MINES PARIS

Collège doctoral

ED n° 396 : Economie, Organisations, Société

N° attribué par la bibliothèque

|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

T H E S E

pour obtenir le grade de

Docteur de l'Ecole des Mines de Paris

Spécialité «Sciences de Gestion»

présentée et soutenue publiquement par

Imène LATIRI DARDOUR

le 4 Décembre 2006

Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile

D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine

Directeur de thèse : Albert DAVID

Jury

Albert David	Directeur de thèse	Professeur à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan
Marc Bonnet	Rapporteur	Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon
Franck Tannery	Rapporteur	Professeur à l'Université Lyon II
Jean Claude Moisdon		Professeur à l'Ecole des Mines de Paris
Sylvie Chevrier		Maître de Conférences à l'Université de Marne La Vallée

Avertissement

L'Ecole des Mines de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Mes premiers remerciements vont au professeur Albert David, directeur de ce travail de recherche doctorale et qui m'a témoigné son soutien et sa confiance et m'a guidé dans mes réflexions et mon intervention sur «le terrain». Ses remarques constructives et ses commentaires rigoureux m'ont permis de mener à bien ce travail.

Je suis très honorée par la présence des professeurs Marc Bonnet et Franck Tannery et les remercie d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail et d'évaluer sa qualité. Je tiens aussi à adresser mes remerciements les plus vifs au Professeur Jean Claude Moisdon et à Madame Sylvie Chevrier pour avoir accepté de faire partie de mon jury.

Je voudrais remercier tout particulièrement Monsieur Denis Petit-Maire, le Directeur général de la joint venture Saint-Gobain Hanglas Qingdao, qui m'a offert l'opportunité de m'immerger dans le monde industriel verrier et d'établir une recherche intervention qui m'a permis de répondre à ma question de recherche et d'appréhender d'une manière plus profonde les tenants et les aboutissants de la méthodologie de la Recherche Intervention.

Je tiens à remercier mes co-partenaires de la recherche intervention menée au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, les employés chinois, pour leur confiance et pour leur gentillesse.

Je désire aussi exprimer ma profonde gratitude à mon mari pour sa patience inégalée et nos échanges constructifs ainsi que tous les membres de ma famille en particulier mes parents qui m'ont toujours manifesté un soutien sans faille et à qui je suis redevable de tout de ce que je suis. Par ailleurs, Je voudrais dédier ce travail à la mémoire de mon oncle qui m'a entouré toute ma vie avec sa générosité de cœur et son amour. Je tiens aussi à remercier ma belle famille pour son encouragement durant ces dernières années.

Enfin, je ne saurais manquer d'exprimer mes remerciements à tous mes amis qui m'ont accordé du temps durant les quatre années de recherche pour dissiper mes doutes et me soutenir dans ma démarche. Aussi, je voudrais adresser un grand merci à Julien Henriot qui a su me faire profiter de son expérience d'intervention et de son point de vue à bien des égards.

Sommaire

REMERCIEMENTS 5

SOMMAIRE 9

INTRODUCTION GENERALE 19

PARTIE 1 - LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ; ETAT DE L'ART 37

Chapitre 1 - L'analyse du changement organisationnel, un processus ayant un début et une fin 41
1) Définitions du processus du changement organisationnel : 41
2) L'analyse du processus du changement organisationnel : 42
2.1) Approche cognitive et l'approche psychosociale 42
2.2) Approche managériale : 46
2.3) Approche temporelle, mise en évidence des phases du processus du changement : 49
2.3.1) Le modèle de Weick (1969) : 49
2.3.2) Le modèle de Lewin, «Décristallisation, Changement et Recristallisation» : 50
2.3.3) Le modèle de Kotter (1996 ; 2000) : 51
2.3.4) Vers un modèle intégrateur : 52
3) Conclusion : 54

Chapitre 2 - Les variables explicatives de la dynamique du changement : 55
1) L'intentionnalité du changement : 55
1.1) Le changement imposé : 55
1.1.1) Relation entre l'organisation et son environnement : 56
1.1.2) Le déterminisme organisationnel : 58
1.2) Le changement volontaire : 61
2) Le mode de diffusion du changement : 63
2.1) Le changement progressif (incrémental) : 63
2.1.1) Le changement incrémental à moteur proactif : 64
2.1.2) Le changement incrémental à moteur réactif : 65
2.2) Le changement brutal : 66
3) Conclusion : 70

Chapitre 3 - Les acteurs du changement : 71
1) Rôle du «leader» de l'organisation : 71
2) Rôles de la Direction Générale : 74
3) Rôles des cadres intermédiaires : les relais de communication et d'action 75
4) Les autres acteurs organisationnels : 77
5) Les acteurs externes : 78
6) Conclusion : 81

Chapitre 4 - La conduite et l'accompagnement du changement 83
1) Les différentes dimensions de la conduite du changement :..... 84
1.1) Le diagnostic du contexte du changement : 84
1.2) La vision du changement : 85
1.2.1) Les caractéristiques de la vision..... 85
1.2.2) La vision comme facteur créateur de tension et de changement 87
1.2.3) Une vision partagée :..... 88
1.3) La mise en ouvre du changement : construit ou prescrit ? 89
1.3.1) Le changement prescrit : 89
1.3.2) Le changement négocié :..... 91
1.3.3) Le changement prescrit et le changement construit, deux logiques complémentaires : 94
2) L'accompagnement du changement : démarche communicationnelle 95
2.1) Classification de la communication dans la littérature : 96
2.1.1) La communication «émergente» :..... 96
2.1.2) La communication «planifiée» :..... 97
2.1.3) La communication «interactive» :..... 98
2.2) L'importance de la communication dans le changement :..... 98
2.3) Une approche transactionnelle du changement, le modèle discursif..... 101
3) Conclusion :..... 104

Chapitre 5 - Acceptation du changement, résistance et apprentissage :..... 107
1) L'acceptation du changement et son appropriation : 107
2) La résistance au changement :..... 111
2.1) Typologies d'acteurs face au changement et formes de résistances..... 112
2.2) Les origines de la résistance : 113
2.3) Le désarmement des résistances. 118
3) Le changement sous l'angle de l'apprentissage :..... 122
3.1) Les processus d'apprentissage associés au changement : 123
3.2) L'expérimentation et l'expérience au service du changement :..... 125
4) Conclusion :..... 128

CONCLUSION – DISCUSSION : PARTIE 1 129

PARTIE 2 - LA RECHERCHE INTERVENTION : UNE METHODOLOGIE AU SERVICE DE L'ACTION 133

Chapitre 1 - Les démarches de recherche intervenante au sein des organisations 137
1) Bouleversement des théories de gestion et naissance des méthodes d'intervention en entreprise :..... 137
2) Les démarches d'intervention :..... 140
2.1) La Recherche Action (Lewin 1951) :..... 141
2.1.1) Naissance du concept et objectifs : 141
2.1.2) Principes de la Recherche Action : 143

2.1.3) La Recherche Action et le changement : Le principe de la conduite du changement : 144
2.2) Action Science (Argyris & al. 1985) 146
2.2.1) Des éléments de définition de la «Science Action» : 146
2.2.2) Objectifs de la méthode :..... 146
a) Expliciter les théories d'usage :..... 146
b) Production de connaissances «*actionnables*» et généralisables. 148
2.3) La recherche clinique : (Schein 1969, 1971, 1987a, 1987c, 1995) 149
2.3.1) Naissance de la démarche «clinique» :..... 149
2.3.2) Fondements de la démarche :..... 150
3) Conclusion :..... 152

Chapitre 2 - La méthodologie de la Recherche Intervention ; définitions et caractéristiques :..... 155
1) Le concept de la Recherche Intervention :..... 155
2) Positionnement épistémologique de la méthodologie de la Recherche Intervention :..... 156
2.1) Le paradigme positiviste :..... 157
2.2) Le paradigme constructiviste :..... 158
2.3) Positionnement épistémologique de la Recherche Intervention :..... 159
3) Caractéristiques de la méthodologie de la Recherche Intervention :..... 161
3.1) La Recherche Intervention, une «recherche spécifique» : 161
3.2) La participation des acteurs «praticiens» au processus de recherche :..... 163
3.3) Des règles à respecter : 165
3.4) Des principes fondamentaux :..... 166
3.5) Un objectif dual : 168
4) Conclusion :..... 169

Chapitre 3 - Le dispositif de la Recherche Intervention et les rôles des chercheurs intervenants : 171
1) La Recherche Intervention, quelle démarche choisir ?..... 171
1.1) Nature de la démarche : 171
1.2) Le processus de la Recherche Intervention :..... 172
1.3) Le dispositif de recherche :..... 175
2) Les rôles du chercheur intervenant :..... 177
3) La «*boîte à outils*» du chercheur intervenant :..... 181
4) Les obstacles rencontrés par le chercheur :..... 182
5) Conclusion :..... 185

Chapitre 4 - La recherche intervention, une méthode pour infléchir le cours de l'évolution organisationnelle :187
1) La Recherche Intervention comme forme d'action sur la trajectoire organisationnelle : 187
1.1) La confrontation des savoirs et la création des schémas de progrès : 188
1.2) La mise en évidence des logiques des acteurs au sein de l'organisation..... 191
1.3) La production des connaissances «*actionnables*» et diffusables : 192
1.3.1) La Recherche Intervention comme source de connaissances servant l'action : 192
1.3.2) Des connaissances au service de la science :..... 194
2) Relations du chercheur avec le terrain et positions :..... 197

2.1) Nature de la relation : 197
2.2) Le degré de la relation : immersion et distanciation du chercheur intervenant 198
2.2.1) La notion de distanciation et d'immersion ; un dosage nécessaire 198
2.2.2) La perturbation : 201
2.2.3) L'importance de la notion de confiance dans la Recherche Intervention : 204
3) Conclusion : 206

CONCLUSION – DISCUSSION : PARTIE 2 207

PARTIE 3 - LA RECHERCHE INTERVENTION AU SEIN DE LA SOCIETE SAINT-GOBAIN HANGLAS QINGDAO 209

Chapitre 1 - Le contexte externe et interne de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. 213
1) Présentation de la société et des différents partenaires : 213
2) Choix de la stratégie de joint-venture : 215
2.1) La joint-venture, stratégie la plus prisée : 215
2.2) Le choix de la stratégie de joint venture dans le cadre de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao : 216
3) Le contexte de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao : 218
3.1) Le contexte externe : 218
3.1.1) Le contexte national : 218
3.1.2) Le contexte régional externe de la société SGHQ : 220
3.1.3) Le contexte culturel : 220
a) Des racines tenaces : 220
b) Des traits culturels spécifiques et des valeurs déterminantes pour l'action quotidienne : 222
3.2) Le contexte interne : 228
3.2.1) Des dimensions organisationnelles : 229
3.2.2) Des dimensions culturelles : 231
4) L'importance du contexte local : 236
4.1) Les fondements du Management Interculturel : 236
4.1.1) Approche universaliste : 237
4.1.2) L'approche culturaliste : 238
4.2) Les travaux fondateurs de l'approche culturaliste : 239
4.2.1) L'approche d'Hofstede (1980, 1994) 240
4.2.2) Les travaux de D'Iribarne (1989, 1998) 242
4.2.3) L'approche de Trompenaars (1994) : 243
4.2.4) L'approche de Hall (1979, 1984) : 245
5) Conclusion : 248

Chapitre 2 - Le processus de la Recherche Intervention et protocole de recherche : 249
1) La phase 0 : choix du terrain 249
2) La phase de négociation : 250
2.1) Nature de la demande et objectifs respectifs : 251

2.2) L'explicitation des fondements de notre méthodologie de Recherche Intervention 252
3) La mise en œuvre de la Recherche Intervention et le processus suivi : 256
3.1) Le diagnostic de la situation et compréhension «*des logiques locales*» : 256
3.1.1) La difficulté de mettre en place des réflexions de groupe : 257
3.1.2) Protocole de collecte de données et d'analyse : 259
a) Choix de l'approche qualitative : 259
b) Choix de l'échantillon (les interlocuteurs de la recherche) 259
c) La collecte de données via des sources multiples : 260
d) L'analyse des données et la démarche de recherche : 266
3.2) Proposition des schémas de progrès 270
3.3) Identification des leviers pour l'action de changement organisationnel 272
3.4) Mise en place partielle et progressive : 272
4) Les rôles du chercheur intervenant : 273
4.1) Le rôle de négociateur : 274
4.2) Le rôle d'expert : 274
4.3) Le rôle de psychologue de la société : 275
4.4) Le manipulateur –manipulé : 276
4.5) Stimulateur de l'action et de l'évolution : 277
4.6) Rôle de production de connaissance au service de l'action et des connaissances scientifiques : 281
4.6.1) Des connaissances «actionnables» : 281
4.6.2) Des connaissances «d'intention scientifique» et la production d'une valeur ajoutée scientifique : . 282
5) Les éléments de notre «*boîte à outils*» de chercheur intervenant : 283
6) Les instances de contrôle de la Recherche Intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao et la primauté de l'«*opportunisme méthodique*» : 285
7) La gestion de la dialectique immersion-distanciation : 287
8) Des obstacles limités mais contraignants : 288
9) Conclusion : 289

Chapitre 3 - Le processus du changement au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao : descriptions des phases 291
1) Les premières actions de changement : 291
1.1) Le changement technologique : 293
1.2) Changement au niveau des ressources humaines : 294
1.2.1) Restructuration du personnel : 294
1.2.2) Changement du système de rémunération 295
1.2.3) Les formations : 296
1.3) Changement au niveau des procédures : 297
1.4) Changement dans le domaine de la sécurité : 298
2) Les constats d'une phase transitoire : 300
2.1) Un besoin de connaissance de la situation vécue, les résultats du diagnostic : 300
2.1.1) Les constats générés par la première vague d'entretiens 301
2.1.2) Les constats par département : 306

2.1.3) La vision globale des problèmes, (via un codage général) : 319
2.2) Un modèle d'amélioration ; une résultante de la Recherche Intervention. 320
2.2.1) La co-construction d'un schéma d'évolution : 320
2.2.2) Restitution du scénario d'évolution et validation des résultats de la recherche : 335
2.3) La mise en œuvre (partielle) du schéma de progrès et évaluation : 336
2.3.1) Des changements concrets : 336
2.3.2) Des changements encore nécessaires : 341
3) Conclusion : 348

CONCLUSION – DISCUSSION : PARTIE 3 349

PARTIE 4 - LA MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE : QUELLES SONT LES DONNEES GENERIQUES ? 351

Chapitre 1 - Les variables représentatives du processus de changement au sein de la joint-venture 355
1) L'intentionnalité du changement organisationnel amorcé au sein de la société SGHQ : 355
2) Le mode de diffusion choisi : 359
2.1) Un changement technique brutal : 359
2.2) Des changements organisationnels progressifs : 360
3) Une typologie «*d'acteurs*» du changement : 362
3.1) Le leader 362
3.2) La Direction Générale : 366
3.3) Les cadres intermédiaires : 367
3.4) Les autres acteurs organisationnels : 369
3.5) Les acteurs externes (un consultant et un chercheur intervenant) 371
4) Conclusion : 376

Chapitre 2 - La conduite du processus de changement au sein de la société SGHQ : 379
1) Les dimensions du mode de pilotage du processus : 379
1.1) Absence de diagnostic du contexte du changement : 379
1.2) Une vision pauvre du changement : 382
1.3) Un mode de conduite de changement non adapté au contexte : 385
1.4) Un accompagnement communicationnel moindre du changement : Une communication planifiée à un seul sens. 389
1.5) Un management interculturel démuni : 390
2) Les limites observées du processus du changement : 395
2.1) Une acceptation «flottante» du changement : 395
2.2) Une résistance passive : 397
2.2.1) Attitude envers le changement : 397
2.2.2) Les sources de la résistance : 400
a) Des sentiments individuels : 400
b) Des sentiments collectifs : 401

c) Des variables organisationnelles : 402
2.3) Une appropriation limitée et un apprentissage de simple boucle 403
3) Conclusion : 409

Chapitre 3 - Un modèle de changement organisationnel contextualisé : d'un modèle à phases vers un modèle à options : 411
1) Le modèle à phases du processus du changement : 411
2) Le passage à un modèle à options : 414
2.1) Des actions curatives : 415
2.1.1) Satisfaction relative des revendications salariales : 415
2.1.2) Clarification des procédures et les règles : 416
2.1.3) La communication : 416
2.1.4) Combler le déficit de savoirs et satisfaire les besoins urgents en formation : 417
2.1.5) Instaurer un mode de management adéquat : 418
2.1.6) Amélioration des conditions de travail (une hygiène de travail acceptable) 418
2.1.7) Des actions incitatives ponctuelles : 419
2.2) Vers du préventif : 419
2.2.1) Construction d'une coalition « chemin faisant » : 419
2.2.2) Un diagnostic du contexte du changement encore possible : 420
2.2.3) Reconstruction de la vision : 421
2.2.4) Un mode de diffusion du changement à adapter : 422
2.2.5) Accroître l'accompagnement communicationnel du changement : 425
2.2.6) Le management interculturel, un maillon important dans le processus du changement : 428
3) Un modèle flexible par une recherche intervention flexible : 445
4) Conclusion : 449

CONCLUSION GENERALE 451
1) Les principales conclusions : 454
1.1) Du coté du processus du changement : 454
1.2) Du coté de la Recherche Intervention : 457
2) Les contributions de notre recherche : 461
3) Les limites et les voies de développement ultérieures : 463

BIBLIOGRAPHIE : 465

LISTE DES TABLEAUX 499

LISTE DES FIGURES 501

Introduction générale

Depuis plus de vingt ans, les organisations se trouvent face à une économie de variété, à de nouvelles exigences de flexibilité et d'innovation et surtout, à un environnement rude où l'incertitude est culminante. Face à ces nouveaux défis, ***le changement*** devient une condition majeure de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire. En effet, leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité de changer (Vandangeon, 1998 b). De ce fait, il ne s'agit plus pour les organisations de rechercher un mode de stabilité mais plus d'acquérir une capacité à modifier le mode organisationnel qui les régit (Perret, 1996).

Le modèle de fonctionnement organisationnel universel et définitif est mis en péril, laissant la place à un modèle de changement présenté comme incontournable comme l'expliquait Drucker (1999, p184) : «*dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme*». Ce modèle pousse l'organisation actuelle à développer sa capacité à changer, à trouver de nouvelles méthodes de coordination et de gestion et à améliorer sa productivité. Face à ces impératifs, le processus du changement, sa conduite et son accompagnement sont devenus au cœur de la réflexion stratégique des entreprises et au centre des leurs préoccupations managériales.

Le changement mobilise aussi la réflexion de plusieurs recherches en gestion. En effet, du coté de la recherche scientifique, le thème du changement organisationnel et de sa conduite a connu des grandes phases d'intérêts par les chercheurs. Comme l'explique Perret (1994, p1) : «*la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception, le changement n'est pas appréhendé comme un objectif de gestion à part entière. Il peut tout au plus, être considéré comme un outil permettant les ajustements, la plupart du temps de nature technique, nécessaires à la réalisation du modèle idéal*».

En fait, à la fin des années 1950, certains auteurs se sont penchés sur le thème du changement organisationnel afin de développer les théories organisationnelles nouvelles. Nous pouvons citer à cet égard, Coch & French (1948) qui se sont intéressés aux conséquences du changement et à la manière avec laquelle il peut être perçu par les acteurs, ainsi que les travaux de Kurt Lewin (1951), qui, en se basant sur l'étude des dynamiques des groupes, a développé une approche temporelle du changement suivant un cycle (unfreeze-change-refreeze).

A la fin des années 1960, le changement a fait l'objet de travaux apparus pour mette en vue l'importance du déterminisme de l'environnement dans l'évolution des organisations. Nous pouvons citer parmi ces théories, ***la théorie de la contingence*** de Lawrence & Lorsch (1967) qui explique la manière avec laquelle le contexte externe conditionne les formes des organisations performantes. Selon cette perspective d'adaptation à l'environnement changeant, «*le changement devient l'élément essentiel*» (Vandangeon, 1998a, p2). A cette conception de la contingence s'oppose ***la théorie de l'écologie des populations*** de Hannan & Freeman (1977) qui privilégie la stabilité par rapport au changement. Cette théorie suppose que dans chaque organisation, il existe un nombre important de pressions internes et externes qui participent au maintien d'un état d'inertie structurelle. Ainsi, la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement se trouve restreinte.

Après les années 1970, une conciliation est rendue possible entre les deux approches face à la complexité constatée au niveau l'évolution des organisations (Singh & al, 1986). Aussi, pendant cette période a émergé dans le cadre des théories du changement une certaine classification ou une distinction : le changement radical contre celui marginal (Tushman & Romanelli, 1985), le changement intentionnel (Child, 1972 ; French & Bell, 1978) et le changement prescrit (Pfeffer & Salancik, 1978), ou encore le changement analysé en tant que processus (Pettigrew, 1987).

Comme nous l'avons dit précédemment, les organisations ont pris conscience que le changement organisationnel est la rançon de leur succès et de leur survie. Toutefois, la conduite du changement organisationnel n'est guère aisée, les protagonistes du changement sont face à une double épreuve : assurer leur efficacité en changeant tout en restant intelligibles pour les acteurs organisationnels (Hatchuel, 1988). Ainsi, plusieurs recherches se sont centrées sur la conduite du changement et ses impacts sur le facteur humain, considéré comme étant un des aspects qui sont largement dignes d'intérêt. Des auteurs comme Weick (1969) ont introduit l'importance de la perception du leader et de son rôle dans la création du sens du changement et de son pilotage. Pour Crozier & Friedberg (1977), le changement dans l'organisation est une transformation d'un système d'action touchant des rapports humains et la forme du contrôle sociale. Pour Duttan & Duncan (1987), le changement suit un processus social et négocié en interaction avec les acteurs. D'autres auteurs ont analysé le changement d'un point de vue cognitif stipulant que les schémas interprétatifs partagés entre acteurs peuvent être des moteurs de changement (Levy, 1986 ; Bartunek & Moch, 1987) et que ces schémas peuvent eux-mêmes faire l'objet de changement (Weick & Browning, 1986 ; Bartunek, 1984). Ces recherches ont permis de mettre en exergue les difficultés que rencontre une entreprise dans la conduite du processus de changement et qui

ont trait aux acteurs et aux composantes du contexte organisationnel telles que : la structure, le système de gestion, la culture et le système de pouvoir. Ces composantes peuvent développer des résistances et des freins au changement (Perret, 2003).

Ces difficultés ont poussé un certain nombre de dirigeants à solliciter un appui de la communauté scientifique pour mener à bien leurs actions de changement. Cette intervention des chercheurs en entreprise se manifeste à deux niveaux :

- un apport de solutions à des situations organisationnelles jugées problématiques.
- un apport de nouvelles voies de transformations plus radicales et propices à plus d'efficacité.

Ces apports confèrent alors au chercheur intervenant un rôle d'acteur du changement dès lors qu'il ne s'agit plus uniquement d'apporter une réponse à un problème rencontré par l'organisation mais aussi de développer les capacités de conception des praticiens et l'exploitation des opportunités, pouvant produire un changement futur.

En outre, ces chercheurs en gestion sont animés par la volonté de diminuer l'écart entre le champ pratique et le champ théorique et de développer de plus en plus les méthodes intervenantes au sein des entreprises. Ainsi, diverses méthodes se sont développées : de «*la Recherche Action*» de Lewin, «*la Science Action*» d'Argyris, «*la Recherche Clinique*» de Schein, à la démarche de «*la Recherche Intervention*» telle qu'elle est pratiquée au centre de Gestion Scientifique (CGS) à L'Ecole des Mines de Paris ou d'une manière différente à L'ISEOR au sein de l'Université de Lyon ou encore au CRG à l'Ecole Polytechnique de Paris.

En effet, la méthode de la Recherche Intervention permet aux chercheurs en Gestion d'avoir plus de proximité avec les organisations, productrices de connaissances et de savoirs. Cette proximité leur donne l'opportunité d'établir une compréhension profonde du fonctionnement des entreprises et de leur évolution. A cet effet, le gain est aussi important pour les chercheurs que pour les praticiens. Les premiers acquièrent, grâce à l'intervention, des éléments empiriques très riches, élaborent des théories à partir de ces éléments et, par confrontation aux théories existantes, font augmenter le corpus des connaissances scientifiques. Quant aux praticiens, ils bénéficient ainsi d'un appui pour comprendre leurs comportements et leurs représentations afin de les changer et de mieux servir la dynamique du changement.

Naissance de notre problématique et son évolution :

Avant de mettre en exergue notre objet de recherche, nous retraçons dans ce qui suit comment la question à laquelle nous tentons de répondre à travers cette recherche doctorale s'est construite. Tout d'abord, notre intérêt s'est orienté vers le concept du changement organisationnel. Cet intérêt n'était guère le fruit du hasard mais suscité suite à un travail de recherche dans le cadre de DEA portant sur deux méthodologies de recherche en Sciences des Organisations à savoir : «*la Recherche Action*» et «*la Science Action*» en tant que méthodologies productrices de connaissances scientifiques et propices à l'amorce d'un changement au sein de l'organisation.

Cette première recherche a donc généré un premier questionnement concernant la modalité du changement en tant que processus qui s'opère au sein des organisations. S'agissant d'un concept théorique vaste et où les recherches ont été abondantes, nous avons souhaité intégrer une autre composante à notre problématique. En effet, appréhender un processus de changement d'une manière profonde pouvait être fait de trois manières : l'observation simple, l'observation participante et la Recherche Intervention. Notre choix s'est alors centré sur cette dernière méthode car il s'agit d'une méthodologie intervenante qui s'inscrit dans la même logique d'action que les deux autres méthodes que nous avions d'ores et déjà étudiées : «*la Recherche Action*» et «*la Science Action*». De plus, la Recherche Intervention tente de faire un maillage entre le monde théorique et académique auquel nous appartenons et le monde des organisations que nous cherchions à atteindre. Et au delà du fait qu'elle lie ces deux mondes, la Recherche Intervention tente de contribuer aussi bien au niveau pratique et managérial qu'au niveau scientifique. Enfin, notre choix méthodologique a été influencé par notre appartenance à un laboratoire (le Centre de Gestion Scientifique) qui pratique la méthodologie de la Recherche Intervention et qui poursuit l'objectif de la développer.

Ainsi, durant les deux premières années de thèse, nous avons fait la revue de la littérature des deux principaux thèmes abordés par la problématique de recherche, à savoir : le changement organisationnel en tant que processus et la Recherche Intervention en tant que méthodologie de recherche en management dans les organisations.

Cependant, nous étions face à une limite importante. En effet, il nous semblait impossible de décrire la dynamique du changement et les apports de la Recherche Intervention dans cette dernière sans nous reposer sur un cas contextualisé et auquel nous pouvions participer en tant que chercheur intervenant. C'est ce que nous avons fait au cours de la troisième année de thèse. Nous nous sommes insérés au sein d'un terrain organisationnel dans le cadre d'une Recherche

Intervention d'une durée d'une année qui s'est faite au sein de la société «Saint-Gobain Hanglas Qingdao» (SGHQ) basée en Chine. L'objectif poursuivi était d'étudier le processus d'un changement particulier dans un contexte particulier (international et multiculturel) tout en mettant en exergue nos apports dans son amorçage et dans sa conduite. Notons que notre angle d'analyse concernant les apports de la Recherche Intervention a lui aussi évolué dès lors que nous avions nous-mêmes une position de chercheur intervenant au sein du système. Cette position nous permettait ainsi de mieux nous rendre compte des apports et des limites de notre intervention dans le processus du changement étudié.

Aussi, et comme notre sujet de recherche est caractérisé par un contexte international et multiculturel, il paraissait nécessaire de faire une étude de la littérature concernant le paradigme du Management Interculturel ainsi que ses tenants et ses aboutissants. Ceci nous a permis de connaître les approches théoriques existantes qui ont trait au mode de fonctionnement d'une organisation dans un contexte étranger de son pays d'origine et d'expliciter les variables de réussite et d'échec.

Outre l'intérêt de cette analyse pour répondre à notre problématique, la méthodologie choisie qui implique notre présence sur le terrain, nous a poussé à nous intéresser aux caractéristiques du système externe de l'entreprise et donc à la culture chinoise en général et à la culture régionale et les différents aspects caractérisant les normes et les habitudes des acteurs locaux en particulier. Ce souci de connaissance, à priori de notre intervention, est expliqué par le fait que le contexte était opaque au départ et que, pour appréhender ses caractéristiques, nous devions avoir un niveau de connaissances suffisant concernant les caractéristiques culturelles de nos interlocuteurs.

Problématique de recherche :

Devant l'abondance de la littérature sur le changement et comme la Recherche Intervention dans sa filiation à «*la Recherche Action*» est fondamentalement liée au changement organisationnel et à sa conduite, nous limiter à un cas «*standard*» ou encore de «*seconde main*» n'aurait pas, à notre sens, apporté d'éclairage supplémentaire à la question des processus du changement «*assistés*» par un chercheur intervenant. De ce fait, nous avons basé notre recherche et notre analyse sur un cas situé dans un contexte «*hostile*». L'usage du terme «*hostile*» se justifie par plusieurs éléments :

1. Le cas représente un processus de changement amorcé dans un contexte étranger et multiculturel.
2. La méthode d'intervention était méconnue dans ce contexte.
3. Un contexte organisationnel où, ni les acteurs ni le chercheur intervenant n'ont une place évidente et bien définie.
4. Un cas difficile aux limites des possibilités d'intervention (une intervention encadrée et sous haute surveillance et un pouvoir d'intervention limité).

Ainsi, notre ***objet de recherche*** peut être formulé comme suit :

«Comment s'établit le processus du Changement Organisationnel accompagné par une Recherche Intervention dans un contexte international et multiculturel»

Les objectifs de la thèse :

Ce travail de recherche traite de deux concepts différents mais qui entretiennent des relations étroites. La Recherche Intervention est une méthode qui reflète l'intervention des chercheurs au sein de l'univers social dans lequel se construit l'action de changement. Elle est intiment liée au phénomène de changement dès lors qu'elle tente de s'éloigner d'un monde académique pur pour intégrer un monde davantage pratique et concret. Le but étant de créer des connaissances à la fois valides pour l'action collective et pour la science. Les chercheurs intervenants sont alors motivés par une volonté de changement et d'apports dans les deux champs dans lesquels ils interviennent.

Lors d'une présentation de notre travail de recherche, nous avons été prévenus contre le risque généré par nos objectifs jugés trop ambitieux. En fait, les intervenants considéraient que vouloir contribuer dans les deux domaines à savoir le changement organisationnel et la Recherche Intervention, pouvait engendrer une perte au niveau de la connaissance produite et la réduction des apports dans les deux domaines. On nous a alors recommandé de faire un choix et de centrer notre problématique sur l'un des concepts traités.

Il n'est certes pas aisé pour nous de prétendre avoir des contributions en termes de connaissances nouvelles tant au niveau du changement organisationnel et de sa conduite qu'au niveau de la Recherche Intervention. Néanmoins, nous considérons que les connaissances nouvelles dans le domaine de la pratique de la méthodologie intervenante utilisée ne pouvaient pas être engendrées sans être en rapport au phénomène qu'elle tente d'appréhender et surtout quand ce phénomène constitue l'une des visées de la méthode, à savoir l'infléchissement du cours des choses, donc le changement organisationnel. Ainsi, nos objectifs peuvent être distingués comme suit :

- Approfondir le schéma organisationnel où on fait intervenir un chercheur considéré comme un acteur du changement. Cela suppose donc de pouvoir détecter les leviers d'intervention négociés et émergents, les conditions de l'action du chercheur, ses rôles et statut et ses principales contributions dans le processus du changement.
- Approfondir la dynamique du processus de changement dans ce contexte international et interculturel ainsi que ses principales dimensions et ses limites. Cette compréhension suppose aussi de pouvoir mettre en évidence les phénomènes et les mécanismes déclenchés lors des interactions entre chercheurs et acteurs et leurs incidences sur le processus du changement.
- Mettre en vue, par rapport au contexte organisationnel et aux deux processus enclenchés en son sein (le processus de changement et le processus de la Recherche Intervention), les connaissances théoriques générées qui confirment celles existantes ou encore de nouvelles connaissances pouvant servir à la fois la théorie de la conduite du changement et la théorie concernant la méthode de la Recherche Intervention. Concrètement, nous cherchons à interroger la réalité pour pouvoir générer un modèle contextualisé d'un changement organisationnel, ayant un caractère multiculturel et international et qui implique l'intervention du chercheur.

Positionnement épistémologique :

Pour reprendre Séville & Perret (2003, p13), «*l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance*». Ainsi, comme le soutiennent ces deux auteurs, tout chercheur ayant le souci d'établir une recherche sérieuse, valide et légitime, doit établir une réflexion épistémologique.

Dans le tableau suivant, nous allons présenter les fondements des paradigmes qui constituent les cadres de référence des chercheurs en Management des Organisations.

Les paradigmes / Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
La nature de la réalité	-Indépendance du sujet et de l'objet. -Hypothèse déterministe -Le monde est fait de nécessités.	-Dépendance du sujet et de l'objet de recherche. -Hypothèse intentionnaliste -Le monde est fait de possibilités.	
Chemin de production de la connaissance	La découverte : expliquer	L'interprétation : comprendre.	La construction : construire.
Nature de la connaissance produite	Objectives et contextuelles.	Subjectives et contextuelles.	

Tableau 1 : Récapitulatif des postulats des paradigmes épistémologiques (adapté de Seville & Perret, 2003, p14-15).

Pour pouvoir déterminer notre ancrage épistémologique, nous nous sommes posés les questions suivantes : quel type de connaissance cherchons-nous à produire, s'agit il d'observer, d'interpréter ou de construire une réalité ?

A la lumière des postulats des paradigmes regroupés dans le tableau précédent, nous considérons que la réalité que nous voulions appréhender est de nature évolutive. Que ce soit du point de vue de l'organisation elle-même ou du processus du changement, nous voulions étudier et comprendre une dynamique dans laquelle nous serions un acteur.

De plus, la méthode de Recherche Intervention suppose notre immersion dans un champ organisationnel, comme étant un acteur pouvant exercer de l'influence sur l'évolution de l'organisation. De ce fait, nous voulions nous introduire dans le champ particulier d'une action sociale, où il y a fondamentalement un lien entre le chercheur intervenant et l'objet de recherche.

Par ailleurs, mis à part le fait qu'elle est évolutive, la réalité à laquelle nous voulons accéder est construite par une interaction avec les acteurs qui sont les partenaires du processus de recherche. De plus, les données que nous escomptons générer sont dépendantes du contexte dans lequel elles sont produites et de leurs sources notamment les acteurs organisationnels. Ces données sont donc contextuelles et subjectives. La posture de chercheur intervenant, que nous escomptions adopter pour répondre à notre problématique, suppose qu'au départ et au contact avec notre terrain ou notre champ d'investigation, nous disposions d'une «*encyclopédie incomplète*», des connaissances issues de la littérature et d'un certain nombre de possibilités qui pourront rendre compte de nos observations (David, 2003). Ces connaissances peuvent ainsi être mises en correspondance avec les observations et les formalisations faites sur le terrain et montrer leur pertinence par rapport à notre cas. Une pertinence qui, comme le soutient David (2003b, p7-8), est «*naturellement non entièrement décidable exante*». Il en ressort que le chemin de la connaissance n'est guère établi à l'avance, il est construit à l'intérieur même de l'interaction avec les acteurs qui gouvernent le terrain. Ainsi, à la lumière de tous les éléments cités, nous pouvons nous positionner au sein du paradigme constructiviste.

La démarche générale et synopsis de la recherche :

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons suivi le cheminement suivant : Dans ***une première partie***, nous nous intéressons au concept du changement organisationnel et aux différentes approches d'analyse de ce processus. Nous verrons alors que le changement peut être appréhendé d'un point de vue cognitif, managérial et temporel ***(chapitre 1).*** Ensuite, nous mettons en vue les variables explicatives de ce processus en termes d'intentionnalité, d'ampleur et aussi en termes d'acteurs qui ont la charge de le concevoir, de le mettre en œuvre et de le pérenniser ***(chapitre 2 et 3).*** Nous consacrons le quatrième chapitre de cette partie à l'analyse du mode de conduite du changement organisationnel et ses principaux leviers, garants de son acceptation et de son appropriation par le tissu social ***(chapitre 4).*** Toutefois, le changement n'est pas un phénomène spontané, il peut générer des réactions défensives de la part des acteurs. C'est ce qui nous pousse à nous focaliser, dans un dernier chapitre, sur les phénomènes d'acceptation du changement ainsi que sur la résistance au changement, ses formes, ses origines et les moyens pouvant servir à la désarmer (***chapitre 5***). Par ailleurs, le changement organisationnel suppose un changement au niveau cognitif des acteurs et l'apprentissage de nouveaux modes de réflexion et d'action. Nous intégrons alors au sein de ce même chapitre, une mise en lumière du processus d'apprentissage qui peut être associé au processus de changement.

À la fin de cette première partie et à la lumière des concepts théoriques traités, nous nous posons la question suivante :

Q 1 : Est ce qu'il existerait un mode de diffusion et de conduite idéal du changement ?

Dans ***une seconde partie,*** nous pénétrons dans l'univers des démarches intervenantes au sein des organisations. Ainsi, avant de nous intéresser à la Recherche Intervention, nous exposerons en premier lieu, les fondements et les postulats de trois méthodes de recherche intervenante : «*la Recherche Action*» de Lewin, «*la Science Action*» d'Argyris et «*la Recherche Clinique*» de Schein. Tout comme la Recherche Intervention, ces méthodes font sortir le chercheur de son univers d'académisme pur pour lui donner l'accès aux données réelles et intimes du fonctionnement organisationnel. La recherche et l'action sont alors liées. La première puise sa richesse dans les événements et les phénomènes qui caractérisent l'organisation qui, quant à elle, bénéficie des savoirs et des connaissances théoriques et pratiques dont disposent les chercheurs intervenants.

En outre, ces méthodes poursuivent le même objectif, celui de comprendre les systèmes sociaux grâce à une interaction entre les chercheurs et les praticiens et d'aider ces derniers à définir de nouvelles voies de développement, à en choisir celle la plus appropriée afin de la mettre en œuvre et de l'évaluer. L'interaction entre chercheurs et acteurs permet ainsi de créer des connaissances à la fois valides pour l'action et pour la science ***(chapitre 1). Le second chapitre*** de cette partie se focalisera sur la Recherche Intervention et ses caractéristiques fondamentales. Nous présentons ensuite dans ***le chapitre 3,*** le dispositif de la Recherche Intervention, les différents rôles qu'un chercheur intervenant tente de tenir lors de son investigation ainsi que sa «*boîte à outils*» qui contient des connaissances générales sur le fonctionnement des organisations et des outils épistémologiques et méthodologiques. Enfin, au cours de ce même chapitre, nous mettons en exergue les obstacles qu'un chercheur intervenant peut rencontrer lors de son immersion et de sa participation à l'évolution de l'organisation. ***Le chapitre 4*** tentera de mettre en vue le lien entre la Recherche Intervention et le changement dans l'organisation. Nous nous intéressons alors à la manière avec laquelle le chercheur intervenant agit sur le trajectoire organisationnelle et nous étudions aussi la nature de la relation qu'il entretient avec ses partenaires de recherche (les acteurs), en spécifiant les dimensions qu'il doit gérer en termes de distanciation, d'immersion et de degré de confiance nécessaires.

Une deuxième question se pose à ce niveau :

Q2 : Est-ce que le chercheur intervenant peut être considéré comme un acteur idéal de changement et sous quelles conditions ?

Les deux premières parties montrent d'abord que l'analyse du processus du changement a fait l'objet d'une littérature très vaste concernant son mode d'analyse, ses variables, son mode de conduite et son accompagnement. Elles montrent ensuite l'élargissement du périmètre des méthodes intervenantes dans le champ organisationnel. Il en ressort que les méthodes de recherche intervenante et les théories du changement sont beaucoup plus intimes que de simples liens entre un objet de recherche et une méthodologie de recherche. Pour autant, à ce niveau une question se pose :

Q 3 : Quelle est la nature et le statut du terrain à étudier et du matériau scientifique qui permettrait de répondre à nos questions de recherche, notamment la question centrale du rôle que l'on peut assigner au chercheur intervenant dans les processus de changement ou, réciproquement, des propriétés particulières qu'auraient ou que pourraient acquérir les processus de changement au sein desquels des chercheurs interviennent ?

Ensuite, nous mobilisons une troisième partie pour présenter notre champ d'investigation. Il s'agit d'un cas de changement organisationnel établi au sein d'une joint venture basée en Chine, regroupant trois partenaires du secteur du Verre Plat (le groupe français Saint-Gobain, le groupe coréen Hanglas, et le groupe chinois Luoyong). Dans ***un premier chapitre***, et comme il s'agit d'une société installée dans un contexte international et regroupant des acteurs de nationalité et de culture différentes, nous ne pouvions pas occulter les travaux issus du paradigme du Management Interculturel qui prône l'importance de la prise en compte du contexte local et culturel. De ce fait, dans ce chapitre, nous nous intéressons au contexte externe et interne de cette société, en mettant en vue les traits culturels chinois prégnants, considérés comme une religion ainsi que les traits culturels dominants et caractérisant le tissu social de la joint venture. Nous montrons au cours de ce même chapitre, le contenu et les contours de la culture à laquelle ces employés étaient attachés. Ce qui permet de mettre en vue la spécificité de la culture chinoise et aussi l'influence de la culture nationale, avec ce qui la compose comme normes, règles et habitudes, sur la culture existante dans la société.

Dans ***un second chapitre***, nous tentons, avec un grand souci du détail, de retracer le processus qu'a suivi notre Recherche Intervention, de la phase de négociation à la phase de mise en œuvre des actions de changement et de leur évaluation. Notons que le changement au sein de l'organisation a été amorcé avant notre immersion sur le terrain. Donc le but de notre Recherche Intervention était de comprendre, d'analyser les conséquences des actions de changement d'ores et déjà mises en œuvre et cela en nous basant sur une interaction avec les acteurs et de ce fait sur leurs perceptions et leurs logiques de pensée et d'action. Nous insérons dans ce même chapitre, la restitution de notre protocole de collecte et d'analyse des données, les rôles que nous avons tenté de tenir ainsi que ceux émergents, les instances sur lesquelles s'est basé notre dispositif et enfin les obstacles que nous avons rencontrés.

Le dernier chapitre de cette partie permet la mise en évidence des étapes fondamentales du processus de changement organisationnel. Nous décrivons les premières actions de changement planifiées et mises en œuvre, leurs conséquences ainsi que les actions proposées par notre processus de Recherche Intervention aux protagonistes du changement, leur mise en place et leurs apports.

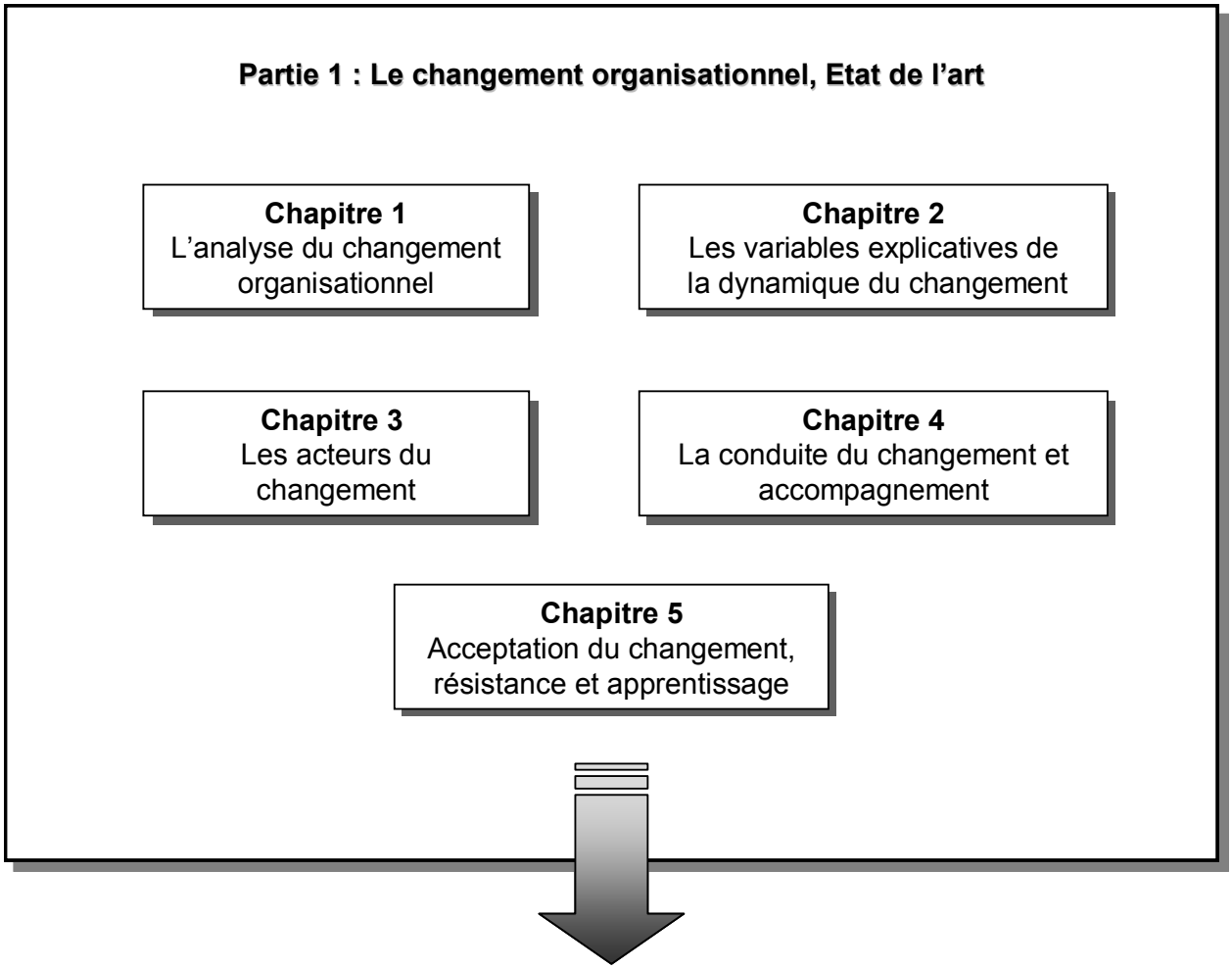
Ainsi, après avoir exposé les caractéristiques de notre champ d'investigation, le processus de la Recherche Intervention et décrit le processus de changement établi au sein de la joint venture, nous nous intéressons aux connaissances produites par cette recherche. En effet, la production de connaissances scientifiques est indissociable du processus de la Recherche Intervention. De plus, «*le processus de la recherche ne peut s'interrompre à l'issue des analyses. Elles ne produisent que des résultats bruts. Le chercheur active alors un processus d'interprétation de ses matériaux, notamment en les articulant aux recherches antérieurs et en formulant des questions nouvelles à partir de ses résultats*» (Wacheux, 1996, p26). Nous nous posons alors la question suivante :

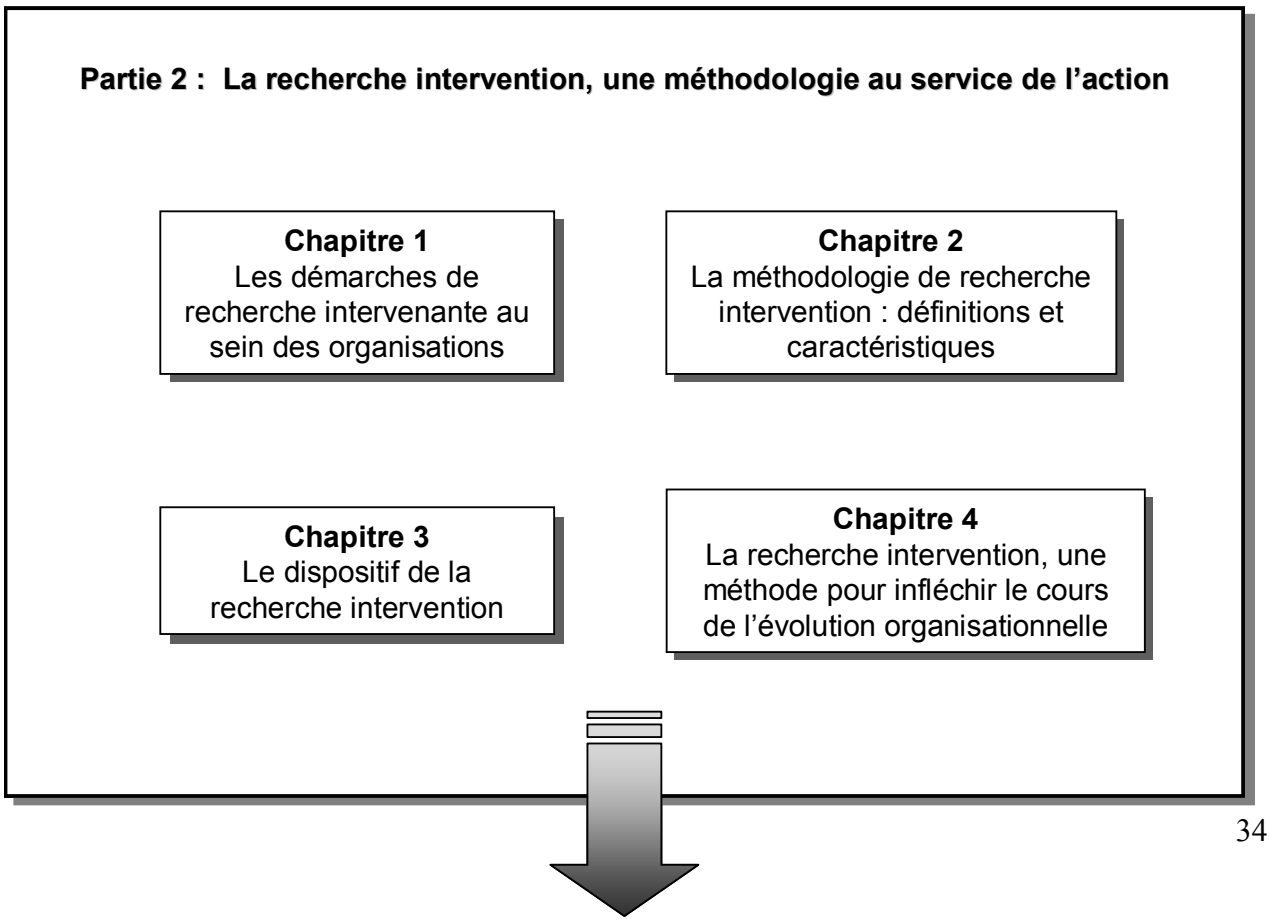
Q4 : Quelles sont les données en termes d'actions, que nous pouvons tirer de cette expérience de changement et de Recherche Intervention et qui peuvent être propices à la constitution de savoirs scientifiques nouveaux ?

La quatrième et dernière partie reflète alors une mise en perspective théorique tentant de lier les données contextuelles issues de notre Recherche Intervention avec les concepts théoriques que nous mobilisons dans les deux premières parties. Il s'agit donc du passage d'une réalité, dépeinte et construite en interaction avec les acteurs, à des connaissances plus génériques concernant : d'un coté, le mode de conduite du processus du changement dans ce type de contexte international, interculturel et chinois et d'un autre coté, les caractéristiques d'une Recherche Intervention conduite dans ce même contexte et ses apports dans le processus du changement.

Le premier chapitre constitue une analyse du processus de changement et ses principales variables explicatives. Les dimensions qui caractérisent le mode de conduite de ce processus, les étapes qui ont été marginalisées et leurs conséquences seront traitées au cours du **c*hapitre 2.*** Nous présentons dans ***le chapitre 3,*** un modèle de changement organisationnel qui traduit le fait que la Recherche Intervention permet de présenter un mode d'évolution organisationnelle révisable en fonction du contexte, offrant ainsi aux protagonistes du changement plusieurs options et cela en présentant le degré de faisabilité ainsi que les conséquences de chaque option. Ainsi, le but de ce modèle est de ne pas contraindre l'action collective et de laisser aux décideurs le choix dans la réorientation du mode de conduite de changement, en faisant en sorte qu'ils soient conscients de tous les impératifs pour qu'une alternative réussisse dans ce contexte culturel chinois. Par ailleurs, au cours de ce même chapitre, nous montrons en quoi la flexibilité du mode de conduite de changement était aussi une exigence pour le processus de Recherche Intervention qui se façonnait aussi bien en fonction des circonstances contextuelles, que de la volonté des acteurs eux mêmes et des conditions de la recherche négociées et imposées.

En définitive, le plan notre document peut être résumé dans les figures suivantes :





Partie 3 : La recherche intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao

Chapitre 1
Le contexte externe et interne de la société Saint-Gobain Hanglas

Chapitre 2
Le processus de la recherche intervention et protocole de recherche

Chapitre 3
Le processus du changement au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao : description des phases

Partie 4 : La mise en perspective théorique : quelles sont les données génériques?

Chapitre 1:
Les variables représentatives du processus du changement au sein de la société SGHQ

Chapitre 2
La conduite du processus du changement

Chapitre 3
Un modèle de changement contextualisé

Conclusion Générale

Partie 1 - Le Changement Organisationnel ; Etat de l'art

«***Ce ne sont pas les espèces les plus robustes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux à l'évolution*».** Charles Darwin

Le changement dans les organisations peut paraître de plus en plus une constante faisant partie de la vie organisationnelle. Comment appréhender ce processus ? S'agit-il d'un changement touchant le volet cognitif ou celui managérial de l'organisation ? Est-ce que ce processus suit des étapes bien déterminées ? Que peuvent être les variables fondamentales pouvant expliquer ce processus ? Si l'on tente d'appréhender ce processus de manière plus profonde, quel type de conduite peut être utilisé pour concevoir, diffuser et instaurer le changement organisationnel ? Quels sont les phénomènes courants qui s'associent au processus du changement ?

Cette première partie a pour objet de s'inspirer de la très vaste littérature concernant le concept du changement dans les organisations afin d'apporter des éléments de réponses à toutes les questions que nous venons d'exposer.

Chapitre 1 - L'analyse du changement organisationnel, un processus ayant un début et une fin

La majorité des recherches sur le changement organisationnel se sont concentrées principalement sur le contenu du changement. Néanmoins, il parait de plus en plus important d'orienter l'intérêt de la recherche vers une approche du changement centrée sur le processus (Van de Ven & Huber, 1990). Ainsi, s'intéresser au changement en tant que processus, permet selon les postulats de la théorie du processus, d'expliquer comment et pourquoi une entité organisationnelle change et se développe. Cette explication est propice à l'identification des mécanismes communs qui sont à l'origine de l'émergence des événements observés et les circonstances causales (Soukas, 1989). De plus, plusieurs travaux, comme ceux de Barnett & Caroll (1995) et de Van de Ven & Poole (1995), ont mis en exergue l'importance et la nécessité de l'étude sur le processus du changement proprement dit. Ainsi, ce premier chapitre tente de montrer les différentes approches théoriques du processus du changement.

1) Définitions du processus du changement organisationnel :

L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est sans cesse changeant avec la mondialisation, l'ouverture de marché et les progrès techniques permanents. Ce contexte les pousse alors à mobiliser leurs capacités réflexives et leurs ressources matérielles et immatérielles afin d'assurer un développement durable et soutenu. Ces entreprises sont ainsi amenées à trouver des moyens permettant d'améliorer ou de changer leur fonctionnement et cela en fonction de la situation externe de l'environnement et leur propre situation interne (Uhalde, 2001).

Le changement dans l'organisation est défini comme étant «*un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation*» (Van de Ven & Poole, 1995, pp510-540). Pour Guilhon (1998), le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles.

Nous pouvons aussi définir le changement organisationnel comme étant une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il s'agit donc d'«*un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant t + 1*» (Beriot, 1992, p103). Le changement organisationnel traduit ainsi le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation.

2) L'analyse du processus du changement organisationnel :

La littérature consacre un axe théorique pour étudier le processus du changement organisationnel sur une période de temps, ayant de ce fait un début et une fin identifiables. Cette conception du changement, même si elle peut paraître déterminée, ne traduit guère un chemin à suivre unique (Vandangeon, 1998a). Aussi, la littérature analyse le processus du changement selon trois approches essentielles : l'approche cognitive et psychosociale, l'approche managériale et l'approche temporelle[1].

2.1) Approche cognitive et l'approche psychosociale

L'approche cognitive explique le processus de changement en termes de schémas cognitifs ou interprétatifs. Ces schémas représentent les croyances et le sens partagé au sein de l'organisation. Ils permettent ainsi d'identifier les éléments qui composent un système et de trouver les liens entre eux pour avoir une vision cohérente du tout (Vandangeon, 1998a). Ce qui favorise en outre, selon l'auteur, la compréhension du sens des comportements des acteurs et de leurs actions et par conséquent la compréhension des événements organisationnels. En effet, les représentations des acteurs organisationnels conditionnent leurs manières de percevoir et d'agir qui leur permettent de façonner et de transformer l'organisation (Perret, 1996).

[1] Pour mettre en exergue ces différentes approches du changement, nous nous sommes inspirés des courants théoriques mis en lumière par Vandangeon (1998 a) que nous avons enrichis par d'autres références théoriques.

Les tenants de cette approche considèrent que ces schémas interprétatifs, qui représentent une référence partagée parmi les membres d'une organisation (Moch & Bartunek, 1990), peuvent être des moteurs du changement (Levy, 1986 ; Bartunek & Moch, 1987 ; Greenwood & Hinings, 1988). D'autres auteurs comme, Bartunek (1984), Weick & Browning (1986) et Thachankary (1992), pensent que le changement organisationnel constitue une modification des schémas interprétatifs eux mêmes. Selon cette perspective, le processus de changement est construit par les interactions entre les membres de l'organisation. Il s'agit, outre la mise en place du changement organisationnel, de créer des nouvelles représentations collectivement partagées par les acteurs organisationnels (Simon, 1957 ; Hafsi & Demers, 1989). Aussi, dans le cadre de ce courant, une place importante est accordée à la perception du dirigeant et à son importance en tant qu'acteur dans le pilotage du changement. Les auteurs Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson (1993) ont affirmé que l'interprétation du contexte par les managers est cruciale pour la décision de changement ou au contraire de la stabilité. Pour Starbuck, Greve & Hedberg (1978), en période de crise, les dirigeants ont du mal à envisager le changement.

Les travaux de Weick (1969) accentuent cette idée en mettant en évidence l'importance du processus de la création du «*sens*» dans l'étude des processus du changement organisationnel. Selon cette vision, le top management dispose d'un rôle de «*producteur de sens*». Il confirme les schémas cognitifs existants ou introduit, par l'intermédiaire du changement organisationnel, de nouveaux schémas de référence (Pichault, 1993). Dans son analyse, Weick (1995) se base sur le fait que les problèmes ne constituent pas des données facilement observables par les acteurs. Il faut alors que ces derniers construisent une idée sur les situations problématiques et leur donnent ainsi du sens.

Dans une lignée de pensée similaire, Dutton & Duncan (1987) présentent le processus du changement comme une construction sociale négociée, basée sur les symboles et les actions symboliques permettant ainsi de créer et de légitimer la perception du changement.

L'approche psychosociale**,** quant à elle, est bâtie suite aux travaux développés par le courant du Développement Organisationnel dans les années 1960. Ce courant peut être défini comme «*un mouvement planifié, concernant l'organisation dans son ensemble et dirigé par le sommet, pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation par des interventions planifiées sur ses processus, en utilisant les apports des sciences du comportement»* (Beckhard, 1975, p12). Cette perspective propose donc une analyse psychosociale des processus organisationnels, notamment le processus du changement, en se basant sur les postulats suivants :

- adéquation entre la recherche de l'amélioration de l'efficacité et le développement humain,
- attachement aux normes sociales dans l'appréhension des changements et cela par le biais du travail en groupe,
- attachement aux démarches participatives comme étant nécessaires au succès de la conduite du changement.

D'une manière générale, le changement selon le courant du Développement Organisationnel est planifié, accordant une place centrale à la dimension psychosociale et humaine. Le changement serait alors une résultante de la volonté des hommes et non une caractéristique naturelle de l'organisation (Tessier & Tellier, 1973 ; Child, 1972). La tâche essentielle dans tout processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées. Ce qui ne laisse guère de la place à l'initiative spontanée et aléatoire (Bennis, 1969 ; Beckhard, 1975 ; Beer, 1976 ; French & Bell, 1978). Aussi, la vision du changement adoptée au sein de ce courant est de nature systémique prenant en compte le système dans sa globalité et basée sur la participation des acteurs.

Toutefois, les tenants de cette approche du changement, tout en revendiquant la prise en compte de la dimension humaine dans le changement, reconnaissent l'existence des résistances et proclament leur intégration dans l'analyse comme étant des réactions liées aux enjeux personnels des acteurs, à la culture de l'organisation, aux règles et aux procédures. Dans leur analyse des résistances, ces auteurs se basent sur les travaux de Lewin et sa théorie du «*champ de forces*» évoquant l'existence d'un jeu de forces antagonistes qui se stabilisent autour d'une situation d'équilibre. Ainsi, les organisations changent lorsque les forces motrices l'emportent sur les forces qui freinent le changement. Ce qui poussent les auteurs appartenant au courant du Développement Organisationnel à proposer des techniques de régulation tels que le «*team building»* et le «*training group*» qui mettent en avant la participation des acteurs au processus, facilitant ainsi l'évolution de leurs perceptions et leurs représentations ainsi que l'implantation du changement. Dans le cadre de cette approche, nous pouvons citer les travaux de Bennis (1969) comme étant l'un des promoteurs du «*Développement Organisationnel*» aux Etats Unis. Cet auteur fonde sa théorie sur le postulat que pour changer les organisations, le seul moyen durable serait de changer de culture. Rejoignant les postulats de Bennis, d'autres auteurs comme Argyris (1962) et Lickert (1967) expliquent que le processus planifié repose sur la culture de l'organisation. De ce fait, pour changer l'organisation, il faut agir sur le climat organisationnel et sur les mentalités afin d'infléchir les attitudes et de modifier les comportements.

Selon cette perspective, il importe aussi l'établissement d'un diagnostic de l'état psychosociologique et culturel de l'organisation afin d'analyser les modes de fonctionnement et l'aptitude du système à accepter et à mettre en œuvre le changement souhaité. Bennis (1969) propose à cet effet, une stratégie éducative destinée à changer les croyances, les attitudes et les valeurs des individus ainsi que la structure de l'organisation. Cette modification serait, selon l'auteur, une condition pour le changement organisationnel. A l'analyse de Bennis, s'ajoute celle de Beckhard (1975) qui insiste sur les groupes comme étant une unité fondamentale du changement organisationnel. Aussi, cet auteur avance plusieurs aspects importants dans l'action de changement tels que :

- la nécessité d'une grande mobilisation du personnel ainsi que celle des détenteurs du pouvoir,
- l'élaboration d'une stratégie de changement avec des objectifs et d'un plan d'exécution à long terme,
- l'amorçage d'un apprentissage fondé sur l'expérience au sein des groupes de travail réels,
- la prise en compte de l'importance de la communication dans le processus de changement et cela par l'intermédiaire d'un langage commun et d'un message intelligible, propices à la mobilisation des acteurs.

Cependant, la vision du processus du changement telle qu'elle est faite au sein de ce courant, a été critiquée par certains auteurs. Pettigrew (1985), par exemple, a reproché à cette vision du changement qui se veut systémique d'être très superficielle. Crozier & Friedberg (1977) ont remis en cause l'hypothèse sur laquelle repose ce courant, celle du déroulement linéaire et prévisible des enchaînements action-réaction sur l'ensemble des sous-systèmes composant l'organisation. En fait, ce qui a été critiqué par ces deux auteurs, c'est le postulat de cohérence organisationnelle qui suppose une interdépendance entre les différents sous-systèmes de l'organisation. En outre, Mintzberg & Waters (1982) ont avancé l'idée selon laquelle une grande partie du projet de changement initial peut ne pas être réalisée. Ils invitent alors à considérer et à intégrer les processus émergents dans l'analyse. Cette idée a été confirmée par Kanter & al. (1992) qui conçoivent le changement comme un processus continu et émergent. Il est par conséquent difficile de le planifier grâce à des phases bien définies dans la mesure où les étapes du processus se mêlent et s'interpénètrent.

Pour finir, l'approche cognitive appuyée par celle psychosociale, avancent deux types de changement : un changement de premier ordre impliquant des **transformations incrémentales** dans l'un des schémas cognitifs sans changer tout le système qui reste invariant et un changement de second ordre, **radical et discontinu** du système et donc de l'ensemble des schémas et des repères cognitifs et culturels (Watzlawick, 1978 & 1981 ; Argyris, 1982). Pour Watzlawick (1981), ce type de transformation «*correspond au changement du changement*», touchant la réalité, les prémisses ainsi que les présupposés.

2.2) Approche managériale :

Ce qui est mis en valeur au sein de cette approche, ce sont les actions des individus et les outils managériaux dont usent les acteurs pour conduire le processus du changement. Cette perspective aborde le changement sous l'angle de l'organisation et de ses composantes (valeurs, stratégie, structure, les acteurs et le système de management). Ainsi, deux types de changement complémentaires débouchent de cette approche : (Vandangeon, 1998a)

- **Le changement incrémental** : où seuls des éléments de l'organisation changent.
- **Le changement révolutionnaire ou radical** : où toute l'organisation est changée.

Selon une perspective «*d'incrémentalisme logique*», Quinn (1980, p37) propose une vision du processus qui consiste à procéder d'une manière flexible et invite les protagonistes du changement à composer avec le temps et à organiser le processus étape par étape en apportant des actions de type incrémental. Il s'agit selon cet auteur, du passage d'une prise de conscience de la nécessité de changer à la construction d'une vision de l'organisation. Ce qui génère de nouveaux points de vue remettant en cause les anciens. Cette perspective «*d'incrémentalisme logique*» revendique l'importance des expérimentations locales et «*ponctuelles*», issues des «*sous systèmes*», dans l'élaboration de la stratégie du changement. Quinn soutient alors que cette logique permet une meilleure décision de la part de la Direction et assure l'appropriation de la stratégie par les acteurs.

L'importance des expérimentations dans le processus du changement est confirmée par Koenig & Thiétart (1994), comme étant favorables à confronter les acteurs à leurs problèmes et à les pousser à trouver les solutions, de les évaluer et ajuster ainsi leurs actions en fonction de ces évaluations. En outre, pour Koenig (1994), ces expérimentations engendrent la modification de

la nature de la relation qu'entretiennent les acteurs et l'organisation avec l'environnement ainsi que la modification de leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes et de nouveaux comportements.

Aussi, à travers des études portant sur le changement stratégique dans des grandes entreprises, Doz & Prahalad (1987) mettent en avant l'importance de certains outils managériaux dans la mise en œuvre du changement notamment la communication. Pour sa part, Lawler (1991) explique que le modèle de changement ne se base pas sur les problèmes posés par l'ancien système mais sur les avantages potentiels du nouveau système envisagé. Il préconise alors un mode de conduite se basant sur une combinaison d'approches du type «Bottom Up» et «Top Down» où le leader fixe la direction du changement et accorde une marge de manœuvre aux acteurs concernant les détails de la mise en œuvre.

Dans le cadre de l'approche managériale, s'insère aussi la vision contextualiste de Pettigrew (1987), dont la perspective prend en compte aussi bien le contenu, le processus du changement que les contextes dans lesquels il s'établit. L'individu, le groupe et l'organisation sont alors intégrés dans l'analyse. Cette vision refuse de traiter le changement seulement comme une suite d'événements dans un temps défini. Elle offre alors, un processus de changement reflétant l'ensemble des actions, réactions et interactions entre les membres du système organisationnel tout en explicitant le contexte d'émergence du changement comme étant une déterminante essentielle dans la compréhension de la dynamique du processus et le comment de son évolution.

Pour Perret (1996), les composantes du contexte organisationnel sont importantes à prendre en compte dans l'analyse du changement, son élaboration et sa mise en œuvre car ce sont ces composantes qui subissent l'action de changement pour atteindre l'état futur souhaité.

Aussi, nous pouvons insérer dans cette approche la vision systémique du changement qui est offerte par les travaux de Crozier (1963) et par ceux de Crozier & Frideberg (1977). Pour Crozier (1963), l'organisation est perçue comme un ensemble de joueurs ayant des intérêts et des objectifs propres et qui contrôlent des ressources multiples telles que : l'autorité, le temps, les informations et les moyens humains. Le changement organisationnel est alors dépendant de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties. Il peut émerger ou être stoppé par des conflits entre intérêts divergents.

De plus, Crozier & Friedberg (1977), dans leur ouvrage notoirement connu, considèrent que le changement ne peut être défini par une étape d'évolution, ni par un modèle conçu d'avance et imposé aux acteurs. Il s'agit d'une transformation d'un système d'action qui touche les rapports humains et la forme de contrôle sociale. Selon ces auteurs, pour changer ce système, il est nécessaire d'établir certaines conditions favorables au changement telles que : les capacités cognitives, celles relationnelles ainsi que des modèles de contrôle et de communication. Selon cette perspective, le processus du changement serait construit par un processus collectif «*à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et les capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine»* (Crozier & Friedberg, 1977, p338).

Pfeffer (1981) et d'autres auteurs comme Pettigrew & Whipp (1993) soutiennent, eux aussi, l'idée que les résultats d'un changement dépendent davantage d'une lutte de pouvoir que d'une construction d'un consensus émergent d'un processus décisionnel rationnel. Ils valorisent alors un processus de changement de nature politique qui présente les postulats suivants :

- L'existence de jeux de pouvoirs et des rapports de force au sein desquels les acteurs utilisent des ressources (Crozier & Friedberg, 1977).
- Les coalitions entre acteurs, les ruses et les effets d'influence sont intégrés dans le processus de changement.
- La légitimité des acteurs du changement dans sa réussite et sa pérennisation (Pettigrew, 1985). L'acteur est alors considéré comme étant un membre d'un groupe d'intérêt, pouvant exercer de l'influence sur les autres acteurs. En outre, il est capable d'avoir un comportement défensif et offensif. De ce fait, les protagonistes du changement doivent mobiliser les acteurs et éviter les résistances et cela par des actions symboliques en usant des mythes et du langage. Ces actions servent à légitimer et délégitimer certaines positions (Quinn, 1980 ; Pettigrew, 1985).
- L'importance de la prise en compte du contexte dans le processus du changement.

2.3) Approche temporelle, mise en évidence des phases du processus du changement :

L'approche temporelle présente le processus comme ayant un début et une fin sans pour autant être défini à l'avance. Il est alors construit par les acteurs (Vandangeon, 1998a). Plusieurs modèles ont été proposés par des auteurs suite à leurs études des processus de changement. Dans la littérature, nous avons remarqué la présence récurrente d'un modèle à trois phases tels que le modèle de Lewin (1947) ou celui de Weick (1969) et aussi d'un modèle à huit phases, de Kotter (1996). Nous développons dans ce qui suit ces modèles que nous considérons comme fondateurs de l'approche du changement par les phases.

2.3.1) Le modèle de Weick (1969) :

Ce modèle proposé par Weick et sa théorie de l'«*enactement*» suit trois phases de «*Variation, Sélection, Rétention*».

- **La variation ou encore «l'activation**[2]» : partant du postulat que l'environnement est une production sociale des membres organisationnels, Weick considère que durant cette phase de variation, les dirigeants collectent les informations concernant l'environnement et mobilisent les acteurs pour accorder de l'attention à certains phénomènes. Ensuite, ils tentent de détruire certains aspects «*objectifs*» de leur environnement. Ainsi, comme l'explique (Koenig, 1996, p65) «*l'enactment est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent les enactables environments, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à y donner une signification*». Selon ce dernier auteur, cette phase «*consiste soit à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus, soit à entreprendre une action qui provoque un changement écologique de nature à contraindre l'activité ultérieur de l'acteur*» (Koenig, 2002, p418).
- **La sélection** : après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Selon Koenig (1996), il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer «*un pouvoir discrétionnaire*» pour choisir les schémas explicatifs.

[2] Le terme utilisé par Weick est «enactement» et il a été remplacé par Koenig par «activation».

- **La rétention** : cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'«*un segment d'expérience*» que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures (Koenig, 2002). Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.

2.3.2) Le modèle de Lewin, «Décristallisation, Changement et Recristallisation» :

Le modèle de Lewin (1947) privilégie la compréhension des comportements et des forces existantes dans l'organisation. Ces forces sont, selon Lewin, de deux natures : des forces d'attraction ou motrices en faveur du changement et des forces contraignantes qui empêchent l'action de changement. Dans le cadre d'un changement, le comportement des acteurs serait alors la combinaison de ces deux forces qu'il convient de comprendre.

Par ailleurs, la conception du changement selon Lewin, est comparée à une rivière qui change d'éléments au cours du temps même si sa «*vélocité et sa direction restent inchangés*» (Lewin, 1947). Le changement serait alors un processus quasi statique résultant d'un champ de forces opposées ayant des intensités similaires. Par analogie à une transformation chimique où un solide passe par un état fluide avant de revenir à un état solide différent du premier, le processus de changement serait un cycle planifié, long et suivant trois phases :

- **Décristallisation (Unfreeezing)** : elle s'articule autour de la prise de conscience par les acteurs de l'existence d'une dissonance entre l'organisation et son environnement. Un désir de transformation se propage alors dans l'organisation. Il s'agit donc d'une période de remise en question et d'ouverture, traduisant le fait que les forces motrices ont pu déplacer les barrières, changer les schémas de perception, et déstabiliser les croyances. Cette étape est caractérisée par une instabilité, une perte de repère et un degré d'insécurité engendrant ainsi le sentiment de la nécessité de changer.

- **Changement (Move)** : cette phase traduit un mouvement vers le changement, l'exploration de nouvelles pratiques et la discussion de celles jugées inefficaces (réduction de la force résistante au changement).

- **Recristallisation (freezing)** : cette dernière étape du processus du changement correspond à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Il s'agit donc de la consolidation, la convergence et l'appropriation de nouveaux comportements. En outre, au cours de cette phase, l'organisation assiste à l'enracinement de nouvelles normes et à l'émergence d'une nouvelle culture. La recristallisation empêche donc les individus de retourner à l'étape précédente.

2.3.3) Le modèle de Kotter (1996 ; 2000) :

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes :

- **Susciter un sentiment d'urgence** : durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.
- **Créer un groupe de direction, un «noyau dur» (une coalition)** : ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes correspondent à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

- **Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement** : la vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.
- **Communiquer et partager la vision de changement** : pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible.

Les deux étapes précédemment citées permettent du donner du «*sens*» à l'action du changement.

- **Habiliter les employés à prendre des mesures élargies** : il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.
- **Générer des gains à court terme** : ce qui consiste à planifier des améliorations visibles de la performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.
- **Consolider les gains afin d'accroître le changement** : cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.
- **Ancrer les nouvelles approches dans la culture** : cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture en fin de processus, à la suite du changement des comportements et de la prise de conscience par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter & Schlesinger (1983) invitent à établir une compréhension préalable de la culture existante, considérée comme une source possible de résistances. Cette compréhension, qui incombe aux dirigeants, se base sur un recueil d'informations concernant les comportements d'usage.

2.3.4) Vers un modèle intégrateur :

Nous avons remarqué que les modèles à trois phases présentent des similitudes et des points de concordance forts. Ainsi, dans le tableau suivant, nous regroupons les fondements des différents modèles et nous tentons de montrer que les huit étapes du modèle de Kotter peuvent être réduites à trois étapes. Ce qui nous permet de penser à un modèle intégrateur des différentes approches temporelles.

	Modèle de Weick	Modèle de Lewin	Modèle de Kotter
Phase 1	**Variation** • Collecte d'informations par les dirigeants • Mobilisation des acteurs • Création du sens explicatifs	**Décristallisation** • Prise de conscience de la nécessité de changer • Remise en question • Perte de repère et instabilité	**Contrer le statuquo** • Suciter l'urgence • Créer une coalition • Elaborer une vision du changemement
Phase 2	**Sélection** •Sélection des informations • Choix des schémas	**Changement** • Mouvement vers le changement • Discussion et réflexion sur les pratiques existantes, jugées inefficaces	**Introduire le changement** • Communiquer la vision • Habiliter les acteurs et canaliser les énergies • Créer des gains à court terme
Phase 3	**Rétention** • Sélection des informations pour le futur	**Cristallisation** • Institutionnalisation des nouvelles pratiques •Consolidation et appropriation de nouveaux comportements • Enracinement des nouvelles normes	**Périnniser le changement** • Consolider les gains • Ancrer les nouvelles approches dans la culture

Tableau 2 : Récapitulatif des trois modèles suivant une approche temporelle :

Le modèle intégrateur qui constitue notre point d'ancrage conceptuel concernant l'approche du changement par les phases pourrait se composer de trois principales étapes :

Phase 1 : Contrer le statu quo en le rendant moins attractif aux yeux des acteurs qui collectent les informations concernant leur environnement interne et externe. Une prise de conscience est alors établie quant à la nécessité de changer. C'est une étape de remise en cause et d'instabilité poussant à l'élaboration d'un projet de changement. Si nous nous basons sur les postulats de Kotter, cette phase traduit le fait qu'une coalition suscite l'urgence et construit une vision du changement qu'elle fera valoir et partager avec le reste des acteurs.

Phase 2 : Introduire le changement par l'établissement d'une réflexion collective permettant de sélectionner les informations les plus pertinentes parmi celles collectées et de choisir les schémas explicatifs sous-jacents à ces informations. Cette réflexion porte aussi sur l'évaluation critique des pratiques et des comportements existants. Ce qui permet la diffusion et le partage de la vision du changement ainsi que sa mise en œuvre. En outre, cette étape comprend à toutes les mesures que la coalition du changement entreprend pour habiliter les employés et pour les impliquer dans la mise en œuvre concrète du projet du changement. Et enfin cette phase permet d'éclairer les acteurs sur les gains que peut engendrer la nouvelle situation.

Phase 3 : Pérenniser le changement c'est-à-dire consolider les résultats atteints par les deux premières étapes. Cette phase reflète alors l'ancrage de l'action de changement dans la vie organisationnelle quotidienne. Ce qui suppose l'enracinement de nouvelles normes et l'appropriation de nouveaux comportements.

3) Conclusion :

Ce premier chapitre a permis de mettre en vue les principales approches d'analyse du processus du changement organisationnel. La première approche qualifiée de ***cognitive*** (***section 2.1***) appréhende le changement organisationnel en termes de schémas cognitifs et interprétatifs en tant que moteurs possibles de transformation et en tant qu'objets de changement. A cette perspective nous avons associé une approche ***psychosociale*** qui accorde une place importante à la dimension humaine et psychosociale dans le processus du changement. Ensuite, nous avons exposé l'approche ***managériale*** (***section 2.2***) qui analyse le changement sous l'angle de l'organisation et de ses composantes. Plusieurs éléments ont été intégrés dans la compréhension du changement organisationnel tels que l'importance du contexte, l'existence de jeux de pouvoir et des rapports de force entre les acteurs. Et enfin, la dernière approche que nous avons traitée est celle ***temporelle (section 2.3)*** qui présente le processus du changement suivant des phases. Nous avons alors repris les postulats de trois modèles fondamentaux que nous avons tenté de ressembler dans un modèle intégrateur comme étant notre référent théorique dans le cadre de cette approche. Nous nous intéressons ensuite au processus du changement d'une manière plus profonde pour caractériser les variables qui le composent et faire un éclairage théorique sur leurs dimensions.

Chapitre 2 - Les variables explicatives de la dynamique du changement :

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en lumière les différentes approches qui analysent le processus du changement organisationnel. Le présent chapitre ambitionne d'exposer les variables pouvant expliquer ce processus.

Dans la littérature, trois éléments expliquent les mécanismes du processus du changement, à savoir, l'intentionnalité du changement, son mode de diffusion et les acteurs du changement (Vandangeon, 1998 a). Dans ce qui suit, nous traitons les deux premiers éléments, quant à la troisième variable, à savoir les acteurs du changement et vu leur importance dans le processus du changement, nous avons jugé nécessaire de consacrer à cette variable un chapitre (le Chapitre 3 de cette partie).

1) L'intentionnalité du changement :

Dans la littérature, l'intentionnalité est pensée comme étant un facteur déterminant du changement dans les organisations. Ainsi, selon cet élément, une distinction est faite entre un changement imposé et un changement volontaire. Les auteurs Guilhon (1998) et Hafsi & Fabi (1997) se rejoignent autour de l'idée qu'il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel. Toutefois, une distinction entre le changement volontariste et le changement déterministe subsiste. Cette distinction a d'ailleurs fait l'objet d'un débat qui a structuré une grande partie des recherches en théorie des organisations (Astley & Van de Ven, 1983 ; Mbengué, 1997 ; Guilhon, 1998).

1.1) Le changement imposé :

Le changement organisationnel peut être déterminé par l'environnement interne et externe à l'organisation. Ce déterminisme de l'environnement est perçu à deux niveaux :

- Déterminisme du secteur et des lois qui le régissent (Hannan & Freeman, 1977, 1984). Le déterminisme est alors exogène.
- Déterminisme de l'organisation elle-même (Nadler & Tushman, 1994). Il s'agit donc d'un déterminisme endogène.

1.1.1) Relation entre l'organisation et son environnement :

Pour le premier niveau de déterminisme, le changement organisationnel peut se faire en fonction des évolutions de l'environnement comme étant une source de mutation. Nous retrouvons alors les fondements de ***la théorie de la contingence*** (Lawrence & Lorsch, 1967) qui stipule l'alignement de l'organisation à son environnement sur la base d'une analyse profonde du problème rencontré et des caractéristiques de l'organisation. Cette étude permet ainsi de caractériser au mieux la situation afin de pouvoir identifier toutes les options envisageables. Pour Laroche & Nioche (1994), la relation entre l'organisation et son environnement détermine la capacité de changement. D'autres comme Smircich & Stubbart (1985) ont montré que le mode relationnel qui relie l'organisation à son environnement repose sur trois approches :

- La conception *objective* qui considère l'environnement comme une réalité indépendante et imposée à l'entreprise.
- La conception dite *perceptive* qui conçoit l'environnement indépendamment de l'entreprise. Il est alors perçu à travers les filtres cognitifs des managers.
- La conception qualifiée de *constructive* qui nie la séparation entre l'organisation et l'environnement externe et appréhende ce dernier comme le résultat d'une construction mentale faite par les acteurs.

Aussi, nous citons les travaux appartenant à la théorie de ***la Sélection Naturelle*** (Aldrich, 1979) et les travaux ***des théories de l'Ecologie des Populations*** (Hannan et Freeman, 1984), qui perçoivent la dynamique organisationnelle comme une résultante d'une action de l'environnement sur l'organisation. Ces théories perçoivent alors l'organisation comme une entité passive qui répond aux stimuli de l'environnement. Ainsi, seules les organisations performantes et les mieux alignées à l'environnement survivent.

Morgan (1989, p65), en expliquant la logique de l'optique de ***l'Ecologie de la Population***, stipule : «*les organisations, comme les organismes dans la nature, ne peuvent survivre que si elles parviennent à se procurer en quantité suffisante des ressources dont elles ont besoin pour exister. Pour ce faire, elles doivent affronter la concurrence de la part des autres organisations et, puisqu'il y a en générale rareté des ressources, seules les plus aptes survivent*».

Michaud & Thoenig (2001, p52-53) identifient, pour leur part, quatre modes relationnels entre l'organisation et l'environnement qui orientent le comportement de transformation :

- **Le modèle organique,** selon lequel les organisations conçoivent l'environnement comme une menace. Néanmoins, elles se considèrent comme «*capables, par elles-mêmes et dans la durée, de trouver en leur seul sein les ressorts de l'innovation et du renouvellement*».
- **Le modèle autarcique** qui concerne des entreprises innovantes dont les capacités d'exploration leur permettent de considérer leur environnement comme «*dénué de toute menace majeure*», non incertain et prévisible.
- **Le modèle mercenarial** qui décrit des entreprises paralysées par leur perception de l'environnement menaçant et qui tentent d'exploiter l'existant. Par conséquent, leur attitude transformationnelle est limitée dans la mesure où elles ne changent qu'en situation de crise. Ainsi, comme l'expliquent les deux auteurs, « *l'œil est rivé sur les performances quantitatives à court terme*».
- **Le modèle fragmenté** qui voit l'environnement externe comme placide et pratique par conséquent l'exploitation.

Pour Allaire & Firsirotu (1988), la relation de l'organisation avec son environnement peut s'exprimer à travers deux situations :

- La première situation caractérise le fait que l'organisation est adaptée à un environnement en mutation et prévisible. Elle anticipe un contexte futur différent et se prépare à l'alignement en fonction des caractéristiques de cet environnement futur qu'elle a pu prévoir. L'alignement peut se faire par une action de «*transformation*», enclenchée par une vision organisationnelle que le dirigeant souhaite atteindre ou par une action de «*réorientation*» en renonçant à certains domaines d'activité actuels et en orientant les ressources (telles que la structure et la culture organisationnelle) vers l'atteinte d'autres domaines plus attractifs et plus intéressants. La réorientation se fait

donc par des ajustements progressifs pouvant prendre la forme d'amélioration de la coordination et celle des procédures et de la productivité. Ce qui est de nature à apporter plus de cohérence et de congruence aux éléments organisationnels et par conséquent à apporter plus d'efficacité et d'efficience (Nadler & Tushman, 1994). Selon ces deux derniers auteurs, la réorientation est un changement à faible urgence permettant à l'organisation d'établir une modification graduelle sous la forme d'ajustements incrémentaux. Le changement est amorcé dans des zones périphériques avant de se propager dans le reste l'organisation. Il touche donc les systèmes de valeurs sans pour autant les révoquer. Ainsi, le cadre organisationnel est remodelé mais pas cassé (Nadler & Tushman, 1991).

- La deuxième situation présentée par Allaire & Firsirotu (1988), correspond à ce que l'organisation ne soit pas adaptée à son environnement présent et futur. Par conséquent, elle se trouve poussée à mettre en ouvre une «*modification*» sous forme d'actions radicales comme étant une condition de survie dans ce contexte. Par une action radicale, les auteurs suggèrent la mise en place d'une nouvelle stratégie concurrentielle qui peut potentiellement contrecarrer les problèmes rencontrés par l'organisation. Cependant, si la survie de l'organisation n'est pas menacée à court terme, elle peut opter pour des actions moins radicales afin d'établir non pas une modification mais une «*revitalisation*». Cette action se traduit par une prise de conscience de la part des acteurs des dangers imminents ainsi que de leurs responsabilités dans la revivification et la performance de l'organisation.

1.1.2) Le déterminisme organisationnel :

Certes, les différents travaux cités auparavant montrent l'existence d'une relation entre le changement dans l'organisation et son environnement. Cependant, la gestion de cette relation est profondément cognitive, dépendante de la perception qu'ont les décideurs du changement envers leur environnement (Reitter & al, 1991). Des auteurs ont alors tenté d'analyser la relation entre la perception cognitive du décideur et le changement organisationnel. Par exemple, Laroche (1997) identifie quatre attitudes envers le changement :

- L'attitude du «*spectateur conditionné*» qui, en se basant sur des routines et des pratiques traditionnelles, conçoit l'environnement comme analysable. Il s'agit d'une perception qui se limite à ce qui est important «*historiquement*». Néanmoins, malgré le fait qu'elle soit orientée, cette vision peut conduire l'organisation à affronter les incertitudes de l'environnement avec audace et à le façonner d'une manière considérable.
- L'attitude de «*rationalisation*» qui préfigure les innovations créatrices.
- L'attitude du «*spectateur désorienté*» qui se limite à la fraction de l'environnement la plus familière au dirigeant. Ainsi, les informations extérieures à cet espace familier ne sont pas exploitées.
- A l'opposé, l'attitude du «*créateur»* conçoit l'environnement comme un monde ouvert et stimulant. «*L'énaction est alors une démarche consciente pour le «créateur» convaincu que l'énergie de son action est la justification du monde qu'elle engendrera*» (Laroche, 1997, p179).

Il en ressort de cette typologie que la perception de l'environnement dépend du champ cognitif des dirigeants, elle-même déterminante par la suite de la décision du changement. Toutefois, cette décision peut s'avérer plus ou moins pertinente. C'est d'ailleurs l'idée véhiculée dans plusieurs travaux comme ceux de Weitzel & Jonsson (1989) qui ont identifié des facteurs poussant à l'action inadaptée ou même à l'inaction du dirigeant alors que l'organisation se trouvait en situation de crise. Pour expliquer ce comportement, ces auteurs notent l'attractivité du «*laisser faire*», l'aspect coûteux et perturbateur du changement, la mauvaise interprétation de l'information disponible, la croyance que longévité et immortalité vont de pair ou encore la tendance des dirigeants à être engagés dans le cours présent de l'action et à justifier des politiques présentes par des succès passés. Cette perte de lucidité managériale et l'inertie qu'elle implique peuvent être rapprochées à la notion de «*clôture cognitive*» (Laroche, 1997) qui empêche de contourner les vérités considérées comme évidentes. Ainsi, le dirigeant clos peut ne pas donner de la valeur à un événement, il reste alors prisonnier et gardien de ses croyances. Et comme le stipule Laroche (1997, p185) : «*les faits ne parlent pas, on les fait parler*». Ainsi, la décision de changement reste à la merci de la perception de ce manager clos. Il s'agit donc d'une dimension du déterminisme organisationnel du changement qui a trait à la perception de l'environnement de la part du leader.

Outre la perception du dirigeant comme une raison du déterminisme du changement, d'autres auteurs stipulent que l'application de ***la théorie de la contingence*** est rarement observée dans la réalité car cela suppose que l'organisation soit en mesure de changer au même rythme que celui de l'environnement. A cet égard, nous citons Hannan & Freeman (1984) qui montrent que les organisations répondent d'une manière lente aux évolutions de l'environnement. Cette idée est justifiée par le fait que dans l'organisation, il existe des forces d'inertie plus importantes que la capacité adaptative.

L'idée de l'inertie fut reprise par Kelly & Amburgey (1991) qui présentent les caractéristiques organisationnelles (la structure, les procédures, les routines standardisées) comme des sources d'inertie. Les organisations préfèrent employer les routines du passé ou alors établir une modification marginale dans les routines existantes et améliorer leur fonctionnement plutôt que d'essayer de nouvelles routines (Mc Kelvey, 1982). Les routines peuvent être définies comme des schémas d'action partagés par les acteurs et des habitudes institutionnalisées qui se répètent dans le temps (Besson & Mahieu, 2005). Elles constituent alors une sorte de mécanismes isolants («isolating mechanisms») qui renforcent la stabilité organisationnelle et accentuent les barrières au changement (March, 1991). Ces routines menacent l'organisation d'une paralysie progressive (Doz, 1994 ; Leonard Barton, 1992 ; March, 1991). Cependant, elles peuvent être modifiées mais, pour la plupart des auteurs, cela se fait de manière incrémentale ou alors par l'addition de nouvelles routines ou de sous routines (Weick, 1969) qui vont progressivement évincer les anciennes (Levitt & March, 1988). La confrontation des routines existantes avec de nouvelles routines provoque ainsi un changement qui devient de plus en plus important à mesure que les routines sont modifiées. Le processus de changement se base donc sur un choix entre les routines organisationnelles qui, plus elles sont utilisées, plus elles sont répétées et adaptées à de nouvelles situations organisationnelles (Cyert & March, 1963).

Lorsch (1986), quant à lui, accuse la culture organisationnelle, notamment les croyances dans lesquelles sont ancrés les acteurs, d'empêcher relativement ces derniers de se mobiliser pour le changement. Les facteurs organisationnels internes peuvent alors proliférer la complexité sociale et organisationnelle et encourager l'enracinement dans des habitudes et des comportements stables. Par conséquent, l'organisation aura tendance à privilégier la stratégie en place et à écarter le changement (Tushman & Romanelli, 1985 ; Gersick, 1991).

Nous retiendrons donc que les différents travaux ancrés dans la conception déterministe du changement mettent en exergue l'influence du contexte organisationnel externe et interne dans l'action du changement. De plus, cette vision revendique le caractère d'inflexibilité de l'organisation et les caractéristiques de cette dernière (la structure et la culture), comme étant des facteurs d'inertie freinant le changement (Perret, 2003).

1.2) Le changement volontaire :

La vision volontariste s'oppose à celle déterministe en mettant en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques et de l'acteur dans la décision du changement organisationnel. Dans le cadre de cette perspective, nous pouvons citer les travaux des tenants de la théorie du ***choix stratégique*** (Andrews, 1971 ; Child, 1972) qui ont mis en avant le rôle crucial des membres clés de l'organisation et de leurs choix stratégiques dans l'action du changement. Il s'agit d'une vision qui donne aux sources du changement un caractère endogène. Nous pouvons aussi intégrer dans cette vision volontariste du changement les travaux des théoriciens du «Développement Organisationnel» tels que Beckard (1975) et Beer (1976), qui ont donné au leader un rôle central dans le processus.

Les postulats de cette vision volontariste se fondent sur le fait que les individus maîtrisent relativement la construction de leurs actions futures qui sont elles même expliquées par le passé vécu par les acteurs et le contexte. Aussi, cette perspective du changement organisationnel met en avant le rôle des sentiments personnels des dirigeants dans les choix stratégiques à réaliser (Stopfrod & Baden-Fuller, 1994) et stipule donc que le changement décidé est fortement influencé par l'orientation cognitive et motivationnelle des décideurs (Bobbitt & Ford, 1980). Cette variable cognitive permet d'ailleurs de distinguer entre les organisations face à un même problème mais qui n'effectuent pas les mêmes choix (Lawrence & Lorsch, 1967). A cet égard, Dutton & Duncan (1987) ajoutent que la décision d'établir un changement résulte d'un processus de diagnostic stratégique se déroulant en deux phases.

Phase 1 : qui concerne la reconnaissance du problème stratégique et son isolement des autres problèmes que peut rencontrer l'organisation.

Phase 2 : qui correspond à la compréhension et à l'interprétation du problème isolé. Cette deuxième phase est importante dans la décision de l'engagement dans un changement dans la mesure où au cours de cette étape le leader doit s'intéresser à une multitude d'informations et interpréter ensuite les problèmes sous un angle plus positif et plus contrôlable. Ce qui est de nature à favoriser l'engagement dans l'action de changement. Cependant, si le dirigeant ne dispose pas des informations suffisantes pour définir le problème, il ne peut pas être en mesure de reconnaître les solutions potentielles à ce problème, il est alors dans une situation de «*statu quo*» (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

De plus, selon Dutton & Duncan (1987), la stratégie de changement dépend d'autres facteurs tels que le *degré d'urgence* et de *la faisabilité* de la solution. Selon ces auteurs, l'évaluation de l'urgence prend en compte plusieurs éléments tels que : la menace que représente le problème, la pression du temps, la visibilité du problème en interne et en externe ou encore le degré d'implication du top management qui, plus il est impliqué plus le problème devient urgent.

La faisabilité de la solution quant à elle, est identifiable par deux facteurs : la connaissance des moyens nécessaires et de leur disponibilité. Ainsi, selon Dutton & Duncan (1987), le croisement entre l'urgence et la faisabilité peut aboutir à quatre situations possibles :

1. urgence et faisabilité faibles, alors l'organisation ne s'engage pas dans le changement,
2. urgence faible et solutions faisables, alors la réponse de la part de l'organisation sera opportuniste et l'ampleur du changement dépendra des ressources disponibles,
3. problème urgent et solution n'est pas faisable alors l'organisation doit, soit minimiser le problème soit approfondir sa compréhension,
4. urgence et faisabilité élevées engendrant un engagement dans un changement de type réorientation impliquant une reformulation de la stratégie existante.

En outre, ces deux auteurs introduisent un autre variable à savoir l'engagement dans le changement à établir. Ainsi, si l'engagement des dirigeants est fort, ils auront tendance à engager l'organisation vers ***une réorientation***. Inversement, si leur engagement est moindre, le type de changement mis en œuvre sera moins ***radical.***

Toutefois, pour Gersick (1991), les managers eux-mêmes peuvent constituer un frein au changement qui se manifeste sous deux types. Le premier frein est cognitif et qui réduit la capacité à affronter le changement. Le deuxième frein est motivationnel, lié au caractère incertain du changement et qui inhibe alors la motivation des hommes à s'engager dans sa mise en œuvre.

Enfin, dans le cadre de l'approche volontariste du changement nous pouvons citer aussi l'analyse de Crozier & Friedberg (1977) qui offre une vision du changement en termes d'apprentissage par l'acquisition de nouvelles capacités nécessaires à une logique d'action.

Après avoir exposé les différents travaux de l'approche volontariste du changement, nous retiendrons que la démarche de la contingence se trouve entachée de certaines limites puisqu'elle ne tient pas compte de la réalité organisationnelle alors que comme le montrent les tenants de l'approche volontariste, le changement est dépendant de la perception des acteurs. Ces derniers construisent les caractéristiques environnementales (Weick, 1995) selon leur propre manière de penser et d'interpréter les phénomènes internes et externes. Ce sont ces interprétations qui permettent de prédire les actions futures ainsi que le sens du changement (Isabella, 1990). Ce qui nous amène à dire que la réalité ou l'environnement interne et externe n'est pas toujours une contrainte qui s'impose à l'organisation dès lors que les actions des acteurs ont des conséquences directes ou indirectes sur cet environnement (Pfeffer & Salancik, 1978).

2) Le mode de diffusion du changement :

La deuxième variable explicative du processus du changement est son mode de diffusion et son ampleur qui peut se faire selon Miller & Freisen (1982) de deux manières : la première consiste à propager le changement d'une manière progressive et la deuxième est de nature plus brutale. Dans ce qui suit, nous présentons les caractéristiques des deux logiques de diffusion.

2.1) Le changement progressif (incrémental) :

Le changement peut être diffusé au sein de l'organisation d'une manière progressive. Il est alors mis en œuvre par des ajustements marginaux, réversibles touchant une partie du système et visant son amélioration. C'est ce que soutient Lindblom (1959) qui clame l'idée selon laquelle le

processus décisionnel du changement suit un processus continu à caractère itératif et incrémental. Ainsi, selon cet auteur, l'étape de la décision du changement et celle de sa mise en œuvre sont indissociables.

Johnson & Scholes (2000) pour leur part, ont proposé une typologie du changement incrémental selon deux dimensions : le changement à moteur réactif ou proactif. En outre, ces dimensions permettent de mettre en évidence les rôles des acteurs et leur importance dans la conduite du changement.

2.1.1) Le changement incrémental à moteur proactif :

Le changement prend la forme d'une progression pas à pas, engagé par les hommes de toute position hiérarchique. Ces acteurs doivent être créatifs et proactifs pour engager de nouvelles actions d'expérimentation. Leurs actions s'accompagnent de nouveaux savoirs, propices à façonner l'avenir organisationnel (Burgelman, 1991 ; Senge, 1991 ; Tarondeau, 1998).

Cette approche Bottom-up du changement ne peut être considérée comme une action de changement que si elle entraîne une modification significative dans l'organisation ou dans l'un des éléments qui la composent. Par conséquent, le changement à un niveau local peut se propager à un niveau global quand il sort du cadre défini au départ par la Direction. Ainsi, les initiatives stratégiques locales peuvent engendrer des conséquences majeures dans l'organisation et l'amener à un changement radical (Burgelman, 1991). Selon ce dernier auteur, dans le cadre de ce type de changement, le leader a un rôle important dans la mesure où il est considéré comme étant l'initiateur du changement et celui à qui incombe la tâche de canaliser les énergies dans le sens du changement. De plus, le leader de part sa position hiérarchique, doit favoriser le cadre institutionnel, propice à l'établissement des expérimentations afin de garantir la conformité de ces dernières avec la mission initiale de l'organisation.

Aussi, Quinn (1980), par l'intermédiaire de son modèle de changement qualifié «*d'incrémentalisme logique*», affirme que les changements marginaux établis dans des sous systèmes organisationnels amènent avec le temps à la transformation globale. En outre, cette transformation peut être accentuée par la reconnaissance de la part de la Direction des compétences des acteurs et de la richesse de leurs connaissances de part leur proximité du niveau opérationnel de l'organisation.

Cependant, les changements émanant du terrain peuvent être mal perçus par la Direction s'ils sont considérés comme une transgression à la règle et une menace à son pouvoir. Il s'agit alors d'une sorte de défense de la zone d'incertitude contrôlée par la Direction et de son pouvoir exercé sur les acteurs (Crozier & Friedberg, 1977). Pour éviter le blocage des initiatives locales, la participation peut être intégrée pour permettre le passage du changement local à un niveau plus global. Il s'agit donc de permettre le passage d'une logique «*d'efficacité, qui consiste à atteindre les objectifs fixés par la direction, à une logique d'efficience qui signifie travailler au mieux compte tenu des contraintes et des ressources dont on dispose*» (Alter & Dubonnet, 1994, p105).

2.1.2) Le changement incrémental à moteur réactif :

Pour ce type de changement, bien qu'il soit conduit d'une manière progressive, il n'émane pas des hommes mais répond aux pressions exercées par l'environnement sur l'organisation. Ainsi, les acteurs conduisent des adaptations afin d'aligner l'organisation à son contexte externe source de perturbations internes et externes. Ces ajustements permettent d'apporter un certain équilibre entre l'organisation et son environnement et de ce fait de compenser les perturbations internes (Gersick, 1991). Ce qui s'inscrit dans un changement logique et rationnel visant à maintenir l'alignement de l'organisation à son environnement (Vandangeon, 1998a).

Cette vision de changement incrémental à moteur réactif rejoint les postulats des théories de l'***Adaptation*** et de ***l'Ecologie des populations*** (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Chandler, 1989 ; Hannan & Freeman, 1977) qui, mettent l'accent sur la fonction déterministe de l'environnement et confèrent à l'acteur un rôle passif de suivi et d'analyse des paramètres de l'environnement.

Les deux types de changement incrémental se basent sur un paradigme existant et des routines organisationnelles établies et sont alors initiés par le bas de l'hiérarchie organisationnelle pour être formalisés par le haut. Plusieurs auteurs, notamment ceux tenants de la perspective systémique du changement, soutiennent que l'organisation est un système complexe, composé d'éléments liés entre eux par des liens formels et informels (Crozier & Friedberg, 1977). Cette interdépendance entre les éléments organisationnels serait la source des liens d'interaction favorisant l'action collective et la création de la dynamique organisationnelle (Thiétart, 2000). De ce fait, dans ce contexte, les auteurs, comme Thiétart & Forgues (1993) et Stacey (1995), préconisent un changement de type incrémental.

Par ailleurs, rejoignant l'idée de Crozier & Friedberg (1977), Thiétart (2000) explique que dans ce contexte caractérisé par une interdépendance entre les composantes organisationnelles, centraliser le pouvoir au plus haut rang hiérarchique et adopter une stratégie allant du haut vers le bas ne peut pas fonctionner. Il en ressort donc que la centralisation de la décision de changement serait une source de blocage de l'autonomie des acteurs et de là un obstacle à l'adaptation de l'entreprise.

Toutefois, certains auteurs, comme Starbuck (1983), soulignent que des changements du type incrémental peuvent conduire à ce que les organisations soient incapables de se transformer en profondeur.

2.2) Le changement brutal :

Le changement brutal traduit une modification globale et en profondeur du système et une destruction irréversible de l'ancienne situation. Ce changement peut être qualifié de «*pénétrant*» et «*profond*» (Ledford & al, 1991) ou encore de «*stratégique*» ayant «*un impact sur l'ensemble du système de l'organisation et sa stratégie, par rapport aux changements plus incrémentaux affectant seulement certains éléments de l'organisation, sans modifier le système dans sa globalité*» (Durieux & Vandangeon, 1996).

Ce type de changement touche «*non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise*» (Allaire & Firsirotu, 1993, p104). Pour Chanut-Guiheu & Meschi (2003), le changement brutal caractérise le passage d'un état 1 à un état 2. Ainsi, selon ces deux auteurs, l'organisation part d'un état jugé insatisfaisant pour atteindre un autre état plus favorable, définitif et stable. Ce passage serait la condition nécessaire pour la pérennité de l'organisation. Aussi, ces auteurs, notent que dans le cadre du changement brutal, bien qu'on parte le plus souvent d'un diagnostic de la situation et de la détection des dysfonctionnements, l'effort est davantage centré sur la définition de l'état cible souhaité que sur l'analyse des problèmes constatés.

Toutefois, le changement brutal peut avoir un effet destructeur puisque les anciens schémas cognitifs sont remplacés par des nouveaux (Moch & Bartunek, 1987 ; Johnson & Scholes, 2000). Aussi, les pratiques de management existantes cèdent la place à des nouvelles et la structure organisationnelle en présence disparaît. Pour ce type de mutation, le facteur temps est important, car pour qu'elle soit efficace, il faut la réaliser rapidement afin de minimiser les coûts (Miller, 1982). De plus, il importe que tous les sous systèmes soient modifiés en même temps, faute de quoi les anciennes pratiques peuvent nuire à celles qui ont été modifiées (Vandangeon, 1998a).

Par ailleurs, pour Vendangeon & Durieux (1996), le changement brutal peut revêtir un aspect chaotique. Ces deux auteurs justifient leur idée par le fait que l'évolution de l'organisation n'est pas continue, elle s'établit étape par étape suivant des «*cycles réguliers*» composés de :

- périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation.
- périodes relativement courtes de transformations radicales, discontinues durant lesquelles sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le mode de contrôle (Pettigrew, 1987; Tushman & Romanelli, 1985; Sheldon, 1980; Ramaprasad, 1982 ; Miller & Friesen, 1980).
- périodes d'instabilité qui conduisent au renforcement du changement.

Le processus du changement, ainsi établi, est appelé par Thiétart & Forgues (1995) par le «*processus de bifurcation*» conduisant l'organisation d'un état stable à un état chaotique en passant par un état intermédiaire. Ce qui traduit le caractère dynamique non linéaire de l'évolution organisationnelle (Vandangeon & Durieux, 1996).

Selon Thiétart & Forgues (1995) et Thiétart (2000), les trois états par lesquels passe l'organisation sont :

- **L'état stable** qui caractérise le fait que l'organisation reproduit des comportements et des actions ayant prouvé leur succès dans le passé (Miller & Friesen, 1980). Il s'agit donc d'une stabilité qui touche certaines variables et qui traduit l'existence de forces d'inertie pouvant bloquer l'émergence de nouvelles perspectives et par conséquent, enfermer l'organisation dans son état actuel (Ginsberg & Abrahamson, 1991). Ainsi, dans le cadre de l'état stable, même si des nouvelles perspectives apparaissent, elles génèrent des résistances et des blocages de l'établissement et de l'implantation du changement (Greenwood & Hinning, 1988). Toutefois, comme

l'explique Thiétart (2000), cet état de stabilité, synonyme d'équilibre est éphémère face aux caractéristiques de l'environnement. Par conséquent, malgré la présence de ces facteurs d'inertie, les organisations changent grâce à des forces propices à des actions de changement dont l'accumulation engendre un équilibre «explosif» (Crozier & Friedberg, 1977).

- **L'état « explosif »** que peut rencontrer l'organisation, caractérise des actions de changement qui touchent les variables organisationnelles et qui sont différentes des actions de gestion conventionnelles. Ainsi, ces actions peuvent émerger grâce à l'intervention volontaire du Top management suivant une approche du type Top-Down (Biggart, 1977 ; Doz & Prahalad, 1987 ; Stopford & Baden-Fuller, 1990 ; Nadler & Tushman, 1991). Le changement est donc impulsé du haut de la hiérarchie vers le bas. Toutefois, il est possible que la Direction laisse une certaine marge de manœuvre aux acteurs concernant l'application des directives déjà décidées. Ce degré d'ouverture, même s'il n'est pas important, reflète la volonté de la part des décideurs d'augmenter l'acceptation du changement par les acteurs et de ce fait la réduction du risque de résistance. En outre, et partant du fait que la Direction est loin du champ opérationnel, elle ne peut concevoir à elle seule la mise en place des changements.

Aussi, Thiétart & Forgues (1995) notent que pour que ce type d'actions puisse converger vers un changement global, il importe que les leaders soient capables de dépasser la culture organisationnelle et tout ce qui la compose en termes de schémas d'interprétation. Pour ce faire, ils doivent être dotés d'une capacité créatrice de nouveaux schémas et du sens qui leur est associé.

Cependant, selon Burgelman (1991), les actions de changement peuvent émerger des autres acteurs. Cette émergence s'établit suivant deux processus. Le premier est un processus induit c'est-à-dire que la stratégie est formulée en se basant sur les expériences passées et sur des éléments rétrospectifs. Quant au deuxième processus, il est autonome, reflétant le fait que les acteurs développent des initiatives en se basant aussi bien sur leurs compétences que sur leurs attentes futures. Ces initiatives peuvent engendrer des changements radicaux dès lors qu'elles sortent du cadre stratégique actuel de l'organisation. Si ces initiatives sont sélectionnées, elles peuvent favoriser des changements aussi bien au niveau de l'apprentissage organisationnel qu'au niveau des compétences. En outre, ces changements peuvent montrer au top management la nécessité et la faisabilité d'un changement majeur au niveau de la stratégie (Burgelman, 1991).

Le deuxième état explosif que rencontre l'organisation est, selon Thiétart (2000), dépendant du poids relatif des différentes forces en présence. Ce poids ainsi que l'intensité des forces et celle des liens existants entre elles conditionnent l'évolution du système vers «le chaos» qui constitue le troisième état rencontré par l'organisation.

- **L'état d'équilibre complexe ou du chaos** : Lors des transformations stratégiques, les forces d'inertie s'opposent aux forces motrices pour le changement. Ces deux types de forces sont alors en compétition pour la domination et le contrôle (Van de Ven & Poole, 1995). Selon cette perspective, l'équilibre des forces en présence explique la stabilité. Cependant, quand les forces opposées se développent et atteignent un niveau de pouvoir suffisant pour la remise en cause du statut quo, l'organisation vit un changement.

Par ailleurs, selon la perception de Mintzberg & Westley (1992), dans le cas d'un changement brutal, l'organisation est touchée à deux niveaux : un niveau conceptuel qui regroupe la pensée, la culture, les structures et la vision et un niveau plus concret, composé des actions, des personnes, des stratégies et des outils. Ainsi, des résistances au changement peuvent apparaître à chaque niveau générant un comportement ***chaotiqu***e. L'état de chaos est défini selon Thiétart (2000), comme étant un état de désordre généré par les interactions entre les forces en présence. Ainsi, selon cet auteur, la prédiction de l'impact du changement d'une variable ne peut se faire qu'à très court terme. Ce qui rend «*la prévision à long terme du comportement de systèmes en état chaotique impossible*».

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de cette étape de l'équilibre complexe dans l'implication des acteurs ainsi que pour la diminution des résistances (Doz & Prahalad, 1987 ; Quinn, 1980 ; Gioia & Chittipeddi, 1991). De ce fait, les protagonistes du changement doivent formaliser un cadrage donnant du sens aux actions de changement et assurer ainsi leur pérennité. Ils doivent alors insérer la démarche du changement dans le contexte organisationnel afin de garantir son acceptation par le système (Vandangeon & Durieux, 1996). En d'autres termes, le leader doit initier le changement de paradigme et tenter de mettre en place des améliorations de la stratégie existante en essayant d'optimiser les pratiques. Ensuite, devant le constat d'insuffisance de ces améliorations, le réformateur modifie la stratégie établie en conservant le même paradigme. Enfin, face à une crise de paradigme, comme étant une source d'inertie et néfaste au développement organisationnel, le leader prend conscience de la nécessité d'un changement radical (Johnson & Scholes, 2000).

L'idée de l'état de crise organisationnelle comme étant une source de changement radical a été traitée par d'autres auteurs tels que : Sheldon (1980), Pettigrew (1985) et Levy (1986). Pour ce dernier auteur, au départ, l'organisation subit une situation de déclin où les signaux de nécessité de changer ne sont pas perçus. Elle se contente alors d'établir des ajustements insuffisants, ce qui la mène vers un état de crise. Cette situation serait, selon le même auteur, de nature activatrice de changement radical accompagné d'une prise de conscience de la part des acteurs de la nécessité de changer. Cette action de changement radical est amorcée lors du constat que les anciennes pratiques organisationnelles impliquent une baisse significative des performances.

Toutefois, d'autres auteurs notent que le leader, qui a un rôle central dans le changement radical, peut ne pas accepter le changement de paradigme. On peut alors assister à un changement au niveau de la Direction qui serait porteuse d'une nouvelle vision de l'organisation, de nouvelles perspectives de développement, de nouvelles croyances et d'une nouvelle culture (Tushman, Newman & Romanelli, 1986 ; Lorsch, 1986 ; Pettigrew, 1987 ; Nadler & Tushman, 1994).

3) Conclusion :

Ce chapitre a tenté de mettre en vue les variables pouvant expliquer le processus du changement en termes d'intentionnalité et d'ampleur. Qu'il soit imposé par l'environnement interne ou externe ou généré par une action volontaire ou encore diffusé d'une manière progressive ou brutale, le changement est une affaire d'individus dès lors qu'il s'insère au sein du système organisationnel où vivent et interviennent des acteurs en interaction. Il est alors nécessaire de s'intéresser aux rôles des différents acteurs organisationnels dans l'amorce, la mise en œuvre et la pérennité du processus du changement. Ce qui fera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 3 - Les acteurs du changement :

La littérature du changement organisationnel met en exergue le rôle central du dirigeant réformateur ainsi que celui des autres acteurs organisationnels. Avant de mettre en évidence les rôles de chaque type d'acteurs dans le changement, une clarification au niveau du concept d'acteurs organisationnels s'impose. Pour ce faire, nous reprenons la conception de l'organisation de Crozier & Friedberg (1977) qui considèrent l'organisation comme «*une forme repérable où ont lieu des actions collectives*». Le concept de l'action collective introduit par les deux auteurs, traduit l'existence de personnes œuvrant dans un champ d'interaction et de coopération, régi par des règles et des jeux explicites et implicites.

Le changement est donc avant tout une affaire d'individus. Quel est le rôle des acteurs dans le changement ? Telle est la question à laquelle nous tentons de répondre dans ce chapitre, en nous basant sur une classification des acteurs organisationnels selon leur rang hiérarchique.

1) Rôle du «leader» de l'organisation :

Le rôle des dirigeants dans la conduite du processus du changement a fait l'objet de plusieurs travaux tels que ceux de Biggart (1977), Quinn (1980), Pettigrew (1985), Tushman & Romanelli (1985), Nadler & Tushman (1985), Lorsch (1986). D'une manière générale, la littérature confère au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnel. Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel. Le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation.

Le rôle du leader s'avère important, comme le stipule Reitter & al, (1991, p.112-113) : «*d'abord, rien ne se fait sans leader prêt à faire […]. L'entreprise étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par celui ou ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la base politique nécessaire et l'empathie pour comprendre les passions qui la nourrissent*». Ces auteurs mettent alors en exergue les caractéristiques du leader se voulant réformateur (Reitter & al, 1991, p39). Tout d'abord, il s'agit d'un acteur qui :

- est ***audacieux, visionnaire, apte*** à résister à la pression des groupes internes et ***capable de gérer*** la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude,
- se considère comme ***un agent de changement*** capable de pousser le groupe social à changer,
- ***reconnaît la capacité de l'homme*** à assumer des responsabilités, ainsi que l'importance d'un effort continu de la part du groupe humain,
- ***poursuit l'objectif*** de rendre l'organisation « ***apprenante*** »,
- fonde son raisonnement sur ***des valeurs*** qu'il est capable de partager,
- ***reconnaît*** et ***apprend*** de ses erreurs,

En outre, les auteurs Nadler & Tushman (1991) présentent les fonctions du leader selon trois aspects. ***Le premier aspect*** se réfère à sa capacité de créer la nouvelle vision en se fondant sur ses expériences et ses croyances. Cependant, le rôle du leader ne peut se limiter à la création de la vision car cette dernière peut ne pas être acceptée par les autres acteurs. De ce fait, la vision doit être attrayante, réaliste et crédible. Ces caractéristiques sont de nature à favoriser l'engagement des acteurs. Ensuite, il incombe au leader de communiquer cette vision (Gioia & Chittipeddi, 1991) car grâce à la communication, il informe les acteurs de l'existence d'un futur favorable notamment en période de crise (Greiner & Bhambri, 1989). La communication peut être aussi un moyen permettant de contrecarrer les résistances (Biggart, 1977 ; Kotter & Schlesinger, 1983 ; Poole & al, 1989 ; Ford & Ford, 1995). ***Le deuxième aspect*** de la mission du leader est celui de favoriser et de provoquer l'engagement vers l'action. Il faut alors qu'il soit animé par une motivation propice à l'amorce d'une dynamique (Cummings, Mobrman & Mitroff, 1991). ***Le troisième volet*** du rôle du leader correspond à sa mobilisation de sa capacité d'écoute et de compréhension. En effet, Selon Nadler & Tushman (1991), le leader est assimilé à un assistant «*émotionnel*» qui oriente les acteurs dans la mise en place du changement.

Cependant, comme le stipulent ces derniers auteurs, le leader visionnaire est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la mise en œuvre du changement. La fonction du «*leader visionnaire*» peut alors s'étendre à celle du «*leader instrumentaliste*» auquel sont dévolues les missions suivantes :

- ***la structuration du changement*** qui implique la définition des plans d'action en se référant aux objectifs, la définition des rôles de chacun, ainsi que les comportements requis pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Cette idée est confirmée par Gioia & Chittipeddi (1991),

- ***le contrôle*** en instaurant les procédures et les processus de mesure, de suivi et de correction des actions dans le cadre des plans d'action établis,
- ***la récompense*** en établissant un système de récompense- sanction visant à gratifier les comportements qui rejoignent le cadre défini par le leader.

Ainsi, le changement peut être amorcé par le leader qui assure ensuite sa conduite. Il est alors considéré par Chandler (1988) comme étant le «*preneur de risque*». Cependant, les acteurs de base peuvent, eux aussi, être les promoteurs du changement et avoir ainsi un rôle crucial dans sa mise en œuvre (Cyert & March, 1963). En effet, ces acteurs peuvent parfois, par des initiatives locales, générer une transformation organisationnelle plus radicale (Burgelman, 1991). Quinn (1994) va jusqu'à dire que les entreprises «*intelligentes*» qui savent s'adapter aux évolutions de l'environnement et changer progressivement sont celles qui focalisent leur attention davantage sur les hommes et les processus que sur les structures et les systèmes de contrôle. Ainsi, l'auteur met l'accent sur l'importance de la dimension humaine dans le changement organisationnel.

C'est selon cette vision que Nadler & Tushman (1991) proclament l'extension du leadership à d'autres niveaux de l'organisation. La première extension touche l'équipe de la ***Direction Générale*** à qui on confère un rôle de leader avec l'autonomie et les ressources nécessaires qui lui sont inhérentes. Le deuxième niveau d'extension peut concerner ***l'encadrement intermédiaire***. Cependant, il faut que la Direction obtienne un réel engagement de la part de cette strate organisationnelle et cela en usant de certaines pratiques telles que les réunions de travail, la participation à l'élaboration du projet du changement et la communication intensive. Le dernier niveau touche l'organisation dans sa globalité en sélectionnant ***les acteurs*** capables de tenir le rôle de leader et ceux qui ont les compétences requises pour cela.

Rondeau (1999, p154) affirme cette idée en stipulant que : «*c'est par le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer*». Ainsi, la conduite du changement organisationnel nécessite l'ensemble de connaissances, d'expériences et de responsabilités que détiennent les divers acteurs organisationnels (Burgelman & Sayles, 1987). Partant de ces derniers postulats, il importe de mettre en exergue les rôles de ces niveaux d'extension du leadership dans le changement organisationnel.

2) Rôles de la Direction Générale :

La Direction Générale est considérée comme un «*relais de l'action du leader*» (Vandangeon, 1998a, p65), ou encore comme «*l'architecte de l'entreprise*» (Michaud & Thoenig, 2001). L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation (Beckhard, 1975 ; Virany, Tushman & Romanelli, 1992) dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances (Stopford & Baden-Fuller, 1994). En fait, les membres de l'équipe de Direction disposent d'un effet levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement (Leonard Barton & Deschamps, 1988). En effet, les acteurs du bas, dans leur évaluation qui les amène à l'acceptation ou au refus du changement, sont influencés par les avis et les actions de la Direction Générale. Nous retiendrons alors que l'équipe de Direction doit incarner le changement et élaborer des arguments irréfutables en sa faveur. Plus concrètement, les membres de cette équipe doivent responsabiliser les autres acteurs et les mettre sous pression par l'urgence permanente (Michaud & Thoenig, 2001). Pour David (1994), cette strate organisationnelle doit définir les grands cadres de référence et agir ensuite sur les représentations des autres acteurs, notamment par un effort de communication (par exemple à travers des réunions formelles et informelles).

Par ailleurs, le rôle de la Direction Générale est d'autant plus pertinent quand les membres qui la composent disposent de facultés cognitives diverses et complémentaires. D'ailleurs, Nadler & Tushman (1991) soutiennent l'idée que la diversité enrichit le processus de collecte et d'analyse des données concernant l'environnement et favorise la naissance de nouvelles idées. Cependant, tout en étant considérés comme une arme contre les résistances des acteurs de base, les membres de l'équipe de Direction peuvent eux aussi favoriser des résistances si le changement escompté présente des menaces à leur pouvoir et leur statut (Starbuck, 1983). Ces freins peuvent aussi être d'ordre cognitif si ces acteurs se sentent incapables d'accepter de changer leurs croyances (Shaw, 1994). Par conséquent, à ce niveau, il incombe au leader d'impliquer les membres de la Direction et de les sensibiliser en présentant les aspects positifs que peut générer le changement (Greiner & Bhambri, 1989). Pour ce faire, il peut allouer des positions dans la structure, donnant plus de pouvoir réel et symbolique à ces acteurs. L'aspect réel du pouvoir se traduit par des actions et des moyens concrets. Quant à l'aspect symbolique, il concerne la volonté du leader de partager son leadership avec l'équipe de Direction.

Ainsi le rôle du leader, appuyé par l'équipe de D direction, est de créer une dynamique positive de changement en analysant la situation et en identifiant les écarts par rapport à la vision. Reste ensuite à ces deux entités stratégiques (le leader et la Direction Générale) de faire adhérer les autres acteurs à cette dynamique et de tenter de la conserver en dépit des résistances qui peuvent subvenir. Pour ce faire, ils peuvent faire participer les acteurs issus d'autres strates organisationnelles afin d'exploiter la richesse que constitue la diversité de ces derniers.

3) Rôles des cadres intermédiaires : les relais de communication et d'action

Les managers intermédiaires sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie (Uyterhoeven, 1972). Les auteurs Wooldridge & Floyd (1990) les situent «*à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général*». Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les «*champions du changement*» (Fabi & al, 1999) ou comme des «*intégrateurs clés*» (Van Cauwenbergh & Cool, 1982), ou encore comme des «*coordinateurs*» entre le niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisation (Floyd & Wooldridge, 1997). Certains auteurs se sont penchés sur le rôle effectif des cadres intermédiaires dans le processus du changement. Floyd & Wooldrige (1990) expliquent l'importance de ce rôle au niveau de la conception et du développement d'une nouvelle stratégie organisationnelle. Ces auteurs confèrent alors à ces acteurs une multitude de fonctions telles que : l'identification des problèmes, la proposition des objectifs, la génération et l'évaluation des différentes options et enfin la prise de décision et sa mise en place.

Pour d'autres auteurs, comme Burgelman (1983 a), le rôle des cadres intermédiaires se situe dans la construction du cadre conceptuel des expérimentations faites par les acteurs de base. Ils peuvent toutefois être écartés de cette tâche par la hiérarchie par peur qu'ils constituent un frein aux initiatives locales (Autissier & Vandangeon, 2004). Or, selon ces derniers auteurs, même dans le cas d' « *apprentissage autonome* » venant du bas, les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle important qui correspond à la gestion du désordre que peuvent générer les expérimentations locales et cela en établissant une institutionnalisation du changement. En d'autres termes, il s'agit pour les acteurs intermédiaires d'établir un ordre global en diffusant d'une manière plus large les expériences et les comportements locaux (Stacey, 1995 ; Quin, 1990 ; Burgelman, 1991) et en standardisant les apprentissages dans toute l'organisation (Autissier & Vandangeon, 2004). Pour Probst (1994), l'ordre est nécessaire aussi bien pour la création de l'ordre futur que pour la survie de l'organisation.

Dans une ligne de pensée similaire, Nonaka (1988) considère que c'est grâce à l'ordre que les initiatives et les connaissances locales sont transformées en des connaissances organisationnelles et cela par l'intermédiaire d'une sélection. Cette sélection des connaissances prend appui sur des mécanismes informels pouvant juger si une connaissance peut contribuer à la construction de la nouvelle organisation et être par conséquent sélectionnée (Burgelman, 1991).

Plus concrètement, les acteurs intermédiaires créent des savoirs organisationnels. Ce qui leur confère le statut d' «*ingénieur de savoir»* ayant pour rôle de médiateur entre «*ce qui est et ce qui devrait être*». Nonaka (1994, p32) explique ce statut «*d'ingénieurs de savoir*» par le fait que ces acteurs «*synthétisent le savoir tacite issu à la fois des employés de la base et des tops managers, afin de le rendre explicite et ainsi l'incorporer au sein des nouvelles technologies et des nouveaux produits. Ils sont les véritables ingénieurs du savoir pour la création de savoirs organisationnels*». Cependant, cet auteur ajoute que pour couvrir cette fonction, les managers intermédiaires ont besoin d'un certain appui de la part de la Direction en termes d'infrastructures favorables à l'établissement de groupes de travail avec les acteurs de base. Ces groupes seraient des occasions pour acquérir et développer des connaissances et des compétences nouvelles et accélérer ainsi la diffusion de meilleures pratiques (Wenger & Snyder, 2003).

Par ailleurs, le leader devrait être en mesure de mettre en place un contexte social reposant sur deux éléments ; le cadre social et la confiance (Floyd & Wooldrige, 2000). Le cadre social correspond à un ensemble de codes et de symboles qui constituent une valorisation et une sécurisation de l'engagement des acteurs (Wenger & Snyder, 2003). La notion de confiance, quant à elle, doit s'établir aussi bien entre le top management et l'encadrement intermédiaire qu'entre ce dernier et les acteurs de base.

Outre le rôle d'intégrateur et de coordinateur d'action associés aux acteurs intermédiaires, nous mettons en évidence leur rôle dans la communication du changement. Pour ces acteurs, il s'agit d'un rôle crucial qui dépasse la communication de l'information du haut vers le bas et/ou du bas vers le haut pour s'étendre à un rôle de «*médiateur communicationnel*» s'insérant ainsi dans un schéma plus complexe. C'est ce que stipule Giroux (1996) qui explique que dans le cadre du changement, outre la communication verticale et réciproque, s'ajoute une communication horizontale qui permet la construction d'une interaction basée sur le dialogue.

Ainsi, les acteurs intermédiaires permettent de faire rencontrer et de confronter les points de vue issus de la hiérarchie et ceux émanant des autres acteurs. Donc, ces acteurs tentent de faire le lien entre les décisions prises par la Direction et la réalité organisationnelle que vivent les acteurs de base au quotidien (Likert, 1961) et cela en :

- provoquant une discussion stratégique permettant de présenter les idées émergentes des acteurs de base. Ce comportement est appelé par différents chercheurs par «*issue selling*» (Eisenhardt, 1989 ; Dutton & Ashford, 1993 ; Floyd & Wooldridge, 1994 ; Dutton & al 1997),
- sélectionnant et en filtrant les informations (Bower, 1970),
- choisissant ensuite la manière avec laquelle ils devraient présenter ces données à la Direction en usant des ressources et des routines permettant d'attirer l'attention de cette dernière sur certains points plus que sur d'autres (Dutton & Ashford, 1993).

D'une manière générale, la mission des cadres intermédiaires est d'assurer la coordination entre le processus de réflexion et l'action stratégique. Cette mission se positionne entre la vision de l'organisation qui est définie par le leader et les savoirs opérationnels créés par les acteurs du bas. Le but étant de garantir une certaine compatibilité entre les deux niveaux.

4) Les autres acteurs organisationnels :

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, le changement représente l'inconnu, ce qui provoque chez eux un sentiment d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans le changement. Ce processus par lequel passe les individus peut être assimilé à un processus de «*deuil*» (Kets de Vries & Miller, 1985). Ces derniers auteurs décrivent alors le processus d'apprentissage («*le processus de perlaboration*») par lequel passe les acteurs de base qui apprennent à supporter la perte et à adapter leurs croyances et leurs valeurs. Il s'agit là des limites cognitives des individus qui favorisent les résistances au changement. Ces résistances[3] traduisent le résultat d'une évaluation rationnelle de la situation faite par les acteurs. Donc, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter

[3] Le phénomène de résistance, ses sources et les mécanismes qui permettent de le réduire sont détaillés dans une section ultérieure dans le chapitre 5 de cette partie.

le changement et à se comporter comme des moteurs «*facilitateurs*». Par contre, s'ils ressentent que le changement met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation envisagée (Crozier & Friedberg, 1977).

Selon Nadler (1994), pour limiter les résistances, la Direction et les acteurs intermédiaires peuvent user d'action de nature à impliquer les acteurs du bas niveau. Selon cet auteur, il est alors important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques et le bas niveau, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue. De même, Nadler (1983) préconise la participation des acteurs de base dans le processus de planification du changement afin d'augmenter leur responsabilisation.

Aussi, la Direction peut utiliser d'autres supports organisationnels qui se traduisent par les différents mécanismes de facilitation de l'adoption du changement, tels que les formations. Ces supports mis à la disposition des acteurs peuvent réduire le phénomène de résistance au changement dès lors qu'ils contribuent à présenter le changement comme moins menaçant (Eby & al, 2000). Ainsi, les acteurs peuvent influencer la perception générale du processus du changement vers une vision plus favorable (Lau & Woodman, 1995).

5) Les acteurs externes :

Dans l'amorce et la conduite du processus du changement, d'autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs, «*dont la figure la plus répondue serait l'intervenant conseil*» (Bernoux, 1999, p21), peuvent être à l'origine de la prise de conscience de la nécessité d'un changement et aussi des véritables acteurs de changement.

Pour expliquer le rôle de ces intervenants extérieurs, nous pouvons faire appel à la proposition faite par Villette (2003) concernant les besoins de l'entreprise qui la poussent à intégrer en son sein un consultant externe. Selon cet auteur, ces besoins peuvent être ; des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention extérieure, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d'apport en termes d'idées nouvelles permettant de faire évoluer la culture existante.

Ainsi, nous pouvons reprendre les besoins cités par l'auteur et faire le lien avec le changement organisationnel. En effet, en période de changement et même avant son amorçage, des conflits peuvent apparaître aussi bien entre acteurs qu'entre coalitions d'acteurs. Ces conflits peuvent avoir comme origine ; des divergences de points de vue et de perceptions concernant le changement ou encore des divergences d'intérêt. Aussi, le changement peut être difficile à faire accepter. En effet, si l'action de changement est planifiée par la Direction et imposée au reste des acteurs, ces derniers peuvent constituer un frein à la mise en œuvre. Par conséquent, dans ce contexte, l'introduction d'un acteur externe peut favoriser la prise de conscience de la part des acteurs de la nécessité de changer. Cette intervention peut aussi offrir des éléments de réponse à la hiérarchie concernant les raisons qui poussent les acteurs à résister et l'intensité même de cette résistance. Le consultant peut alors jouer un rôle d'intermédiaire entre le top management et les acteurs.

Par ailleurs, l'organisation, dans le cadre d'un changement, peut avoir besoin d'une expertise ou d'une compétence technique externe qui n'existe pas en son sein. Ce qui justifie le fait que les organisations font appel à des consultants spécialisés pour contrecarrer cette limite de compétence interne. Ensuite, pour amorcer un changement, les entreprises peuvent éprouver le besoin d'une aide externe afin d'acquérir et de capitaliser de nouvelles connaissances servant à faire évoluer la culture existante et les routines.

Les consultants peuvent aussi aider dans la formulation et le déploiement de la stratégie de changement. Ils peuvent jouer le rôle de facilitateurs en animant des réflexions de groupe portant sur les objectifs du changement et les actions de sa mise en œuvre. (Johnson, Scholes, Writtigton & Frery, 2005). Selon ces derniers auteurs, les consultants, et partant du fait qu'ils sont extérieurs au système organisationnel, ils ne sont pas imprégnés de la culture en présence dans le système. De ce fait, ils sont capables d'apporter «*un regard neutre sur le processus du changement et mettre en doute les routines établies et les hypothèses implicites*» (Johnson & al, 2005, p618).

Aussi, les protagonistes de changement peuvent faire appel à des conseillers venus de l'extérieur. Tel a été le cas dans la modernisation de la RATP (David, 1994), où le dirigeant (Christian Blanc), face à une organisation «*en état de choc*[4]», a formé autour de lui un cabinet de conseillers issus de divers secteurs politiques, économiques et sociaux. Ce qui a permis au

[4] Expression utilisée par Blanc C., le dirigeant de la RATP au début de sa fonction, citée par David (1994).

leader, pour reprendre les termes de David (1994, p18), «*de s'entourer d'un certain mystère et donner une image de puissance. C'est la dimension symbolique du pouvoir*». Plus tard, prenant la Direction d'Air France, le même Christian Blanc fera appel à des conseillers internationaux pour la mise en place du «hub» de Roissy et du système de «yield management».

D'un autre coté, les consultants et les conseillers ne sont pas les seuls acteurs externes à avoir la possibilité d'aider les entreprises dans l'amorce et la pérennité d'un changement. En effet, des chercheurs en Sciences de Gestion ont depuis longtemps acquis le droit de passage d'un champ théorique à un autre pratique, le système organisationnel interne. Plusieurs méthodes d'intervention sont apparues pour revendiquer l'apport de la présence du chercheur dans l'entreprise qui tente de participer à l'évolution organisationnelle.

Dans ce paragraphe, nous nous contentons de citer différentes démarches d'intervention telles que : «*la Recherche Action*» de Lewin, «*la Science Action*» d'Argyris, «*la Recherche Clinique*» de Schein, ou encore la Recherche Intervention. Les trois premières méthodes seront exposées d'une manière plus détaillée dans le premier chapitre de la deuxième partie de cette thèse. Quant à la Recherche Intervention, et comme elle constitue à la fois la méthodologie utilisée dans notre chantier de recherche et un objet d'analyse, nous lui consacrons les trois chapitres suivants de cette même partie.

D'une manière générale, ces méthodes intervenantes ont une visée d'amélioration du fonctionnement des organisations en aidant les acteurs à prendre conscience des limites de leurs pratiques et de leur culture et en les accompagnant dans l'amorce du changement. Ces pratiques se basent sur la compréhension profonde et critique des acteurs, de leurs représentations et de leurs actions afin de favoriser un apprentissage continu et une réflexion sur le vécu organisationnel. Cette intervention est alors de nature à limiter le fardeau qu'incombe aux praticiens quant à la résolution des problèmes complexes qu'ils n'arrivent pas à gérer.

Par ailleurs, ces méthodologies considèrent les individus et les groupes étudiés d'emblée associés à la recherche et supposent donc que les résultats de cette dernière seront plus pertinents si les praticiens participent à leur aboutissement et à leur test. En outre, elles permettent au chercheur de participer au changement que vit une organisation et de suivre son évolution et de là de faire coexister une approche et une théorie en vue de créer de nouvelles voies de développement.

6) Conclusion :

Le changement organisationnel est avant tout une affaire d'individus. De ce fait, dans ce chapitre nous avons abordé une importante variable explicative du processus de changement à savoir : les acteurs du changement. Nous avons alors tenté de synthétiser les rôles que la littérature assigne aux différentes strates organisationnelles dans la conception, la mise en œuvre et la continuité du changement. En outre, nous avons abordé une catégorie d'acteurs extérieurs au système organisationnel qui s'y insèrent, à la demande des acteurs, pour comprendre, analyser et apporter leur aide en termes d'expertise et de savoirs. Leurs interventions, basées sur une interaction avec ceux qui gouvernent le terrain (les acteurs), ont une visée stimulatrice de l'action et de la transformation de l'état organisationnel de départ. Nous avons présenté deux types d'acteurs extérieurs : les consultants et les chercheurs intervenants. Toutefois, nous limitons notre analyse à la deuxième catégorie à laquelle nous appartenons, pour pouvoir appréhender au mieux son influence sur la trajectoire organisationnelle et de là sur le processus du changement.

Chapitre 4 - La conduite et l'accompagnement du changement

«***Il n'y a rien de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses***». **Machiavel**

Les trois précédents chapitres ont passé en revue les approches théoriques qui analysent le changement, les variables explicatives de ce processus et enfin les acteurs du changement. Nous nous proposons à présent de mettre en lumière les dimensions de la conduite du processus du changement. Dans un second temps, nous consacrons ce chapitre aux dispositifs d'accompagnement du changement organisationnel, pouvant faciliter sa conduite et améliorer son appropriation par le tissu social en présence.

La conduite du changement serait «*un invariant*» (Thévenet, 1988) mais en réalité elle demeure problématique. En fait, la littérature sur le changement organisationnel montre une oscillation entre l'action de gestion du changement et la gestion des conditions du changement. En effet, d'un coté, il existe des théories qui postulent que le changement se pilote, de l'autre, des théories pour lesquelles le changement au mieux se prépare. Demers (1999, p131) souligne que : «*derrière l'apparente fragmentation des écrits sur le changement dans les organisations, deux visions fort différentes se cachent. La première met l'accent sur la gestion du changement organisationnel, tandis que la seconde traite de la gestion de la capacité à changer des organisations».*

Nous proposons donc de dépasser cette oscillation théorique et de considérer que la conduite du processus du changement intègre la gestion des conditions nécessaires au changement. Nous considérons alors que ces conditions doivent être une préoccupation centrale à chaque étape du processus et intégrées dans chaque dimension de sa conduite. En effet, nous ne pouvons guère penser que le changement au sein d'une organisation se fait d'une manière automatique dès lors que, comme nous l'avons montré dans les chapitres précédents, il est conditionné par la relation qu'entretient l'organisation avec son environnement, aussi par la perception cognitive des dirigeants et enfin par les acteurs eux-mêmes. Ainsi, nous considérons que dans le cadre de la conduite du changement, l'action de conception et d'exécution ne sont pas dissociables.

1) Les différentes dimensions de la conduite du changement :

1.1) Le diagnostic du contexte du changement :

La conduite du changement organisationnel est davantage importante dans sa réussite que la stratégie élaborée (Desreumaux, 1992). La première étape de cette conduite est, pour beaucoup d'auteurs, celle qui reflète le diagnostic de la capacité de l'organisation et des acteurs à accepter le changement.

Pour les tenants du courant du «*Développement Organisationnel*», il est important d'établir un diagnostic de l'état psychosociologique et culturel de l'organisation afin de pouvoir analyser les modes de fonctionnement du système et son aptitude à accepter et à exécuter le changement souhaité. Pour Autissier & Moutot (2003*)*, le diagnostic permet d'établir les frontières du changement, de reconnaître les acteurs concernés et de mesurer la réceptivité de l'organisation au changement escompté ainsi que sa capacité à changer. Cela étant fait, les dirigeants peuvent alors déployer les leviers propices à augmenter cette capacité. Ainsi, selon ces derniers auteurs, il est nécessaire pour le promoteur du changement de choisir la forme de gestion du changement et le type de structure qui permettrait d'atteindre les comportements souhaités et leur institutionnalisation.

Kotter & Schlesinger (1983), pour leur part, insistent sur l'importance d'analyser préalablement au changement la culture existante et ses fondements. Dans une ligne de pensée similaire, Johnson & al. (2005) soutiennent l'idée que «*le tissu culturel*» serait propice au diagnostic du contexte. En effet, ces auteurs définissent le tissu culturel comme étant «*une représentation des croyances implicites d'une organisation, son paradigme, et des manifestations physiques de sa culture*» (Johnson & al, 2005, p240). Ainsi, partant d'une explicitation de ce tissu culturel, les dirigeants ou les protagonistes du changement peuvent expliquer la culture organisationnelle et identifier les enjeux et les nécessités du changement c'est-à-dire envisager les actions de modification à mettre en œuvre. En outre, selon les mêmes auteurs, ce diagnostic en amont du processus du changement, permet d'analyser les forces qui facilitent le changement et celles qui peuvent le bloquer. Aussi, l'approche contextualiste de Pettigrew (1987) clame l'importance de la prise en compte des composantes du contexte dans la conduite du changement.

1.2) La vision du changement :

Un véritable changement ne peut s'effectuer facilement et naturellement dans la mesure où il vient bouleverser un équilibre aux yeux des acteurs en remettant en cause parfois leurs référents habituels. Il importe alors que ces derniers disposent d'une vision claire concernant le fait que la situation de départ avec laquelle ils sont si familiarisés n'est plus possible afin qu'ils acceptent de s'engager dans le changement organisationnel.

Il s'avère alors que l'une des nécessités dans la conduite du changement organisationnel est l'élaboration d'une vision partagée du changement (Collins & Porras, 2000) comme faisant partie de la préparation du système à la transformation escomptée (Kotter, 2000).

1.2.1) Les caractéristiques de la vision

Le concept de la vision a été traité par les chercheurs d'une manière abondante. Lipton (1996), par exemple, pense qu'elle «*doit se concentrer sur le futur*». Kotter (1990) quant à lui, élargit cette idée en stipulant que la vision est une description d'un métier, d'une technologie ou d'une culture d'entreprise souhaitée à long terme.

La vision reflète alors un état futur désiré par l'organisation (Bass, 1987) qui doit être attractif (Bennis & Namus, 1985). Toutefois, bien que la vision présente un état organisationnel futur, elle ne doit pas être déconnectée du présent (Snyder & Graves, 94), mais plutôt fixée par rapport à l'état organisationnel actuel et les ressources existantes (Hamel & Prahalad, 1994). Par ailleurs, plusieurs auteurs comme Raimbault & Saussois (1981) ou encore Kotter (2000) insistent sur le fait que la vision du changement et sa stratégie doivent être visibles, explicitant à la fois ses origines et sa nécessité.

Outre la visibilité, la vision doit être légitime, fondée et rationnelle. Selon Rondeau (1999, p 152), «*cette légitimité renvoie à la pertinence perçue de la transformation annoncée en égard à la performance de l'organisation*». Ce sont donc les acteurs qui doivent percevoir la vision du changement comme légitime, c'est-à-dire que le changement qu'elle véhicule est nécessaire et qu'il génèrerait des incidences positives sur le plan individuel et organisationnel.

Pour certains auteurs, l'élaboration de cette vision est dévolue au leader qui l'impose au reste des acteurs (Mintzberg & al. 1998). Ce leader « *intuitif* » (Lebraty, 1996) définit la vision par un processus semi-conscient (Mintzberg & Westley, 1989), semblable à une sorte d' « *illumination* » (Koenig, 1996b). Pour ce faire, le leader se base sur sa propre expérience et sur ses connaissances du métier et de la vie organisationnelle (Mintzberg & al, 1998 ; Nanus, 1992 ; Koenig, 1996b).

Toutefois, d'autres travaux, tout en admettant l'influence et le pouvoir du leader sur le reste des acteurs (Hegarty & Hoffman, 1987), ont critiqué l'idée que ce leader «*visionnaire*» soit le seul acteur détenteur du droit de la construction de la vision (Grefeuille, 1994). A cet égard, Cyert & March (1963) expliquent que l'entreprise est composée d'autres acteurs aussi importants que le leader et les coalitions dominantes et que la vision établie par «*le leader visionnaire*» ne garantit en rien sa pertinence. En effet, selon March & Simon (1991), les capacités mentales des individus ne sont guère illimitées et leurs perceptions peuvent être entachées d'un risque de biais non négligeable. Il est alors possible de limiter ce risque par un travail collectif de collecte d'informations (Lesca & Caron, 1995). Selon cette perspective, la vision serait alors construite par l'intermédiaire d'une coopération entre les acteurs et la Direction. Ce qui permet aux dirigeants de nourrir leur réflexion concernant le projet du changement et de partager la vision avec le reste des acteurs (Romelar, 1997). En outre, l'élaboration de la vision peut se baser sur les liens existants entre cette dernière et les valeurs fondamentales de l'organisation (Kotter, 1990 ; Lipton, 1996). Ces valeurs constituent la base de l'édifice de la culture d'entreprise (Pettigrew, 1979) et regroupent les normes, les mythes et les tabous construits par un corps social (Reitter, 1996). Leur importance tient au fait qu'elles régissent les comportements et constituent un référentiel commun d'action et de perception pour les individus.

De plus, la construction de la vision peut se fonder sur les liens qu'elle entretient avec la raison d'être de l'organisation (Campbell & Yeung, 1991a et b ; Schmidt, 1993). En effet, selon ces auteurs, l'engagement des individus autour de la vision ne suit pas toujours un processus rationnel, dès lors qu'ils ont besoin de percevoir l'intérêt de la vision pour l'organisation et pour eux-mêmes (Nanus, 1992).

Nous retiendrons donc que la création de la vision est inéluctablement primordiale dans l'amorce et l'évolution du processus du changement dans la mesure où elle le provoque et le justifie (Kotter, 2000). Ainsi, la vision du changement constitue un socle, un guide et une référence pour sa mise en œuvre en focalisant les énergies et en assurant la cohérence dans les actions.

1.2.2) La vision comme facteur créateur de tension et de changement

La vision fixe des ambitions dans le long terme qui sont disproportionnées au regard des moyens existants (Hamel & Prahalad, 1989). Par conséquent, l'écart entre la vision et les ressources disponibles favorise «*une tension créatrice*» (Senge, 1990). Hamel (1991, p21) stipule à cet égard, que «*la tension, ainsi que la créativité qu'elle engendre, sont le moteur et l'énergie de la croissance et de la vitalité de l'entreprise»*. En fait, l'existence de cette tension pousse les acteurs à rechercher des solutions permettant de la «*relâcher*» (Schmidt, 1993, p7) et donc de limiter l'écart entre la réalité et les ambitions. En outre, la tension est en fonction de l'organisation, elle est donc relative (Métais & Roux-Dufort, 1997). Ces deux derniers auteurs considèrent qu'une organisation «*apprenante*», ayant introduit des changements dans le passé, dispose d'une capacité pour supporter la tension qui est supérieure à une organisation *«statique».* Ainsi, la vision ne serait pas uniquement une image du futur, mais une manière de faire fonctionner le système organisationnel de façon à l'amener à une situation «*loin de l'équilibre*» et cela en maintenant la tension créatrice (Martinet, 1990).

Aussi, et pour mieux expliquer cette tension, nous pouvons emprunter l'image de Senge (1991) qui assimile l'écart entre la vision et les ressources organisationnelles existantes à un élastique tendu entre le présent et le futur. Ainsi, cet écart doit être suffisamment important pour que l'élastique ne relâche pas. En revanche si cet écart est très important, alors la vision est trop irréaliste et par conséquent la tension est trop forte d'où le relâchement de l'élastique. Cette métaphore nous amène à dire que la vision doit être compatible et en rapport avec les ressources disponibles car si les acteurs se sentent incapables de réaliser des objectifs dans le futur, cela peut provoquer chez eux un sentiment d'anxiété. Selon Schein (1993), cette anxiété peut recouvrir deux natures :

- si la vision suppose un écart trop grand entre les possibilités et l'ambition, les acteurs peuvent ressentir un sentiment d'impuissance qui génère une frustration. Dans ce cas, la tension est inhibitrice,
- si à l'opposé, l'objectif est ambitieux avec un aspect séduisant ou attrayant, les acteurs auront tendance à sous-estimer leur incompétence et à ne pas la considérer comme insurmontable. Ce sentiment crée chez ces acteurs une envie de dépasser leurs capacités et de changer leurs modes d'action afin d'améliorer leurs aptitudes et leurs performances. Il s'agit donc, selon l'auteur, d'un cas d'anxiété positive qui pousse à changer les modes d'action et de raisonnement afin de poursuivre la vision.

1.2.3) Une vision partagée :

Dans le cadre du changement organisationnel, outre la nature même de la vision, et pour qu'elle génère «*une tension créatrice*», il est nécessaire qu'elle soit partagée. Cette nécessité implique alors la recherche par l'ensemble des acteurs d'une interprétation commune de la vision (Pettigrew, 1987 ; Pascale, 1990). C'est ce qui pousse Midler (1995, p252) à expliquer qu'il est important de construire «*une intelligence largement partagée de la situation de l'organisation».* Et il ajoute que *«le modèle du leader visionnaire, où le problème est celui de l'adhésion à la solution, cède ici la place à celui d'une ingénierie de la compréhension, de la vigilance et de la lucidité collective».*

Selon cette perspective, le changement *«devient un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens*» (Demers, 1991, p23). Aussi, cet auteur explique que la diffusion de la vision du changement peut se faire autour de deux dynamiques. La première est horizontale, qui consiste en la définition du rôle de chacun dans la mise en œuvre de la vision. La seconde dynamique est de nature verticale qui traduit, quant à elle, la *«redéfinition de la gestion*», le partage des tâches, la spécification des responsabilités et la marge de manœuvre accordée à chacun. Ainsi, ces deux dynamiques permettent la définition de la nouvelle organisation et spécifient le positionnement de chaque acteur en son sein.

Cette conception de la vision du changement a été complétée par Rondeau (1999, p150-151) avec le concept de scénario qui, «*pour qu'il soit utile, doit clarifier au moins quatre facettes distinctes de la conduite du changement, c'est-à-dire le plan d'action à suivre, l'encadrement à donner à cette action, les cibles à atteindre et le rythme à respecter dans le déroulement de l'action*». Une telle clarification permet aux acteurs qu'on tente de réformer de bien traduire le changement en fonction du contexte de leurs actions.

Ainsi, dans la conduite du changement, la clarté et la visibilité du chemin à suivre semblent indispensables (Morin, 1988). Kotter (2002) a même montré que l'absence d'une vision de changement claire et simple, même avec l'existence de plans et de programmes de changement, serait un des principaux facteurs expliquant l'échec de plusieurs projets de changement. En effet, selon l'auteur, les acteurs ont besoin de sentir qu'ils apportent une contribution utile et c'est la vision qui permet de répondre à ce besoin en leur donnant la possibilité de percevoir leurs apports dans la réalisation de l'état escompté (Lipton, 1996).

Par ailleurs, la vision doit clarifier aux acteurs leur place dans le nouveau système qu'elle projette, faute de quoi les protagonistes du changement peuvent s'attendre à la formation de coalitions opposées au changement, voulant défendre l'ancienne organisation avec ce qu'elle apporte comme stabilité (Rowe, 1999).

Apres avoir définit et partagé la vision du changement, il incombe aux promoteurs du changement de choisir un mode de mise œuvre adéquat au contexte organisationnel. C'est ce que nous allons tenter de mettre en exergue dans la prochaine section.

1.3) La mise en ouvre du changement : construit ou prescrit ?

La littérature reflète deux grandes stratégies de mise en œuvre du changement organisationnel, à savoir, une forme imposée du changement et une forme négociée (Morin, 1988) ou ce que Vandangeon (2000) appelle par le changement «*prescrit*» contre le changement «*construit*».

1.3.1) Le changement prescrit :

Le changement imposé est décrété par le réformateur (le leader) et subit par les autres acteurs, leur laissant des marges de manœuvre réduites. Selon cette perspective, le leader est capable de conduire la démarche du changement en supposant que certaines conditions, souvent utopiques, soient réunies telles que l'absence d'opposition ou encore l'existence de rapports de pouvoir totalement à l'avantage du protagoniste du changement (Vandangeon, 2000).

Le changement prescrit suppose donc un processus enclenché par le leader qui définit l'état souhaité, donc la vision du changement, et cela par rapport à l'existant dont les déterminants seront à la base du changement. S'agissant d'une action intentionnelle, le protagoniste du changement, établit un diagnostic stratégique (Andrews, 1971 ; Child, 1972) lui permettant de reconnaître, d'isoler les problèmes (Dutton & Duncan, 1987) et d'identifier les opportunités. À ce niveau du processus, il est important pour le leader de s'intéresser à une multitude d'informations dans le diagnostic stratégique (Thomas & al, 1993). A cet égard, Dutton & Duncan (1987) expliquent que l'engagement vers l'action de changement est déterminé par le «*niveau de définition du problème*» et «*la capacité perçue d'une solution*».

Par ailleurs, du fait qu'il soit imposé par le sommet de la hiérarchie, ce changement confère un rôle important au leader. En effet, pour plusieurs auteurs comme Weick (1969), Beer (1976), Beckard (1975), Daft & Weick (1984) et Isabella (1990), la manière avec laquelle le leader perçoit et interprète l'environnement est très significative de ses actions. Ce leader agit alors selon une démarche analytique. Il identifie les forces et les faiblesses de l'organisation tout en clarifiant les contraintes et les opportunités de l'environnement (Martinet, 1984). Cette démarche lui permet ainsi de réduire la complexité de la réalité environnementale (Johnson, 1987). Ensuite, l'analyse ainsi faite, permet au leader d'envisager les solutions et les nouveaux choix stratégiques. Il s'agit là d'un processus de création du sens de la nouvelle organisation (Weick, 1969), fait par le dirigeant qui se base aussi bien sur ses croyances que sur son expérience passée. Le sens, ainsi construit, est ensuite transmis aux autres acteurs qui tentent de se l'approprier et de développer leur propre vision de l'organisation. Ce faisant, ces acteurs créent un nouveau sens venant enrichir la vision élaborée par le meneur. Par conséquent, la transmission du sens aux autres acteurs organisationnels favorise les échanges de points de vue et l'expérimentation de nouveaux modes de fonctionnement locaux qui peuvent être généralisés ultérieurement (Vandangeon, 2000).

La vision, ainsi créée, est implantée dans l'organisation en deuxième temps suivant un mode brutal de diffusion et confinant les autres acteurs dans un rôle passif dès lors qu'ils subissent le changement. Ces derniers tentent alors de trouver leur place dans le nouveau cadre organisationnel imposé et planifié au départ (Vandangeon, 2000). Les initiatives qui peuvent émerger des acteurs sont ensuite sélectionnées par le leader et cela à travers des mécanismes qui peuvent être de type administratif (planification stratégique, système de récompenses, règles d'allocation des ressources) ou culturel (rituels sociaux et normes de comportements) et qui permettent d'établir un cadre de cohérence (Burgelman, 1983). Ce cadre de cohérence permet de limiter les actions isolées et d'assurer ainsi leur convergence vers le développement de l'ensemble (Martinet, 1983).

A la fin du processus, le leader fait le choix d'opter pour la voie de la stabilité ou au contraire pour celle des transformations, de l'expérimentation continue (Smith, 1986) et de la recherche de comportements plus autonomes. Selon Burgelman (1983), ces comportements sont de nature à augmenter les capacités organisationnelles et la découverte de nouvelles ressources. La dynamique est donc relancée par de nouveaux projets visant à favoriser les initiatives prises par la base ou à élargir la vision de l'organisation. Il s'agit d'une progression de l'action d'un niveau global à un niveau local (Vandangeon, 2000).

Toutefois, les acteurs peuvent ne pas accepter le cadre imposé au départ par le réformateur et constituer ainsi une résistance de groupes contre le changement. Pour Ansoff (1984, 1991), ces résistances peuvent être générées par le fait que le changement ne coïncide pas avec la perception des acteurs à son égard ou que ces derniers ne soient pas prédisposés à changer. Aussi, les acteurs peuvent résister s'ils considèrent que le changement aura des impacts négatifs sur leur pouvoir actuel ou que les avantages qu'il génèrerait sont perçus comme inférieurs aux inconvénients de l'ancien système (Crozier & Friedberg, 1977).

Dans la même ligne de pensée, les auteurs Probst & al. (1992, p249-250) expliquent le rejet du changement par les acteurs par un mode de diffusion inadapté, tel que le mode imposé. Ils stipulent alors, que «*le fonctionnement de l'individu et son comportement sont fonctions d'un stimulus (...) qui génère, comme une réaction, une réponse de l'organisme*». Ainsi, les acteurs résistent au changement quand ils sont confinés dans un rôle passif, leur accordant tout juste le droit d'écouter et d'exécuter les ordres alors que «*toute personne doit être considérée comme étant intrinsèquement une source de changement*» (Willett, 1992, p6).

Kotter (2000), pour sa part, affirme qu'un mode de diffusion de la vision du type «top down» accentué qui négligerait la participation des acteurs concernés, aurait comme résultantes, l'inhibition de leur motivation et leur implication, la peur de la prise de l'initiative et par conséquent, une énergie limitée en faveur du changement.

1.3.2) Le changement négocié :

Le changement négocié ou construit, comme son nom l'indique, est basé sur un ajustement entre «*le réformateur*» et les «*réformés*» (Vandangeon, 2000), considérant que la réussite dépend «*du bon vouloir des exécutants, de l'assentiment d'acteurs de plus en plus nombreux*» (Morin, 1988, p57). Cette vision du changement suppose donc l'implication des acteurs dans le diagnostic du problème et la définition du programme du changement. Une implication qui doit être réelle car «*elle ne se réduit pas à une «ficelle» empruntable indifféremment du contexte, par les dirigeants, pour éliminer ce conflit et ranger une fois pour toute l'ensemble des salariés derrière la bannière de l'entreprise, qu'il leur appartiendrait seul d'agiter*» (Rojot, 1992, pp93-94).

Selon cette perspective de mise en œuvre, l'action de changement est alors émergente qui naît pour montrer que «*le changement est difficilement programmable*» et «*que le management réside moins dans une planification stricte que dans une mobilisation circonstancielle des ressources*» (Wacheux & Autissier, 2000, p42).

Le changement du type ***émergent*** est implanté dans l'organisation chemin faisant de sa construction, suivant un processus synchronisé. Ce qui rejoint les caractéristiques des systèmes «auto-organisés», présentées par Weick (1977), où l'élaboration du nouveau système organisationnel ne peut être séparée de son implantation. Il s'agit selon l'auteur, d'un ajout de nouveaux éléments à l'ancien design et cela d'une manière arbitraire ou progressive. L'interaction entre ces éléments génère de nouvelles formes organisationnelles et le nouveau cadre organisationnel se formalise progressivement.

Nous retrouvons cette idée d'interaction entre les éléments organisationnels comme étant source de changement dans les travaux de Morgan (1989) qui a pensé l'organisation comme un cerveau humain. L'usage de cette métaphore par l'auteur s'explique par les caractéristiques du cerveau et surtout par ses composantes. En effet, Morgan (1989, pp102-104) avance l'idée selon laquelle les neurones sont dépendants les uns des autres et peuvent «*agir les uns pour les autres, si nécessaire*».Donc, il existe une «*connectivité*» entre les éléments du cerveau. Pour cet auteur, au niveau de l'organisation, c'est cette connectivité qui *«facilite le processus d'auto organisation selon lequel la structure interne et le fonctionnement peuvent évoluer avec les circonstances*», tel un cerveau qui «*possède (donc) une capacité étonnante de s'organiser et de se réorganiser afin de composer avec les contingences auxquels il doit faire face*».

Aussi, Stratégor (1991, p380-381) explique que l'action de changement émergente traduit une «*décision émergente*» dont la formalisation et la mise en œuvre ne sont pas distinguées. Ainsi, «*la mise en oeuvre est la décision*». Ce type de décision se base sur la «*création de sens»* et l'apprentissage (Bowman & Hurry, 1993) dans la mesure où le processus de prise de décision est fortement influencé par les croyances, les valeurs cognitives et par l'apprentissage progressif des individus.

Selon cette perspective, David (1996a) stipule que la Direction peut formaliser les cadrages organisationnels de départ en laissant une marge de manœuvre importante aux acteurs pour les remplir. Par exemple, dans le cas d'une innovation orientée vers les relations, c'est-à-dire «*les différents types de contacts et de connexions, directs ou non, formalisés ou non, entre les entités*

(acteurs ou groupes d'acteurs) de l'organisation» (David, 1996a, p3), la Direction énonce les cadrages relationnels, ensuite il y a une période de «*diffusion et apprentissage superficiels*» des nouveaux rôles associés aux nouvelles relations. Les acteurs disposent donc d'une marge de manœuvre pour remplir les cadrages (détail des relations, approfondissement des nouveaux rôles).

Ainsi, dans le cadre d'un changement construit, la vision du changement et les modalités de sa mise en œuvre sont établies sous la base d'une réflexion collective entre les acteurs et le sommet de la hiérarchie, favorisant ainsi une interaction entre ces deux entités (Vandangeon, 1998b). Par conséquent, comme le soutient Le Moigne (1990), l'action de changement et le chemin à suivre sont construits dans un contexte organisationnel et un contexte externe, imprévisibles et évolutifs (Vandangeon, 1998b).

Par ailleurs, la construction conjointe du changement et de sa mise en œuvre entre les acteurs et le leader suppose un accord sur le problème à résoudre. Cet accord est significatif pour l'évolution du processus du changement (Beer & al, 1992). En fait, contrairement au changement prescrit, ce sont les acteurs qui créent le sens du problème. Il s'agit du «*sensemaking*» qui traduit le fait que le sens ainsi crée, est ensuite transmis au leader «*sensegiving*» auquel il incombe de formaliser la démarche du changement souhaité (Gioia & Chittipeddi, 1991). Donc, la formalisation du changement se fait à posteriori de la création du sens de cette action et non à priori comme dans le cas d'un changement prescrit. Ainsi, la réflexion commune entre les acteurs génère un certain désordre qui serait une source de connaissances, d'initiatives et d'idées, construites progressivement et propices à faire tendre l'organisation vers l'approche de la vision finale, donc vers un ordre futur (Nonaka, 1988 ; Burgelman, 1991).

Suite à cette réflexion, le leader intervient pour évaluer, sélectionner les idées et les initiatives, fixer le nouveau contexte stratégique et pour formaliser la nouvelle vision de l'organisation et le nouveau cadre organisationnel (Vandangeon, 2000). Il s'agit donc de la création d'un ordre global émanant d'un ordre émergent des comportements locaux (Stacey, 1995). Les acteurs amorcent alors un processus d'apprentissage collectif des nouvelles pratiques organisationnelles en développant de nouvelles idées et initiatives permettant le changement des comportements (Vandangeon, 2000). Ainsi, c'est l'apprentissage qui permet de façonner l'action de planification et de définition de la stratégie (Ramirez, 1983).

Enfin, l'idée sous jacente à ce qui a précédé correspond au fait qu'il est important de changer le comportement des individus pour ensuite fixer le cadre de la nouvelle organisation. Ainsi, c'est l'apprentissage des individus qui enclenche le changement dans l'organisation.

Cependant, il existe un risque au niveau de ce type de changement construit ou ce que David (1996a) appelle par une «*crise possible*». Ce risque correspond au cas où les acteurs, après la formalisation du changement, le perçoivent comme étant non compatible avec l'image qu'ils ont en faite. A cet égard, pour limiter ce risque et le décalage entre le changement proposé à la fin et les attentes des acteurs, Vandangeon (2000) propose l'idée selon laquelle le leader, au moment de sélectionner les initiatives et les idées émergentes, se base sur des critères intelligibles pour tous.

Le changement négocié est préconisé par plusieurs auteurs. Par exemple, David (1994) explique que dans le cas de la RATP, le fait que la Direction fixe les cadres de départ et laisse une marge de manœuvre aux acteurs pour remplir ces cadres, était «*le meilleur moyen de mettre les acteurs en situation de responsabilisation, de permettre une diffusion de la méthode aux autres niveaux hiérarchiques et d'obtenir leur adhésion puisque la solution vient d'eux*» (David, 1994, p228-229). Reynaud (1997), pour sa part, insiste sur la fait que le changement doit être le produit d'une régulation conjointe autorisant l'articulation entre le local et le global et reconnaissant le rôle des acteurs locaux dans la construction du futur organisationnel.

1.3.3) Le changement prescrit et le changement construit, deux logiques complémentaires :

Malgré la distinction faite entre les deux formes de mise en œuvre du changement que nous avons exposé précédemment, certains auteurs comme Lawler (1991), David (1994) et Vandangeon (2000) expliquent que cette distinction n'empêche guère leur complémentarité.

Cette idée de complémentarité a été traitée par d'autres auteurs tels que Bower (1974) qui estime que les approches «Top-Down» et «Bottom-Up» utilisées lors de la planification et le contrôle des activités, sont loin d'être contradictoires mais plus complémentaires. De même, Mintzberg & al (1976) pensent que les processus structurés et non structurés de prise de décision coexistent au sein d'une même organisation.

Pour Vandangeon (2000), dans le cadre d'un changement organisationnel, il est possible de trouver un juste équilibre entre les deux logiques d'action pouvant alors être complémentaires dans la mesure où elles peuvent s'articuler au cours d'un même processus. Selon l'auteur, cette complémentarité se justifie par le fait que lorsque le changement est au départ prescrit puis implanté dans l'organisation, il peut être nécessaire par la suite de revenir à une logique de changement plutôt construit afin de relancer la dynamique. L'action de changement devient alors émergente et les initiatives sont plus autonomes. D'une manière symétrique, selon cet auteur, un changement construit peut tendre vers un changement prescrit. En effet, quand le changement est négocié au départ il peut alors être nécessaire que le leader intervienne d'une manière prescrite pour stabiliser le processus en fixant les changements dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. L'action de changement devient délibérée et la nouvelle vision de l'organisation est formalisée d'une manière progressive.

De plus, selon Vandangeon (2000), les deux types de logique peuvent caractériser un même changement. Dans le cas d'un changement prescrit, un projet particulier suivant une démarche construite, peut être établi en parallèle. Cela s'explique par le fait que bien que la vision soit définie et claire au départ, certaines parties restent floues et les protagonistes du changement peuvent se heurter à la difficulté de les planifier. De ce fait, il peut être préférable de suivre une logique plus autonome et moins formalisée. Ce qui rejoint d'ailleurs l'idée de David (1996a&b) qui explique que dans le cas de la RATP, il était possible de procéder par un cadrage imposé au niveau des relations (organisation et procédures) et de laisser au sein de ce cadre une marge de manœuvre importante aux acteurs. Ainsi, l'interaction entre ces derniers et le projet de changement peut produire des modifications d'une manière réciproque : le projet est changé en fonction des idées et des initiatives des acteurs et les comportements se modifient en fonction des changements issus du projet lui-même.

2) L'accompagnement du changement : démarche communicationnelle

Selon Bateson (1980), communiquer c'est «*construire avec des mots un simulacre de la réalité*». L'action de communication permet donc de construire et d'activer une représentation et une vision de la réalité vécue. Ainsi, la communication a un rôle central dans le processus du changement. Elle est considérée comme un levier permettant de diffuser les messages nécessaires en période de transformation (Autissier & Moutot, 2003). En outre, selon ces derniers auteurs, durant le processus du changement, il est important de passer d'une

communication individuelle à une communication de masse. L'accompagnement du changement consiste à communiquer tout au long du processus et à former les individus aux nouveaux rôles qu'exige le changement. Il s'agit selon (Midler, 1995) d'une démarche d'objectivation. D'autres auteurs comme Ford & Ford (1995), mettent en avant le rôle de la communication et le type de discours dans la mise en place et le succès du processus du changement. Pour Johnson & al, (2005), la communication constitue une manière efficace pour surmonter les résistances au changement. De ce fait, ces auteurs proposent une communication ouverte propice à créer un climat de confiance.

Avant de montrer d'une manière plus détaillée le rôle de la communication dans le changement, nous mettons en évidence la classification de ce concept dans la théorie.

2.1) Classification de la communication dans la littérature :

Dans la littérature, trois formes de communication du changement sont mises en exergue.

2.1.1) La communication «émergente» :

Dans le cadre d'un changement organisationnel, la communication émergente établit un décodage des signes émis à travers les discours et les comportements de la Direction. Ce type de communication se base sur des réseaux informels, internes et externes dont disposent les acteurs (March & Sevon, 1984) et suivant des flux ascendants et horizontaux (Watzlawick, 1978 ; Bastien, 1987), prenant la forme de bavardages et de rumeurs. Cette forme de communication traduit le fait que les acteurs, d'une manière collective, sont en quête d'informations leur permettant d'interpréter et de comprendre la situation vécue (Ashford, 1988 ; Giroux, 1998). Ils reçoivent des informations émises par la Direction qu'ils décodent afin de construire le cadre de référence propice à la compréhension du changement et de ses implications locales (Napier & al, 1989). La compréhension collective de la situation se base alors sur les connaissances acquises par les acteurs et sur leurs expériences passées ainsi que sur leurs perceptions vis-à-vis des protagonistes du changement. Notons que comme le changement est souvent porteur d'incertitude et de confusion (Watzlawick, 1978), les acteurs auront tendance à augmenter leur attention vis-à-vis des signaux volontaires ou involontaires émis par la Direction. Leur perception du changement évolue au fur et à mesure qu'ils assimilent les informations reçues (Isabella, 1990).

2.1.2) La communication «planifiée» :

Cette forme de communication est diffusée suivant des flux descendants, partant des dirigeants vers les acteurs et les personnes concernées par le changement. Ces messages véhiculent les mécanismes du changement et ses enjeux (Kirkpatrick, 1985). La communication planifiée est considérée comme un outil d'explication, de persuasion et de mobilisation, utilisé par la Direction afin que le changement soit intelligible et accepté par les acteurs. En outre, la planification de la communication du changement a pour but de préserver l'image de l'organisation et de générer de la cohérence et de la coordination dans les actions de changement. Donc, ce type de communication permet de donner aux acteurs le cadre de référence, pouvant prendre la forme d'un décret selon lequel ils interprètent le changement (Giroux, 1998). Les messages ont une importance cruciale dans le processus du changement, ils doivent être clairs, présentant les raisons du changement et ses étapes afin de convaincre les acteurs de la nécessité de changer. Aussi, communiquer sur les étapes du changement, traduit le fait que la Direction est consciente des capacités individuelles et collectives à mettre en œuvre le changement (Armenakis & al, 1993 ; Kirkpatrick, 1985).

Cependant, la qualité des messages émanant de la Direction a été critiquée par Argyris (1994) qui pense que cette dernière ne présente, bien souvent, que le coté fleuri du changement. Ce qui est de nature à nuire à la compréhension réaliste du changement par les acteurs. Cette idée est confirmée par Autissier & Moutot (2003) qui expliquent que les dirigeants peuvent, en période de changement, établir une communication qui «*gomme les aspérités négatives ou polémiques*» pensant que c'est une solution pour contrecarrer les résistances. Selon les deux auteurs, cette communication peut avoir un effet inverse ou contraire de ce qui a été escompté, tel que par exemple, la perte de confiance vis-à-vis de la Direction devenue peu crédible. Le risque aussi est de rallier « *plus la masse indécise, rarement dupe, dans le clan des sceptiques, voire des résistants* » (Autissier & Moutot, 2003, p73). Ainsi, la résistance se trouve accentuée et encore plus délicate à gérer.

Il ressort de ce qui précédé que les protagonistes du changement doivent émettre les bons messages qui sont d'autant plus importants au début du processus du changement car ils peuvent limiter le sentiment de stress ressenti par les acteurs (Kelly, 1989 ; Perry, 1986). Outre la nature des messages, il existe un autre risque inhérent à ce type de communication planifiée, c'est le fait qu'elle soit déformée par l'environnement ou la culture même de l'entreprise (Giroux, 1998).

2.1.3) La communication «interactive» :

Cette forme de communication traduit les flux émis par les acteurs de tous les niveaux de l'organisation et qui se base sur des flux multidirectionnels dans le cadre d'une structure «*communicante*» (Bushe & Shani, 1990). Il s'agit donc de la négociation entre parties prenantes du changement qui est alors construit à la lumière de cette négociation. L'objectif de cette forme de communication est d'enrôler les acteurs dans la mise en œuvre du changement et cela grâce à l'appropriation au cours du processus. Ainsi, cette communication traduit le fait que les représentants du changement et les acteurs sont des partenaires du changement. Toutefois, la coopération des acteurs peut varier. Ils peuvent être des informateurs, des consultants ou alors des véritables responsables du changement et même des «*co -gestionnaires*» (Stayer, 1990).

Pour Argyris (1998), avec ce type de communication interactive et la responsabilisation qu'elle implique, l'engagement des acteurs n'est pas toujours vérifié. Cependant, beaucoup d'auteurs s'accordent sur l'idée que cette communication interactive favorise le débat, l'élaboration collective des règles qui régissent le fonctionnement organisationnel, ainsi que le changement du mode des relations et la mise en confiance des parties prenantes (Avenier, 1997 ; Bernoux, 1995 ; Reynaud, 1988).

2.2) L'importance de la communication dans le changement :

L'influence de la communication sur le changement organisationnel a fait l'objet de nombreux écrits. Des auteurs, comme Pfeiffer (1981b), ont analysé plus particulièrement «*la dimension symbolique du discours»*. D'autres auteurs, comme Smircich & Morgan (1982), ont mis en évidence l'importance du «*jeu de langage dans l'exercice du leadership».* D'autres encore, comme Mintzberg (1984), ont analysé la «*dimension communicationnelle*» de la fonction de décideur. Allaire & Firsirotu (1984), pour leur part, avec leur approche culturaliste, ont montré l'importance des valeurs et des postulats, qui fondent le discours stratégique, dans le processus du changement. Cette dernière approche a montré que la gestion des symboles pouvait avoir une influence sur la mobilisation des acteurs et sur leur identification de l'organisation.

La communication ne se limite guère à diffuser le changement, elle est au cœur du processus de son interprétation et de son appropriation par les acteurs (Demers, 1993). C'est ce que confirme Kourilsky (2004, p101) en stipulant que : «*communiquer c'est intervenir pour changer l'état de la situation d'autrui, sa construction de la réalité, pour susciter des comportements différents*». Ou encore Romelar (1997, p308) qui explique que : «*quand un acteur de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel».*

Selon cette perspective, la communication est vue comme un «*processus de construction sociale de la réalité organisationnelle»* qui implique un «*dialogue*» (Bouwen & Fry, 1991), des «*délibérations*» (Purser & al, 1992) et une « *conversation* » (Ford & Ford, 1995). Notons que la communication par la conversation serait alors un instrument de changement en permettant la modification des représentations (Senge & Stermen, 1992) et l'apparition de nouveaux schémas interprétatifs (Bartuneck, 1984).

Outre la construction d'une signification de la réalité et le changement des schémas cognitifs, la communication permet de mobiliser les acteurs (Giroux, 1997.) En effet, mettre en récit le changement permet de lui donner du sens et pousser ainsi les acteurs à «*intégrer leurs interprétations et leurs actions dans ce schéma global*» (Christian & Boudès, 1998, p115). Dans ce contexte, la communication apparaît comme étant le moyen de préparer les acteurs au changement et de conserver le «*sens collectif*» (Demers, 1993 ; Demers & al,. 1997). C'est ce qui pousse Mintzberg (1973) à donner à la communication le statut d'instrument privilégié au service des dirigeants pour piloter l'organisation. Cependant, en période de changement, communiquer n'est pas suffisant, il faut encore que l'information émanant de la Direction soit intégrée par les acteurs et qu'elle soit perçue comme compatible avec leurs propres intentions. D'ailleurs, Floyd & Wooldridge (1992) insistent sur les effets limités d'une communication solennelle, réalisée à grande échelle lors des réunions annuelles. C'est ce qui pousse les deux auteurs à préconiser une communication directe entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés qui doit être encore plus importante en période de changement. Il faut alors chercher à établir au sein des organisations une «*conversation sur la stratégie*» entre les différents niveaux hiérarchiques et les différentes fonctions (Westley, 1990). Cette conversation doit donc passer par des contacts et des relations interpersonnelles directes entre les acteurs organisationnels et non pas par des notes de service ou d'autres communiqués du journal interne.

Au delà de l'importance de la communication interpersonnelle, Kets de Vries (2003) insiste sur le fait que l'exécution de la vision stratégique repose, en grande partie, sur la délégation du pouvoir en matière de communication. Cette idée est confirmée par Johnson & al, (2005) qui affirment que les acteurs impliqués dans le processus du changement peuvent constituer un levier communicationnel important dans la mesure où ces membres peuvent diffuser l'information concernant la nécessité et la démarche du changement.

D'autres auteurs comme Autissier & Moutot (2003) définissent un processus de communication à trois séquences. La première phase correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet du changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements «*légitimes*» des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes. La deuxième phase correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs. Par ailleurs, les deux auteurs stipulent que même si la communication est planifiée au début du projet de changement, elle doit être «*pour partie réactive et souvent affaire de créativité et d'intelligence de situation*» (Autissier & Moutot, 2003, p76). La troisième phase traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement.

De plus, selon ces deux auteurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : *la documentation* qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, *les affiches* qui permettent des sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin *les réunions* qui sont propices à établir une communication efficiente et une bonne coordination entre les acteurs.

En nous basant sur le postulat de l'importance de la communication en période de changement, nous nous tournons vers un modèle transactionnel de la communication dont nous exposons les tenants dans ce qui suit.

2.3) Une approche transactionnelle du changement, le modèle discursif

(Burgelman, 1983; Taylor & Van Every, 1993; Demers, 1993; Giroux & Taylor, 1995; Giroux, (1996, 1998, 2000)).

Certains auteurs, comme Giroux (2000), reprochent aux démarches traditionnelles de la communication le fait qu'elles occultaient la dimension communicationnelle de l'organisation et du changement en la considérant comme une transmission. Pour Giordano (1999), la communication en tant que transmission reste essentielle, comme étant une fonction élémentaire de la communication interne. Toutefois, ce paradigme communicationnel ne renseigne guère sur l'importance de la communication dans la dynamique organisationnelle (Giroux, 2000). De plus, dans le cadre de cette perspective de la communication, il peut exister des risques de distorsion au niveau des informations émises par la Direction et par ses relais (Giordano, 1999).

Les limites de ce type d'approche poussent des auteurs, comme Giroux (2000), à préconiser de donner à la communication toute sa dimension transactionnelle qui met en évidence les interactions entre acteurs et aussi l'action collective. Pour ce faire, l'auteur propose le modèle ***discursif***[5] qui s'intéresse à la construction collective de l'organisation et de là au changement. En fait, les auteurs qui ont bâti ce modèle ont suggéré la métaphore du discours pour la compréhension du fonctionnement organisationnel. Ce discours comprend deux modalités : *le texte et la conversation,* comme étant des sources possibles du changement organisationnel (Taylor, 1993). Selon cette vision, le changement peut être conçu par la Direction, il est donc textuel et déductif (TOP Down). Le changement peut être aussi généré par la conversation (Bottom UP), il est donc inductif. Cependant, Taylor (1993) ajoute que le changement le plus fondamental est de type abductif qui suppose que la Direction traduise le changement véhiculé par la conversation en une interprétation textuelle menant les acteurs dans la même direction.

Pour Giroux & Demers (1993), le changement n'est pas un phénomène allant de soi. Il existe entre le changement escompté et les espérances des acteurs une zone de tension «*un messy middle*». Par conséquent, le changement est la résultante d'un effort combiné entre la Direction et les acteurs, suivant un processus qui se réalise dans l'action quotidienne par et dans la communication. Pour Giroux & Demers (1993), ce processus se compose de trois niveaux :

[5] Ce modèle est développé par un groupe de chercheurs Canadiens autour de J.R. Taylor, N.Giroux, C.Groleau, D.Robichaud, F.Cooren, E.Van Every.

- ***Le premier niveau*** correspond au «*texte*» qui projette l'organisation dans le temps et dans l'espace, en établissant ainsi un cadre de structuration des actions et en donnant une signification collective aux conversations individuelles.
- ***Le deuxième niveau*** est celui de la «*conversation*» comme étant une source d'arrangements entre acteurs et qui a pour objectif la régulation quotidienne de l'organisation.
- ***Le troisième niveau*** est un niveau intermédiaire situé entre les deux premiers. Il s'agit de la «*méta conversation*» (Westley, 1990). Selon Weick (1969 et 1995), ce niveau permet la construction des processus sociaux et des interprétations de la réalité. En d'autres termes, «*la méta-conversation*» articule entre les conversations et les textes et cela dans les deux sens. De la conversation vers les textes via la textualisation et des textes vers la conversation via l'opérationnalisation. Il s'agit donc de deux processus, le premier correspond à l'actualisation du texte dans les interactions et le deuxième traduit le passage de la textualisation des interactions dans l'articulation du sens dans l'action (Giroux, 1996). Ces deux processus sont considérés comme le fondement de la structuration de l'organisation (Taylor & al, 2000).

Par ailleurs, le modèle discursif met en exergue deux modes de communication permettant de faire le lien entre «*le texte*», «*la conversation*» et «*la méta conversation*» : le mode monologique et le mode dialogique (Giroux, 1998).

Le mode monologique (déclaratoire) :

La communication est établie par la Direction sous forme de monologue et imposée aux acteurs. Ce qui suppose l'existence d'une rationalité unique et que le système organisationnel soit une entité malléable. Ce mode de communication suit cinq étapes :

- **l'opérationnalisation** qui consiste à générer de la vision du changement des plans et des programmes de mise en œuvre. A ce niveau, la difficulté réside dans le fait que la Direction ne dispose pas de toutes les informations nécessaires à l'opérationnalisation,
- **la traduction** se fait par l'intermédiaire d'une émission de messages clairs sur le contenu et la mise en œuvre du changement. Cependant ces messages seront reçus par des acteurs ayant des intérêts divergents d'où la nécessité d'émettre des messages adaptés au cadre de référence de chaque groupe d'acteurs,

- **la diffusion des messages** qui s'établit d'une manière descendante. Cependant, les messages ne sont pas toujours reçus par les destinataires,
- **l'interprétation** qui correspond au décodage et à l'interprétation des messages par les acteurs. A ce niveau, la difficulté réside dans le fait que l'interprétation dépend aussi bien des schémas cognitifs des acteurs que du contexte, sans oublier le fait que ces derniers ne reçoivent pas le même flux d'informations,
- **l'adaptation** aux exigences de la nouvelle situation donc à la transformation de la conversation en conséquence.

Figure 1 : Le mode monologique de la mise en œuvre du changement (Giroux, 1998, p7)

<u>Le mode dialogique :</u>

La communication repose sur un dialogue entre les acteurs et la Direction qui fixe des objectifs et délègue aux acteurs la tâche de construire les représentations de l'organisation se voulant ainsi «*apprenante*» (Senge, 1990; Bouwen & Fry, 1991). Ainsi, le mode dialogique est un mode délibératoire et où on conçoit le changement d'une manière conjointe, interactive et basée sur le dialogue. Et comme le stipule Kourilsky (2004, p99) «*l'art du dialogue consiste en premier lieu à reconnaître les similitudes pour les relier, puis à exploiter les différences pour les conjuguer et en dégager une valeur ajoutée*».

La démarche de communication dialogique du changement suit cinq étapes (Giroux, 1998) :

- **la traduction en texte** c'est-à-dire la traduction du texte en objectifs et en règles qui permettent d'allouer les ressources et les responsabilités,
- **la négociation** qui porte sur les plans et les programmes d'action,
- **l'opérationnalisation** qui peut être faite localement à partir des savoirs pratiques des acteurs,
- **l'appropriation** qui consiste en l'intégration du changement par les acteurs dans leurs pratiques quotidiennes. Ce qui donne naissance à de nouvelles logiques d'action,

- **l'institutionnalisation** qui traduit l'inscription du changement dans le «*texte officiel*» de l'organisation.

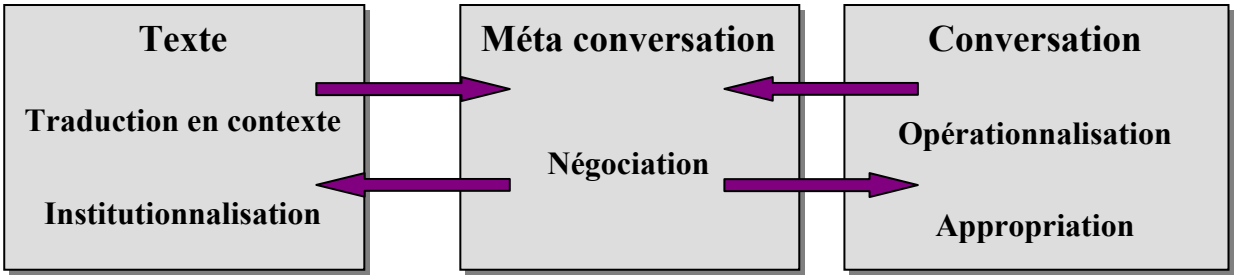


Figure 2 : La mise en œuvre dialogique du changement (Giroux, 1998, p8)

Ce mode de communication du changement basé sur le dialogue permet la construction de l'action par un processus de coopération (Bohm, 1996) qui engage la Direction et les acteurs dans «*des échanges réciproques générateurs de relations*» (Giordano & Giroux, 1998, p143). Cependant, au cours de ce processus, certaines difficultés peuvent subsister et cela à plusieurs niveaux. Dans la négociation, les acteurs peuvent parfois se sentir intimidés et évitent de s'exprimer en public (Giroux & Duchesne, 1997). Ils peuvent aussi présenter des résistances si les thèmes et la volonté de changement ne sont pas légitimes. Et enfin, au niveau de l'appropriation, la difficulté réside dans la difficulté d'articuler entre les savoirs locaux.

3) Conclusion :

Dans ce chapitre nous nous sommes intéressés aux différentes dimensions de la conduite d'un processus de changement. En premier lieu, il s'agit de diagnostiquer le contexte du changement donc d'évaluer la capacité de l'organisation à accepter ce changement ***(section 1. 1).*** La seconde étape correspond à créer la vision qui soutient le changement et qui doit être attractive, crédible et en rapport avec le contexte d'ores et déjà analysé. En outre, la vision doit être partagée au sein du tissu social de l'organisation afin que le projet de changement prenne corps dans les esprits d'un plus grand nombre d'acteurs. La construction de la vision d'une manière commune et son partage permettrait donc aux individus d'être convaincus, voire imprégnés des éléments constitutifs de la vision. Ainsi le partage de la vision au sein de l'organisation éclaire le chemin à suivre dans la mise en œuvre du changement et diminue par conséquent l'aversion pour l'inconnu ***(Section 1.2).***

Nous avons ensuite abordé les deux types de mise en œuvre du changement, distingués par les auteurs ***(section 1.3)*** :

1. le changement prescrit et décrété par le réformateur au reste des acteurs, leur concédant peu de marge de manœuvre.
2. le changement négocié qui, quant à lui, est construit en coopération entre la hiérarchie et les autres acteurs, donnant ainsi à ces derniers la possibilité de participer à la conception et la mise en œuvre du changement.

Aussi, nous avons tenté de montrer que ces deux types d'exécution du changement ne sont pas contradictoires et qu'ils peuvent être complémentaires.

La dernière section de ce chapitre s'est intéressée à la démarche communicationnelle du processus du changement, comme étant une déterminante de son acceptation, de sa mise en œuvre et de sa réussite dès lors qu'elle agisse sur les représentations des acteurs concernant la situation de départ et sur leur perception à l'égard du changement. Nous avons ensuite présenté les postulats du modèle «*discursif*» qui s'intéresse à la construction collective de l'organisation et de là au changement. Selon ce modèle transactionnel, la communication du changement suit deux modes possibles : le mode monologique et le mode dialogique.

Pour autant, la conduite du changement dans l'entreprise s'apparente, pour nombre de managers, à une véritable difficulté dès lors qu'elle exige une réelle conciliation entre deux réalités contradictoires. D'un côté, les managers doivent faire face à une situation de changement permanente exigeant une capacité d'adaptation constante de la part de l'organisation. D'un autre côté, ils sont confrontés parfois à des résistances au changement et à une acceptation limitée de l'évolution. Les dirigeants doivent alors percevoir les problèmes, mettre en place une solution et garantir les conditions optimales de réussite en prenant en compte la dimension humaine et les résistances.

Nous consacrons le chapitre suivant à l'étude des phénomènes d'acceptation et de résistance en tant qu'attitudes possibles adoptées de la part des acteurs envers le changement et qui influencent son déroulement et sa réussite.

Chapitre 5 - Acceptation du changement, résistance et apprentissage :

A l'instar de Reitter (1991, p47), nous considérons que «*le changement est, par nature, systémique, c'est-à-dire contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique* ». Il est alors «*inévitable que l'on rencontre des difficultés au cours de l'élaboration du projet de changement et de sa mise en œuvre*». En effet, plusieurs difficultés peuvent contrecarrer la mise en œuvre d'un processus de changement. Comme le stipule Argyris (1995, p61) «*il est indispensable que le processus de transformation d'une situation en une autre ne génère ni embarras ni menace, sinon les effets dysfonctionnels seront activés*». Autissier & Moutot (2003, p55) ajoutent : «*la pratique de changement est loin de correspondre à l'exercice d'une science exacte. De nombreux aléas ponctuent toujours les démarches les mieux anticipées. Le succès de ces chantiers nécessite de savoir adapter en permanence la démarche afin de faire face à l'ensemble de risques qui se présentent sur la majorité des projets*».

Toutes ces citations reflètent l'idée que la conduite du changement organisationnel et sa réussite sont sujettes à des difficultés qu'il importe d'analyser. Dans ce chapitre, nous traitons en premier lieu, les notions d'acceptation et d'appropriation du changement. Nous mobilisons la deuxième partie de ce chapitre à l'explication de la notion conventionnelle de la résistance au changement (ses formes, ses origines et les différentes manières pouvant la contrecarrer). La dernière section sera consacrée au concept d'apprentissage dans le cadre du changement organisationnel.

1) L'acceptation du changement et son appropriation :

Une des déterminantes de l'acceptation du changement par les acteurs est leur capacité à changer qui est assimilée par des auteurs à leur capacité de recevoir le changement. Rogers (1995), par exemple, a classé les acteurs récepteurs du changement selon leur «*réceptivité à l'innovation*» ou «*innovativeness*» ou encore leur propension individuelle au changement. Il définit la réceptivité à l'innovation comme étant «*la rapidité avec laquelle une personne adopte un nouveau produit par rapport à d'autres personnes de son système social».* D'autres auteurs, comme Midgley & Dowling (1978), considèrent que la propension au changement reflète celle de l'acteur à changer. Selon ces deux auteurs, cette propension traduit donc «*un attribut inobservable et inné*

d'une personne». Elle est considérée, par d'autres auteurs, comme étant une cause importante de la diffusion d'un changement dans l'organisation (Leonard- Barton & Deschamps, 1988 ; Zmud, 1984 ; Zalman & al, 1973).

Une autre déterminante de l'acceptation du changement ainsi que de la réussite de sa diffusion est ***la cohésion du groupe d'acteurs***. Cette notion de cohésion traduit une sorte de contagion sociale entre les individus appartenant au même système organisationnel. Une contagion qui peut avoir deux sources importantes (Burt, 1987) :

- **la cohésion** qui constitue une dimension importante pour le processus du changement dans la mesure où, un acteur qui a accepté le changement aura une influence positive et stimulatrice sur l'appropriation des autres individus avec lesquels il a contact permanent,
- **l'équivalence structurelle** (la concurrence sociale entre les acteurs) peut être source de contagion sociale dès lors qu'il existe un état de concurrence et de compétition entre un acteur qui a adopté le changement et un autre acteur encore réticent.

Partant de ce postulat, Burt (1987) considère en premier lieu, que deux individus appartenant à la même structure sociale, ont une proximité sociale quand ils entretiennent des relations semblables avec les autres individus issus d'autres strates organisationnelles. En second lieu, cette équivalence permet à l'acteur encore réticent de changer sa perception à l'égard du changement qui devient alors plus attractif. Le sentiment de compétition conduit ainsi cet acteur à adopter le changement en question.

Cette idée de contagion sociale a été affirmée par Leonard Barton (1987) qui montre que le comportement d'adoption des acteurs d'un changement peut être influencé par les conseils de leurs collègues ayant adopté le changement. Rejoignant cette idée, Zaltman & al, (1973) et Zmud (1984) stipulent que l'interaction entre les membres d'un groupe social peut accélérer d'adoption d'un changement par l'intermédiaire de réseaux informels existants entre les acteurs.

En outre, faire accepter le changement par le système organisationnel dépend aussi des *attributs perçus du changement*. Rogers (1995) en distingue cinq :

- la complexité liée à la compréhension du changement,
- l'avantage relatif au changement en termes de rentabilité économique, de diminution d'inconvénients, d'un gain de temps ou d'effort ou encore d'un gain de prestige social,
- la compatibilité avec les valeurs des acteurs, leurs croyances et leurs expériences passées,
- la testabilité du changement qui peut être expérimentée sur une base limitée avant de la diffuser à toute une population,
- l'observabilité des résultats c'est-à-dire leur visibilité.

Aussi, l'intégration du changement dans la vie organisationnelle ne se limite pas à son acceptation par les acteurs mais englobe aussi son appropriation par ces derniers. La notion d'appropriation du changement, pour reprendre Autissier & Wacheux (2000, p37), «*consiste à mobiliser un seuil d'acteurs de telle manière qu'une majorité engage de façon durable l'ensemble de l'entreprise*». Selon ces deux auteurs, l'appropriation du changement traduit donc l'intégration de ce changement dans les fonctions organisationnelles des acteurs. Il s'agit alors d'un processus qui dure dans le temps traduisant une construction individuelle puis collective d'un nouveau mode de fonctionnement de l'organisation. Ce qui amène d'autres auteurs, comme Schaffer & Thomson (2000) et Duck (2000), à insister sur l'importance pour les réformateurs de trouver un équilibre entre la volonté d'obtenir des résultats rapides et le temps nécessaire à l'appropriation du changement par les acteurs.

Par ailleurs, l'appropriation du changement est fortement liée à la participation des acteurs dans la conception et dans l'exécution du changement. Cette participation traduit le fait que les acteurs sont informés du changement envisagé, de ses caractéristiques et de ses modalités ainsi que de ses conséquences sur le mode de travail. Ce qui est de nature à accélérer leur appropriation du changement en question (Coch & French, 1948). Cependant, la participation n'est pas toujours souhaitée par les acteurs, certains ont peur d'exprimer leurs points de vue ou d'avoir plus de responsabilité, d'autres vont mal comprendre les objectifs de cette participation pour imposer ou exécuter des changements sans consulter la hiérarchie. Ainsi, devant ces limites, il importe que certaines conditions soient fournies au préalable de cette participation, telles que par exemple la définition d'une manière relativement claire d'un cadre sécurisant de règles qui constituerait les limites de cette participation.

En outre, il existe des mécanismes qui peuvent servir l'appropriation du changement tels que : *les supports organisationnels (les formations)* ou *les dispositifs de facilitation (suivi)* mis en place par l'entreprise au service des acteurs (Kotter, 2000). Ces supports organisationnels constituent des ressources clés dans les principes d'apprentissage organisationnel (Davis & al, 1989) et dotent les acteurs de nouvelles capacités, leur permettant d'assumer leurs nouveaux rôles (Fabi & al, 1999), ainsi que d'un capital de connaissances propice à l'atteinte de la cible organisationnelle (Autissier & Mouton, 2003).

De plus, pour certains auteurs, ces dispositifs organisationnels peuvent constituer un moyen permettant de désarmer les résistances au changement dès lors qu'ils contribuent à le présenter comme moins menaçant (Eby & al, 2000) et à influencer la perception du processus du changement vers une vision plus favorable (Lau & Woodman, 1995).

Aussi, dans le cadre des formations en période de changement, Autissier & Moutot (2003, p63-64) ajoutent qu'il est nécessaire que certaines conditions soient réunies pour que ces formations soient efficaces et pour qu'elles soutiennent le processus du changement.

- des conditions relatives à l'existence d'un plan de formation préalable, ce qui peut d'ailleurs, constituer, selon ces deux auteurs, une source de difficulté car il n'est pas aisé de connaître l'écart à combler entre le niveau des connaissances existantes et les connaissances requises pour le changement. Plus précisément, c'est le niveau des compétences existantes qui est difficile à évaluer et cela en raison de l'hétérogénéité qui les caractérise ou encore en raison de manque de référentiel,
- au préalable de chaque formation, les membres doivent savoir pourquoi ils participent à telle ou telle session de formation. En d'autres termes, les objectifs et le contenu de la formation doivent être explicites,
- le contexte de la formation est aussi important dans la mesure où il doit être « *sain, c'est-à-dire, dans lequel les participants ne font pas de découvertes à chaud qui soient susceptibles de les déstabiliser. Afin de prévenir ces risques, il est notamment indispensable de clarifier au préalable les questions relatives aux rôles et responsabilités ainsi qu'aux changements majeurs d'organisation*»,

- la nécessité d'une introduction sur le changement, ses objectifs, le contexte d'établissement et les acteurs concernés. Ce n'est qu'après cette phase introductive que le formateur doit intégrer le contenu technique de la formation, en suivant «*le fil logique qui doit permettre à chacun et à tout moment de savoir pourquoi il est en train d'apprendre tel point*»,
- l'existence de supports pédagogiques au service des participants qui doivent être validés et appuyés par une synthèse comportant les points essentiels de la formation,
- une dernière condition est avancée par les deux auteurs et qui concerne le choix du formateur comme étant garant de la réussite ou de l'échec de la formation. Ce formateur peut être interne à l'entreprise. L'avantage, pour cette dernière, est de profiter de son expertise (connaissance du métier et du contexte organisationnel) et de pouvoir capitaliser sur l'employé formateur qui voit son expertise enrichie grâce à la formation. Cependant, Autissier & Mouton (2003) notent qu'il n'est pas toujours aisé pour l'entreprise de trouver en son sein un employé ayant des capacités requises d'un bon formateur (pédagogue et ayant le sens de la communication). D'autant plus que, même si le formateur communiquant existe dans l'organisation, il n'est pas toujours possible pour lui de se libérer de ses activités quotidiennes pour établir la formation.

Malgré l'existence de plusieurs supports et outils qui contribuent à l'acceptation du changement organisationnel par les acteurs, cela reste un phénomène qui n'est pas naturel dès lors que les membres d'une organisation peuvent présenter des résistances et constituer ainsi des freins à la mise en œuvre du changement.

2) La résistance au changement :

Beaucoup de travaux académiques se sont intéressés aux conséquences du changement et à la manière avec laquelle il peut être perçu par les acteurs (Coch & French, 1948; Kotter & Schlesinger, 1983 ; Kanter & al, 1992). En effet, le changement peut être source d'anxiété dans la mesure où il est synonyme d'inconnu et d'incertitude pour les individus (Perret, 1996 ; Wacheux & Autissier, 2000). D'ailleurs, les auteurs Autissier & Moutot (2003, p109) expliquent que *le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive*». La résistance est

même considérée par Maurer (1996) comme la source la moins connue mais la plus déterminante de l'échec du changement. Lawrence (1954), quant lui, assimile la résistance à une douleur qui «*ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécue*».

Il nous a semblé intéressant à ce niveau d'étudier les différentes typologies existantes dans la littérature concernant l'attitude des acteurs envers le changement ainsi que les formes de la résistance au changement.

2.1) Typologies d'acteurs face au changement et formes de résistances

Certains auteurs ont tenté de faire une classification de l'attitude des acteurs face au changement. Nous citons à cet égard, Kanter & al, (1992) qui se sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations et ont identifié trois catégories d'acteurs face au changement :

- ***les «stratèges»*** qui conçoivent le changement,
- ***les «organisateurs»*** qui le mettent en œuvre,
- ***les «récepteurs»*** qui sont les destinataires du changement et qui constituent selon les deux auteurs, la principale source de résistance.

Nous pouvons rapprocher cette typologie à celle faite par Autissier & Moutot (2003) et qui regroupe :

- ***«les proactifs»*** : les acteurs favorables au changement,
- ***«les passifs»,*** qui sont ni pour ni contre le changement et attendent de voir des signes probants pour s'engager,
- ***«les opposants»,*** sont ceux qui avancent d'une manière systématique des arguments contre le changement.

En outre, d'autres travaux se sont intéressés aux formes que peut revêtir la résistance. Pour Carton (1997), la résistance peut apparaître sous la forme de :

- ***l'argumentation du changement*** qui peut se traduire par une négociation sur le fond et la forme du changement. selon l'auteur, il s'agit selon l'auteur d'une forme utile de résistance,
- ***la révolte*** qui peut s'appuyer sur une action syndicale, une demande de mutation, un recours à la hiérarchie ou encore une grève,
- ***le sabotage*** ayant pour but de montrer la non légitimité du changement,
- ***l'inertie organisationnelle*** qui est traduite par une absence de réaction au changement. Elle caractérise les personnes qui laissent entendre qu'elles acceptent le changement mais qui tentent d'en différer l'application.

Aussi, Capet & al. (1986) proposent une autre typologie composée de quatre formes possibles de résistance à savoir :

- ***le refus*** : caractérise la situation où la Direction ne veut pas mettre en œuvre le changement proposé par les acteurs,
- ***la réticence*** : il s'agit de la situation où les protagonistes du changement ne donnent pas les informations nécessaires à la mise en place de la nouvelle organisation,
- ***le rejet*** : qui caractérise le fait où la majorité des acteurs restent ancrés dans l'ancien paradigme organisationnel,
- ***la rétorsion*** : qui traduit l'utilisation des acteurs de la nouvelle organisation à des fins malveillantes.

Après avoir exposé quelques formes possibles de la résistance, il parait nécessaire de connaître les origines de ce phénomène.

2.2) Les origines de la résistance :

Les sources de la résistance sont multiples, elles peuvent avoir trait à ***des sentiments individuels*** tels que : la peur de la perte de contrôle, une forte incertitude due au manque d'informations concernant les étapes du changement et ses conséquences, une forte confusion s'il y a de forts changements touchant beaucoup de domaines et de routines simultanément et enfin le sentiment de perdre la face engendré par un manque de confiance en soi et en ses compétences (Kanter, 1983).

Pour Crozier & Friedberg (1977), la notion d'intérêt individuel est au cœur de la résistance au changement. Ces deux auteurs défendent l'idée que les individus ne résistent au changement que s'ils ne voient pas en cette transformation un intérêt personnel ou que ce changement remette en cause les zones d'incertitude qu'ils contrôlent. Ces deux auteurs stipulent que «*les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leur routine. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable est presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement»* (Crozier & Friedberg, 1977, p334).

Le raisonnement de Crozier & de Fridberg (1977) reflète le fait que l'individu établit une sorte d'arbitrage «*rationnel*» en termes d'avantages et d'inconvénients que peut fournir le changement. Cet arbitrage peut être fait d'une «*manière plus narcissique*», se basant sur les conséquences du changement en termes d'épanouissement de la personnalité ou au contraire «*comme une remise en cause parfois profonde de l'identité de la personne*» (Perret, 1996). Selon ce dernier auteur, l'acteur peut percevoir le changement menaçant pour ses compétences techniques et pour l'intérêt accordé par l'organisation à son travail. Le changement est alors perçu comme une menace au «*contrat psychologique*» et au lien qu'entretient l'acteur avec son organisation. (Perret, 1996 ; Larçon & Reitter, 1979 ; Reitter & Ramanantsoa, 1985).

Rejoignant les postulats de Crozier & de Fridberg (1977), Ansoff (1984) considère que la résistance est liée à la perception des acteurs à l'égard du changement. Cet auteur ajoute que l'intensité de cette résistance est dépendante de la prédisposition des acteurs à apprendre, à changer et à accepter les conséquences du changement sur leur pouvoir ou leur position.

Ceci étant dit, pour Coch & French (1948), la résistance au changement serait une combinaison à la fois ***des réactions individuelles,*** liées à un sentiment de frustration et des ***réactions collectives,*** issues des forces induites par le groupe. En fait, le travail de ces deux auteurs au sein de l'usine Harwood Manufacturing a montré qu'«*un des plus sérieux problèmes rencontrés a été la résistance des travailleurs de production face aux changements nécessaires dans les méthodes et les postes de travail*» (Coch & French, 1948, p512). Suite à ce constat, les deux auteurs ont suggéré l'idée selon laquelle la participation des acteurs à la conception du changement permet d'optimiser l'acceptation du changement en question. Ils invitent alors les managers à utiliser dans les processus du changement organisationnel des méthodes participatives de groupe afin de dépasser la résistance qui a trait aux normes des groupes. C'est d'ailleurs le constat fait par

Lewin (1951) lors d'une intervention sur les habitudes alimentaires et qui a conclu sur le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe et qu'il est alors nécessaire d'agir sur ces normes afin d'aboutir à des changements collectifs. En fait, la théorie «*des champs de forces*» de Lewin présente la résistance au changement comme un contrepoids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. L'intérêt de cette théorie est de permettre d'expliquer le changement et l'inertie par un jeu de forces antagonistes et favorables au changement.

Après Lewin, ce fut Lawrence (1954, 1969) qui s'est intéressé aux causes et aux effets de la résistance au changement. Cet auteur conclut que les acteurs présentent plus de résistance aux conséquences du changement sur le plan social et sur les relations qu'au changement lui-même.

Une autre analyse des sources de la résistance est avancée par Kotter & Schlesinger (1983) qui considèrent que la résistance peut provenir de :

- **l'intérêt personnel** car les acteurs peuvent être davantage centrés sur l'implication du changement sur leur propre situation que sur ses conséquences sur l'organisation (Brenot & Tuvée, 1996),
- **les malentendus** car les problèmes de communication et l'insuffisance d'informations peuvent provoquer un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement et poussent ainsi les acteurs à résister,
- **une différence de perception de la situation** dès lors que certains acteurs peuvent être en désaccord avec les raisons, les avantages et les inconvénients du changement. De plus, certaines personnes peuvent évaluer le processus du changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet. C'est d'ailleurs une idée partagée par Strebel (2000, p158) qui pense que la résistance peut aussi émaner de la divergence des points de vue entre les dirigeants et les acteurs. «*Pour les premiers, le changement représente une opportunité – à la fois pour l'entreprise et pour eux-mêmes – pour la plupart des seconds, il signifie à la fois rupture et intrusion* ». Sselon cet auteur, la solution serait que les dirigeants proposent à leurs salariés des contrats personnels», impliquant trois niveaux d'engagements mutuels : une dimension formelle qui définit la responsabilité, une dimension psychologique qui définit l'implication et une dimension sociale qui définit les valeurs de l'entreprise,

- **une tolérance faible au changement** qui traduit la préférence des acteurs de la stabilité plutôt que le changement par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux souhaités (Brenot & Tuvée, 1996). Ainsi, les acteurs, face au sentiment d'angoisse existentielle généré par le changement, peuvent avoir «*tendance de manière, plus ou moins formalisée, à développer des routines par lesquels s'aménagent des zones de stabilité et de sécurité* » (Autissier & Wacheux, 2000, p40).

La tolérance faible au changement nous renvoie au concept de l'inertie organisationnelle. En effet, ce phénomène d'inertie a fait l'objet de plusieurs travaux qui ont mis en exergue l'importance du passé comme explication de l'évolution ou de la non évolution de l'entreprise (Boeker, 1989 ; Kimberly, 1979).

Pour Allaire & Firsirotu (1988), l'inertie peur provenir des trois niveaux qui composent une organisation :

- **la structure organisationnelle** qui traduit les caractéristiques formelles et tangibles de l'organisation. A cet égard, Miller & Friesen (1980) affirment que les procédures et les stratégies quand elles ont, au cours des expériences passées, prouvé leur efficacité, elles poussent les acteurs à les reproduire dans le futur. Friedberg (1993), pour sa part, explique que l'inertie structurelle se justifie de l'ambiguïté du contexte comme des gisements d'expériences que les acteurs interprètent pendant longtemps dans le sens des intérêts de la *«coalition dominante».* A cela s'ajoute la vision de Hannan & Freeman (1984), pour qui, les différents groupes d'intérêts internes et externes préfèrent des organisations fiables et qui rendent compte de leurs actions d'une manière rationnelle. Ainsi, les routines standardisées et l'institutionnalisation des buts ont une grande importance dans la survie et la pérennité des organisations. A la vue de ces phénomènes, les résistances peuvent apparaître pour clamer l'inertie organisationnelle,

- **la culture** et ce qui la compose comme traditions, normes et coutumes peuvent agir comme des facteurs «d'endurcissement» car ils restreignent les acteurs dans une vision étroite et les contraignent dans des comportements passés (Miller & Friesen 1980). Ces cadres de références limitent la capacité à changer, ce qui amène les acteurs à plus reproduire des schémas d'action passés que de trouver des réponses diversifiées (Perret, 1994). Les traits culturels comme étant une source de résistance au changement poussent Watzlawick (1978) à stipuler que pour éviter de faire «*un peu plus de la même chose*», il est nécessaire de penser à changer les traits culturels avant de penser aux modifications des structures et des compétences en place,
- **la différence d'interprétation des évènements organisationnels par les individus** : l'interprétation des événements par les acteurs est conditionnée par leurs présupposés et leurs exigences acquis au fur et mesure de leurs expériences et de leur vie organisationnelle. Les acteurs peuvent percevoir le changement comme un symbole de l'inconnu et de l'incertain. Ils ne voient pas leurs rôles et leur statut dans le nouvel état organisationnel. Ainsi, dans ce contexte incertain, ces acteurs auront tendance à refuser le changement. Par ailleurs, les managers peuvent constituer une source de résistances en faisant une sorte de sélection des informations et en ne prenant en compte que celles qui confirment leurs idées préconçues et à ignorer celles qui les infirment et les remettent en cause (Ginsberg & Abrahamson, 1991).

Pour Dupuy (2001, p103-104), l'inertie ou l'immobilisme s'explique par le fait que «*dans certaines organisations, cette pression de conservatisme est accrue par la rotation des dirigeants qui fait qu'aucun d'entre eux n'a intérêt à prendre le poindre risque, lors de son court passage à la tête de l'entreprise*». D'une manière générale, pour Quinn (1980), les organisations ont tendance à préserver leur stratégie plutôt que de la changer radicalement. Starbuck (1965) affirme également que lorsqu'une organisation adopte un type de stratégie, cela rend difficile, voire impossible l'adoption d'autres stratégies. Et pour finir, Friedberg (1993, p 336-337) stipule que «*le changement est toujours impossible dans les organisations, grandes et moins grandes, et il y a toujours mille bonnes raisons pour ne pas changer, pour ne pas déstabiliser les piliers du fonctionnement actuel*».

Malgré l'existence de ces résistances, le changement organisationnel reste valorisé au sein des entreprises. Le constat concernant la réussite de changement dans certaines organisations laisse penser qu'il est possible de gérer ces résistances et de limiter leurs effets sur la dynamique du processus du changement.

2.3) Le désarmement des résistances.

Outre l'intérêt porté aux origines de la résistance, des auteurs ont proposé des modalités et des mesures permettant de diminuer le degré de résistances au changement. Ainsi, Kotter & Schlesinger (1983) proposent six approches pour limiter les résistances :

- **L'éducation et la communication** : les résistances peuvent provenir du fait du manque d'information et d'une analyse imprécise. Les auteurs proposent alors d'instruire et d'informer les acteurs concernés sur le changement afin qu'ils voient une certaine logique dans son établissement. De ce fait, l'amélioration de la communication permet de diminuer les rumeurs non fondées et incorrectes concernant les effets du changement. Les raisons du changement étant expliquées, cela génère des échanges entre acteurs, propices à la diminution de l'anxiété.
- **La participation** : d'un coté, les initiateurs du changement ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour concevoir le changement. D'un autre coté, les acteurs ont un pouvoir de résistance au changement. Leur participation serait alors nécessaire pour optimiser l'appropriation du changement. La participation comme une solution possible à la résistance a été avancée par d'autres auteurs, comme Lawrence (1969) qui invite les managers à mettre l'accent sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Pour ce faire, cet auteur propose le dispositif d'implication des acteurs et leur participation au changement envisagé. Une participation qui doit être, selon Lawrence (1969), accentuée par une communication claire du changement en usant d'un langage compréhensible pour tous. Bernard (1992) accentue cette idée en préconisant, outre l'implication des acteurs, la mise en place d'un contexte organisationnel propice à cette implication.
- **L'appui et soutien** : l'appui de la Direction pour les autres acteurs peut contrecarrer les résistances car il permet de limiter les craintes et l'inquiétude que vivent ces derniers en période de transition. De plus, un soutien en termes de formation des acteurs serait un moyen d'augmenter leur aptitude à affronter le changement.
- **Négociation et accord** : il s'agit pour les protagonistes du changement d'offrir des incitations aux acteurs les poussant à changer. Des actions incitatives telles que par exemple, accorder des indemnités financières aux acteurs résistants ou encore leur donner le droit de veto concernant certaines dimensions de l'action de changement.

- **La Coopération** : par la coopération, les deux auteurs entendent impliquer les chefs des coalitions résistantes dans des rôles symboliques de prise de décision et de les inclure dans l'effort du changement. Il s'agit donc d'une C'est une sorte de manipulation qui comporte cependant le risque que ces chefs se rendent compte qu'ils sont manipulés et dupés, ce qui peut amplifier la résistance.
- **La Coercition explicite et implicite** : selon les deux auteurs, cette approche peut être utilisée en dernier recours, et qui traduit le fait de forcer certains employés à accepter le changement par des mesures telles que les menaces de transfert, les renvois ou encore la limitation des promotions.

Pour désarmer les résistances, Bennis (1969), quant à lui, propose de prévenir, de sensibiliser et d'écouter les acteurs afin de faire basculer les énergies des résistants vers le changement. Ce qui nous rappelle les postulats de Lewin (1951) et «*la théorie du champ*» qui insiste sur l'importance d'analyser les forces motrices et celles résistantes au changement qui établissent un certain équilibre au sein d'un groupe. Il propose alors deux méthodes pour modifier ce niveau d'équilibre : soit l'ajout de forces favorables poussant le système vers le changement désiré, soit la diminution des forces antagonistes.

Par ailleurs, si la littérature sur le changement utilise largement le concept de résistance, Enriquez (1972) défend l'idée que l'idéologie régnante accepte le changement et que les individus se sentent prêts à affronter les transformations sociales et à les vivre quotidiennement. Ainsi, la valorisation du changement par les entreprises est de plus en plus grande et le changement est devenu «*une démarche impérative, voire une fin en soi*» (Thévenet, 1988). Malgré l'existence des résistances, le changement reste un terrain légitime et stable servant le fonctionnement de la société dans le management depuis quelques décennies (Lipovetsky, 1987). Par ailleurs, le phénomène de résistance tout en étant considéré comme une menace sérieuse à contrecarrer, peut, s'il est bien géré, avoir des aspects positifs et servir le changement En effet, selon Jabes (1991), la résistance signifie que les acteurs ont réfléchi au changement et à ses conséquences. Ce qui a donc enclenché un processus par lequel les individus ont forgé leurs points de vue, exprimé leurs craintes et leur incompréhension et évacué leurs tensions internes. Ce processus montre alors aux protagonistes du changement les points critiques à privilégier et les paramètres à revoir dans l'établissement de la mutation envisagée. Ils disposent alors de l'opportunité d'apporter des améliorations au projet du changement pour qu'il soit accepté par les acteurs. Et comme dit Waddell (1998, pp23-24) au fil du temps, «*l'utilité de la résistance*» apparaît

De plus, pour d'autres auteurs, comme Pascale (1992), les divergences de points de vue et des opinions sont propices aux débats constructifs. Les protagonistes du changement doivent alors laisser exprimer les résistances et les comprendre en donnant l'occasion aux acteurs d'exprimer librement leurs ressentis et leurs points de vue afin de leur éviter un sentiment de refoulement conduisant à une agressivité et une résistance encore plus forte.

Par ailleurs, la résistance au changement, quelque soit son origine et sa forme, ne constitue guère la seule cause de difficulté ou d'échec d'un processus de changement. En effet, le changement peut échouer pour une multitude de raisons telles que : une vision mal définie et non partagée, un changement prescrit inhibant les initiatives ou encore une communication déficiente. Nous reprenons les huit causes d'échec du changement recensées par Kotter (2000)**.** En fait, aux huit étapes qu'il a présentées en tant que composantes d'un processus de changement (Chapitre 1), l'auteur associe huit causes d'échec :

- **Le manque de stimulation du sentiment d'urgence :** la stimulation de l'urgence est considérée par l'auteur, comme une étape importante du fait qu'elle permet de maximiser la coopération entre acteurs. Les dirigeants peuvent «*prendre un mauvais départ*» en sous-estimant «*la difficulté de sortir les individus de leurs pantoufles*». Ils peuvent aussi ne pas accorder le temps nécessaire aux préliminaires. D'une manière générale, nous explique l'auteur, les dirigeants sont «*paralysés par les risques. Ils craignent de susciter des réflexes défensifs chez les employés les plus anciens, de faire chuter le moral des troupes, de perdre le contrôle des événements, de menacer les résultats à court terme, de faire plonger le cours d'action, et de se voir reproché d'avoir provoqué une situation de crise*» (Kotter 2000, p4-5).
- **La non constitution d'un noyau dur** : selon l'auteur, la définition du changement doit être faite par «*une cellule de base*» qui doit se développer avec le temps. Ainsi, pour qu'un changement réussisse, il faut constituer une coalition, comme étant une force réelle pour le changement. Cette coalition intègre un dirigeant actif, certes, mais aussi d'autres acteurs animés par la volonté de mettre en œuvre le changement. Pour constituer ce noyau, les dirigeants doivent créer l'urgence et aussi faire *«partager le même constat de départ sur l'état de l'entreprise et sur ses opportunités*». Cela étant dit, à ce niveau, un degré de confiance suffisant et une communication soutenue sont nécessaires.

- **Manque de vision concernant le changement :** selon l'auteur, la vision est une source de réussite du changement, elle doit donc véhiculer une image du futur facile à communiquer et à partager et attrayante pour tous les acteurs. Kotter (2000, p11) affirme à cet égard : «*faute d'une vision juste, l'effort de changement risque d'aboutir à une liste de projets confus et incompatibles entre eux, pouvant entraîner l'entreprise dans une direction erronée, noire nulle part*». Et l'auteur ajoute qu'une vision du changement compliquée ou floue ne sera d'aucune utilité et qu'un mode de diffusion de la vision du type «top down» accentué, négligerait la participation des acteurs concernés. Ce qui ne favorise guère la motivation et l'implication des employés. Bien au contraire, cette logique favorise la peur de la prise de l'initiative et limite l'énergie nécessaire pour tout changement organisationnel.
- **Un effort de communication minime** : les dirigeants doivent faire passer les messages véhiculant le changement à tous les niveaux de l'organisation et cela en usant des journaux internes ainsi que des réunions. Kotter (2000, p14) explique d'ailleurs que «*la communication est affaire de mots et de comportements, ces derniers étant le plus souvent les plus convaincants. Rien ne ruine plus facilement les efforts de changement que, de la part d'individus haut placés, une attitude incohérente par rapport aux discours tenus*».
- **Sous-estimer les obstacles :** l'auteur considère que sous estimer les obstacles et les freins au changement, tels que l'existence d'une structure contraignante, peut être une cause d'échec du changement.
- **Ne pas donner des repères à court terme** : Kotter explique que l'évaluation profonde de la situation exige du temps et nécessite aussi qu'on s'appuie sur des objectifs à court terme. Il convient pour les promoteurs du changement de montrer aux acteurs des preuves tangibles et «*que le jeu vaut bien la chandelle*» afin d'éviter que ces derniers abandonnent le projet du changement.
- **Crier top vite victoire** : selon l'auteur, l'une des causes d'échec d'un changement a trait au fait que les promoteurs du changement soient frappés d'un sentiment de contentement face aux premiers résultats positifs. Kotter (2000) appelle alors les réformateurs à utiliser les gains réalisés à court terme pour s'attaquer à des problèmes plus fondamentaux et de «*garder à l'esprit qu'un travail de rénovation ne se réalise pas en plusieurs mois, mais en plusieurs années*».

- **Ne pas ancrer le changement dans la culture d'entreprise** : enfin, pour l'auteur, il faut que le changement touche les habitudes «*dans le sang de l'entreprise*». Ainsi, les nouveaux comportements doivent être enracinés dans les normes et les valeurs communes des acteurs, à défaut de quoi, «*ils risquent de s'altérer sitôt la pression lâchée*» (Kotter, 2000, p20).

Cependant, Kotter (2000) invite à considérer en l'échec du changement un aspect positif. En effet, selon cet auteur, si le changement a échoué, il provoque un apprentissage organisationnel permettant de prévenir le blocage lors d'un changement futur. Les acteurs, grâce à cette expérience, mémorisent le changement et ses conséquences. Ce qui les rend à même à affronter de nouveaux changements. Ainsi, l'apprentissage organisationnel s'avère l'un des effets tangibles du changement. C'est ce qui rejoint l'idée de Senge (1990) qui définit l'organisation apprenante comme celle qui est capable de changer de manière continue parce qu'elle a appris comment changer de manière efficace. Aussi, Guilhon (1998) a émis l'idée que les périodes de changement reflètent des processus d'apprentissage organisationnel (des périodes apprenantes) et des périodes de stabilité qui correspondent à des phases de compréhension des mécanismes du changement.

Tout cela nous mène donc à faire le lien entre deux processus différents mais très proches ; le processus du changement organisationnel et le processus de l'apprentissage organisationnel. Pour ce faire, dans la prochaine section nous traitons le changement organisationnel sous l'angle de l'apprentissage qu'il provoque et qui le provoque.

3) Le changement sous l'angle de l'apprentissage :

Avant de faire le lien entre le changement organisationnel en tant que processus et l'apprentissage organisationnel, nous définissons tout d'abord ce dernier concept. L'apprentissage se définit comme un «*phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes*» (Koeing, 1994, p78). Il est aussi vu comme un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des «erreurs» et les corrigent en modifiant leurs théories d'action (Argyris & Schön, 1978). Huber (1991), pour sa part, définit le processus d'apprentissage comme un processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel

l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles. Pour Weick & Roberts (1993), l'apprentissage est un processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées. Et enfin, Bandura (1977) analyse l'apprentissage comme une insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle.

3.1) Les processus d'apprentissage associés au changement :

Bien que la littérature sur l'apprentissage organisationnel soit très abondante, nous limitons notre étude théorique principalement aux travaux d'Argyris (1995) et d'Argyris & Schon (1978), comme étant des auteurs ayant eu des contributions majeures dans l'édifice des connaissances concernant le concept de l'apprentissage organisationnel...

La théorie d'Argyris (1995) met en avant une distinction entre deux types de schémas d'action ou de théories d'action au sein de l'organisation. La première forme correspond aux ***théories d'action*** ou ***aux théories de référence*** qui comprennent les croyances, les attitudes et les valeurs des individus (Espoused theory). A coté de ces premières théories, il existe des schémas d'action que les acteurs utilisent effectivement dans leurs actions (theory in use).

En outre, Argyris & Schon (1978) montrent qu'il existe un décalage ou un conflit entre les deux types de théories d'action. Ensuite, à la base de cette première différenciation, les auteurs distinguent deux types d'apprentissage constituant le cœur de leur théorie et qui dominent la littérature d'aujourd'hui : l'apprentissage en «*boucle simple*» et l'apprentissage en «*double boucle*». Nous pouvons mettre en évidence les fondements des deux types de processus comme suit :

L'apprentissage en «boucle simple» :

Il s'agit d'un processus comportemental d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs dans des schémas organisationnels établis et non remis en cause. Ce qui suppose qu'une organisation, en détectant un dysfonctionnement, modifie ses pratiques existantes. Ce changement peut traduire une amélioration à l'intérieur des cadres préétablis ainsi que l'adaptation des théories d'usage sans remettre en cause leur structure (Argyris & Schön, 1978). Ainsi, cette action de changement concernerait en premier lieu, le management intermédiaire touchant des procédures et des objets bien circonscrits (la diminution des coûts de production, l'amélioration de la capacité d'une machine) (Duncan, 1974 ; Kim, 1993). Dans le cadre de l'apprentissage en

« *simple boucle* », le changement se base donc sur des structures cognitives et des procédures existantes pour la détection et la correction des dysfonctionnements. La modification des pratiques ne touche pas les principes qui les régissent. Toutefois, cet apprentissage est peu novateur et il ne fait que compléter la base de connaissances organisationnelles sans changer leur nature (Dodgson, 1993).

Selon Argyris (1995) et Argyris & Schon (2002), agir selon le modèle d'apprentissage de «*simple boucle*», peut générer des malentendus et des «*routines défensives*» qui sont définies, par ces deux auteurs, comme étant «*toute action, toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras, ou de ressentir une menace qui les empêchent en même temps d'en découvrir les causes»* (Argyris & Schon, 2002, p42). En effet, si les acteurs utilisent le modèle d'apprentissage de «*simple boucle*», ils acquièrent un apprentissage restreint car leur capacité décisionnelle est limitée. Cet apprentissage favorise une sorte de surprotection qui empêche les acteurs d'évoluer et surtout favorise un comportement de passivité et de dissimulation. Ce type de comportement constitue alors un obstacle au changement profond de l'organisation puisqu'il contribue au renforcement des cadres d'action et de pensée existants. Les acteurs restent ancrés dans ces cadres et sont réticents pour leur remise en cause. Cette idée a été confirmée par Starbuck (1983) qui a souligné que des changements de type incrémental peuvent conduire à ce que les organisations soient incapables de se transformer en profondeur.

L'apprentissage en double boucle :

Il s'agit d'un processus cognitif de remise en cause des modèles mentaux, conduisant à l'adoption et la production de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action. En effet, face aux dysfonctionnements, l'organisation peut modifier les structures de ses actions et revoir ses cadres d'interprétation (Argyris & Schön, 1978 ; Ventriss & Luke, 1988). Ainsi, les théories d'usage et les théories d'action sont questionnées. Par conséquent, la dimension cognitive de l'organisation se trouve remise en cause. C'est ce qu'affirme Kim (1993) pour qui, l'apprentissage en «*double boucle*» constitue une rupture avec les savoirs existants permettant ainsi la mise en place de nouveaux modèles mentaux. Il est alors source de créativité puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles théories d'action. Ce deuxième type d'apprentissage, se voulant profond, est assimilé à une source de déstabilisation (Hedberg, 1981) qui se produit quand les dysfonctionnements ne peuvent pas être éliminés d'une manière simple c'est-à-dire par un apprentissage en «*simple boucle*».

Pour Argyris & al (2002), cette forme d'apprentissage résulte d'un conflit entre les théories d'action et les théories d'usage. Un conflit qui donnerait lieu à une recherche permettant de revoir les théories d'action. Concrètement, dans le cadre d'un apprentissage en « *double boucle* » et suite à une investigation organisationnelle, les acteurs se rendent compte qu'ils doivent changer les valeurs de leurs théories d'usage afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel.

3.2) L'expérimentation et l'expérience au service du changement :

Dans une ligne de pensée similaire adoptée par Argyris & Schon, des auteurs comme Cyert & March (1970) et Levitt & March (1988) ont fait une distinction entre deux types d'apprentissage :

- Un apprentissage généré par un ajustement aux stimuli de l'environnement touchant les comportements. C'est grâce à l'expérience que l'organisation transforme les routines qui la composent. Ces routines sont des retranscriptions du passé et de l'expérience déjà acquise. Elles permettent une certaine stabilité et une homogénéité du comportement de l'organisation dans le temps. Ainsi, l'organisation, par une dynamique incrémentale et suivant une logique de rationalité adaptative, effectue des améliorations de ses modes de fonctionnement et de ses routines existantes (Cohen & March 1974). Tout comme l'apprentissage de «*simple boucle*», ce premier type d'apprentissage ne génère pas de modification au niveau du cadre d'action et des croyances.
- Un apprentissage qui concerne le volet cognitif de l'organisation et qui est généré par une transformation des cadres de référence et des modèles mentaux. Il s'agit d'un apprentissage qui implique pour l'organisation la remise en cause de ses présupposés ou de ses hypothèses de base (Mason & Mitroff, 1981). Ce type d'apprentissage est considéré par Dodgson (1993), comme une révolution cognitive. Ce qui permet d'ailleurs de le rapprocher à l'apprentissage de «*double boucle*» d'Argyris.

En outre, pour Koenig (1994 : p77) l'apprentissage organisationnel serait la résultante de deux phénomènes : ***l'expérience et l'expérimentation***. L'expérience ou «*l'exploitation des régularités*» est propice à l'amorçage d'un processus d'apprentissage dès lors que les individus cherchent d'une manière continue à améliorer leurs actions existantes. Par ailleurs, grâce à l'expérimentation, les individus et les organisations modifient la nature de la relation avec

l'environnement. Ils modifient leurs modes d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes et de nouveaux comportements. Par conséquent, l'expérimentation permet à l'organisation de disposer de réponses avant même l'apparition des situations problématiques. Elles sont de ce fait, dans un état permanent de changement, soit de la structure ou et des processus (Huber, 1991 ; Starbuck, 1983). Ainsi, l'apprentissage apparaît chemin faisant (Yatchinovsky, 1999).

Selon Koenig (1994), la distinction entre l'expérimentation et l'expérience repose sur un arbitrage entre les opérations et les projets donc entre deux forces opposées, à savoir, l'ordre et le désordre. L'ordre se situe au niveau de l'opération et le désordre, quant est lui, se situe dans le projet du changement (Mbengue, 1997 ; Thiétart, 2001). Selon Laroche & Nioche (1994), l'ordre et la stabilité permettent aux organisations d'assumer leurs missions et aux acteurs de se positionner au sein d'une structure. Cet ordre est de nature à réduire une complexité problématique et de rassurer les acteurs. A l'opposé, la force de l'instabilité et le désordre résultent de l'initiative individuelle, propice à l'exploration des domaines inconnus et à l'innovation, donc propice aux expérimentations.

Ainsi, au sein des organisations apprenantes, une dialectique apparaît entre l'ordre et le chaos (Mbengue, 1997 ; Thiétart & Forgues, 1993 ; Thiétart, 2000- 2001). Ce qui nous mène à dire que la capacité de changement est déterminée par les compétences d'apprentissage organisationnel car l'aptitude d'apprentissage permet de faire face de manière continue aux nouvelles exigences de l'environnement.

L'existence de cette dialectique pousse à s'interroger sur la manière avec laquelle est gérée cette dualité dans l'organisation et la réponse qu'offre la théorie d'une manière unanime, c'est «*l'auto organisation*» (Koenig, 1994). L'auto organisation est définie par Thiétart (2001, p371), comme étant «*un processus émergent d'organisation […]. Cette organisation peut être la résultante des apprentissages des acteurs qui vont chercher des solutions locales aux problèmes qu'ils rencontrent, solutions dont les meilleures seront sélectionnées et conservées*».

Au sein de cette organisation apprenante, les acteurs doivent donc éviter d'être ancrés dans des routines et d'être ainsi figés dans une perception statique de l'activité. La lutte contre cette inertie et la volonté de changement peut se faire grâce à une tolérance d'une «*dose raisonnable d'opposition*» (Mbengue, 1997). Cette tolérance se fait selon Pascal (1990, p236), par «*l'incitation de remettre en cause la routine et le statu quo ; un degré d'autonomie et de*

délégation d'autorité suffisant à tous les niveaux de l'organisation ; l'absence d'une domination trop marquée d'un cadre de référence au travers duquel se règlent les décisions ; la capacité à intégrer et prendre en compte une grande diversité d'informations externes…». Il en ressort de cette dernière citation, qu'il importe dans l'organisation de favoriser l'initiative des acteurs, et de leur accorder de l'autonomie qui permet de construire des solutions et de révéler l'ordre caché (Koenig, 1993).

Selon cette perspective, les protagonistes du changement doivent pousser les acteurs à établir des expérimentations avec ce qu'elles impliquent en termes d'apprentissage. A cet égard, Kotter (2000, p9) appelle les réformateurs à encourager « *la prise de risque, ainsi que les idées, actions, activité non conventionnelles* ». Par ailleurs, cette vision insiste sur l'importance du fait que le leader soit doté de certaines qualités et aptitudes particulières telles que, l'observation, le dialogue et l'écoute qui peuvent permettre l'émergence de nouvelles stratégies, l'instauration d'une dialectique et la naissance de nouvelles expérimentations (Thiétart, 2000). Pour Claveau & al, (1998), il est nécessaire que la Direction soutienne les acteurs et qu'elle accorde une confiance suffisante en leur «*puissance créatrice*» de l'évolution continue de l'organisation (Pascale, 1990). Donc, il importe d'établir un contexte favorable à l'engagement et au débat qui serait propice à la discussion des normes établies et leur modification (Pascale & al, 1997).

Tous ces auteurs précédemment cités se rejoignent autour de l'idée que les capacités d'apprentissage se développent dans une organisation où il existe une tolérance à une certaine ambiguïté et un désordre. En effet, la libération et la valorisation des initiatives des acteurs permettent de créer de nouveaux savoirs et par conséquent, de nouvelles capacités d'apprentissage. En d'autres termes, les expérimentations et les changements qu'elles peuvent induire au niveau organisationnel, sont porteurs d'apprentissages collectifs. C'est ce que soutiennent Crozier & Friedberg (1977) pour qui, les apprentissages collectifs, dont bénéficient les acteurs, prennent la forme de nouveaux modèles rationnels, de nouveaux modes de raisonnement et de nouvelles capacités collectives. En outre, ces deux auteurs ajoutent que l'apprentissage est élaboré, fixé et maintenu grâce à la remise en cause de certains intérêts, rapports de force ainsi que des habitudes et des routines organisationnelles (Crozier & Friedberg, 1977).

4) Conclusion :

Dans ce dernier chapitre de cette première partie traitant du changement organisationnel, la ***première section*** a permis de mettre en avant les concepts d'acceptation et d'appropriation du changement par les acteurs. Le premier concept, nous le considérons comme une réponse possible des acteurs face au changement, quant à l'appropriation, elle peut être considérée comme la suite attendue par les protagonistes du changement de l'acceptation par les acteurs. Au cours de la même section, nous avons exposé les mécanismes et les supports organisationnels pouvant permettre l'appropriation et son optimisation, limitant ainsi l'aversion pour l'incertitude que peut ressentir le tissu social d'une organisation face au changement.

La seconde section avait pour objet d'appréhender le phénomène, souvent associé aux transformations organisationnelles : *la résistance*. Nous avons alors examiné une typologie d'attitude face au changement ainsi que les origines de la résistance en termes de sentiments individuels et/ou collectifs, les origines structurelles ou encore culturelles. Et enfin, nous avons clos cette section par les modalités, identifiées par la littérature, et qui sont propices au désarmement de la résistance au changement.

Pour finir, ***la troisième section*** de ce chapitre a tenté d'examiner le processus du changement sous l'angle de l'apprentissage organisationnel. Nous avons alors exposé les processus d'apprentissage qui peuvent s'associer au changement dans une organisation («*Simple boucle*» et «*Double boucle*») ainsi que les apports des expérimentations et de l'expérience aussi bien en termes d'apprentissage qu'en termes de changement.

Conclusion – Discussion : Partie 1

Cette première partie nous a permis de mettre en vue les approches du changement organisationnel ***(chapitre 1).*** Tout d'abord, nous avons exposé ***une approche cognitive,*** qui explique le changement en termes de schémas cognitifs partagés par les membres d'une organisation. Nous avons associé à l'approche cognitive, l'approche ***psychosociale***, qui propose une analyse du processus du changement basée sur le développement humain et l'attachement aux normes sociales (démarche participative), accordant ainsi une place centrale à la dimension psychosociale et humaine. Une deuxième approche a ensuite été présentée, l'approche ***managériale*** qui appréhende le processus du changement sous l'angle de l'organisation et de ses composantes (valeurs, stratégie, structure, les acteurs et le système de management). Cette perspective introduit l'importance de :

- L'usage d'outils managériaux tels que la communication, comme étant des leviers importants dans la mise en œuvre du changement.
- Le contexte dans lequel s'établit le changement (l'individu, les interactions entre membres organisationnels (jeux de pouvoir, rapports de force, coalitions), leurs actions).
- Le comment de l'évolution du processus du changement organisationnel.

Et enfin, nous avons mis en exergue une approche ***temporelle*** qui s'intéresse au processus de changement en le considérant comme une construction émanant des acteurs organisationnels. Il suit alors différentes phases qui caractérisent son évolution.

Au cours du ***second chapitre*** de cette première partie, nous avons traité les variables explicatives du processus du changement.

1. L'intentionnalité qui distingue entre un changement *imposé* par l'environnement interne et externe ou encore celui engendré par les caractéristiques intrinsèques de l'organisation (comme moteurs de changement ou au contraire source d'inertie) et un changement volontaire qui accorde une place centrale aux choix stratégiques et à l'acteur donnant ainsi au changement un caractère intentionnel et endogène.
2. Le mode de diffusion de l'action de changement qui peut suivre :
    - soit un mode progressif traduisant des ajustements marginaux, réversibles touchant une partie du système organisationnel,
    - soit un mode brutal reflétant une modification globale et profonde du système de départ provoquant sa destruction.

Une troisième variable du processus de changement, très importante, a fait l'objet du ***troisième chapitre*** dans lequel nous avons passé en revue les acteurs du changement et leurs rôles. Nous avons alors étudié les rôles du leader que lui ont été conféré par la littérature tels que ; l'expression de la volonté du changement, sa mise en œuvre et sa pérennité. Ensuite, nous avons examiné les rôles des autres strates organisationnelles dans le changement en insistant sur le rôle des cadres intermédiaires en tant que concepteurs de l'action d'évolution et en tant que relais d'informations. En outre, nous avons introduit les rôles des acteurs externes dans le processus du changement. Des acteurs tels que les consultants ou encore les chercheurs intervenants qui rentrent dans «*l'arène*» (Hatchuel, 1988) pour faire bénéficier les praticiens de leur expertise et de leurs connaissances et pour les accompagner dans l'instauration du changement.

Le quatrième chapitre a tenté d'appréhender le mode de conduite et d'accompagnement du processus du changement, en passant en vue les dimensions importantes de son évolution, partant du diagnostic du contexte, la création de la vision du changement, passant par sa mise en œuvre proprement dite (prescrit/négocié). Aussi, il était important de traiter le rôle de la communication dans le processus du changement et de montrer son utilité dans l'exécution de la vision du changement et dans la pérennité de ce dernier.

Nous avons complété cette partie (***chapitre 5)*** par la mise en lumière des phénomènes associés au processus du changement tels que ; l'acceptation, la résistance et l'apprentissage.

A la lumière de tous ces éléments, dimensions, et variables du processus du changement que nous venons d'exposer, nous nous posons les questions suivantes ? Existe- il une approche idéale du changement, un mode de diffusion meilleur qu'un autre, ou encore un mode de conduite idéal. Nous pensons alors que tout d'abord :

1. Le fait qu'il existe une distinction faite par les auteurs entre le changement imposé par l'environnement et celui voulu et amorcé par les acteurs montre que l'action de changement et son intentionnalité dépendent du contexte dans lequel vit une entreprise, de ses objectifs et de ses choix stratégiques ou encore des acteurs.
2. Le fait que certains dirigeants privilégient un mode de diffusion progressif plutôt que brutal, laisse penser aussi que cette décision est conditionnée par le contexte organisationnel interne et/ou externe et de leurs composantes.
3. Les changements organisationnels amorcés dans deux filiales appartenant à une même entreprise peuvent avoir une évolution différente voire contradictoire. Cela montre aussi l'existence d'une variable importante, à savoir le contexte.

Par ailleurs, les auteurs ne convergent pas tous autour d'un seul mode d'exécution de l'action de changement. Certains préconisent le changement incrémental. Rondeau (1999, p151) par exemple, pense que « *des changements trop rapides n'ont pas le temps de se construire une légitimité, ou des changements trop lents s'étiolent et tardent à produire les résultats visés, ont des effets pernicieux sur la mobilisation des acteurs*». D'autres auteurs, comme Miller & Friesen (1982), expliquent que le changement incrémental est moins coûteux, moins déstabilisant que celui brutal et qu'il provoque moins de résistance et de freins liés à l'incertitude. Perret (1994), pour sa part, invite à prendre en considération l'importance d'une démarche progressive. Une idée partagée par Midler (1995, p257) qui stipule que : «*les entreprises qui remettent en cause totalement l'essentiel de leur fondement réel ou symbolique agissent avec violence, et récoltent le plus souvent la violence*».

D'un autre côté, des auteurs invitent à l'introduction d'un changement brutal dès lors que l'organisation vit un état insatisfaisant, nécessitant alors une modification globale et pénétrante menant à un état stable et définitif. Certains auteurs, comme Vendangeon & Durieux (1996), pensent même que le changement brutal caractérise l'évolution de l'organisation qui débute par des périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation, suivies par des périodes de changements radicaux (Pettigrew, 1987; Tushman & Romanelli, 1985; Sheldon, 1980; Ramaprasad, 1982; Miller & Friesen, 1980) et complétées par des périodes d'instabilité qui conduisent au renforcement du changement. Ainsi, le changement brutal serait un des états par lesquels peut passer une organisation (Thiétart & Forgues, 1995a ; Thiétart, 2000).

Donc, les réponses antagonistes à nos questions nous laissent penser qu'il n'existe pas de mode idéal d'introduction et de mise en œuvre du changement organisationnel. De plus, s'il existait, ce mode de diffusion ou de mise en œuvre idéal serait appliqué par toutes les entreprises voulant changer le cours des choses. Ainsi, une autre question s'impose à nous : quelles sont les connaissances extraites de cette théorie sur le changement organisationnel auxquelles un chercheur intervenant pourrait s'y référer au moment où il tente de participer à l'évolution d'une organisation. Nous allons tenter de répondre à cette question par l'intermédiaire d'une expérience sur le terrain en tant que chercheur intervenant. Nous abordons tout d'abord quelques méthodologies d'intervention en mettant en vue celle qui caractérise notre immersion dans le champ organisationnel : **la Recherche Intervention**.

Partie 2 - La Recherche Intervention : une méthodologie au service de l'action

«***Le caractère fondamental de la science est sa tentative éternelle de dépasser ce qui est considéré comme scientifiquement accessible à un moment donné***» (Cassirer, 1944).

La question du changement, nous l'avons vu en première partie, est devenue primordiale, non seulement au sens où les outils et techniques de conception et de pilotage du changement se sont sophistiqués, mais aussi au sens où la capacité même des organisations à intégrer le changement comme un régime quasi permanent est devenue une compétence clé. La vie quotidienne des organisations est faite de relations variées : chacun, depuis sa place, se comporte comme un intervenant interne sur le cours des choses. Les organisations en général et les entreprises en particulier sont des lieux permanents d'auto-intervention (Hatchuel, 1994).

Une conception traditionnelle de la position du chercheur voudrait que ce dernier observe le processus de changement soit en tant qu'observateur non participant soit de manière plus immergée, en observateur participant. Dans ce dernier cas, il se comporte comme l'un des membres de l'organisation et joue, comme les autres, son rôle d'intervention interne. La position du chercheur-intervenant, dans la tradition lewinienne, concrétise une complexification temporaire du fonctionnement de l'organisation (Hatchuel, 1994). Ce chercheur joue un rôle qui n'existe pas dans les fonctions prévues dans l'organigramme de l'entreprise au sein de laquelle il intervient. L'un des points communs aux démarches de recherche intervenante est qu'elles constituent des théories et sont porteuses de pratiques explicites de changement et de conduite du changement. Ces théories (comme le modèle dégel-transformation-regel de Lewin, l'apprentissage en «double boucle» d'Argyris) ont d'ailleurs été abordées en première partie.

Il est donc naturel que nous abordions, dans cette seconde partie, les méthodologies de la recherche intervenante, en tant qu'elles relèvent à la fois : des méthodes pratiques de conception et de pilotage du changement, des théories générales du changement et d'une méthodologie de la recherche qui garantit la scientificité d'un certain nombre de résultats génériques qui peuvent concerner la méthode elle-même, la théorie du changement ou ce que le chercheur apporte à la communauté scientifique comme connaissances nouvelles sur le monde des organisations et leur fonctionnement intime.

Dans le premier chapitre de cette deuxième partie nous passerons en revue quelques méthodes intervenantes, leurs tenants et aboutissants, pour nous focaliser ensuite sur le cœur d'une de ces méthodes intervenantes : la recherche intervention en tant que méthode adoptée dans notre chantier de recherche et en tant qu'objet d'analyse.

Chapitre 1 - Les démarches de recherche intervenante au sein des organisations

Ce chapitre a pour ambition d'exposer quelques méthodes d'intervention en entreprise. Des méthodes qui traduisent l'immersion du chercheur dans un contexte organisationnel afin d'aider les acteurs à comprendre les fondements de leurs actions, à détecter les dysfonctionnements et amorcer les améliorations nécessaires. Ces démarches ont alors une visée transformatrice de la vie organisationnelle. Elles sont, en outre, animées par la volonté de faire progresser la science concernant le fonctionnement interne et les évolutions des organisations et des systèmes sociaux.

1) Bouleversement des théories de gestion et naissance des méthodes d'intervention en entreprise :

Dans le cadre des Sciences de Gestion, les recherches dites du «terrain» ne sont guère récentes. Elles datent d'au moins un siècle. Nombreuses recherches ont été faites durant le 19ème siècle (en sociologie, en histoire et en psychologie) afin de trouver les moyens d'aider les praticiens à gérer leurs problèmes. Ces recherches ont permis d'introduire le chercheur scientifique dans le contexte organisationnel, de connaître leurs spécificités et leur mode de fonctionnement interne.

En retraçant l'évolution des pratiques de l'intervention, il apparaît que «*la figure*» de l'intervenant a connu des renouvellements (Hatchuel, 1993). L'auteur identifie deux types de figures pour le chercheur intervenant en entreprise, à savoir : le technologue et le sociologue (Hatchuel, 1993, p76). Pour le technologue, comme prescripteur, c'est une figure qui correspondait à la période du taylorisme. Il s'agissait pour le chercheur de «*définir une bonne hygiène de travail ou un savoir faire déontologique qui complète la connaissance théorique ou instrumentale en lui donnant la touche humaine qui permet une démarche sans heurt*». Quant au sociologue analyste, il conçoit l'intervention comme une construction ayant une vocation psychologique et sociale. Il «*tendra à faire du processus d'intervention lui-même un objet d'analyse*». Cette figure de l'intervenant correspond à la période qui a suivi les années 1920, durant laquelle on s'interrogeait sur les fondements de l'intervention et de la demande émanant des entreprises, ainsi que sur leur nature partant du postulat que l'interventionniste est un acteur «*prescripteur de l'action potentielle*».

Dans les années 50, les deux courants s'enchevêtrent. Les héritiers tayloriens ont quitté les champs traditionnels de travail pour s'insérer dans des champs de rationalisation nouveaux tels que : la décision, la planification et la logistique, qui engagent et impliquent les acteurs. Même dans le domaine de l'informatique, il y a eu une prise de conscience de la nécessité de s'intéresser et de se soucier des phénomènes organisationnels. D'une manière générale, les ressources humaines étaient de plus en plus considérées comme pouvant faire l'objet de «*rationalisation*» (Hatchuel, 1993). Selon ce dernier auteur, face à ces renouvellements, les chercheurs se sont trouvés face à un choix méthodologique : celui d'être un expert, un analyste, ou alors un pur scientifique. Et de ce fait, la frontière entre les technologues des organisations et les sociologues était moins évidente.

En fait, à la fin des années 40, devant le constat d'une action inefficace, des chercheurs comme Lewin (1951) ont compris que la raison de l'incapacité de ces recherches, quant à leurs apports de solutions pour les problèmes pratiques, était le fait qu'elles étaient principalement des recherches cloisonnées dans des laboratoires, loin de la réalité et de tous les paramètres explicatifs qu'elle contient. Après Lewin, de nombreux chercheurs tels que (Coch & French 1948) ont pris conscience que ces problèmes pratiques font partie prenante des faits sociaux dont il importe de les analyser et de les clarifier d'une manière profonde.

Et à partir des années 80, explique Hatchuel (1993), il y a eu un dépassement d'une vision exclusivement politique des organisations qui peut s'expliquer par la régulation des savoirs et la métamorphose des acteurs. Pour l'auteur (p85-86), «*être acteur n'est pas seulement se voir assigner des règles d'action, c'est aussi incarner «une figure», à laquelle on prête des rôles possibles, des savoirs, des devenirs, bref, un potentiel d'interventions pertinentes et acceptables*». Cette transformation des acteurs conduit selon l'auteur, à celle de leurs comportements dès lors que leurs perceptions et leurs modes de raisonnement ont changé. Devant cette métamorphose, le chercheur devait s'intéresser à la dynamique des savoirs qui «*déplace les repères de l'action*» et génère le début de la métamorphose des acteurs. Ces derniers étaient de plus en plus face à des problèmes encore plus complexes et opaques. Ils subissaient des contraintes telle que la nécessité de favoriser une organisation «apprenante», innovante et résistante pour pallier aux obstacles qui leurs sont imposés par l'environnement rude et où l'incertitude est culminante. Ils devaient alors favoriser le changement organisationnel comme étant une condition de survie et un impératif.

Dans le cadre des Sciences de Gestion qui sont des «*sciences sociales*», des «*sciences de l'action*» et des «*sciences de l'artificiel*» (David, 2003, p129), de nombreuses démarches sont apparues. Elles ont alors introduit le chercheur dans le système de la science appliquée et ont par conséquent métamorphosé la relation qui existait entre les deux champs théorique et pratique.

L'élimination de la dichotomie qui existait entre ces deux champs a été permise grâce aux savoirs générés par ce type de recherche. En outre, ces méthodes de recherche ont permis de produire une synergie entre les savoirs produits par les praticiens et ceux produits par les chercheurs. En effet, les démarches qui se réclament d'une approche dite du «terrain» ont pour point commun celui de l'insertion d'un chercheur dans le système organisationnel, armé d'une volonté d'infléchir le cours des choses et «*l'ambition de générer à la fois des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales*» (David, 2000).

Notre analyse se limite à exposer les fondements de quatre méthodes d'intervention à savoir : «*la Recherche Action*» de Lewin (1951), «*la Science Action*» développée par Argyris (Argyris & al., 1985), la Recherche Clinique de Schein (1969, 1987c, 1971) et la Recherche Intervention (Hatchuel & Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994 ; Moisdon, 1984, 1991 ; Savall & Zardet, 1984, 2004 ; David, 2000).

Nous pouvons à ce niveau mobiliser l'idée de David (2000) selon laquelle la «*Recherche Action*» et «*la Science Action*» peuvent, à coté d'autres pratiques de recherche en Sciences de Gestion, être intégrées dans une méthode plus large, celle de «*la Recherche Intervention*» (Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994)[6]. En effet, selon David (2000), ces démarches se rejoignent dans leur postulat de créer une proximité entre chercheur et acteurs du terrain, ce qui «*relèvera davantage de la co-conception de l'action collective que d'une observation distante et neutre*» (David, 2003, p129). Ainsi, la Recherche Intervention peut être vue comme un paradigme fédérateur des pratiques en Sciences de Gestion.

Actuellement, les démarches d'intervention en management constituent de plus en plus «*un champ qui semble présenter la particularité d'être à la fois vaste et fécond*» (Plane, 2003, p198).

[6] Ce type de recherche est en particulier, mais pas uniquement, pratiqué dans trois laboratoires de recherche français : le Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, le Centre de Recherche en Gestion de L'Ecole polytechnique, et l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations de L'université Lyon 3.

Nous présentons dans ce qui suit les fondements des pratiques d'intervention que nous avons citées précédemment. Quant à la Recherche Intervention et ses postulats, ils sont traités tout au long des chapitres suivants.

2) Les démarches d'intervention :

L'environnement incertain où vivent les entreprises actuellement les place face à de nouveaux défis et des exigences en termes de flexibilité et d'innovation de plus en plus incontournables. En effet, le modèle de management universel et stable s'est évanoui en cédant la place à une volonté de doter l'organisation d'une capacité de changement et d'adaptation. Le changement devient alors une condition de survie à laquelle l'entreprise d'aujourd'hui ne peut se soustraire.

Par ailleurs, ces organisations sont des lieux permanents d'auto intervention qui permet leur évolution (Hatchuel, 1985) et qui est articulée par les acteurs en présence. En fait, l'interaction entre ces acteurs serait «*la source permanente de tensions ou d'incohérences*» (Hatchuel, 1988, p14), qui elles mêmes sont génératrices de nouvelles connaissances susceptibles de transformer et de réguler les interactions existantes ou alors de faire apparaître de nouveaux acteurs (Hatchuel, 1988). Toutefois, comme le souligne l'auteur, le processus d'auto intervention ne garantit pas une efficience à priori, il précipite même la mort de l'organisation dans certains cas.

Ainsi, pour poursuivre son objectif de transformation, l'organisation en général et l'entreprise en particulier doit comprendre la logique de son système d'action, reconnaître les freins à l'apprentissage et amorcer les actions d'améliorations adaptées à son contexte. Pour ce faire, de plus en plus, les dirigeants font appel aux chercheurs issus de la communauté scientifique afin de bénéficier de leur aide et leur expertise dans leur quête d'amélioration et de changement (Moingeon & al., 1997). Cette interaction entre chercheurs et praticiens est «*constitutive d'une ingénierie gestionnaire fondée, qui incarne le projet général que l'on peut attribuer aux Sciences de Gestion*» (David, 2000, p198).

2.1) La Recherche Action (Lewin 1951) :

2.1.1) Naissance du concept et objectifs :

Le concept de la «*Recherche Action*», comme son nom l'indique, représente une juxtaposition d'action et de recherche, ou en d'autres termes, de la théorie et de la pratique. Depuis 70 ans, cette méthodologie de recherche est née et a eu un impact important sur la compréhension des comportements humains et la résolution des problèmes des praticiens en entreprise. C'est Kurt Lewin, le psychologue allemand, l'inventeur de la psychologie sociale, qui a introduit cette notion entre 1940 et 1945 comme étant une voie de production des connaissances pour un système social et cela en vue de le changer. Toutefois, des auteurs (Ketterer & al. 1980[7]) associent la naissance de cette pratique à l'étude de Collier (1945).

Pour définir cette méthode d'intervention, nous nous tournons vers Lewin (1947) qui explique que la «*Recherche Action*» serait une recherche qui :

- porte sur les différentes formes de l'action sociale pour établir une comparaison sur leurs conditions et leurs effets,
- mène à l'action sociale.

Ainsi, cette pratique d'intervention se base sur l'étude en profondeur de l'action sociale afin de rechercher de nouvelles manières de la rendre plus efficace.

Lewin a construit *«la théorie du champ»* qui stipule que le comportement humain est fonction aussi bien de l'individu, de ses caractéristiques personnelles que de son environnement. Ainsi, cette théorie prônait une analyse de la situation globale en se basant sur une description détaillée des éléments qui composent la totalité. Pour Lewin, un événement est généré aussi bien par des faits que par les relations entre eux. Donc l'événement est dépendant de la situation dans sa globalité. Suivant cette logique, la théorie du champ implique que les actions sociales sont en rapport avec les traits environnementaux et psychologiques, car le comportement humain est régi par des impulsions internes mais il est aussi fortement influencé par l'environnement.

[7] Cité par **Eden, C. & Huxham, C. (1996).** "Action Resarch for the study of Organizations". *Handbook Of Organizations Studies.* Washington, Sage Publications, pp 526-542.

Grâce à ses positions épistémologiques et méthodologiques, Lewin a pu définir une nouvelle méthode de «*Recherche Action*» qui provoque l'action sociale en se penchant sur les conditions et les effets de cette action. Elle permet, en outre, d'étudier les aspects de la dynamique sociale et de les tester dans la pratique. Il s'agit donc d'une recherche ayant une intention délibérée de transformer la réalité et de produire des connaissances concernant cette transformation (Barbier, 1996). La recherche et l'action sont alors liées.

La démarche, ainsi proposée par Lewin, constituait une véritable impulsion dans la recherche scientifique, en se proposant comme étant une étude expérimentale hors laboratoire portant sur les phénomènes sociaux et servant au mieux la conduite et la dynamique de groupe (Clark, Jenkins & Cherns, 1973). De plus, Lewin a pu rassembler, grâce à cette théorie, les éléments de la science séparés par l'ancien paradigme. En effet, auparavant, dans le domaine de la psychologie sociale, les chercheurs n'admettaient pas qu'il était possible de collecter des données fiables sur des comportements qui ne sont pas «*objectivement observables*». En considérant que l'existence scientifique était réservée aux faits physiques, ces chercheurs se contentaient dans leurs recherches d'analyser les faits et les comportements et de les classifier d'une manière statistique. Les psychologues de l'époque considéraient, par exemple, que certains problèmes tels que ceux liés à la notion de motivation n'appartenaient pas au champ du laboratoire. C'est ce que Lewin a essayé de démentir en revendiquant le fait que les problèmes liés à la personnalité des sujets étudiés sont au cœur même de la recherche. Ainsi, selon David (2000), la «*Recherche Action*» est apparue pour revendiquer à travers des études sur le terrain qu'il était possible de faire de «*l'observation sociale objective*». Ce qui a permis, selon l'auteur, de soulever les «*barrières philosophique»* qui aveuglaient les chercheurs appartenant à l'ancien paradigme (David, 2000).

La perspective adoptée par la «*Recherche Action*» impliquait le fait que la théorie devait puiser sa richesse dans les événements et les éléments inconnus du terrain, pouvant faire l'objet d'une expérimentation. Il s'agit donc, selon le concepteur de la méthode, d'une compréhension progressive des lois qui régissent «*la perception sociale*» (David, 2000), et donc d'appréhender d'une manière profonde les perceptions qu'ont les groupes et les individus de la réalité en analysant les attitudes, normes et valeurs déterminantes du comportement humain. Cette analyse des faits sociaux devait prendre en compte le système dans sa totalité ainsi que la complexité qui le caractérise.

La «Recherche Action» est alors une démarche qui se positionne «*au carrefour de la psychologie expérimentale, de la sociologie expérimentale et de l'anthropologie culturelle expérimentale*» (David, 2000). C'est ce qui pousse l'auteur à dire qu'il s'agit d'une méthode «*multidisciplinaire*».

2.1.2) Principes de la Recherche Action :

La démarche de la Recherche Action part du terrain non pas pour se contenter de le décrire mais pour le comprendre en construisant des «*méthodes scientifiques d'observation et de recueil des perceptions individuelles et collectives*» (David, 2000). Elle exige ***une coopération*** entre acteurs et chercheur. C'est ce qui constitue d'ailleurs un des traits de son originalité (Koenig, 1993).

Cette coopération a pour objectif de produire des connaissances valides à la fois pour l'action en termes de solutions aux problèmes des praticiens et pour la science en termes de connaissances fondamentales. La poursuite de cet objectif dual implique donc, la rencontre entre une intention de recherche véhiculée par les chercheurs et une volonté de changement dont sont animés les praticiens (Liu, 1997). Ce qui permet d'avoir un niveau collectif d'analyse et d'action et pousse à «*admettre que la théorie et la pratique sont méthodologiquement liées*» (David, 2000).

Aussi, la coopération entre acteurs et chercheur ouvre la voie vers l'égalisation des pouvoirs entre ces deux entités. Les acteurs ne sont donc pas vus comme des «*cobayes d'expérimentation*», bien au contraire, ils sont considérés comme des véritables acteurs dans le processus d'expérimentation (David, 2000) et dans la production de connaissances. Chercheurs et acteurs «*cheminent ensemble vers la connaissance*» (Lewin, 1972) avec un pouvoir équivalent pour réfléchir et agir. Ainsi, pour reprendre l'expression de Resweber (1995), «*les rapports d'autorité sont mis en veilleuse*» et la réflexion entre chercheurs et acteurs se fait d'une manière la plus démocratique possible (Liu, 1997).

D'un autre coté, le postulat de Recherche Action, qui se veut de comprendre les actions sociales d'une manière profonde et progressive, exige des compétences de la part du chercheur qui sont nécessaires pour la qualité de sa perception et de son interprétation de celles des autres. Selon Lewin, cet expérimentateur sort de l'univers cloisonné des laboratoires pour se rapprocher de l'organisation. Toutefois, le chercheur ne doit pas interférer avec les objectifs pratiques du système social constituant le terrain de l'expérimentation.

De plus, il doit être possible pour le chercheur expérimentateur de faire varier certains facteurs organisationnels, ce qui nécessite une relation de coopération entre lui et l'organisation (David 2000). Cette coopération, *«peut produire des réponses à des problèmes théoriques en même temps qu'elle renforce cette approche rationnelle à nos problèmes sociaux pratiques qui est une des exigences de base pour leur résolution»* (Lewin, 1951, p16, cité par David, 2000).

Le rôle du chercheur dans cette pratique d'intervention est de comprendre le fonctionnement du système organisationnel qu'il étudie ainsi que son évolution si certaines mesures étaient mises en œuvre. Ce chercheur peut alors «*fiabiliser des données qui seront importantes pour analyser telle ou telle politique et ses effets, et qui seront pertinentes pour toute détermination rationnelle d'une politique*» (Lewin, 1951, p168).

Un autre principe sur lequel se fonde cette méthodologie, est le fait que la compréhension des actions sociales se bâtit sur la dynamique de groupe. Lewin, était convaincu que les recherches scientifiques portant sur les mécanismes des groupes pouvaient être considérées «*bientôt*» comme déterminantes pour le progrès des organisations.

2.1.3) La Recherche Action et le changement : Le principe de la conduite du changement :

Le changement est l'une des préoccupations de Lewin. En fait, dans le contexte d'expérimentation basée sur une coopération entre chercheur et acteurs, Lewin revendique une méthode impliquant des expériences de changement portant sur les problèmes vécus par les systèmes sociaux. Ainsi, ce changement s'inscrit dans la vie organisationnelle réelle et permet une rééducation touchant les modes de raisonnement et d'action du groupe d'individus qui est au centre de l'analyse. La rééducation concerne donc les normes et les valeurs du groupe dans l'action. Elle est alors possible grâce à la participation des acteurs dans le processus et dans la phase de diagnostic des faits. A cet effet, Poupart (1985, p333) souligne que le but de cette démarche est d'«*atteindre l'engagement personnel (...) et développer un engagement émotif envers de nouveaux modèles comportementaux. Cet engagement personnel implique des changements dans les attitudes, les valeurs, les habiletés individuelles et les relations sociales qui vont bien au-delà et qui sont bien plus profonds que les échanges de savoir et les partages d'information tout en les incluant... Il n'y a pas de rééducation ou de changement sans participation des hommes à leur propre rééducation et à leur propre changement, conçu comme incluant les aspects normatifs, perceptuels et cognitifs*».

Ainsi, à partir d'une perspective démocratique, la «*Recherche Action*» considère que le groupe est une source d'identification des forces positives et celles restrictives qui arment les résistances contre le changement. Elle permet, en outre, de reconnaître les acteurs pilotes du changement et ceux résistants. Cette identification des forces opposées permet ainsi d'agir sur ces forces, soit en renforçant les forces restrictives du changement ou alors en diminuant celles qui constituent des barrières à sa mise en œuvre.

Le processus de changement proposé par l'auteur, comme nous l'avons montré dans la première partie (premier chapitre), suit un modèle planifié, établi en coopération entre chercheur et acteurs et composé de trois phases : *«unfreeze-change-refreeze»*. Lewin souligne, en outre, l'importance de la préparation du système au changement (conditions préalables) et cela notamment en offrant aux acteurs les moyens de se préparer collectivement au changement.

Le processus de la Recherche Action suit une série d'étapes (French, 1969) :

- **Identification du problème** : cette étape commence quand un responsable haut placé dans l'organisation, qui est face à un problème, décide de faire appel à un chercheur pour amorcer une action de changement. Ce chercheur possède une théorie qui lui est propre et un cadre de référence et qui ne sont pas forcément ceux des acteurs demandeurs de la recherche action. Il s'agit alors d'identifier les valeurs et postulats réciproques pour établir une relation de collaboration féconde.
- **Collecte des données** : en collaboration avec les acteurs, le chercheur collecte les informations par l'intermédiaire des entretiens, de l'observation et des questionnaires.
- **Feedback** : suite au traitement des données ainsi collectées, le chercheur les restitue aux demandeurs de la recherche ou ceux qui sont touchés par le problème en question. Cette étape permet alors au groupe d'acteurs de connaître ses forces et ses faiblesses.
- **Diagnostic** : analyse servant à l'identification des problèmes organisationnels
- **Action :** une fois la cause du problème est identifiée, le groupe avec l'aide du chercheur établit un plan d'action pour remédier au problème. Ensuite, le plan d'action est mis à exécution.
- **Evaluation** : après la mise en œuvre, le processus de recherche action recommence pour collecter les données concernant la situation et les conséquences des actions établies. Ce qui débouche sur l'élaboration d'un nouveau diagnostic.

Toutefois, dans le cadre d'une recherche action suivant le cycle que nous venons d'exposer, le chercheur, engagé dans l'objectif de changer l'organisation, doit aussi être conscient que le processus peut ne pas générer un changement ou alors que le changement soit diffèrent de celui escompté (Eden & Huxham, 1996).

2.2) Action Science (Argyris & al. 1985)

2.2.1) Des éléments de définition de la «Science Action» :

La méthodologie «*Science Action*» est une forme de développement du concept de «*Recherche Action*» de Lewin, développée par Argyris sous une forme plus «*militante*» (David, 2000).

Argyris & al. (1985, p4) définissent la «*Science Action*» comme étant : «*une enquête dans la façon dont les êtres humains conçoivent et mettent en application l'action par rapport à une autre. Par conséquent c'est une science de la pratique… La Science Action nécessite la recherche fondamentale et la construction de la théorie qui sont intimement associées à l'interposition sociale. Les clients sont des participants à un processus de réflexion publique qui essaye de comprendre les détails concrets des cas particuliers et de découvrir des propositions d'essai d'une théorie générale*».

Il en ressort de cette citation que la «*Science Action*», tout comme la «*Recherche Action*», est caractérisée par un objectif dual à savoir : résoudre un problème pour le client et contribuer au développement de la science. Ainsi, cette méthode met en relation des chercheurs avec les acteurs du système organisationnel afin qu'ils puissent réciproquement bénéficier de leurs expertises et développer leurs connaissances et compétences.

2.2.2) Objectifs de la méthode :

a) <u>Expliciter les théories d'usage :</u>

Le premier objectif de la méthodologie de la «*Science Action*» est de décrire et transformer les aspects dont les individus ne sont pas conscients et qui se présentent sous formes «*de points aveugles, de dilemmes et de contraintes»* (Argyris & al, 1985).

Ainsi, l'intervenant dans le cadre d'une «*Science Action*», par l'intermédiaire d'une étude du système, poursuit l'objectif de libérer les acteurs de certains modes de pensées qui les empêchent d'agir d'une manière appropriée. Le chercheur met en œuvre un dispositif qui permettrait d'offrir une explication décrivant ce qui s'est produit, de suggérer des voies de changement et de *«développer finalement un chemin pour passer de l'existant à l'alternative proposée»* (Argyris & al, 1985, p229, cité par David, 2000). En d'autres termes, ce chercheur en coopération avec les acteurs explicitent les «*théories d'usages*» et détectent les freins à une action performante, ainsi que les causes profondes de ces freins. Argyris fonde sa théorie sur l'hypothèse que les «*théories d'usage*», utilisées effectivement par les acteurs, constituent des contraintes à l'action et donc des freins à l'évolution. De ce fait, Il insiste sur la nécessité d'étudier le fonctionnement des individus sur le plan cognitif, le «human being», pour connaître et détecter les mécanismes naturels de protection qu'il appelle par «*routines défensive*s» (Argyris, 1993). Ces routines empêchent les acteurs de faire une introspection, ils ne se considèrent donc pas responsables des dysfonctionnements constatés. Ces acteurs se protègent par des «*mécanismes d'inhibition individuels*» (Charreire, 2002).

Argyris, identifie alors deux types de facteurs qui limitent l'apprentissage organisationnel : des facteurs qui concernent l'évaluation et la perception individuelle des informations et des facteurs qui ont trait aux jeux de pouvoirs et les comportements qui en découlent. Pour ce chercheur, l'apprentissage en «*double boucle*»[8] est freiné par des causes profondes et psychologiques car l'individu se préserve de la vulnérabilité, du risque, de l'embarras et de l'incompétence. En fait, les acteurs n'interrogent pas d'une manière naturelle leurs schémas de pensées. Ils se protègent donc contre la critique et la déstabilisation. Ce comportement traduit une préférence des ces acteurs de la stabilité au changement dès lors que ce dernier serait porteur de réflexion sur leurs pratiques voire même leurs remise en cause (Charreire, 2002). A cet égard, ce dernier auteur mobilise le concept de «*dissonance cognitive*» pour caractériser le comportement de l'acteur explicité précédemment. Cette dissonance traduit le constat fait par l'acteur de l'existence d'un écart entre «*les théories affichées*» et «*les théories d'usage*». Ce n'est que par la prise de conscience de cet écart ou de la contradiction entre leurs idées et leurs actions que les acteurs ressentent un certain malaise. Ce qui peut constituer une force les poussant à changer leurs comportements et attitudes.

[8] L'apprentissage en double boucle est un processus cognitif de remise en cause des modèles mentaux qui conduit à l'adoption et la production de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action

En outre, Argyris, à travers ses expériences, arrive au constat que certains acteurs sont plus autonomes que d'autres. Certains ne se sentent engagés dans le changement que s'ils définissent les actions de changement. Il s'agit là d'un engagement individuel interne qui serait la clé de l'acceptation du changement. D'autres acteurs au contraire préfèrent des situations prescrites et un programme de changement directif.

Argyris conclue que l'apprentissage en simple boucle ne permettrait qu'un apprentissage limité, «*faits d'inhibition, de stratégies de protection et de préservation, de camouflage, d'accroissement des double-contraintes pour les individus*» (David, 2000, p8).

Devant les limites de ce type d'apprentissage, Argyris préconise un apprentissage de «*double boucle*» donnant aux acteurs des scénarii pouvant ébranler le statu quo (David, 2000). En effet, cet apprentissage suppose l'engagement des acteurs dans un processus d'auto réflexion dans le but de transformer leur existant (Argyris, 1985). Cette réflexion accentue alors la participation ainsi que l'autonomie des acteurs. Ce qui est propice, pour reprendre les termes de David (2000, p8), à «*un processus de transformation vertueux*».

b) <u>Production de connaissances «*actionnables*» et généralisables.</u>

Outre l'identification des théories d'action, le chercheur, dans le cadre d'une «Science Action», doit participer à la production d'un savoir «*actionnable*» dans l'organisation, mis en œuvre par interaction entre chercheur et acteurs (Argyris, 1994). Ce savoir est «*contextuel*» dès lors qu'il est produit en interaction entre chercheur et acteurs sur le terrain (David, 2000).

Selon Argyris, ce savoir n'aura de sens que si les acteurs sont capables de le mettre en œuvre dans leur vie quotidienne, il est alors «*actionnable*». Une idée sous-jacente à ce dernier postulat concerne le fait que l'individu est considéré comme un socle important dans la «*Science Action*». «*Il est la clé de voûte de l'apprentissage organisationnel»* basé sur les raisonnements humains (Charreire, 2002*)* et sur les relations et le degré d'interdépendance entre acteurs (Argyris, 1994).

Le but de la production de la connaissance est d'aider l'individu et le groupe à agir. Selon David (2000, p7), elle «*vise à «énacter» des communautés d'enquête au sein de communautés de pratique sociales*». La Science Action est alors considérée par cet auteur comme une forme de rapprochement entre les connaissances et l'action qui «*met l'accent sur la continuité entre les activités scientifiques et les activités d'apprentissage dans un contexte d'action concrète*». Dans

son postulat de produire des connaissances «*actionnables*», la Science Action revendique l'explicitation de la connaissance pratique tacite qui se fonde sur une «*investigation réflexive*» *(reflective inquiry)* (David, 2000). En d'autres termes, il s'agit de décrire les actions qui régissent la vie organisationnelle et les comportements («*les théories en usage*») par une réflexion collective sur l'action. Ce qui se rapproche de l'idée du «*praticien réflexif*» de Schön (1983).

Ainsi, les connaissances générées d'une manière collective permettent aux acteurs de disposer d'un éclairage sur leurs théories d'usage et leurs conséquences. Ils peuvent alors détecter les routines défensives, améliorer leurs pratiques sociales et augmenter leur capacité d'apprentissage. Aussi, ces acteurs peuvent concevoir une action plus efficace. Outre que les chercheurs et acteurs sont co-producteurs de ces connaissances, ils sont aussi co-responsables «*des implications normatives en termes d'action*» de ces connaissances (David, 2000).

De plus, la Science Action poursuit l'objectif de produire des connaissances généralisables d'un point de vue scientifique (David, 2000 ; Charreire, 2002). Elles sont alors validées suivant les normes des sciences classiques : la vérifiabilité, la falsifiabilité, l'accord intersubjectif et l'explicitation des inférences (David, 2000). Toutefois, comme le signale ce dernier auteur, la «*Science Action*» accorde une importance fondamentale à la mise en place, qui traduit le fait que les acteurs conçoivent dans des situations «*concrètes, complexes et interdépendantes*». La Science Action permet donc le test et la validité des connaissances générées dans des situations concrètes (Charreire, 2002). Ainsi, cette méthode considère qu'il n'existe pas de séparation nette entre le contexte de construction des connaissances et celui de leur validation.

2.3) La recherche clinique : (Schein 1969, 1971, 1987a, 1987c, 1995)

2.3.1) Naissance de la démarche «clinique» :

A travers ses missions de recherche dans les organisations, Schein développe une forme d'intervention suivant une démarche de recherche qu'il appelle de «*clinique*». Pour cet auteur, les organisations, pour être efficaces, doivent apprendre à gérer les interrelations complexes qui les lient aux acteurs. Il a alors étudié la culture organisationnelle et a finit par considérer l'organisation comme étant «*une structure sociale complexe qu'il faut étudier en tant que système global pour bien comprendre le comportement individuel de ses membres*» (Schein

1971, p3). Il a ensuite étudié l'influence de la culture organisationnelle sur le développement des groupes et des organisations. Ce qui lui a permis de conclure que la culture résulte d'un processus d'apprentissage pour des acteurs face à un problème. Or Argyris (1995), stipule que les acteurs, quand ils sont face à une situation problématique complexe, se protègent derrière des «*routines défensives*», qui peuvent avoir trait aux normes culturelles constituant un obstacle à l'apprentissage.

Schein (1987c) considère qu'il existe deux types de situation d'apprentissage :

- Des situations concrètes de résolution de problèmes, où les acteurs évaluent les effets d'une solution et continuent à l'appliquer tant qu'elle conserve des effets positifs. Sinon, elle est abandonnée.
- Des situations de résolution de problèmes, où la solution choisie permet surtout et avant tout de diminuer l'anxiété liée à la situation. Cette solution sera conservée même si la cause de l'anxiété disparaît.

Schein stipule que les postulats de la deuxième situation sont plus stables que ceux de la première. Par conséquent, ces postulats sont plus difficiles à faire évoluer. Ainsi, et pour contrecarrer les obstacles à l'apprentissage, Schein développe une démarche d'intervention «*clinique*» qui a pour visée de permettre aux acteurs de prendre conscience des sources des dysfonctionnements en termes de valeurs et de postulats.

Le diagnostic que permet cette démarche pousse les acteurs à chercher et développer de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés. Cependant, le processus d'apprentissage n'est pas aisé à mettre en ouvre, ce que reconnaît l'auteur lui-même à cause de l'anxiété que génère la situation d'apprentissage. Il importe alors de favoriser une certaine sécurité à ces acteurs en situation d'apprentissage et cela par les formations par exemple.

2.3.2) Fondements de la démarche :

Par analogie à un médecin et son patient qui cherchent la maladie sur la base des symptômes afin d'apporter les remèdes nécessaires, Schein conçoit l'intervention du chercheur qui en collaboration avec les acteurs diagnostiquent les problèmes et apportent des solutions adéquates. (Schein, 1969). Cet auteur rejoint Lewin (1951) autour du postulat qu'on ne peut pas comprendre une organisation, ce système complexe, sans la changer. Ainsi, suivant cette

logique, Schein fonde sa démarche autour de la transformation de la culture organisationnelle Schein (1987a). Il suppose alors que le chercheur en entreprise amorce un mécanisme de transformation en interaction avec les membres afin de générer des connaissances permettant de contrecarrer les obstacles à l'efficacité organisationnelle.

Tout comme la «*Recherche Action*» et la «*Science Action*», la «*Recherche Clinique*» intègre dans son noyau central l'importance de la participation des acteurs au processus de recherche. Cette interaction entre chercheur et acteurs se traduit selon Schein par ce qu'il appelle «*le contrat psychologique».* Concrètement, le demandeur de la recherche, en contrepartie d'une contribution financière, attend du chercheur une aide dans la résolution du problème rencontré et l'amélioration du fonctionnement organisationnel. Les attentes du chercheur sont en termes de satisfaction de la part du client, ou peut on dire du «*malade*» qui doit montrer une implication dans le processus de recherche et de résolution de problème. Le chercheur s'engage donc à faire bénéficier le client de ses connaissances et de ses compétences en matière d'analyse. Ce qui rejoint un des postulats de la «*Recherche Action*» et de la «*Science Action*», qui considère que le chercheur doit «*fournir aux acteurs des éléments susceptibles d'améliorer leur compréhension de la situation et des processus dans lesquels ils le trouvent engagés*» (Koenig, 1993, p13).

En outre, le «*contrat psychologique*» traduit le fait que le chercheur est un membre du système qui tente d'apprendre et de comprendre sa nature (Schein, 1987a). Ce chercheur, doit gérer «*un ensemble d'activités destiné à aider le client à percevoir, comprendre, et à agir à partir de faits ou d'événements qui existent ou surgissent dans son environnement*» (Plane, 2003, p200). Schein commence son intervention par des sessions durant lesquelles il tente de mettre en vue les artefacts culturels du système. Il cherche ensuite à identifier les valeurs partagées entre les membres, en détectant auprès de ces derniers les raisons qui animent les artéfacts culturels. Ce diagnostic culturel permet ainsi au chercheur et acteurs de reconnaître les postulats moteurs pour l'évolution organisationnelle et au contraire ceux qui constituent des freins à cette évolution. Ceci nous rapproche de l'objectif de l'explicitation des théories d'action d'Argyris ou encore la reconnaissance des forces motrices et résistantes au changement de Lewin.

De plus, selon Schein, la relation qu'établit le chercheur avec les acteurs est une relation de long terme durant laquelle le chercheur poursuit aussi bien l'objectif de compréhension du système que celui de gagner la confiance des membres organisationnels. La confiance étant nécessaire pour pouvoir expliciter les composantes culturelles de nature tacite et pour limiter l'anxiété ressentie par les acteurs en situation d'apprentissage (Quick & Kets de Vries, 2000).

Cette interaction entre chercheur et acteurs n'a pas pour but d'améliorer la qualité des données, comme pour la «*Recherche Action*» lewinienne, mais davantage celui d'améliorer la qualité du processus de recherche (Henriot, 2005) auquel on associe les acteurs. Aussi, pour Schein (1995), l'interaction entre chercheur et acteurs suppose que les deux entités associées entretiennent une relation équilibrée. Le chercheur et les acteurs sont co-responsables aussi bien de la formulation du problème, la recherche des causes et des solutions, ainsi que de la connaissance produite. Ce qui constitue un point de similitude avec la Science Action (Henriot, 2005).

3) Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons présenté trois types de recherche intervenante qui mettent le chercheur dans une position d'interaction avec les acteurs du terrain. Nous avons alors abordé leurs principes, fondements et objectifs.

1. ***La Recherche Action Lewinienne*** tente d'étudier en profondeur l'action sociale (les perceptions des individus et des groupes) afin de trouver de nouvelles manières de la rendre plus efficace. Elle se base sur l'expérimentation d'actions de changement et sur une interaction avec les acteurs organisationnels dans le but de rechercher des solutions à leurs problèmes.
2. ***La Science Action*** a pour visées d'étudier la manière avec laquelle les individus agissent et leur mode de raisonnement pour les libérer de ceux qui rendent leurs actions non appropriées. Le chercheur tente alors, par une réflexion collective avec les acteurs du système, de suggérer de nouvelles voies de changement et de créer des connaissances «*actionnables*» et généralisables. Cette réflexion permet en outre, d'améliorer la compétence des praticiens en termes d'investigation, d'enquête et surtout de les faire réfléchir à leurs manières d'agir pour qu'ils puissent les comprendre, mieux les contrôler voire les changer.
3. ***La recherche clinique***, quant à elle, poursuit l'objectif de faire prendre conscience aux praticiens des sources de dysfonctionnements en termes de valeurs et de postulats. Ainsi, la collaboration avec les acteurs porte sur le diagnostic de la situation et des problèmes pour enfin générer des solutions adéquates. Tout comme la Recherche Action, la recherche clinique tente de changer le système pour le comprendre en profondeur.

Ces démarches se rejoignent autour de plusieurs postulats. Tout d'abord, elles font sortir le chercheur de son univers d'académisme pur pour lui donner l'accès aux données réelles et intimes du fonctionnement organisationnel. La recherche et l'action sont alors liées. La première puise sa richesse dans les événements et les phénomènes qui caractérisent l'organisation. Ensuite, ces méthodes intervenantes supposent une interaction entre ce chercheur et les acteurs dans le but de collecter les données et de les analyser pour agir. Enfin, ces méthodes bien que différentes en termes d'approche, poursuivent le même objectif, celui de comprendre les systèmes sociaux, d'aider les praticiens à définir de nouvelles voies de développement et à en choisir celle la plus appropriée afin de la mettre en œuvre et d'évaluer, donc à accompagner le changement. Ce faisant, le chercheur et les acteurs cheminent vers la création de connaissances nouvelles et qui peuvent développer celles existantes et enrichir ainsi la science. Ce même objectif est aussi celui de la Recherche Intervention que nous étudions en profondeur dans ce qui suit.

Chapitre 2 - La méthodologie de la Recherche Intervention ; définitions et caractéristiques :

Dans ce chapitre nous exposons en premier lieu des éléments de définition de la démarche de la Recherche Intervention. Nous faisons ensuite un détour par l'ancrage épistémologique de cette méthode. Et enfin, nous mettons en exergue les principes sous-jacents à une Recherche Intervention se voulant féconde.

1) Le concept de la Recherche Intervention :

Hatchuel (1986 ; 1994), David (2000), Moisdon (1984, 1991), Savall & Zardet (1984, 2004)

Pour définir cette méthodologie nous nous basons sur les travaux de chercheurs issus des différents laboratoires de recherche français qui pratiquent cette méthode de recherche au sein des organisations.

Selon Hatchuel (1994b, p70), la Recherche Intervention peut être définie comme une intervention dans le cadre organisationnel qui ne consiste pas seulement en «*l'exploration d'un système mais la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager».* Il s'agit donc d'une pratique d'intervention qui permet de provoquer un changement d'une manière délibérée dans l'organisation, afin de mieux comprendre son fonctionnement (Savall & Zardet, 2004).

Pour David (2000, p210), «*la Recherche Intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en Sciences de Gestion*». Il en ressort de cette citation que la Recherche Intervention tente d'aider les praticiens à concevoir des schémas d'évolution et d'implanter le changement, en ayant l'intention de produire des connaissances propices à une action plus efficace et des connaissances utiles au champ théorique.

Avenier (1985, p28), pour sa part, voit en la Recherche Intervention «*la rencontre d'un ensemble de questions que se pose un chercheur avec un ensemble de problèmes auxquels est confrontée une organisation*». Ainsi, la Recherche Intervention crée une proximité entre le chercheur et son objet de recherche, lui permettant de participer à l'évolution de l'organisation et de nourrir «*une intention scientifique*», celle d'augmenter le corpus de connaissances scientifiques existantes (Hatchuel, 1986 & 1994) ; David, 2000 ; Moisdon, 1984 & 1991 ,; Savall & Zardet, 1984).

2) Positionnement épistémologique de la méthodologie de la Recherche Intervention :

L'épistémologie est définie comme «*la théorie de la connaissance et de sa validité, il s'agit donc de l'étude critique des sciences, destinée à déterminer leur origine, leur valeur et leur portée*[9]». Selon Savall & Zardet (1996), l'épistémologie définit une réflexion critique constructive portant sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites. Elle pousse donc le chercheur à expliciter et à présenter les paradigmes associés à sa recherche scientifique.

Beaucoup d'auteurs, comme David (2000), Savall & Zardet (2004) ou Le Moigne (1990), s'accordent à dire que dans le cadre des Sciences de Gestion, deux paradigmes s'affrontent : le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste. Ainsi, pour Savall & Zardet (2004, p52), «*les réflexions et débat épistémologiques en Sciences de Gestion sont marqués par une forte opposition, voire une dichotomie entre les pôles tels que positivisme/constructivisme…*». Il s'avère alors nécessaire de clarifier les postulats des deux paradigmes pour mettre en vue l'ancrage épistémologique de la Recherche Intervention. Pour ce faire, nous reprenons les postulats donnés aux paradigmes par les auteurs (Savall & Zardet, 2004 ; David, 1999 ; Wacheux, 1996).

[9] Définition donnée par le Robert Electronique.

2.1) Le paradigme positiviste :

Ce paradigme repose sur les postulats suivants :

- L'objet de recherche existe déjà avant l'observation du chercheur. Ainsi le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment du chercheur. Il existe alors une réalité objective du monde observé (Savall & Zardet, 2004).
- Dans le processus d'observation de l'objet de recherche, le chercheur doit faire preuve d'objectivité et utiliser ainsi des méthodes qui ne la remettent pas en cause et cela en évitant toute forme d'interaction avec l'objet. Ainsi, par souci d'objectivité le chercheur considère les personnes comme étant des objets à étudier. Il est alors considéré comme neutre, extérieur vis-à-vis de l'objet de recherche et du terrain. L'interaction entre le chercheur et l'objet est même considérée comme une perturbation «*qui affecte la réalité ontologique*» de la situation étudiée et qu'il incombe au chercheur de tenter de l'annuler pour «*déparasiter l'observation*» (Savall & Zardet, 2004, p55-56).
- Le processus de recherche commence par une modélisation théorique du phénomène par l'intermédiaire d'une formulation d'hypothèses. Ensuite une méthode est choisie par le chercheur pour infirmer ou confirmer la théorie ou le modèle et donc de tester sa validité (Savall & Zardet, 2004 ; Wacheux, 1996).
- Le caractère scientifique d'une recherche positiviste se mesure par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité des hypothèses (Savall & Zardet, 2004).
- «*La connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses*» (Wacheux, 1996).

David (1999) reprend la distinction faite par Le Moigne (1990) entre le paradigme positiviste et celui constructiviste. Ainsi, l'auteur dresse les caractéristiques positivistes suivantes :

- ***Principe ontologique*** (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Ce principe considère que, «*peut être considérée comme vraie, toute proposition qui décrit effectivement la réalité*». Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.

- ***Principe de l'univers câblé*** qui considère qu'il existe des lois de la nature et que le réel est déterminé. La science a alors comme but de découvrir la vérité à travers ce qui est observé. Ainsi, la description exhaustive est possible et cela par décomposition en des sous partis. Aussi, les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.
- ***Principe d'objectivité*** : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science.
- ***Principe de naturalité de la logique*** : la logique étant naturelle, ainsi tout ce qui est découvert par cette logique naturelle est vraie et naturel. Et par conséquent tout ce qui ne suit pas cette logique ne doit pas être perçu comme scientifique.
- ***Principe de moindre action*** **:** «*entre deux théories, il faut prendre la plus simple*».

Susman & Evered (1978), pour leur part, rejettent le postulat positiviste selon lequel, lors d'une étude sur l'action humaine et ses effets, l'explication scientifique part d'une loi générale pour apprécier les cas particuliers. En fait, selon ces auteurs, l'action humaine se caractérise par son aspect événementiel, elle est aussi influencée par les valeurs, les croyances, les finalités et la rationalité des acteurs. Et les auteurs ajoutent que la situation dans laquelle est initiée l'action est toujours complexe et que les faits sociaux sont subjectifs. Par conséquent, ils expliquent que l'étude des faits sociaux ne peut se réduire aux méthodes des sciences positivistes. Ainsi, Ils décrivent les limites et les incapacités de la science positiviste à générer des connaissances propices à la résolution des problèmes pratiques auxquels les membres du terrain sont confrontés.

2.2) Le paradigme constructiviste :

Les travaux de Piaget (1967), qui portaient sur la psychologie de l'enfant, constituent l'une des références les plus fréquentes de ce paradigme. Pour caractériser le paradigme constructiviste, nous reprenons les postulats présentés par Le Moigne (1995), Charreire & Huault (2005) et de Savall & Zardet (2004) :

- ***Le rejet de l'hypothèse ontologique*** *«il n'y pas de réel en soi»*. En effet, les constructivistes considèrent que la science ne saurait poursuivre un objectif de connaissance de la réalité et que cette réalité n'est pas indépendante du chercheur. Ce paradigme accorde le primat à l'interaction entre l'objet et le sujet ainsi qu'aux

modalités qui permettent l'élaboration de la connaissance par le chercheur. Il existe alors plusieurs explications de la genèse des réalités observées.

- ***La neutralité du chercheur est considérée comme un mythe*** car l'interaction entre lui et les acteurs «*est la condition même de la connaissance*» (Savall & Zardet, 2004). Aussi, l'objectivité et l'accès objectif au réel sont abandonnés et le chercheur est considéré comme «*concepteur, observateur, modélisateur*» (Le Moigne, 1995).
- ***La co-construction des connaissances avec les acteurs*** : ainsi, l'interaction entre chercheur (le sujet) et les acteurs (objets) s'avère nécessaire pour prétendre à une démarche scientifique. Les acteurs sont considérés comme «*des atomes logiques de son analyse»* (Boudon, 1979, p82).
- ***L'orientation pragmatique :*** selon ce postulat, une recherche constructiviste aide les acteurs à construire une idée sur les problèmes ainsi qu'un apprentissage mutuel entre le sujet et l'objet de la recherche. Ce qui met en exergue le lien que fonde ce paradigme entre la théorie et la pratique. La réalité est ainsi socialement construite (Savall & Zardet, 2004).

Le courant constructiviste est caractérisé par une forte croyance dans le fait que la réalité est relative et qu'elle ne puisse exister en dehors du chercheur qui l'étudie. Contrairement aux partisans de la science positiviste, les représentants du paradigme constructiviste soulignent l'implication subjective du chercheur dans le contexte social et historique de l'objet de sa recherche.

Après avoir mis en évidence les postulats et les caractéristiques des deux paradigmes, nous montrons dans ce qui suit l'ancrage épistémologique de la Recherche Intervention.

2.3) Positionnement épistémologique de la Recherche Intervention :

La Recherche Intervention rentre dans le cadre d'une recherche en Sciences de Gestion qui sont à la fois des Sciences Sociales et des sciences de l'action. A partir de là, ces sciences relèvent à la fois de l'épistémologie de la connaissance et de celle de l'action. C'est d'ailleurs cette caractéristique qui rend l'intervention du chercheur en organisation possible et qui fait que la Recherche Intervention n'est pas une sociologie ignorant les savoirs des acteurs et encore moins une psychologie de l'entreprise ou une «*technologie gestionnaire*» indépendante des acteurs (Hatchuel, 1992).

Beaucoup d'auteurs, comme Le Moigne (1980), Savall & Zardet (2004) et Plane (2003) se rejoignent dans le positionnement des recherches en management dans le cadre du paradigme constructiviste. Pour Savall & Zardet (2004, p29), la recherche en Sciences de Gestion «*est originale car ses méthodes doivent intégrer des recommandations pour l'action, et que la faisabilité d'une recherche dépend davantage des possibilités d'accéder au «terrain» que des considérations théoriques, conceptuelles ou épistémologiques*». Ce qui rejoint le postulat du paradigme constructiviste de la construction de la réalité et la génération de connaissances sur le terrain et la coopération avec les acteurs.

Wacheux (1996) insiste sur le fait que la démarche de recherche en management se lie à un processus d'«*énactment*» suivant la théorie de Weick (1969) qui considère que la production des connaissances scientifiques est une forme de construction sociale de la réalité. Ce dernier auteur fonde une thèse se basant sur le postulat que l'environnement et le fonctionnement organisationnel sont une forme de production sociale des acteurs. Ainsi, Weick (1969) perçoit l'organisation comme un mythe et considère qu'il serait plus pertinent pour le chercheur d'analyser et de comprendre «*l'action d'organiser».*

Les recherches en Gestion se basent sur les travaux de Weick et s'orientent vers la logique de l'abandon de la croyance positiviste de l'accès possible au réel. Ces recherches, se fondent alors sur l'acceptation d'un univers construit avec les représentations des acteurs.
Selon Plane (2003, p203-204), le positionnement de la Recherche Intervention dans le paradigme constructiviste tient à plusieurs raisons :

- Le chercheur intervenant porte un intérêt aux savoirs organisationnels et aussi à «*l'émergence des modes de connaissances nécessaires à la modélisation de ces savoirs*».
- En faisant partie lui-même de la recherche, le chercheur produit des explications «*qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité, susceptible de l'expliquer*».
- Ce chercheur établit une interaction permettant de produire des connaissances qui constituent une construction sociale de la réalité.

En fait, les solutions produites par une Recherche Intervention ne sont guère préétablies ou préexistantes, «*c'est la consultation qui permet d'obtenir et de découvrir des résultats sous forme de connaissances nouvelles, élaborées au cours d'un processus rigoureux d'intention scientifique*» (Savall & Zardet, 2004, p359). Le terrain constitue alors un lieu de construction des

connaissances, par l'intermédiaire d'une relation d'interactivité entre chercheur et acteurs. Ces derniers sont à la fois des *«co-producteurs»* de connaissances, des «*co-évaluateurs de la recherche*» et des «*consommateurs des connaissances*» (Savall & Zardet, 1996, p174).

Les postulats de la Recherche Intervention concernent la recherche «*des méthodes de transformations organisationnelles par interactivité chercheurs–acteurs en vue d'améliorer la production de connaissances sur le fonctionnement des organisations*» (Plane 2003, p203). Ainsi, la finalité de cette pratique semble contraire à l'hypothèse ontologique positiviste qui considère que l'objectif de la science est de découvrir la réalité, en étant indépendant des acteurs. Le rejet du postulat ontologique et la volonté de construire une image sur la réalité en coopération avec les acteurs permettent donc d'insérer la démarche de Recherche Intervention dans le paradigme constructiviste.

Cette présentation épistémologique, ainsi faite, permet de clarifier le champ d'action de la Recherche Intervention et de comprendre qu'il s'agit d'une étude sur le fonctionnement de l'organisation en adoptant des référents théoriques au fonctionnement spécifique de chaque organisation.

3) Caractéristiques de la méthodologie de la Recherche Intervention :

3.1) La Recherche Intervention, une «recherche spécifique» :

Selon Hatchuel (1993), la Recherche Intervention est une méthodologie qui s'insère dans le cadre du renouvellement dans les pratiques des sciences économiques et sociologiques. En fait, d'un coté, les entreprises qui ont connu des évolutions et des transformations profondes se trouvaient face à des problèmes spécifiques et l'obligation de satisfaire de nouvelles exigences de flexibilité et d'innovation. D'un autre coté, les chercheurs en management ne pouvaient plus se limiter aux approches applicables à des organisations stables et figées puisque il ne s'agissait plus «*seulement de déceler les dysfonctionnements ou les pratiques cachées de la bureaucratie. Il faut aussi comprendre, et parfois accompagner, les mutations ouvertes et incertaines des ces mêmes bureaucraties*» (Hatchuel, 1993, p74).

D'autres auteurs, comme Moisdon (1991), désignent les transformations organisationnelles comme source de la naissance de la méthodologie de Recherche Intervention. En effet, selon cet auteur, ce qui a fait évoluer la vision des chercheurs des organisations, c'est que ces dernières, étaient confrontées à de profonds bouleversements de leurs activités et de leurs modes de Gestion dans un contexte de concurrence accrue. Ainsi, au sein de cet environnement de plus en plus «*tourmenté*», les entreprises devaient et doivent encore mettre en œuvre des nouveaux principes de pilotage, de flexibilité, de réactivité et d'innovation permanente, pour survivre. Par conséquent, ces entreprises ont fait appel aux chercheurs en Gestion pour bénéficier de leur aide et de leur expertise (Moisdon, 1991). Selon cet auteur, la mission des chercheurs intervenants s'est transformée avec le passage d'une logique du simple diagnostic des dysfonctionnements à une logique de recherche de supports et de leviers aux évolutions de nature incertaine et risquée. Ce qui permet de dire que l'objet de recherche en management s'est infléchi avec ce passage d'une perspective stable de l'organisation à celle évolutive.

Aussi, selon David (2000, p20), l'objet de recherche (le terrain) dispose dorénavant d'«*un statut enrichi par rapport à des démarches d'observation classiques. Loin de se réduire à un lieu d'expérience «aquarium» que le chercheur observerait de l'extérieur, le terrain constitue au contraire un lieu d'émergence de la connaissance pratique et de la théorie. Le terrain est indissociable des théories qui permettent d'interpréter ce qui s'y passe et ce que le chercheur lui-même y fait et, en retour, il contribue à l'élaboration de théories de divers niveaux, des faits mis en forme aux théories générales, voire aux paradigmes et aux axiomatiques*». Selon le même auteur, le terrain n'est donc pas «*un lieu dont on va seulement extraire des constantes et des régularités*», c'est un lieu «*d'ingénierie*» et une «*source de théories fondées*».

Le terrain ou encore l'organisation est vue par Hatchuel (1993, p78) comme un objet de recherche «*ouvert*». L'aspect d'ouverture caractérise «*un problème sur lequel des questionnements, des controverses ou des conflits existent dans l'entreprise, et auquel un chercheur peut aussi associer des problématiques plus générales*». La Recherche Intervention permet donc une étude approfondie d'un objet «*ouvert*» et en mouvement : le système organisationnel. En outre, selon cet auteur, la Recherche Intervention constitue une démarche spécifique, une «*entreprenologie*» considérant le fonctionnement organisationnel comme étant «*un phénomène ayant besoin des cadres théoriques qui lui soient propres*» (Hatchuel, 1993, p74).

Aussi, cette méthodologie se distingue des méthodes se voulant «*rationnelles*» telles que la comptabilité, le calcul financier ou encore «*les tendances modélisatrices de la recherche opérationnelle*» qui favorisent une «*myopie décisionnelle*» et des procédures de choix rigides (Hatchuel, 1986b). Selon cet auteur, ces méthodes supposaient que les grandeurs telles que l'organisation et ses composantes pouvaient faire l'objet de calcul. Or il existe dans les organisations des grandeurs difficiles à définir et à évaluer. Par ailleurs, la rationalité caractérise une situation où il est possible d'avoir une représentation en relation avec le réel. Cependant, dans la vie organisationnelle, la situation ou la représentation du réel n'offre que d'une façon exceptionnelle une représentation authentique et cela à cause des incertitudes et des aléas qui caractérisent le monde organisationnel (Hatchuel, Agrell & Gigch, 1987). Ce qui pousse Hatchuel (1986b) à avancer le concept de «*rationalisme critique*» qui admet l'existence de limites de toute représentation dès lors que des faits nouveaux peuvent émerger et changer cette représentation du réel. Ce concept caractérise la démarche de Recherche Intervention puisque le chercheur construit la réalité en coopération avec les acteurs et en acceptant l'évolution de cette perception de la réalité.

3.2) La participation des acteurs «praticiens» au processus de recherche :

Tout comme dans le cadre de la «*Recherche Action*» et de la «*Science Action*», la participation est une caractéristique fondamentale de la Recherche Intervention. En effet, le processus de recherche naît avec une demande émanant de l'organisation elle-même, ce qui suppose que les acteurs sont conscients qu'ils font partie d'un système complexe et qui sont face à des problèmes qu'ils n'arrivent pas à résoudre. Par conséquent, la mission du chercheur intervenant doit dépasser la simple exploration du système pour établir une interaction avec les acteurs concernés par le problème (Hatchuel, 1994b). Les acteurs organisationnels sont, comme le dit Girin (1990), des «*savants ordinaires*» qui produisent des faits, des savoirs et des théories.

Ainsi, la participation des interlocuteurs de la recherche au processus est nécessaire et *«il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant» (*Girin, 1989), tout comme il serait imprudent de les considérer comme des «*cobayes d'expérimentation*» (Moisdon, 1984). Selon ce dernier auteur, le changement qu'une Recherche Intervention vise à établir ne peut être indépendant des acteurs qui «*gouvernent le terrain*» et qui ont de ce fait le pouvoir d'accepter ou de rejeter le changement escompté.

L'interaction ainsi établie se base sur une réflexion collective portant sur la reconnaissance et la description de nouvelles trajectoires à engager (Hatchuel, 1993) et des scénarii d'évolution (Moisdon, 1991) plus pertinents que la problématique initiale (Plane, 2000 & 2003). Le chercheur est «*coproducteur, ou co-inspirateur de nouvelles pratiques sociales*» et les acteurs sont à la fois des coproducteurs de connaissances, «*des apporteurs*» d'informations à usage scientifique, des «*co- évaluateurs*» de la recherche et «*des consommateurs*» des résultats (Savall & Zardet, 2004, p361).

Il apparaît alors que le postulat de base de la Recherche Intervention est que «*le chercheur ne peut produire une connaissances pertinente s'il n'est acteur et partie prenante dans le processus d'action collective*» (Hatchuel, 2000). Cette idée fut déjà formulée par Moisdon (1991) qui explique que l'interaction serait une condition nécessaire pour que le travail sur le terrain produise un «*matériau utilisable pour la recherche*».

Ainsi, cette interaction permet au chercheur d'observer, de mesurer et de comprendre les phénomènes et les processus auxquels il n'aurait pas pu y accéder sans cette interaction et sans la coopération avec les acteurs (Plane, 2000). Le terrain n'est donc pas un espace de simple observation mais un espace où il y a une co-conception de l'action collective (David, 2002). Il s'agit donc d'un lieu de production de savoirs et de concepts nouveaux qui constituent un mode de régulation important pour l'action collective dès lors qu'ils peuvent modifier les relations entre acteurs (Hatchuel, 1993) et aider ces derniers à trouver de nouveaux outils plus adaptés au rythme de changement des entreprises (Moisdon, 1991).

Aussi, la co-construction des connaissances qu'implique la Recherche Intervention rapproche les deux champs théorique et pratique comme illustré par cette citation d'Hatchuel (1993, p75) : «*face aux problèmes actuels, une trop grande distance entre la théorie et la méthode est moins que jamais féconde*».

La Recherche Intervention, par le postulat fondamental de la participation des acteurs, vise à augmenter leur autonomie «*en reconnaissant leur aptitude à maîtriser leur destin à l'occasion de la transformation de la situation sociale dans laquelle ils se trouvent*» (Liu, 1997, p202). Signalons toutefois que bien que les acteurs participent activement au processus de recherche, la tâche de l'analyse et de la construction théorique reste dévolue au chercheur (Hatchuel, 1993).

3.3) Des règles à respecter :

La Recherche Intervention tente de rapprocher deux mondes : le monde de l'action et celui de la «*pensée*» qui sont «*relativement disjoints, aux enjeux et aux temporalités très différentes*» (Moisdon, 1991). Le processus qu'elle adopte obéit à certaines règles :

La durée :

Dans le cadre d'une Recherche Intervention, une relation contractuelle de longue durée est nécessaire pour bien comprendre le fonctionnement organisationnel. L'importance du temps tient au fait qu'il est primordiale dans ce type de recherche de garantir une «*durée adéquate d'intervention*» (Moisdon, 1991 ; David, 1993), propice à la compréhension des phénomènes, à l'observation, à l'expérimentation et au recueil des perceptions des acteurs. Hatchuel (1993) considère même que cette notion de temps est un levier déterminant dans le choix des trajectoires potentielles.

La part de l'observateur :

Les résultats de l'intervention, le processus ainsi que les connaissances produites «*comportent une part de contingence : contingence aux événements, aux acteurs, aux enjeux mobilisés par l'interaction, mais aussi aux chercheurs eux-mêmes, à leurs intérêts, leur savoir-faire, leurs dispositions, leurs idées à priori*». Cette contingence fait que le chercheur ne peut être neutre et est même considéré par plusieurs auteurs comme un mythe (Moisdon, 1991 ; Savall & Zardet, 2004 ; Plane, 2000 & 2003).

Des validations spécifiques :

Les connaissances produites et le processus de recherche lui-même font l'objet de validation lors des réunions entre les chercheurs issus d'un laboratoire. Cette confrontation permet de consolider les connaissances issues des divers terrains. Il s'agit donc d'une première procédure de validation qui est suivie par une validation au niveau interne de l'entreprise par les acteurs eux-mêmes «*dans la mesure où ils se reconnaissent plus ou moins dans la lecture qui est faite de leur propre fonctionnement*» (Moisdon, 1991, p24).

L'importance du dispositif de recherche :

Le dispositif utilisé par le chercheur intervenant doit permettre une interaction productive et continue. Il lui incombe alors de trouver et de mettre en place des procédures de dialogue pour respecter un équilibre entre les acteurs en présence. Il doit en outre, éviter le risque d'être évincé ou marginalisé par certains acteurs et cela en mettant en place un dispositif de recherche à la fois intelligible et crédible (Moisdon, 1991)

Comme nous l'avons dit précédemment, la Recherche Intervention vise à guider l'acteur dans la démarche de compréhension des «*limites des savoirs*», ainsi que sa place dans l'organisation .En outre, elle accompagne les praticiens dans le processus de transformation et d'évolution. Pour ce faire, la Recherche Intervention s'appuie sur des principes importants.

3.4) Des principes fondamentaux :

Les travaux des chercheurs intervenants tels que ceux de Hatchuel (1988, 1994b) et de David (2000) ont permis de mettre en vue les principes sous-jacents à une Recherche Intervention se voulant féconde. Ainsi, pour garantir le processus de recherche qu'il met en ouvre dans l'organisation et pour qu'il soit utile aussi bien au niveau de l'action que de la théorie, tout chercheur doit respecter les principes suivants :

- **Le principe de la rationalité accrue :** il s'agit de l'adéquation entre la connaissance des faits et les rapports entre les hommes. C'est une démarche de rationalisation des savoirs et des relations. Ce n'est certes pas évident à réaliser car cela supposerait l'existence d'un savoir total, ce qui constitue comme le dit Hatchuel (1988), une «*illusion fallacieuse*».
- **Le principe de l'inachèvement :** le savoir ne peut être total, aussi le chercheur ou les acteurs ne peuvent pas connaître, au préalable, l'objet, la démarche et l'aboutissement de la recherche. Ce principe donne le caractère ouvert à toute évolution organisationnelle.
- **Le principe de la scientificité :** la scientificité peut être appréhendée comme étant la conséquence du principe de la rationalité accrue. En fait, pour produire de nouvelles connaissances servant l'évolution organisationnelle, il faut adopter une attitude scientifique et critique sur les faits et les théories organisationnelles. Aussi, le

chercheur doit s'intéresser aux conditions de validation des savoirs existants dans l'organisation et donc à la manière avec laquelle il est parvenu aux faits.

- **Le principe de l'isonomie :** partant du fait que la science est muette concernant les valeurs et les points de vue, le chercheur doit alors comprendre les relations et les buts de façons égales à tous les participants (principe de symétrie des points de vue). Selon Moisdon (1984), obéissant à ce principe, le chercheur ne doit pas émettre de jugement devant les différents points de vue des acteurs. Et l'auteur ajoute que l'intervenant doit être conscient qu'il n'est pas «*un super expert*» et que ses savoirs sont partiels et incomplets comme ceux des autres. Cependant, dans la réalité, l'organisation est loin du principe de l'isonomie car les responsabilités, les tâches et la structure font qu'il existe une différence entre les points de vue. L'isonomie est donc un objectif espéré par l'intervention. Il faut alors comprendre les fondements des divers points de vue pour pouvoir rationaliser les relations et générer de nouvelles connaissances.

Les deux derniers principes sous entendent que la Recherche Intervention a pour but d'atteindre deux rationalités idéales : la vérité et la démocratie. Le principe de scientificité correspond à l'idéal de vérité et le principe de d'isonomie constitue l'idéal démocratique (David, 2000).

- **Les deux niveaux d'interaction** : l'interaction étant associée à la démarche d'intervention, le chercheur intervenant modifie la situation de départ par sa présence ensuite par la production des connaissances nouvelles. Ainsi, la Recherche Intervention suppose à la fois un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance. Pour le premier dispositif d'intervention, la relation entre le chercheur et les acteurs n'est pas fixée à l'avance, elle se construit chemin faisant du processus de recherche. Dans le dispositif de connaissance, la démarche est de nature «*activatrice*» où le chercheur «*stimule la production de nouveaux points de vue*» (David, 2000) et crée une nouvelle dynamique de connaissance en confrontant ses savoirs à ceux des acteurs. Il s'agit de l'élaboration des «*mythes rationnels*» à travers l'interaction comme étant «*un* support *d'échange*» permettant d'identifier les points de vue et les connaissances. Ainsi, l'intervention génère de nouveaux liens entre les divers niveaux et donc une complexification du fonctionnement organisationnel. Les relations entre acteurs se codifient au fur et à mesure du processus d'intervention (Hatchuel, 1988). Le principe des deux niveaux d'interaction suppose que ces derniers se renforcent réciproquement (Hatchuel, 1994).

3.5) Un objectif dual :

La Recherche Intervention, nous l'avons souligné précédemment, est une démarche qui poursuit un double objectif. Le chercheur, à travers son action insérée dans l'activité organisationnelle, observe, recueille, interprète des données et co-produit des connaissances propices à l'évolution de la situation de départ. Il est alors acteur dans l'amorce du processus du changement organisationnel. D'un autre coté, ce chercheur a une autre obligation, celle d'aboutir à une valeur ajoutée à caractère scientifique (Savall & Zardet, 2004). Ce qui différencie d'ailleurs sa fonction par rapport au consultant extérieur car tout en ayant la volonté délibérée de transformer l'objet étudié, le chercheur doit produire des connaissances pour augmenter le corpus de connaissances scientifiques portant sur le fonctionnement organisationnel et de ce fait, faire avancer la science (Moisdon, 1984).

Aussi, la Recherche Intervention caractérise des pratiques «*qui couplent et alternent la recherche en entreprise (in vivo) et le travail en «laboratoire» (in vitro)»* (Savall & Zardet, 2004, p355). Concrètement, selon ces deux derniers auteurs, le chercheur formule d'une manière itérative une hypothèse et poursuit comme objectif *«d'exprimer au terme de sa recherche des connaissances structurées à partir d'hypothèses qu'il aura validées*». Ensuite, grâce à une «*interactivité cognitive*», le chercheur et les acteurs génèrent des changements et des connaissances sur ce changement. Ainsi, ils co-produisent un résultat concret pour l'organisation (Savall & Zardet, 1995). Et pour poursuivre son objectif théorique, celui de l'intention scientifique, le chercheur tente de générer des connaissances théoriques nouvelles, des problématiques nouvelles et de créer des «*occurrences d'invention*» (Savall, 1984).

Outre la production des connaissances utiles aux deux champs théorique et pratique, le processus de réflexion collective entre le chercheur et les acteurs permet un apprentissage croisé (Hatchuel, 1994) et continu (Moisdon, 1984). Par conséquent, la Recherche Intervention nourrit aussi bien les esprits des acteurs que celui du chercheur intervenant. Il s'agit là d'un échange bilatéral où les avantages sont réciproques pour les parties prenantes.

Par ailleurs, la poursuite de l'objectif dual de la Recherche Intervention constitue une part importante du travail pour le chercheur dans la mesure où il doit assurer la convergence entre ses intérêts théoriques et les intérêts opérationnels de l'organisation (Benghozi, 1990). Le chercheur doit disposer d'une certaine honnêteté intellectuelle qui lui permet de définir des hypothèses avant son immersion dans le terrain. Cependant, cela n'empêche guère la possibilité qu'il remette en cause ses hypothèses de départ si les résultats ne sont pas compatibles avec ces dernières. C'est d'ailleurs cet aspect qui justifie la différence existante entre ce type de recherche et les autres recherches empiriques qui se basent sur le postulat de l'extériorité et la neutralité du chercheur (Savall & Zardet, 2004).

4) Conclusion :

«*Aucune réalité ne se dévoile naturellement par l'observation contemplative*» (Wacheux 2005, p10). Partant de ce fait, le chercheur en management tente de s'approcher, le plus possible, de son objet de recherche et de s'immerger au sein du champ organisationnel afin de pallier aux insuffisances de l'observation et de cerner les ambiguïtés et le désordre qui caractérisent le réel.

Dans ce chapitre, ***la première section*** a tenté de définir la méthode intervenante de la Recherche Intervention. Nous avons alors retenu qu'il s'agit d'une démarche permettant l'intervention au sein du contexte organisationnel d'un acteur extérieur (le chercheur intervenant) poursuivant le but d'explorer le système et de le comprendre en profondeur, en contribuant à le transformer. Ce faisant, il produit des connaissances au service de l'action propices à faire évoluer l'organisation. Par ailleurs, la visée du chercheur est aussi de produire, in fine, des connaissances qui viendraient augmenter le corpus de connaissances scientifiques existantes.

Dans ***une seconde section***, nous avons traité l'ancrage épistémologique de la méthode de Recherche Intervention en passant par la mise en exergue des postulats des deux paradigmes qui s'affrontent en Sciences de Gestion : le positivisme et le constructivisme. Nous avons caractérisé ensuite la position de la Recherche Intervention au sein du second paradigme dès lors qu'elle tente de construire une image de la réalité et cela en coopération avec les acteurs qui gouvernent le champ organisationnel et en se basant sur leurs représentations du réel.

La troisième section tente de synthétiser les caractéristiques fondamentales de la Recherche Intervention :

1. une recherche spécifique qui dépasse le diagnostic du réel organisationnel pour rechercher des scénarii et des leviers d'évolution.
2. elle tente d'adapter les connaissances théoriques à la réalité, construite en coopération entre chercheur et acteurs, ainsi qu'à ses besoins.
3. la participation des acteurs, ces «*savants ordinaires*» (Girin, 1990), au processus de recherche est au cœur de la démarche.
4. la contingence du chercheur, du processus, des connaissances produites au contexte et à ses composantes.
5. des règles fondamentales à respecter.
6. des principes qui régissent le processus et dont leur application est garante de l'utilité et de la pertinence de la recherche la fois pour l'action et pour la science.
7. un objectif dual : servir l'action collective et développer des conceptualisations et des théorisations nouvelles.

Chapitre 3 - Le dispositif de la Recherche Intervention et les rôles des chercheurs intervenants :

Après avoir présenté les caractéristiques fondamentales de la méthodologie de Recherche Intervention, ce chapitre sera consacré à la mise en évidence de la démarche suivie et les rôles qui incombent au chercheur. Aussi, pour comprendre comment la Recherche Intervention peut agir sur la trajectoire organisationnelle, différents travaux vont être mobilisés pour expliquer et mettre en évidence les rôles du chercheur intervenant dans ce type de démarche.

1) La Recherche Intervention, quelle démarche choisir ?

1.1) Nature de la démarche :

C'est une question que se pose chaque chercheur intervenant en s'insérant dans le système organisationnel. Il doit réfléchir sur la méthode qui permet au mieux de connaître et de comprendre son objet de recherche ainsi que celle qui permet de faire avancer l'organisation. Le chercheur intervenant doit mobiliser toutes les ressources pour appréhender les perceptions et les points de vue des acteurs. Ainsi, la démarche qu'il devrait adopter est celle qui permet aussi bien de comprendre le système que de «*stimuler les transformations créatrices*» (Hatchuel, 1993, p80-82). Selon l'auteur, le chercheur doit user de deux types de démarches : une compréhensive et une «*activatrice*». ***La démarche compréhensive*** est la plus traditionnelle, où il s'agit de «*reconstituer les processus en cours du point de vue de chaque acteur*».

Cependant, l'étude concerne un système évolutif non stable où les points de vue peuvent changer selon les événements. De ce fait, le chercheur doit aussi identifier les sources de ces variations et étudier les évolutions des points de vue. Or, la démarche compréhensive offre une part restreinte de trajectoires, celles exprimées par les acteurs «*que le chercheur risque de paraphraser»*. C'est pour contrecarrer cette limite, que le chercheur adopte la ***démarche activatrice*** qui suppose qu'il formule des trajectoires différentes ou de nouveaux outils au service de l'action. Il dispose alors d'un rôle de stimulation à la «*production de nouveaux points de vue*». En fait, le chercheur parvient à analyser les conditions d'acceptabilité de nouvelles trajectoires en les proposant aux acteurs et en suscitant alors leurs réactions. Ce faisant, il construit «*une connaissance plus intime*

des processus latents». Ainsi, par l'usage des deux types de démarche compréhensive et activatrice, le chercheur *«ne fait plus simple interprète ou simple miroir, mais il stimule en quelque sorte la production de nouveaux points de vue*».

Aussi, pour Hatchuel (1993), cette double démarche permet au chercheur de générer des «***mythes rationnels**»,* c'est-à-dire des utopies ayant un caractère paradoxal, dont le chercheur étudie les retombées, qui ne sont autres que les réactions des acteurs en termes d'alignement ou d'opposition que ces mythes ont généré. Les «*mythes rationnels*» constituent donc des archétypes construits par l'interaction entre le chercheur et les acteurs et qui sont à la fois mythiques et objectifs (Hatchuel & Molet, 1986). La dimension mythique, renvoie au fait que le progrès escompté comporte une partie utopique et arbitraire (Hatchuel, 1988), nécessaire de part ses impacts en termes de mobilisation (David, 2000). Cependant, cette dimension n'est pas suffisante pour générer une transformation car les acteurs, pour imaginer une évolution, ont autant besoin des mythes que d'une certaine rationalité dans leurs actions. Il faut alors inclure aux mythes la dimension rationnelle qui traduit le fait qu'il est possible de les transformer en des «*hypothèses de travail*» et que leurs contenus et leurs conséquences peuvent être étudiés, validés ou infirmés. En d'autres termes, les schémas de progrès élaborés doivent interagir avec l'organisation (Hatchuel, 1988) et constituer des *«propriétés opératoires de la raison*», d'où la nécessité de la modélisation rationnelle (David, 2000).

En outre, Hatchuel & Molet (1986) expliquent que «*le mythe rationnel*» n'est autre qu'une référence à laquelle on confronte les comportements observés. Ce qui permet la construction d'une nouvelle vision des contraintes et des objectifs et le déclenchement d'un processus d'apprentissage (Hatchuel, 1988) ainsi que la production de nouvelles connaissances et de nouvelles «*figures*» d'acteurs (Hatchuel, 1993) «*dont le chercheur pourra analyser les difficultés, la portée et l'éventuelle exemplarité*» (Hatchuel, 1994b, p74). Il devra en outre, pouvoir maîtriser la dualité du modèle offert aux acteurs comme étant une condition de la création d'une transformation créatrice (Hatchuel, 1988).

1.2) Le processus de la Recherche Intervention :

Le processus de la Recherche Intervention commence par une phase de négociation qui est considérée comme déterminante aussi bien pour le déroulement du processus que pour la qualité des résultats (Hatchuel, 1993). Cette étape jugée cruciale, traduit la rencontre des deux parties

prenantes de la recherche : le chercheur et l'entreprise. Elle porte sur les objectifs respectifs, les attentes, la méthodologie de recherche proposée par l'intervenant, le calendrier, les résultats escomptés et le coût (Benghozi, 1990 ; Moisdon, 1984 ; Savall & Zardet, 2004).

Pour Savall & Zardet (2004, p364), le coût de la démarche est une notion importante à traiter lors de la négociation «*car il marque une reconnaissance de la valeur sociétale de la recherche par les partenaires du chercheur, bénéficiaires des résultats des recherches interventions*». Aussi, le fait de rémunérer l'intervention du chercheur constitue un argument pour obtenir des réponses aussi bien ouvertes que profondes par les membres du système (Schein, 1987a).

Par ailleurs, c'est au cours de la phase de négociation que se fait l'élaboration de «*la convention de la Recherche Intervention*» ou encore du «*cahier de charges méthodologique*». Ce contrat identifie d'une manière explicite les attentes des deux parties ainsi que leurs obligations. Il englobe par exemple, les conditions de restitution et de publication des résultats par le chercheur, la marge de manœuvre que l'entreprise lui accorde, les conditions d'accès aux données et aux personnes (Savall & Zardet, 2004 ; Berry, 1995 ; Moisdon, 1984).

En fait, l'un des enjeux de cette phase est aussi de connaître le degré d'ouverture de l'entreprise c'est-à-dire «*jusqu'à quel point, elle est prête à laisser conduire des investigations*» et à quel point elle est prête à ce qu'un chercheur remette en cause ses pratiques existantes et son fonctionnement (Benghozi, 1990).

En outre, le chercheur peut pendant cette phase, reconnaître et identifier les interlocuteurs les plus pertinents pour conduire la négociation (Savall & Zardet, 2004) et aussi d'éventuels complices et porteurs de la démarche de la recherche intervention.

Un autre élément semble avoir de l'importance dans cette étape de négociation. C'est «*l'appartenance institutionnelle*» du chercheur, dans la mesure où elle influence l'image qu'a les demandeurs de la recherche du chercheur en question (Moisdon, 1984). Berry (1995) confirme cette idée en expliquant que les centres CRG et CGS ont acquis au fils des années, un respect de la part des praticiens et reçoivent de plus en plus de demandes d'intervention, grâce au capital réputation dont disposent les deux institutions auxquelles ces deux centres appartiennent. Ainsi, l'appartenance institutionnelle peut influencer aussi bien la phase de négociation que l'évolution du processus de la Recherche Intervention.

Des auteurs comme Moisdon (1984) notent que dans le cadre de la négociation d'une Recherche Intervention, il peut y avoir une certaine interaction entre la réflexion théorique du chercheur et la demande d'intervention. De ce fait, les connaissances techniques de chercheur, son expertise théorique ainsi que ses références peuvent influencer la «*définition initiale d'une intervention*» et donc son rôle d'intervenant. Toutefois, Moisdon (1984) souligne qu'il faut que les théories ou plus précisément les questionnements théoriques soient suffisamment diffusés et partagés pour obtenir cette «*proximité entre une problématique de recherche et une demande d'intervention*».

Par ailleurs, Hatchuel (1993) note qu'il est aussi possible que la demande qui émane de l'entreprise ne coïncide pas exactement avec les objectifs et les questionnements du chercheur. L'auteur préconise alors pour le chercheur d'examiner la situation étudiée tant au niveau des changements possibles qu'au niveau des avancements que permet cette investigation pour ses propres recherches théoriques. En outre, le souci et la recherche de la convergence entre les intérêts théoriques et les préoccupations opérationnelles de l'organisation, doivent accompagner le chercheur tout au long du processus de la recherche (Plane, 2003).

Et pour finir, la négociation et le contrat de la Recherche Intervention qu'elle génère constituent une sorte de sécurité pour le chercheur et un outil qui évite son rejet ou celui de ses résultats par certains acteurs (Savall & Zardet, 2004). D'une manière générale, cette étape permet au chercheur de se prévenir contre certains déboires au cours du processus.

Après cette première phase de négociation, le processus de Recherche Intervention suit un modèle à cinq étapes, proposé par Hatchuel & Molet (1986) :

- La confrontation du problème organisationnel qui traduit donc une première rencontre entre les intentions du chercheur et les besoins de l'entreprise.
- La co-construction par le chercheur et les acteurs d'un «*mythe rationnel*», donc la création du sens d'un schéma d'évolution.
- L'intégration du «*mythe rationnel*» dans le système organisationnel.
- La définition des logiques d'action de l'activité organisationnelle : explicitation des leviers en termes d'actions permettant la mise en œuvre du changement.
- La mise en place du processus de changement et d'accompagnement des acteurs. La mission du chercheur dépasse la coopération et la construction de connaissances servant le changement, il doit aussi accompagner les acteurs dans le processus du changement (Hatchuel, 1993).

Toutefois, la Recherche Intervention ne s'arrête pas à la dernière étape du processus. Sa fonction «*d'intention scientifique*» fait que le chercheur doit restituer les résultats de sa recherche à la communauté scientifique. Il s'agit là d'une fonction de «*socialisation*» (Plane, 2003, p201).

1.3) Le dispositif de recherche :

Selon Plane (2003, p206), «*le dispositif de recherche est une réponse possible à la question de pilotage des interactions entre les chercheurs et le terrain d'investigation*». Pour Girin (1985), ce «*comité de pilotage*» (dispositif) s'appuie sur trois instances : une de gestion se trouvant sur le terrain, une autre de contrôle au sein des institutions et enfin une mémoire. Ces instances permettent de contrôler la conduite du processus de recherche (Savall & Zardet, 2004).

Instance de gestion :

Il s'agit d'une instance stratégique qui vise à gérer les phénomènes liés à l'investigation tels que ceux des résistances et du rejet. Elle permet d'expliciter et de «*rendre visible les stratégies et les enjeux des acteurs par rapport à la recherche*» (Plane, 2003, p206). Ce dispositif donne lieu à des échanges d'informations constituant ainsi une source riche de données pour le chercheur en Gestion. Pour Savall & Zardet (2004), cette «*instance de pilotage*» est mise en place d'une manière systématique au sein de l'entreprise et qui réunit les chercheurs et les «*commanditaires de la recherche*» avec une périodicité régulière. Elle aide à piloter l'avancement du processus, à clarifier la place du chercheur dans le système et à discuter les hypothèses et les méthodes.

Instance de contrôle :

Cette instance traduit un dispositif de régulation de la recherche dans un cadre institutionnel par l'intermédiaire de groupes d'échange et de confrontation de points de vue entre chercheurs au sein d'un laboratoire de recherche. Cette instance présente l'intérêt de provoquer une distance entre le chercheur et son champ d'investigation pratique. En outre, elle offre aux chercheurs l'occasion de confronter les savoirs empiriques à des concepts ou des schémas théoriques et généraux. Ce qui «*contribue au renforcement de la logique de production de connaissances et fournit un début de validation scientifique*» (Plane, 2003, p206). Il s'agit donc aussi bien d'une instance de contrôle de la qualité du travail réalisé dans le cadre de la Recherche Intervention que d'un dispositif de distanciation du chercheur vis-à-vis du terrain. De plus, les échanges entre les chercheurs permettent une sorte de «*remobilisation*» du chercheur intervenant quand il est parfois découragé (Savall & Zardet, 2004).

Instance de mémoire :

Cette troisième instance est un élément clé dans les recherches en Gestion dans la mesure où, produire des connaissances suppose construire des traces et augmenter le corpus de connaissances existant. Il s'agit donc d'«*alimenter un patrimoine de recherche participant à une accumulation la plus structurée possible de connaissances*» (Plane, 2003, p207). Certains outils servant à l'augmentation du corpus de recherche peuvent être cités tels que les comptes rendus et les enregistrements. Cette mémoire est propice à l'exploitation des expérimentations sur le terrain, à court, moyen et long terme (Plane, 2003).

D'autre part, Girin (1990, 1985) soutient la thèse de l'opportunisme méthodique dans le ***dispositif*** des recherches en Gestion. Cet opportunisme du chercheur dans la quête des connaissances a pour visée d'appréhender avec méthode les possibilités d'observation offertes par les circonstances même si cela exige de la part du chercheur de renoncer partiellement à son programme. Selon cette perspective, la recherche basée sur l'interaction peut avoir quatre caractéristiques :

- les connaissances produites sont issues d'un travail sur le terrain,
- le travail sur le terrain doit s'ajuster aux fait et circonstances pouvant parfois l'infléchir,
- les acteurs ou les «*autochtones*» ont un rôle important dans le processus de recherche,
- le chercheur a la responsabilité et la tâche d'interprétation des données ainsi que la construction théorique qui en découle.

En outre, selon le même auteur, le chercheur doit se baser sur un dispositif de recherche rigoureux. Il doit être méthodique en usant de techniques «*perfectionnées*» reposant sur «*des instruments de savoir*». Ainsi, le chercheur intervenant mobilise ses référents et ses connaissances théoriques, quelles soient techniques ou méthodologiques, pour jouer de multiples rôles que nous traitons, d'ailleurs, dans ce qui suit.

2) Les rôles du chercheur intervenant :

La tâche du chercheur dans le cadre d'une Recherche Intervention est relativement ardue car «*dans tout processus d'intervention, l'intervenant se trouve pris entre plusieurs figures qui ne cessent de s'entremêler de l'expert–prescripteur, celle de l'observateur analyste, ou même celle du visionnaire. Le propre du chercheur en entreprise sera alors de consacrer le temps et les efforts nécessaires pour démêler la part de prescription, de l'analyse ou de la vision dans ses propres formulations ou dans celles qu'il rencontre*» (Hatchuel, 1993, p82). De cette citation, nous pouvons affirmer que le chercheur doit avoir le souci de trouver un équilibre entre la dimension prescriptive de son intervention et l'analyse effectuée, ainsi que les résultats émergeants de la recherche.

Pour expliquer les rôles du chercheur dans le cadre d'une Recherche Intervention, Savall & Zardet (2004) proposent une typologie de rôles successifs et parfois même simultanés :

Un rôle de négociateur :

Comme nous l'avons dit précédemment, la négociation est une phase cruciale dans le processus de recherche. Le chercheur doit alors être doté de deux types de savoir-faire : l'écoute des attentes de l'entreprise, de ses réticences, de ses besoins et une capacité de construction *«d'un protocole et d'un dispositif de Recherche Intervention*». Ce dispositif doit être de nature à aider les acteurs à résoudre leurs problèmes et à générer des connaissances scientifiques qui peuvent être acceptées par la communauté scientifique (Savall & Zardet, 2004). Cependant, selon ces auteurs, le chercheur doit prendre garde de deux écueils au cours de cette phase. Le premier peut traduire une forte rigidité de comportement face à la possibilité d'adapter son dispositif méthodologique ce qui générerait l'échec de la négociation. Le deuxième constitue au contraire l'«*acceptation inconditionnelle de toutes les demandes de l'entreprise*». Ce qui peut nuire à la cohérence et la réussite de la recherche aussi bien du point de vue des «*impératifs*» scientifiques que celui des enjeux de l'entreprise.

Ainsi, dans la négociation de la Recherche Intervention, il importe pour le chercheur de garantir la qualité du dosage entre «*souplesse et directivité»*. Notons que ce rôle de négociateur se poursuit tout au long du processus car le chercheur doit convaincre les «*décideurs payeurs*» de lui permettre l'accès aux données importantes mais jugées confidentielles (Savall & Zardet, 2004).

Un rôle d'extraction d'informations à usage scientifique :

L'une des caractéristiques de la Recherche Intervention est la co-production de connaissances. Les sources de ces connaissances ne sont autres que les informations extraites et recueillies par le chercheur auprès des acteurs. En se basant sur l'interaction avec les acteurs, cette collecte peut se faire grâce à des entretiens semi directifs, à un dépouillement des archives et des documents internes ou à l'observation directe. Selon Savall & Zardet (2004, p368), il s'agit des «*actes clés du chercheur*». Les deux auteurs ajoutent que le chercheur doit adopter une grande rigueur et une précision dans l'observation et la protection des matériaux collectés. Il doit donc déployer ses compétences méthodologiques dans l'extraction des données.

Un rôle d'expert :

Dans le cadre d'une Recherche Intervention, la légitimité du chercheur dans l'entreprise est justifiée en particulier par le fait qu'il est considéré comme compétent et détenant une certaine expertise dans le domaine d'intervention. Il mobilise alors son savoir et tente de le «*connecter aux données contextuelles»* de l'organisation. De plus, le chercheur doit être capable de synthétiser, de formaliser et de conceptualiser des situations vécues. Il doit développer ses compétences en termes de conceptualisation des données et leur transformation en des connaissances génériques. Son rôle d'expert s'exerce simultanément aussi bien au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci. De plus, le chercheur doit adopter un langage compréhensible pour les praticiens (Savall & Zardet, 2004).

Un rôle d'intervenant, de manipulateur et de manipulé :

Le chercheur intervenant dispose d'un statut particulier. Il agit sur le terrain pour co-construire, avec les acteurs des représentations, des voies d'évolution ou d'amélioration, des procédures de mise en place ainsi que des outils d'évaluation. L'interaction serait alors le moyen dont dispose ce chercheur pour créer de la connaissance «*d'intention scientifique*». Ainsi, il propose un modèle aux acteurs en sélectionnant les informations les plus pertinentes et en leur suggérant des voies d'action «*au moyen d'hypothèses prescriptives*». De cette interaction, ressort un premier niveau de manipulation. Le chercheur manipule les acteurs en tentant de les conduire à changer leurs pratiques (Plane, 2000). Il est à noter que le terme de «*manipulation*» est à prendre au sens premier et non péjoratif (Savall & Zardet, 2004), puisque cette manipulation conduit à une amélioration du fonctionnement organisationnel. Il s'agit alors d'une «*manipulation positive*». Aussi, d'une manière symétrique le chercheur est en quelque sorte manipulé par les acteurs, dans la mesure où ces derniers ne dévoilent consciemment ou inconsciemment que certaines informations. Ils peuvent aussi, dans une situation conflictuelle, tenter de faire du chercheur un

allié (Savall & Zardet, 2004), comme ils peuvent tirer profit de sa présence et du processus de recherche (Plane, 2000). Par conséquent, face à cette double manipulation, le chercheur doit se doter d'une extrême lucidité grâce à une prise de distance vis-à-vis du terrain qui peut être faite par un échange avec ses collègues chercheurs.

Certes, le travail du chercheur bénéficie à tous les acteurs auxquels il soumet ses travaux et constats afin de les valider et de les enrichir, mais il ne doit pas oublier qu'il obéit à «*un code déontologique*» et qu'il peut participer à l'évolution organisationnelle sans pour autant dévier de ses propres objectifs scientifiques. Pour ce faire, le chercheur, comme nous l'avons signalé auparavant, doit se soucier en permanence de la convergence entre les intérêts théoriques et les préoccupations opérationnelles de l'organisation (Plane, 2003).

Un rôle de remise en cause de certaines pratiques :

En s'insérant dans le système organisationnel, le chercheur provoque une déstabilisation et des perturbations et cela par la remise en cause de certaines pratiques. C'est grâce à la production de nouvelles connaissances que ces perturbations sont possibles. Plane (2000, p139) explique à cet égard, que «*ces nouvelles informations finissent par rendre explicite ce qui est implicite dans l'entreprise, c'est-à-dire à formaliser les informations qu'une partie des acteurs préfèrent taire ou tout au moins, ne pas rendre publiques*». Selon le même auteur, le non conformisme du chercheur aux pratiques existantes et sa volonté de transformation amène une déstabilisation. Ainsi, le chercheur stimule une énergie de transformation par le travail collectif qu'il amorce et les connaissances qui en sont générées. Selon Plane (2000), cette stimulation est une condition de l'efficacité de la Recherche Intervention.

Ainsi, en portant «*sa casquette*» de non-conformiste, le chercheur révèle le fonctionnement réel de l'organisation en montrant aux acteurs la nécessité de développer des actions d'amélioration. Chercheur et acteurs font alors une découverte du système organisationnel en mouvement (Plane, 2000). Ce qui rejoint l'idée de Hatchuel (1988) selon laquelle tout processus d'intervention est une complexification du fonctionnement organisationnel initial.

Un rôle de formalisation des représentations mentales des acteurs :

Le chercheur doit expliciter les représentations mentales des acteurs. Il fait en quelque sorte une photographie qui «*met en évidence les relations entre acteurs, les jeux de pouvoir, les enjeux et les règles du jeu ainsi que tous les éléments qui apparaissent avoir un rôle structurant dans le fonctionnement du système d'action*» (Moingeon & al, 1997, p12).

Aussi, l'image que véhicule le chercheur, et qu'il diffuse dans l'organisation, a des incidences sur les comportements des acteurs. Le chercheur intervenant doit alors adopter un comportement exemplaire, une rigueur dans son discours et préserver une certaine distance par rapport aux acteurs tout en étant à leur écoute (Plane, 2000). De plus, pour formaliser les représentations des acteurs, Plane (2000, p183) propose «*la méthode discursive*» qu'il définit comme un «*ensemble des actes qui reviennent à discourir à l'extérieur des mico-espaces qui font l'objet des investigations et sur les phénomènes qui s'y rattachent*». Les avantages procurés par cette méthode ont trait aux aspects suivants :

- **La distanciation** : elle facilite la prise de recul du chercheur par rapport à son investigation dès lors que le dispositif de communication orale permet des conditions de recul physique.
- **L'objectivation des informations recueillies** : la confrontation des résultats de l'investigation, ainsi que les conditions de leur obtention, avec d'autres chercheurs donne l'occasion au chercheur intervenant d'expliciter la méthodologie dont il a usée.
- **Un éclairage vis-à-vis du processus** : les autres chercheurs peuvent faire émerger des phénomènes que le chercheur intervenant ne percevait pas, si son immersion sur le terrain est trop forte.
- **La stabilisation de la pensée** : pour exposer ses résultats, le chercheur est poussé à clarifier ses pensées et donc à mettre en écrit les connaissances acquises.

Cette méthode discursive rejoint ce que Girin (1985) appelle par «*l'instance de contrôle*» de la recherche qui permet d'éviter au chercheur les écueils d'une trop forte absorption par le terrain d'investigation. Ainsi, selon Plane (2000, p185-186), «*l'échange d'informations et la confrontation d'idées avec d'autres chercheurs en Gestion sur un processus d'intervention permet d'objectiver davantage l'analyse des situations de gestion rencontrées, d'éclairer quelques points restés obscurs et de stabiliser les phénomènes captés par la production d'une trace écrite*».

Pour répondre au mieux aux rôles qui lui sont assignés dans le cadre d'une Recherche Intervention, le chercheur doit se doter de plusieurs connaissances et maîtriser des principes scientifiques fondamentaux. Nous empruntons alors l'idée de David (2000) qui stipule que le chercheur doit avoir une «*boîte à outils*» pour aborder son chantier de recherche.

3) La «*boîte à outils*» du chercheur intervenant :

En plus des rôles exposés ci haut, le chercheur doit avoir une «*boîte à outils*» composée de quatre compartiments : des principes épistémologiques, des théories, des concepts et des grilles d'analyse, un dispositif expérimental et des règles méthodologiques (David 2000).

Le premier compartiment comprend des principes épistémologiques que le chercheur doit respecter. Ces principes sont ceux que nous avons exposés dans le chapitre précédent : le principe de l'isonomie, de la scientificité, de l'inachèvement, de la rationalité accrue et le principe des deux niveaux d'interaction.

Le second compartiment se compose des concepts de la théorie des organisations que le chercheur doit maîtriser, il doit alors être capable d'établir une lecture adéquate des phénomènes organisationnels et gestionnaires. Il doit, en outre, disposer de grilles d'analyse appropriées, et donc maîtriser les concepts inhérents à la théorie des organisations et aux outils de management et d'organisation. Cependant, au niveau technique, le chercheur doit se doter d'une compétence technique «*généraliste*» sur l'activité professionnelle des acteurs.

Le troisième compartiment de «*la boîte à outils*» du chercheur concerne sa compétence à articuler entre les outils de conception, de mise en œuvre et les procédures avec «*le dispositif de connaissance».* En fait, le dispositif de connaissance dans le cadre d'une Recherche Intervention est à double niveau (deux niveaux d'interaction). Pour le premier, si le but de l'intervention est la conception et la mise en œuvre d'un outil d'aide à la décision, le chercheur peut utiliser des dispositifs de recherche tels que l'observation des acteurs dans leur univers organisationnel, les entretiens et l'analyse documentaire. Ces dispositifs permettent de produire des connaissances concernant le fonctionnement organisationnel et aussi l'élaboration de scénarii d'évolution possibles. Pour le second niveau, la conception amorce un processus de transformation qui génère des connaissances scientifiques concernant l'outil implanté, ses implications organisationnelles ou des connaissances sur l'implantation du changement et son pilotage.

Ce dernier compartiment de la «*boîte à outils*» du chercheur concerne donc l'application sur le terrain des trois grands principes méthodologiques à savoir : «*le principe d'investigation prospective, le principe de conception et le principe de libre circulation entre niveaux théoriques*» (David, 2000).

- **Le principe d'investigation prospective :** Ce principe traduit le fait que sur le terrain le chercheur doit s'éloigner d'une «*analyse statique*» pour «*conduire la recherche en ayant à l'esprit qu'il s'agit de concevoir ou d'accompagner des projets de transformation, donc des trajectoires collectives possibles pour le système étudié*».
- **Le principe de conception** suppose le dépassement rapide de la phase d'entretien à celle de l'intervention.
- **Le principe de libre circulation entre niveaux théoriques :** le chercheur fait d'une manière continue un raisonnement récursif abduction-déduction-induction (David, 1999) qui lui permet de lier les observations à des théories intermédiaires ou plus générales. Aussi, d'une manière parallèle, le chercheur doit «*expliciter les interférences*» faites à partir des observations de terrain ou à partir de théories de différents niveaux. Ce faisant, il garantit la scientificité des résultats qui se traduit par une validité interne (cohérence logique) et une validité externe (conditions de généralisation). Le chercheur respecte ainsi les principes de la recherche de la vérité et de la préservation de valeurs démocratiques.

4) Les obstacles rencontrés par le chercheur :

Au cours des interventions en entreprise, le chercheur peut rencontrer certains obstacles qui peuvent freiner sa démarche voire même décliner sa fécondité. Une des difficultés c'est la ***poursuite de l'objectif dual*** de la Recherche Intervention. En effet, il n'est pas aisé pour le chercheur de produire des connaissances à la fois profitables pour l'action et capables de nourrir ses objectifs théoriques. Savall & Zardet (2004) expliquent alors que le chercheur doit savoir doser la distance vis-à-vis des acteurs et éviter le piège qui le pousse à s'identifier aux enjeux de l'entreprise au dépend de ses propres objectifs. Pour éviter ce piège, les auteurs préconisent tout d'abord, la rigueur au cours de la phase de négociation qui permettrait la compatibilité entre les intérêts du chercheur et ceux des acteurs demandeurs de la recherche, et ensuite l'alternance entre période de distanciation et d'immersion. Ces deux notions seront d'ailleurs traitées en profondeur dans le prochain chapitre.

Un autre obstacle est avancé par Hatchuel (1993, p79), celui de *«**l'instrumentalisation**»* du chercheur par les acteurs. L'auteur, explique «*qu'il s'agit là d'un caractère inévitable de l'interaction sociale, et que, même dans un modèle d'observation «non participante», il n'y a pas d'homme ou de femme invisibles»*. Ainsi, pour éviter ce type de piège, il importe pour le chercheur de légitimer, de négocier sa présence et de garantir son autonomie. Cette autonomie est dépendante, selon ce dernier auteur, de deux facteurs :

- Le degré d'ouverture des organisations c'est-à-dire «*l'étendue des questions qui peuvent faire l'objet d'étude et d'investigation*».
- La capacité du chercheur à établir et à conduire une démarche d'investigation, donc sa capacité à «*articuler*» entre la demande faite par l'organisation et son objet de recherche.

En fait, le danger qui guète le chercheur n'est pas de s'allier avec des acteurs contre d'autres acteurs (Hatchuel, 1993) car il est possible, comme le note Moisdon (1984), que le chercheur cherche à créer des alliances avec des acteurs puissants afin de limiter la distance entre lui et son terrain. Cette coalition peut être alors favorable au processus de recherche et notamment à l'accès aux sources de données. Selon Hatchuel (1993), la menace réelle réside dans le fait que le chercheur intervenant «*ayant perdu toute problématique de recherche autonom*e», soit dans l'incapacité de construire une relation pertinente avec chaque acteur. La pertinence étant en fonction des questions que son investigation se propose d'étudier. De plus, le chercheur peut aussi négliger certaines hypothèses si elles ont été rejetées par des acteurs ou si elles sont perçues comme «*non fondées*». Ainsi, l'auteur analyse ces dangers en termes d'éthique de recherche et les désigne par des «*dérives*» qui peuvent avoir des conséquences néfastes pour la qualité des connaissances produites.

La notion «*d'instrumentalisation*» rejoint celle de «*manipulation*» avancée par Savall & Zardet (2004), qui suppose que le chercheur est manipulé par les acteurs puisque ces derniers peuvent, d'une manière consciente ou inconsciente, ne dévoiler qu'une partie des informations dont ils disposent. Ils peuvent aussi faire du chercheur un allié en situation de conflit avec d'autres acteurs ou entité organisationnelle. Matheu (1986) explique cette manipulation par le fait que les acteurs ont des attentes positives envers le chercheur et tentent alors de tirer profit de son intervention.

Aussi, la manipulation rejoint l'idée de Plane (2000, p103) du «*mythe de l'intervenant–expert naïf*» que le chercheur doit prendre en considération. Ce mythe sous-entend que le chercheur croit à priori en l'objectivité et la véracité des propos et des discours des acteurs. Morin (1986) a d'ailleurs distingué la relation entre le chercheur et les demandeurs de la recherche de celle entre le chercheur et les acteurs car selon lui, le chercheur, de part sa relation étroite avec les décideurs, est souvent assimilé à cette entité par les acteurs. Ces derniers vont évoquer leur vérité, ce qui peut laisser supposer que les acteurs croient en la naïveté du chercheur intervenant. En d'autres termes, comme l'explique Plane (2000), les acteurs peuvent avoir une volonté «*latente ou manifeste*» de nier ou de cacher des dysfonctionnements. Ils veulent ainsi «*préserver une façade sociale acceptable*». Il importe alors pour le chercheur de contrecarrer cet obstacle en usant des dispositifs d'entretiens semi-directifs basés sur l'écoute et le recueil des dysfonctionnements. Ces dispositifs sont garants de l'établissement d'une certaine confiance entre le chercheur et les acteurs et aussi de la réduction de la méfiance ressentie par les interviewés envers le chercheur (Avenier, 1989).

Par ailleurs, la capacité d'écoute du chercheur constitue un moyen efficace pour «*saisir la vérité*» concernant le fonctionnement organisationnel et les entretiens semi-directifs permettent de préserver un des principes de la Recherche Intervention, celui de la démocratie, donnant le droit à la parole à tout type d'acteurs (Plane, 2000).

Pour sa part, Bonnet (1987, p51) note que *«les biais relatifs à l'observation et le risque de contamination des chercheurs sont importants et méritent d'être évoqués*». En effet, le chercheur établit une confrontation entre ses hypothèses issues des ses observations avec celles des acteurs afin de mettre en évidence les divergences ou les convergences. Cet auteur, met l'accent sur le fait que l'interaction elle même obéit aux règles de fonctionnement des organisations. Il est alors nécessaire de prendre un certain recul dans la création d'hypothèses, d'où l'importance du dosage entre distanciation et immersion du chercheur avec son terrain.

Une autre difficulté est avancée par Plane (2000, p113), celle de ***la résistance des acteurs au changement*** que la Recherche Intervention tente d'amorcer. La résistance étant définie par l'auteur comme «*un ensemble de manifestations d'acteurs visant l'atteinte à toute action de transformation du mode de fonctionnement d'une organisation*». Il est alors nécessaire, pour limiter cette résistance, que le processus de la Recherche Intervention soit compris et visible par les acteurs, leur montrant les conséquences de leurs actes sur le fonctionnement organisationnel et la performance.

Par ailleurs, Argyris (1995) avance un ensemble d'obstacles que le chercheur peut rencontrer au cours de son investigation, tels que :

- Le manque de motivation et d'implication des acteurs dans le processus de recherche pour cause de charges de travail importantes.
- La non acceptation par les acteurs de la remise en cause de leurs schémas d'action.
- Un sentiment d'angoisse lié à tout changement et toute remise en cause.
- Un degré important de subjectivité qui frappe les acteurs au point qu'ils ne puissent pas juger un dysfonctionnement causé par une incompétence humaine. En d'autres termes, ils seraient inconscients des schémas de causalités qui peuvent être contraignants pour l'apprentissage organisationnel et le changement.

5) Conclusion :

Ce chapitre avait pour objet d'analyser et de synthétiser le dispositif suivi par la recherche intervention. Ainsi, dans ***la première section*** nous avons montré que la méthode de la Recherche Intervention use à la fois :

- d'une ***démarche compréhensive, permettant*** de saisir le système étudié et de reconstituer les processus qui s'y opèrent en se basant sur les perceptions des acteurs,
- d'une ***démarche activatrice***, partant du fait que la recherche intervention s'intéresse à un objet d'analyse en évolution et qu'elle tente de rechercher de nouvelles voies d'évolution de ce système.

Ensuite, nous avons parcouru le processus de la méthode de la Recherche Intervention, allant de la phase de négociation jusqu'à la phase d'accompagnement des acteurs dans la mise en œuvre du changement généré par le processus de recherche. Au cours de la même section, nous avons mis en exergue les instances de pilotage et de contrôle sur lesquelles s'appuie la Recherche Intervention et nous avons montré alors leurs apports en termes de visibilité, de confrontation de points de vue, de production de connaissances nouvelles, de distanciation du chercheur par rapport au terrain et en termes d'évaluation du processus de recherche.

La section 2 a eu pour objet d'exposer les rôles successifs et parfois simultanés (Savall & Zardet, 2004) que le chercheur intervenant tente de jouer au cours de son immersion dans le champ organisationnel.

La section 3 appréhende la «*boîte à outils*» du chercheur intervenant en termes de principes épistémologiques, de concepts et de théories sur le management des organisations, ou encore en termes de principes méthodologiques.

La section 4 quant à elle, a permis de mettre en vue les obstacles qu'un chercheur intervenant peut rencontrer au cours de son investigation tels que : *«l'instrumentalisation*» du chercheur par les acteurs, ou encore sa manipulation consciente ou inconsciente de la part de ces derniers, la résistance au changement provoqué par la Recherche Intervention et enfin le manque de motivation et d'implication des acteurs dans le processus de recherche. Il s'agit d'autant d'obstacles que le chercheur tente de contourner notamment grâce à la «*boîte à outils*» dont il dispose et afin de pouvoir jouer les différents rôles qui lui incombent.

Chapitre 4 - La recherche intervention, une méthode pour infléchir le cours de l'évolution organisationnelle :

Le dernier chapitre de cette deuxième partie se consacre à la mise en évidence des apports de la Recherche Intervention dans la modification des cours des choses au sein des organisations et à l'étude des relations qu'entretient le chercheur avec les interlocuteurs de la recherche. En premier lieu, il s'agit de montrer comment ce processus, amorcé par une interactivité entre chercheurs et acteurs, génère des connaissances capables de renseigner ces derniers sur leurs pratiques vécues et comment ce processus de recherche intervention peut s'insérer et être à l'origine d'un processus de changement. Nous analyserons aussi les connaissances produites par une Recherche Intervention se voulant féconde et qui sont diffusables sous certaines conditions garantes de leur généralisation à d'autres situations.

La méthodologie de Recherche Intervention se base sur une interaction entre chercheur et acteurs sur le terrain d'investigation. La deuxième partie de ce chapitre tentera alors d'étudier la relation qu'entretient le chercheur avec les interlocuteurs de la recherche ainsi que sa position au sein du système organisationnel.

1) La Recherche Intervention comme forme d'action sur la trajectoire organisationnelle :

Nous reprenons l'idée de Plane (2000, p25) selon laquelle «*dans le cadre d'une recherche interactive, le chercheur est un intervenant –chercheur, engagé dans un processus où il y a donc simultanément création de connaissances et développement organisationnel*». Ainsi, la Recherche Intervention apporte des changements propices à l'amélioration du fonctionnement organisationnel par la production de connaissances servant à la fois le domaine de l'action et le domaine scientifique. L'apport de la Recherche Intervention, en termes de scénarii de changement et d'évolution, passe par un rapprochement entre les deux types de savoirs détenus par les participants au processus.

1.1) La confrontation des savoirs et la création des schémas de progrès :

Pour David (2000), la Recherche Intervention permet de situer le chercheur «a*u cœur de la Gestion*», en lui permettant l'accès à des connaissances plus variées sur les organisations et leurs modes de gestion. L'irruption de cet acteur nouveau dans l'action collective lui permet de transformer le fonctionnement organisationnel de départ à des degrés divers. Il s'agit, selon l'auteur, d'un modèle «*sophistiqué*» d'intervention.

Hatchuel (1986, p87) a déjà évoqué cette idée en stipulant que «*le chercheur intervenant, parce qu'il côtoie de près la naissance des changements, leurs avatars et leurs retombées, est il mieux à même, soit de cerner les difficultés d'un collectif d'entreprise à donner un sens à ses actions et à ses tensions, soit de déceler plus tôt que d'autres le sens qui se construit*».

Ainsi, la proximité du chercheur intervenant avec le terrain et ceux qui le gouvernent, lui permet d'appréhender d'une manière profonde la naissance du processus de changement, sa dynamique et ses conséquences. C'est à travers l'interaction sous jacente à la Recherche Intervention que chercheur et acteurs créent des transformations durables «*ayant des effets sur la performance économique et sociale de l'organisation*» (Plane, 2003, p202). Le changement qu'une Recherche Intervention peut véhiculer est donc construit et négocié entre chercheur et acteurs qui constituent alors une source déterminante de connaissances sur le fonctionnement organisationnel.

La Recherche Intervention agit sur la trajectoire organisationnelle dans la mesure où elle suppose que le chercheur qui l'amorce est un acteur pouvant exercer de l'influence, «*tout en étant lui-même partiellement «hors jeu». Par cette intrusion, le chercheur participe à la transformation du système dans lequel il s'insère ; ce qu'il observe n'est donc pas un mécanisme inerte, mais au contraire des conduites et des événements que sa présence provoque et qu'il va s'efforcer d'interpréter à la lumière de ses connaissances et de l'histoire de l'entreprise*» (Hatchuel, 1986, p14).

Hatchuel (1986) explique que le chercheur intervenant participe à la transformation du système, en premier lieu par sa présence qui elle-même est considérée comme une intervention. Ensuite, cet intervenant tente de provoquer des événements qu'il convient pour lui d'interpréter et cela en se basant aussi bien sur sa propre expertise que sur l'histoire de l'organisation. D'ailleurs, l'auteur note que pour connaître l'histoire, le chercheur peut adopter une démarche rétrospective

historique afin d'identifier les moments, les acteurs et les moyens mis en œuvre dans l'organisation. Enfin, le chercheur influence le fonctionnement organisationnel en observant les événements et les mécanismes et en se basant sur un produit des logiques locales des acteurs et leurs représentations.

De plus, le chercheur s'insère dans l'organisation en ayant ses propres règles et reconnaissant que le point de départ n'est qu'un savoir incomplet (Hatchuel, 1988) et qu'il n'est guère «*un super expert*» pour reprendre les termes de Moisdon (1984). En effet, tout comme les acteurs, les savoirs du chercheur sont partiels. Au départ, sa connaissance de la situation et les dysfonctionnements présents est limitée. Il établit alors une interaction avec les interlocuteurs de la recherche en s'adaptant à leurs points de vue (principe d'isonomie). Ce qui suppose une confrontation de savoirs : le savoir «*gestionnaire*» du chercheur et les savoirs des acteurs. Le savoir gestionnaire qui a pour ambition d'accompagner et de guider les choix dans les représentations peut être assimilé, au sens d'Hatchuel (1986), à celui d'intervention car tout outil de gestion et tout archétype structurel constitue une rationalité de référence servant à guider les actions et à les légitimer. Ces actions sont alors négociées, discutées, interprétées lors de la réflexion collective et peuvent générer d'autres actions. En d'autres termes, le chercheur met à l'épreuve son savoir «*gestionnaire*» dans le but d'aboutir, avec les acteurs, à concevoir d'une manière progressive un schéma de progrès ou à un «*mythe rationnel*».

Tout cela pour dire que le chercheur est considéré comme un participant dans l'action organisationnelle d'une manière concrète et poussant les acteurs à réfléchir «*sur leur propre système d'action*» (David, 2000) et à concevoir un «*mythe rationnel*».

Toutefois, Hatchuel (1986) souligne que l'organisation peut constituer à la fois un obstacle à la production des mythes et une source de renforcement des schémas d'action. De ce fait, il convient, selon l'auteur, que les mythes construits établissent une relation formelle entre les faits observés et les actions à entreprendre. Ces mythes doivent alors avoir une «*relation vraisemblable et manipulable*» avec l'organisation. Ils ne sont pas pour autant destinés à une implémentation et une application directe mais davantage à servir comme étant une référence par rapport à laquelle le chercheur confronte les comportements des acteurs. Ces derniers vont ensuite, en coopération avec le chercheur, construire une nouvelle vision des contraintes et des objectifs (Hatchuel & Molet, 1986).

Plus concrètement, le chercheur intervenant doit proposer aux acteurs un modèle d'évolution de l'organisation et recueillir leurs réactions. Comme le dit Moisdon (1991, p21), «*c'est alors dans les réactions aux résultats du modèle et à ses prescriptions que l'on pourra déceler la distance entre organisation implicite et organisation effective, et mieux comprendre les déterminants de cette dernière, les champs de force dans lesquels se meuvent les acteurs*».

L'importance de ce processus de stimulus–réponse tient au fait que les mythes construisent un lien entre le passé et le futur ayant toujours un caractère incertain. Pour Hatchuel (1986), même si le chercheur dispose d'un certain pouvoir d'influence sur les acteurs, la gestion de cette incertitude sous-jacente au mythe rend la tâche du chercheur plus difficile. En effet, le pouvoir d'influence du chercheur reste incertain et dépend de la perception qu'ont les acteurs à l'égard de sa présence et de son intervention. Toutefois, même si l'élucidation de cette incertitude reste une tâche non aisée, le chercheur peut, à travers son pouvoir d'intervention, connaître la perception des acteurs aussi bien vis-à-vis du modèle proposé que vis-à-vis de sa présence et de son intervention. Il peut ensuite provoquer et découvrir les «*logiques latentes*» et les actes dans l'organisation.

Dans la même ligne de pensée qu'Hatchuel, Plane (2000, p134) explique que la Recherche Intervention contribue au développement du potentiel d'énergie de transformation des acteurs. Il définit cette énergie comme étant *«une ressource de nature personnelle, physique et intellectuelle, nécessaire pour passer de la décision à la mise en œuvre, il s'agit de l'énergie de passage à l'acte*». En fait, c'est le «*non conformisme*» des chercheurs, désignant les comportements et prestations différentes de pratiques sociales des acteurs en présence, qui provoquent des réactions de la part de ces derniers et fait d'eux, pour reprendre les termes utilisés par l'auteur, «*des sources d'énergie de transformation*». Ainsi, selon ce dernier auteur, le chercheur par la restitution des résultats et par la projection «*d'un effet miroir*», axé sur les dysfonctionnements, génère une volonté de transformation. En fait, la restitution aux acteurs de cet effet miroir provoque un choc culturel ainsi qu'une énergie propice à des actions d'amélioration (Savall & Zardet, 2004).

1.2) La mise en évidence des logiques des acteurs au sein de l'organisation

Selon Hatchuel (1986), l'organisation est composée d'un ensemble de conduites, de comportement et de discours interprétatifs et explicatifs produits par les acteurs. Cette construction théorique se trouve alors perturbée par la présence du chercheur qui tente de confronter les acteurs avec la «*rationalité de référence*», donc de confronter les actions effectives avec les mythes rationnels. A travers cette confrontation, le chercheur met en évidence une représentation des différentes logiques détenues par les acteurs. Des logiques en tension qu'il analyse afin de comprendre leur genèse, c'est-à-dire leurs mécanismes de stabilisation et d'évolution.

En outre, Hatchuel insiste sur l'importance de l'analyse des mécanismes que sous entendent ces logiques car elles sont différentes d'une personne à une autre, selon le rôle et les représentations propres à l'individu et à sa fonction. Par ailleurs, cette analyse est pertinente dans la mesure où elle permet de rendre compte et d'identifier les logiques locales constituant des «*contraintes*» ou au contraire celles qui sont de nature évolutive. Ces logiques, qu'Hatchuel (1986) qualifie de «*entrepreneuriales*», sont celles qui s'inscrivent dans le cadre du projet d'anticipation élaboré et qui manipulent des mythes semblables. Ainsi, la Recherche Intervention adopte un pouvoir d'intervention qui serait une source possible de tension entre ces logiques. Il reste alors au chercheur de stabiliser ces tensions et cela par le biais de recherche de nouvelles trajectoires convaincantes et propices à diminuer les tensions et à créer d'autres.

En outre, la mise en évidence des logiques locales (des attentes, les préférences, les tabous et les non-dits) passe par la volonté du chercheur à comprendre d'une manière profonde l'objet de recherche puisque ces logiques renseignent sur le fonctionnement intime de l'organisation étudiée (Plane, 2003). A cet égard, Savall & Zardet (2004, p79) stipulent que «*toute Recherche Intervention se traduit d'abord par une observation de ce qui se passe sur le terrain, puis se poursuit par l'aide et la mise en œuvre de changements concrets et observables au sein de l'organisation*». Selon les mêmes auteurs, cette méthode d'intervention «*s'inscrit dans une triple perspective : décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche, pour bien le connaître*» (Savall et Zardet, 2004, p361).

Ainsi, pour ces auteurs, le chercheur «*déconstruit*» par son intervention l'objet afin d'appréhender sa structure interne, puis il reconstruit «*un objet viable*». Ils notent cependant que la compréhension de l'objet de recherche par le chercheur doit obéir à deux types de légitimité. La première, est que l'objet ainsi «*reconstruit*» doit avoir une «*fonction épistémologique*» qui permet la légitimité épistémologique. Ensuite, la légitimité sociale de la transformation est permise dès lors que la demande émane des acteurs eux-mêmes, qui ont accepté l'intervention du chercheur. Cette idée est partagée par Hatchuel (1986) qui considère lui aussi que la présence du chercheur est légitimée par les acteurs se trouvant face à une problématique spécifique qu'ils n'arrivent pas à résoudre par eux-mêmes.

Toutefois, cet auteur note que dans le cadre de la Recherche Intervention, il n'est pas admis d'établir une phase de diagnostic préalable au changement. En effet, cette méthodologie suppose que le chercheur crée un stimulus et recueille les réactions et les réponses des acteurs à ces stimuli pour enfin pouvoir amorcer le changement. Savall & Zardet (2001), quant à eux, expliquent que le diagnostic est la première étape d'une Recherche Intervention, suivie d'une phase projet, une phase de mise en œuvre et une phase d'évaluation des actions entreprises.

1.3) La production des connaissances «*actionnables*» et diffusables :

"*Tout progrès de la connaissance profite à l'action, tout progrès de l'action profite à la connaissance*" Edgar Morin.

1.3.1) La Recherche Intervention comme source de connaissances servant l'action :

Nous nous basons sur une citation de Plane (2000, p25) qui stipule que «*la Recherche Intervention avance des éléments de réponses intéressants à la problématique de production de connaissances nouvelles et de savoirs par les acteurs pour résoudre les contraintes posées par l'action collective dans une perspective de progrès social et économique*». Ainsi, outre la mise en évidence des logiques locales, la Recherche Intervention implique la co-production entre chercheur et acteurs de connaissances nouvelles qui se fait «*via leurs représentations sociales respectives, confrontées entre elles par itérations successives*» (Savall & Zardet, 2004, p79).

Pour Hatchuel (1986), les connaissances produites lors d'une Recherche Intervention constituent la base des évolutions futures et celle des changements des représentations des acteurs. En effet, selon cet auteur, ces connaissances permettent en premier lieu une prise de conscience par les acteurs des faits et des liens de causalités qui n'étaient pas identifiés auparavant. Ensuite, elles permettent de construire l'archétype ou un modèle d'évolution qui doit être à la fois compréhensible et stimulant pour l'action. Le processus de changement est d'autant plus complexe dans un contexte organisationnel caractérisé par des logiques d'action en tension et des archétypes gestionnaires différents ou encore des modèles «*prégnants*» ou dominants.

La production de connaissances au cours du processus de recherche laisse supposer que la finalité du chercheur n'est guère de tester, de confirmer ou d'infirmer, dans des situations concrètes, des hypothèses préalablement définies. L'objectif est de faire émerger de nouvelles problématiques et d'enrichir les réflexions menées avec les acteurs (Plane, 2003) et donc de générer des connaissances «*actionnables*», au sens d'Argyris (1995), et diffusables. Selon cet auteur, les connaissances de nature «*actionnables*» constituent, des savoirs définis comme étant «*à la fois valables et pouvant être mis en action dans la vie quotidienne*» des acteurs.

Pour Avenier & Schmitt (2005, p4-5), ces connaissances doivent être «*légitimés*», c'est-à-dire «*lorsqu'ils auront résisté non pas aux assauts de multiples tests empiriques comme les épistémologies positivistes, mais comme le suggérait J. Piaget dès 1967, aux assauts d'une critique épistémologique rigoureuse sur le processus d'élaboration de ces savoirs, réalisée tout au long de la recherche par le chercheur lui-même ainsi que, possiblement, expost, par toute personne s'intéressant aux savoirs ainsi élaborés. Des savoirs légitimés ont le statut d'hypothèses plausibles*».

Tout comme soutenait Argyris (1995), Avenier & Schmitt (2005) ajoutent que les savoirs générés doivent, en plus d'être «*actionnables*», faire l'objet d'une appropriation par les acteurs. Ces connaissances doivent être en rapport avec les problématiques auxquelles ces derniers sont confrontés. Ils doivent donc être «*recevables*» et compréhensibles pour les acteurs qui peuvent les relier à leurs «*expériences du monde de la vie*» (Le Moigne, 2000, p8-9).

L'idée de l'appropriation des connaissances produites par les acteurs rejoint celle de «*contextualisation*» avancée par David (1996 a, 2000). Pour montrer les incidences d'une recherche intervention sur l'évolution organisationnelle, cet auteur a utilisé deux dimensions :

- Le degré de formalisation qui indique le «*degré de définition*» formelle des changements produits ou à produire par la recherche.
- Le degré de contextualisation, qui indique le «*degré d'intégration*» des changements produits par la recherche au contexte organisationnel.

L'auteur définit alors la démarche de la Recherche Intervention comme étant «*un modèle de conception et de pilotage du changement particulier, dans lequel conception et implémentation des nouveautés sont gérées en simultané*» (David, 2000, p16) afin d'optimiser l'appropriation du changement par le système organisationnel.

Pour Savall & Zardet (2004, p386), la génération d'une connaissance nouvelle par la recherche intervention a des impacts importants sur les acteurs et cela à quatre niveaux progressifs et cumulatifs. Le premier niveau concerne les discours des acteurs qui évoluent en face de la connaissance construite par la Recherche Intervention. Ensuite, le changement du discours est «*relayé*» par un changement des actes. Le troisième niveau constitue les effets des changements dans les actes. Et enfin, le dernier niveau concerne le changement des représentations «*mentales et cognitives*», que ce soient les représentations des acteurs ou celles du chercheur qui se modifient au cours et par le processus de Recherche Intervention.

1.3.2) Des connaissances au service de la science :

Outre leur apport dans le domaine de l'action, les connaissances générées par l'interaction entre acteurs et chercheur dans le cadre d'une Recherche Intervention donnent de la matière pour enrichir le corpus de connaissances générales existantes sur le fonctionnement interne des organisations. Ces connaissances peuvent être diffusables dans le cadre des Sciences de Gestion qui est considérée comme «*une science d'ingénierie des organisations*» (David, 1999). La visée du chercheur intervenant de générer des connaissances «*scientifiques*» permet, d'ailleurs, de faire une distinction entre l'activité du chercheur en entreprise et celle d'un consultant extérieur (Plane, 2003). En effet, le chercheur vise à publier au terme de son intervention les résultats de sa recherche et donc de les faire partager à la communauté scientifique. Ce faisant, le chercheur participe à la progression de la Science. Alors que le consultant poursuit l'objectif d'augmenter son expertise et son chiffre d'affaire et surtout d'élaborer des «*recettes*» qu'il pourra appliquer dans d'autres situations. Ce dernier postulat est contraire à l'ambition d'un chercheur en Gestion qui participe à des situations complexes et où le chemin à suivre n'est pas connu à priori (Moisdon, 1984).

Pour Avenier & Schmitt (2005), la communication académique des résultats de recherche est une exigence incontournable de l'activité scientifique du chercheur. Cette communication vise selon les deux auteurs, à contribuer au processus de connaissances en Sciences de Gestion, à soumettre les résultats d'investigation à la critique par d'autres chercheurs et à fournir ainsi des «*éléments d'évaluation*» du travail des chercheurs. Il est à noter que le système organisationnel, objet de l'investigation, doit accepter cette visée poursuivie par le chercheur comme étant «*une quête de légitimité de la recherche*» (Plane, 2003, p201).

Concrètement, le chercheur part de connaissances «*contingentes*» et «c*ontextuelles*», issues du terrain, pour construire des connaissances «*génériques*», comme étant «*des invariants ou régularités que le chercheur s'efforce de trouver en observant son objet de recherche et ses métamorphoses*» (Savall & Zardet, 2004, p388). Le processus par lequel ces connaissances «*génériques*» sont produites doit être explicité par le chercheur pour qu'elles soient généralisables et diffusables. Ce qui nécessite une certaine souplesse et une rigueur pouvant assurer la qualité des matières de base de la recherche (Plane, 2003 ; Savall & Zardet, 2004).

Avenier & Schmitt (2005, p5) partagent cette dernière idée en argumentant que le chercheur doit légitimer les savoirs qu'il produit, c'est-à-dire «*expliciter continuellement pour lui-même ainsi que pour permettre la critique épistémologique externe, les processus cognitifs qu'il met en œuvre dans la recherche et de s'assurer de leur cohérence et de leur pertinence au regard du projet de connaissance poursuivi et aux expériences sensibles et cognitives qui nourrissent ces processus cognitifs*».

De plus, ces connaissances peuvent être produites par des discours des acteurs. Elles sont de ce fait subjectives et relatives aux sujets qui les expriment (Crozier & Friedberg, 1977). Ainsi, pour que ces connaissances soient pertinentes pour la communauté scientifique, il faut que le chercheur parvienne à les «*objectiver*» en les rapportant aux processus d'interaction dans lesquelles elles ont été produites (Girin, 1985 & 1990). Et comme le spécifie (Moisdon, 1991, p13) «*l'enjeu n'est pas seulement de diffuser et de transmettre les résultats des recherches, qui peuvent être éloignées des recettes figurant dans les manuels de gestion, mais d'expérimenter la consistance interne et la généralité des résultats de recherche* ».

Ainsi, la validation des connaissances «*génériques*» doit dépasser le champ organisationnel au sein duquel elles ont été produites. Ce qui implique un effort de la part du chercheur pour articuler entre les connaissances contextuelles extraites du terrain et celles «*génériques*» (Savall & Zardet, 2004). Pour ces auteurs, l'évaluation des connaissances produites se fait selon deux référentiels possibles. Le premier correspond aux effets recherchés par l'organisation, donc par rapport aux «*informations contextuelles*». Et le deuxième est celui des «*connaissances génériques, exploitables dans un contexte différent*».

L'évaluation selon ces deux référentiels accentue l'idée de l'objectif dual de la Recherche Intervention ; celui d'améliorer les performances organisationnelles et de produire des «*connaissances génériques*» pouvant contribuer au développement scientifique. L'objectif de la Recherche Intervention est donc à la fois «*scientifique et académique, et pragmatique et praxéologique*» (Savall & Zardet, 2004, p357).

Cependant, selon ces auteurs, les connaissances génériques peuvent ne pas servir à l'édification de nouvelles théories ou de schémas de progrès. Elles peuvent donc s'avérer non pertinentes. Cette idée est confirmée par Hatchuel (1986, p16) qui stipule que «*cette connaissance produite est alors la clé des évolutions qui vont suivre. Elle peut déplacer des représentations, provoquer la prise de conscience de faits ou de causalités mal estimées. Elle peut conduire le chercheur à reformuler ses thèses, ou à reconstruire d'autres «schémas de progrès». Elle peut, enfin, n'avoir aucun effet décelable*». Ainsi, selon cet auteur, si les connaissances générées ne permettent pas de servir les enjeux théoriques du chercheur, ce dernier se trouve alors face à un moment critique. Il doit alors réétudier le chemin qu'il a suivi et remettre en cause son savoir gestionnaire, anticiper le succès et l'échec ainsi que les facteurs qui leur sont inhérents sans oublier les difficultés d'interprétation. Ce qui nous mène à dire que le processus de Recherche Intervention a aussi des incidences sur le chercheur, dans la mesure où il teste l'effort d'intelligibilité nécessaire aux acteurs quand l'organisation est impliquée dans un processus de changement (Hatchuel, 1986).

Notons enfin que les caractéristiques des connaissances produites reviennent au fait que la Recherche Intervention s'insère dans le paradigme constructiviste, où les critères de validité sont ceux «*d'adéquation et d'enseignabilité*» (Charreire & Huault, 2001). Selon ces deux auteurs, c'est «*la valeur pragmatique de la connaissance*» qui donne à la connaissance produite son statut scientifique.

2) Relations du chercheur avec le terrain et positions :

2.1) Nature de la relation :

Concernant la relation du chercheur avec le terrain, Lévi-Strauss (1995) explique que dans le cadre d'une science où l'individu qui observe est de même nature que celui qui est observé, le premier fait partie de l'observation. Par ailleurs, la recherche intervention suppose que le chercheur ainsi que ses actions font partie de l'analyse, c'est-à-dire qu'il doit s'analyser lui-même au cours de son action (Hatchuel, 1994b).

La relation qu'entretient le chercheur intervenant avec les acteurs organisationnels est pour Bercovitz (1989), une relation d'échange entre deux systèmes, l'un est client et l'autre est intervenant. Pour sa part, Plane (2003, p200) pense que cette relation «*se caractérise ainsi par un transfert de savoirs, d'outils, d'expériences maîtrisées par les intervenants tandis que le système client se dit relativement ignorant, incompétent ou incapable de traiter seul le problème qu'il pose*». Cette relation suppose donc que le chercheur intervenant doit être accepté par les acteurs afin de pouvoir les impliquer dans une relation d'interaction et de réflexion commune. David (2003a, p133) explique que dans le cadre d'une recherche intervention «*on ne peut pas accepter des pratiques d'intervention qui ne se justifient que par l'efficacité des connaissances qu'elles produisent : il faut également qu'il y ait une justification en valeur, c'est-à-dire que la normativité issue de la position de prescripteur soit socialement acceptable*». Cette citation reflète aussi bien l'importance de l'acceptation du chercheur par le corps social en présence que celle des connaissances générées par le processus de recherche.

Le chercheur doit alors adopter une position qui accentue la proximité et l'interaction avec le terrain et les sources de données. Et comme le disait Hatchuel (1982), «*l'étude des organisations ne peut être totalement neutre par rapport à son objet, car une des propriétés des organisations est justement de spécifier ce qui est «en dedans» et «en dehors» d'elles ; l'intervention d'un chercheur est toujours l'objet de réactions, et une demande d'intervention est en soi l'une d'entre elles. On peut ainsi dire que l'étude des organisations est la mise à jour d'un double système d'enjeux, mais aussi que cette interaction est justement la condition du savoir, de la même façon qu'un être immatériel placé dans une chambre avec un pendule simple au repos ne saurait jamais qu'il oscille parce qu'il n'existe aucun échange possible d'énergie mécanique entre lui et le pendule*».

Il s'agit donc d'une relation complexe avec la multiplicité des représentations mentales des acteurs (Plane, 2000). Des représentations qui sont, selon l'auteur, «*fluctuantes*» et évolutives dans le temps et dans l'espace. En outre, ces perceptions mentales sont influencées par le statut du chercheur intervenant dans les organisations, donc de sa position au sein du système étudié. Le statut et la crédibilité du chercheur peuvent être influencés par les caractéristiques intrinsèques du chercheur (diplômes, aspects physiques), sa position de proximité ou non avec le dirigeant de l'organisation et/ou des responsables hiérarchiques et la nature de son discours, de son attitude et de son comportement. Pour Plane (2000), le comportement du chercheur est même déterminant pour son statut, pour le processus de création du «*choc de conformité culturel*» dans l'organisation. En outre, son professionnalisme serait, selon le même auteur, propice à la création de l'énergie de transformation de la part des acteurs. Il s'agit là des «*leviers d'action*» que le chercheur doit mobiliser au cours de son investigation.

2.2) Le degré de la relation : immersion et distanciation du chercheur intervenant

Le dosage entre de la distance par rapport au terrain reste une des difficultés que rencontrent les chercheurs intervenants en management (Plane, 2003). Des auteurs, insistent sur la nécessité de la gestion par le chercheur de la notion de distance. Ce dernier doit alors savoir préserver un recul et une distance critique vis-à-vis du terrain afin de ne pas considérer les phénomènes observés comme évidents (Crozier & Friedberg, 1977).

2.2.1) La notion de distanciation et d'immersion ; un dosage nécessaire.

Pour expliquer cette notion de distance avec le terrain d'investigation, nous nous tournons vers Plane (2003) qui la définit comme étant «*un espace qui empêche toute familiarité*». Ainsi, la distanciation implique une certaine retenue de la part du chercheur aussi bien dans les propos que dans son comportement. Elle est tout d'abord liée à la situation d'extériorité dans laquelle se situe le chercheur par rapport au système organisationnel. Cette position d'extériorité peut renforcer les tabous, dès lors que les acteurs auront tendance à taire des faits pour éviter leur ébruitement au sein de l'organisation par le chercheur (Plane, 2003). En outre, l'auteur note que la distanciation peut aussi être renforcée et accentuée par des procédures méthodologiques adoptées par le chercheur. Des procédures telles que la constitution de mémoire via la prise de notes et d'enregistrements qui sont vus comme une menace puisqu'ils constituent des traces et des preuves des discours tenus par les acteurs et pouvant leur nuire.

Cette distanciation acquiert cinq aspects fondamentaux : (Plane, 2003)

- La position d'extériorité dans laquelle se trouve le chercheur est permanente, sa présence suscite une méfiance, une crainte puisqu'il est capable de révéler des faits que les acteurs veulent garder tabous ou cachés.
- Le chercheur est étranger à l'univers organisationnel. Par ailleurs, la finesse ou «*l'acuité de ses analyses*» n'est pas toujours parfaitement intelligible pour les acteurs de part le fait que le chercheur ne connaît pas ou peu leur codes culturels.
- Le niveau de distanciation, qu'adoptent certains acteurs vis-à-vis du chercheur, peut être considéré comme intentionnelle dans la mesure où elle constitue une sorte de protection
- Le chercheur peut gérer et piloter cette distance en fonction des données qu'il tente d'obtenir et en fonction des effets escomptés par son investigation. Il doit alors connaître la genèse et les raisons explicatives de cette distance.
- Le niveau de distanciation doit être suffisant, car un niveau important de proximité ou de familiarisation peut nuire à «*la nécessaire directivité*» dont use le chercheur pour favoriser l'action.

Toutefois, l'auteur souligne que cette distance peut être mise à profit par le chercheur dès lors qu'il tente d'analyser les effets de cette distanciation sur les discours des acteurs. Cette analyse serait propice à l'objectivation des données issues du terrain et donc à l'apport en termes de validité scientifique aux résultats obtenus.

A côté de la notion de distanciation, il y a celle d'immersion qui s'avère nécessaire pour le chercheur afin d'atteindre son objectif de compréhension intime du fonctionnement organisationnel interne ainsi que la reconnaissance des logiques locales des acteurs.

Comme nous l'avons signalé précédemment, le chercheur de part son extériorité peut être rejeté par les acteurs ou provoquer une méfiance à son égard. Toutefois, son immersion est nécessaire pour atteindre l'objectif de compréhension et de transformation poursuivis par la Recherche Intervention. Plane (2000) propose alors, pour optimiser la relation de proximité avec les interlocuteurs de la recherche notamment dans le cadre des entretiens avec les acteurs, de suivre un cycle de phases :

- **La phase de mise en condition mentale :** bien que brève, cette phase reste importante dans la mesure où elle vise à informer les acteurs du «*dessein*» de la Recherche Intervention, les objectifs et les règles du jeu (anonymat, restitution anonyme des résultats, la finalité des prises de notes...), ainsi que le rôle et le statut du chercheur. C'est une phase appréciée en général par les acteurs puisqu'elle éclaire sur les normes de fonctionnement de l'entretien. Ce qui est de nature à rassurer les acteurs. Selon Plane, cette phase a une «*fonction anesthésiante*» permettant ainsi d'éviter certains malentendus concernant la finalité de l'entretien.
- **La phase d'hygiène mentale :** il s'agit de demander à l'interviewé d'exposer les grandes lignes de sa carrière professionnelle ainsi que sa fonction actuelle. Cette phase sert à lancer l'entretien.
- **La phase d'écoute active de l'acteur interviewé :** l'objectif est de laisser l'acteur s'exprimer librement à partir de thèmes et de sous thèmes qui composent le guide d'entretien. Ce qui génère des données qui feront l'objet d'ordonnancement, de catégorisation (par thèmes et de sous thèmes) et d'analyse.
- **La phase stratégique finale :** cette étape est considérée par l'auteur comme étant stratégique, car les acteurs émettent en général un flux important d'informations à la fin de l'entretien. Des informations qui concernent des sujets sensibles et litigieux. Ce qui peut constituer au chercheur «*de précieux indices*» dans la compréhension de la situation.

En outre, selon le même auteur, le chercheur gagne à garantir une certaine transparence des ses propos «*il s'agit de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit*». Il convient aussi de réitérer les messages relatifs à la finalité du processus d'intervention.

Toutes ces dispositions sont de nature à améliorer le processus de la Recherche Intervention. Cependant, selon Plane (2003), le chercheur doit éviter l'écueil d'une forte absorption par le terrain qui peut générer un manque de directivité et de lucidité et par conséquent des transformations insuffisantes pouvant nuire à la fois à la crédibilité du chercheur et aux résultats de sa recherche. Le niveau de distanciation, permet d'un côté, au chercheur d'éviter de subir la manipulation consciente ou inconsciente de la part des acteurs et d'un autre côté, de renforcer sa crédibilité.

A côté du dosage nécessaire entre la distanciation et l'immersion, le chercheur intervenant doit analyser les effets de sa présence et de sa recherche sur les acteurs, leurs perceptions et comportements. C'est qui nous pousse à intégrer dans l'analyse le concept de perturbation.

2.2.2) La perturbation :

La présence du chercheur dans le système intime des acteurs est elle-même une intervention (Hatchuel, 1986). Elle provoque des transformations dans les comportements des acteurs, une sorte de perturbation (Plane, 2003). Cette perturbation est même considérée par certains auteurs comme inévitablement associée à l'interaction et qu'elle peut nuire à l'objectif de compréhension du phénomène observé. Nous pouvons citer les travaux de Mayer (1986) qui considère que le processus d'observation modifie toujours le système. Par conséquent, cet auteur préconise une posture permettant au chercheur de modifier la situation initiale sans perturber le système.

Ainsi, selon cette perspective, le chercheur peut s'introduire dans l'organisation afin d'observer les événements organisationnels sans vouloir le transformer. Ce qui nous renvoie à la position identifiée par Girin (1981), la position objectivante à priori, qui implique la neutralité du chercheur par rapport à l'objet observé. Cette position reflète la volonté du chercheur de ne pas perturber le terrain, il minimise alors l'interaction avec les acteurs.

Néanmoins, la perturbation est considérée par d'autres auteurs comme étant nécessaire à l'observation. Ils affirment que l'interaction est un moyen efficace pour créer certains mouvements et de là, leur observation et la compréhension de leur dynamique. Nous citons Plane (2003) qui considère que la perturbation peut aussi être utilisée par le chercheur pour faire évoluer les comportements afin d'apporter un meilleur fonctionnement organisationnel. Selon lui, les perturbations provoquées par le chercheur sont à considérer d'avantage comme des «matériaux précieux» que des obstacles au processus. Pour sa part, Sardas (1993, p289) affirme que «*la perturbation devient alors féconde et constitue une voie d'accès précieuse à certains phénomènes*». Ceci renvoie, selon l'auteur, à une démarche scientifique du type stimilus-réponse. Cependant, Sardas critique cette vision dans son postulat, que seul l'observé est stimulé, car il considère qu'il serait plus plausible de dire que le chercheur reçoit lui aussi des stimuli et qu'il en est transformé.

Ce qui nous amène à parler de la notion de neutralité du chercheur comme étant un mythe, autour de laquelle beaucoup d'auteurs se rejoignent (Savall & Zardet, 2004 ; Plane, 2003 ; Le Moigne, 1995). Pour Plane (2003, p211) «*la volonté d'occuper une position de neutralité dans une organisation constitue souvent une aspiration utopique*». En fait, selon cet auteur, les acteurs ressentent un besoin de représentation et d'identification mentales des chercheurs. Ce qui situe ces derniers à l'intérieur du système organisationnel et comme l'explique l'auteur, *«si un chercheur pense être dans une position de neutralité sur un terrain, il est le seul à le croire* !».

Sardas (1993, p293), quant à lui, soutient l'idée selon laquelle il serait plus pertinent de mettre en vue le rôle de l'intervenant qu'il a négocié et accepté dès le départ plutôt que la notion de perturbation. L'auteur justifie son idée par le fait que l'intervention intègre une notion participative et que les phénomènes organisationnels observés sont autant «*dignes d'intérêt qu'une hypothétique situation non perturbée*». Le chercheur, tout en gardant à l'esprit la nécessité de gérer entre distanciation et immersion, doit mettre à profit la participation des acteurs pour générer des connaissances riches et authentiques. En d'autres termes, il doit permettre une proximité suffisante pour poursuivre ses objectifs pratiques et scientifiques et une distance nécessaire pour avoir un recul et un point de vue critique par rapport à la situation et aux données collectées (Crozier & Friedberg, 1977).

Plane (2000) propose alors deux dispositifs susceptibles d'aider le chercheur dans le dosage dans «*la dialectique immersion-distanciation*» :

- Des rencontres périodiques entre le chercheur et le «*décideur payeur*» ainsi qu'avec le groupe de pilotage du processus d'intervention. Ce qui permet au chercheur d'accentuer leur intérêt porté à l'état d'avancement des travaux. Selon Savall & Zardet (1987), ces dispositifs de rencontres permettent une implication physique et périodique du «*décideur payeur*» dans le processus. Il s'agit aussi d'un moyen qui favorise une «*phase d'écoute du dirigeant*», et permet au chercheur de connaître les problèmes conjoncturels et de «*vérifier le dosage immersion-distanciation des chercheurs dans l'organisation*».

- Le dispositif de pilotage qui permet de tester par exemple les diagnostics avant de les exposer à d'autres acteurs, et de recueillir des informations supplémentaires sur le fonctionnement organisationnel. En outre, ce groupe de pilotage facilite «*le pilotage du processus de Recherche Intervention car il permet à la fois d'extraire des informations tactiques sur la chronologie de l'intervention et de renforcer la nécessaire connivence entre l'équipe de direction et les chercheurs*». Enfin, ce dispositif a une dimension stratégique dans la mesure où il permet de renforcer l'autorité et la légitimité du chercheur tout en maintenant la distance nécessaire entre lui et les acteurs.

Une question se pose à ce niveau concernant la position qu'un chercheur intervenant devrait adopter tout en respectant la dialectique Immersion/Distanciation ?

La vision de Devereux (1980) est intéressante pour expliquer la position du chercheur. En fait, ce psychanalyste et ethnologue explique que le chercheur doit expliciter la position qu'il occupe dans le système social. Il analyse alors la relation entre le chercheur et les acteurs en termes de «*transfert*» et de «*contre transfert*». Ainsi, le chercheur peut user de ces deux notions pour détecter et expliciter deux types de «*projections*» :

- les projections faites par les acteurs sur lui (en termes de transfert),
- les projections faites par le chercheur sur les acteurs (analyse en termes de contre transfert).

Il s'agit là d'un phénomène appelé par Devereux (1980) par «*l'angoisse de l'observateur*», ressentie face au caractère riche et divers de ses observations. Il en ressort, selon l'analyse de cet auteur, qu'il faut perturber pour observer et profiter des matériaux riches produits par la présence du chercheur. Il ajoute qu'une partie importante de l'interprétation des phénomènes observés par le chercheur, correspond à la compréhension de la perturbation, des réponses et des réactions recueillies face à sa présence, ainsi que ses propres réactions face aux comportements des acteurs étudiés.

Par ailleurs, la relation qu'entretient le chercheur intervenant avec les acteurs du système client exige une composante nécessaire à toute relation humaine se voulant fructueuse, à savoir la confiance qui doit être réciproque est de longue durée, propice à une coopération accrue et une Recherche Intervention féconde.

2.2.3) L'importance de la notion de confiance dans la Recherche Intervention :

Comme nous l'avons dit auparavant, la Recherche Intervention a comme visée de produire des connaissances servant le changement organisationnel. Elle suppose en outre, une interaction avec les acteurs. Il parait alors nécessaire de mettre en exergue l'importance de la notion de confiance dans le cadre de ce type de démarche qui insère un acteur étranger dans le système. La confiance est à la fois un pré-requis, une conséquence et un obstacle de la Recherche Intervention (Moingeon & al, 1997). En fait, selon ces auteurs, la confiance joue un rôle important dans les périodes de changement dans la mesure où elle permet de réduire l'incertitude générée par le changement et l'anxiété vécue par les acteurs concernés (Schein, 2000[10]).

Pour Crozier & Friedberg (1977), un degré minimum de confiance lors d'une Recherche Intervention, permet de garantir l'engagement des acteurs. C'est même considéré comme un pré-requis à l'enclenchement d'un tel processus de recherche. En effet, le chercheur ne peut amorcer sa démarche que si les acteurs ont, à son égard, un degré de confiance suffisant aussi bien dans ses compétences que dans ses intensions. En fait, la logique de ces deux auteurs se fonde sur l'idée que les entreprises, qui font appel à des chercheurs intervenants, sont en nombre limité pour deux raisons. Certaines ne considèrent pas que les chercheurs soient porteurs de valeur ajoutée à leur fonctionnement, il s'agit d'un manque de confiance au niveau «*des compétences*»). D'autres considèrent que l'objectif du chercheur est de construire des données à valeur scientifique et d'augmenter le corpus de connaissances théoriques. Il s'agit alors d'un manque de confiance dans les intentions du chercheur, qui ne peut être perçu comme un acteur de transformation et qui agit dans l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, pour les chercheurs qui disposent d'une réputation «*acquise*», il est plus aisé d'obtenir des terrains de Recherche Intervention. La difficulté pour eux, est de pouvoir maintenir ce «*capital confiance*» et même de l'augmenter au fur et à mesure de leurs interventions. Ce qui rejoint l'idée d'Argyris (1985) qui considère que le chercheur doit être capable de montrer aux acteurs qu'il comprend la spécificité de leur organisation. Aussi, la confiance dans les compétences du chercheur doit être accompagnée d'une confiance dans les intentions du chercheur. Crozier & Frideberg (1981) considèrent à cet égard, que dans les organisations, il existe une certaine suspicion à l'égard du chercheur intervenant. De ce fait, ce dernier doit montrer qu'il agit dans l'intérêt de l'organisation et non dans l'intérêt du dirigeant avec qui il a eu les premiers contacts.

---

[10] Lors d'un entretien avec Quick & kets de Vries (2000), Schein s'exprime sur l'importance de la notion de confiance que le chercheur doit établir avec les acteurs afin de limiter l'anxiété ressentie par ces derniers en situation d'apprentissage.

Pour Friedberg (1993), la capacité d'écoute et d'empathie sont garants d'accroître la confiance dans les intentions du chercheur. En outre, quand le chercheur explicite son intention, les objectifs de sa démarche et assure de la confidentialité de certaines données jugées menaçantes par les acteurs, il garantit un degré de confiance dans la relation qu'il entretient avec les interlocuteurs de la recherche. Un degré qui s'accentue en cours du processus et à la vue du comportement du chercheur. Ainsi, au fur et à mesure, les acteurs auront tendance à se confier en se sentant réellement écoutés par le chercheur qui tente de comprendre en valorisant la personne en lui «*montrant que ses propos sont dignes d'intérêt*» (Moingeon & al, 1997, p18).

Argyris (1995) considère, pour sa part, que la confiance en les compétences du chercheur augmente quand les acteurs voient d'une manière concrète les progrès réalisés grâce à l'intervention. Toutefois, la notion de confiance, bien qu'elle soit nécessaire pour la réflexion commune et la qualité des informations collectées par le chercheur intervenant, elle ne permet pas de résoudre les dysfonctionnements organisationnels d'une manière concrète. Ce qui rejoint l'idée de Crozier (1995, p58) qui explique que «*la confiance ne résout pas les problèmes mais elle contribue à ce qu'ils soient vécus de façon plus constructive*».

De plus, la notion de confiance peut avoir des retombées négatives (Moingeon & al, 1997) car un niveau excessif de confiance peut constituer un obstacle à l'amélioration du fonctionnement organisationnel et un préjudice à la Recherche Intervention. En fait, si la confiance qu'ont les acteurs en le chercheur est excessive, ils peuvent devenir trop dépendants de ce dernier et ne rendent pas compte des erreurs éventuelles de sa démarche. D'une manière symétrique, si le chercheur a une confiance excessive en les dirigeants, il peut être déçu si ces derniers utilisent son action à des fins politiques.

Il en ressort de ce qui a précédé que le chercheur doit aussi doser la confiance qu'il attend de la part des acteurs et la confiance qu'il inspire à ces derniers. La relation entre acteurs et chercheur intervenant est plus que complexe. Reste alors au chercheur de mobiliser ses qualités humaines et ses compétences méthodologiques et techniques pour favoriser une relation propice à l'atteinte de son objectif pratique, celui d'aider et d'accompagner les acteurs dans les évolutions organisationnels. Cette relation devrait permettre au chercheur de collecter des données fiables et généralisables lui permettant en premier de répondre à ses questionnements théoriques et de contribuer ensuite à l'édifice des connaissances scientifiques.

3) Conclusion :

Au cours de ce dernier chapitre, nous avons tenté de montrer comment la recherche intervention permet à un acteur extérieur, le chercheur, de s'insérer dans le système organisationnel en tant qu'acteur pouvant exercer une influence sur la trajectoire de son objet de recherche.

Par une confrontation entre son savoir gestionnaire et les savoirs que détiennent ses partenaires dans le processus de la recherche, le chercheur propose un modèle d'évolution et tente ensuite de recueillir les réactions des acteurs face à cet archétype. Ainsi, en essayant de dépeindre la réalité, le chercheur explicite les logiques des acteurs et met en exergue celles qui contraignent l'action de changement et celles au contraire qui bonifient l'évolution. Le processus de recherche intervention génère ainsi des connaissances qui doivent être «*actionnables*», donc qui peuvent être intégrées dans l'action quotidienne des acteurs et aussi généralisables, au sens où elles doivent servir la science en fructifiant les théories existantes concernant le changement organisationnel, le fonctionnement intime des organisations, ou encore la méthodologie de la recherche intervention.

La deuxième section du chapitre, quant à elle, s'est intéressée à la relation qu'entretient le chercheur avec ses interlocuteurs du terrain. Il s'agit d'une relation complexe dès lors que le chercheur doit savoir gérer ses composantes en termes de distance et d'immersion ou encore de en termes de degré de perturbation et de confiance. Nous avons montré alors qu'il incombe au chercheur d'user de toutes ses compétences pour gérer tous ces aspects qui régissent sa relation avec ceux qui gouvernent le terrain.

Conclusion – Discussion : Partie 2

Cette deuxième partie nous a permis de nous immerger dans la littérature concernant la méthode intervenante : ***la Recherche Intervention.*** Nous avons alors commencé par présenter trois méthodes intervenantes qui, comme la recherche intervention, s'éloignent du laboratoire cloisonné pour s'introduire dans un niveau profond de l'organisation afin de comprendre les systèmes sociaux et d'aider les praticiens à définir de nouvelles voies de développement **(*Chapitre 1).***

Nous avons ensuite, défini la méthode de ***Recherche Intervention*** et mis en exergue ses caractéristiques fondamentales ***(Chapitre 2).*** Après, nous avons examiné le dispositif de recherche suivi par le chercheur intervenant, sa «*boîte à outils*» et en spécifiant les rôles qui lui incombent et les obstacles qu'il est susceptible de rencontrer au cours de son intervention ***(Chapitre 3).*** Enfin, dans ***le chapitre 4***, nous avons voulu examiner le lien entre la recherche intervention et le changement au sein de l'organisation. Nous avons alors montré qu'il s'agit d'une confrontation entre deux types de savoirs relativement distincts au départ : le savoir détenu par le chercheur et les savoirs des praticiens. Une confrontation qui permet de mettre en évidence les logiques locales et leur genèse, et produire ainsi des connaissances utiles pour l'action collective et qui viendraient confirmer ou augmenter le corpus de connaissances existantes au sein du champ scientifique.

Participer à l'évolution de l'organisation est donc un des objectifs poursuivis par le chercheur intervenant. Une question se pose à ce niveau, le chercheur intervenant ne serait-il pas l'agent idéal du changement. Plus concrètement, comment et sous quelles conditions le chercheur intervenant peut être considéré comme un agent idéal de changement. Nous ne nous pouvions pas répondre à cette question sans nous référer à un cas d'intervention concret, sans appréhender par nous-mêmes les conditions d'intervention d'un chercheur au sein d'un système organisationnel et sans détecter les conditions propices pour que ce dernier soit un agent idéal de changement. Nous verrons alors dans ce qui suit un cas d'intervention dont nous retraçons tous les éléments qui le caractérise.

Partie 3 - La Recherche Intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao

«***Au début de mon voyage, j'étais naïf. Je ne savais pas encore que les réponses disparaissaient au fur et à mesure du trajet, qu'il apparaît davantage de complexité, qu'il existe encore plus d'interrelations et plus de questions***» (Kaplan, 1996, p7)

L'analyse des processus de changement a fait l'objet d'une littérature très abondante comme le montre la multitude de travaux cités dans la première partie. De même, un certain nombre d'auteurs ont fondé puis élargi le périmètre des méthodes intervenantes dans le champ organisationnel, dans différents champs scientifiques dont les Sciences de Gestion.

Nous avons vu plus haut en quoi les liens qui existent entre méthodes de recherche intervenante et théories du changement sont beaucoup plus intimes que de simples liens entre un objet de recherche et une méthodologie de recherche. Cette méthode permet «*une mise en cohérence-partielle et provisoire bien entendu d'entité et de niveaux qui se trouvent initialement dans un état de déconnection*» (Engel & al, 1984). Pour autant, la question se pose de la nature et du statut du ou des terrains qui seraient à étudier et du matériau scientifique qui permettrait de répondre à nos questions de recherche, notamment la question centrale du rôle que l'on peut assigner au chercheur intervenant dans les processus de changement ou, réciproquement, des propriétés particulières qu'auraient ou que pourraient acquérir les processus de changement au sein desquels des chercheurs interviennent

Ainsi, trois façons de procéder s'offraient à nous :

1. Analyser ex post une sélection d'interventions effectuées par des chercheurs, interventions considérées comme qualitativement représentatives et exemplaires. Analyser les points communs et les différences et en tirer des enseignements théoriques et pratiques.
2. Effectuer nous-mêmes une Recherche Intervention au sein d'une organisation.
3. Analyser ou effectuer nous-mêmes une intervention qui aurait des caractéristiques particulières, une sorte d'intervention sur un projet de changement «atypique», à la limite du possible, à la limite des points de repère habituels. Un cas où quasiment toutes les variables répertoriées en première partie seraient présentes.

Nous avons saisi l'opportunité d'un terrain que nous jugions par atypique et cela pour plusieurs raisons : la première est que la société, sujet de l'investigation, est située dans un contexte international. Elle prend aussi la forme d'un partenariat entre plusieurs entités de pays et de culture différents (Français, Coréens et Chinois), avec ce que cette différence implique en termes d'hétérogénéité des acteurs que la Recherche Intervention escomptait approcher et avec lesquels elle devait interagir. Cette description rapide – nous y reviendrons en troisième partie - laisse entrevoir un terrain :

1. qui constitue un univers partiellement inconnu pour le manager français de la société.
2. où la dialectique autorité/participation est permanente,
3. dans un univers culturel différent et partiellement hostile,
4. avec une motivation des salariés à reconstruire,
5. un rôle d'intervenant à négocier et renégocier en permanence pour le chercheur, avec des espaces de management participatif du changement (une quasi constante dans les méthodes de recherche intervention) aux limites du faisable.
6. qui engendre «*un opportunisme méthodique*» important et une mise en œuvre du schéma d'évolution, progressive certes, mais limitée.

Nous commençons cette troisième partie par la mise en évidence du contexte externe et interne de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao et par conséquent, celui de la Recherche Intervention ***(Chapitre 1***). Ensuite, ***le deuxième chapitre*** tentera de restituer, avec le plus de fidélité possible, le processus suivi par notre Recherche Intervention, les différentes «casquettes» du chercheur intervenant (donc les rôles que nous avons pu avoir : les rôles négociés et émergents du contexte), les principes sur lesquels nous nous sommes appuyés, les conditions de notre immersion ainsi que les difficultés qui ont contraint notre intervention.

Le troisième chapitre oscille entre la description des phases du processus du changement organisationnel et leur analyse par rapport à certains travaux que nous avons mis en exergue en première partie. Cette articulation partielle entre les fondements théoriques, que ce soit ceux du changement organisationnel ou ceux de la recherche intervention, se justifie par notre volonté de montrer les référents théoriques qui ont guidé notre raisonnement et notre action dans le cadre de la recherche intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao.

Chapitre 1 - Le contexte externe et interne de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao.

Le contexte actuel de l'entreprise est celui de l'internationalisation comme étant une condition vitale de compétitivité face aux marchés nationaux devenus trop exigus. Le développement des échanges et la globalisation des marchés poussent les entreprises à chercher des stratégies servant à dépasser les frontières nationales. Ainsi, au cours des vingt dernières années, des coopérations, des joint-ventures et des fusions-acquisitions sont apparues, rassemblant des entreprises de nationalités différentes notamment dans les pays émergents tels que : la Chine et l'Inde qui constituent depuis quelques années, une opportunité que les entreprises se pressent de saisir.

Ces formes d'investissement à l'étranger impliquent pour les partenaires des profits en termes de ressources et de compétences respectives, ainsi que des synergies de coûts grâce au partage des ressources et des gains. Parmi les différentes stratégies d'investissement qui sont déployées par les multinationales, nous nous positionnons dans le cadre d'une joint-venture, la stratégie utilisée par la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, sujet de l'étude.

1) Présentation de la société et des différents partenaires :

La société Saint-Gobain Hanglas CLFG Qingdao Glass Co. Ltd (SGHQ), est une joint venture créée le 08 octobre 2003 par trois groupes de nationalités différentes : le groupe français Saint-Gobain, le groupe coréen Hanglas et le groupe chinois Luoyang Glass, avec l'acquisition d'une unité de production appartenant au groupe Luoyang Glass et située à Qingdao dans la province de Shandong, au Nord Est de la Chine, et plus précisément, dans la Zone de Développement Economique et Technique de Huangdao.

L'investissement total qui est de 75 millions USD est réparti comme suit : le Groupe Saint-Gobain (45%) via sa branche Vitrage (Saint-Gobain Glass), le groupe Hanglas (45%), et Luoyang Group (10%). L'activité de cette nouvelle société est la production de verre plat de première catégorie pour l'automobile et le bâtiment, avec une capacité de production de 600 tonnes de verre par jour.

Le groupe Saint-Gobain est un groupe multinational français créé en 1665 et son siège social se situe à Paris. Producteur, transformateur et distributeur de matériaux (verre, céramiques, plastiques, fonte…) le groupe Saint-Gobain transforme la matière en produits performants et réalise un chiffre d'affaires de 32 Milliards d'Euros (chiffre 2004). Il est présent dans 50 pays à travers le monde et il est l'un des cent premiers groupes industriels mondiaux et emploie aujourd'hui plus de 181 000 personnes. Ce groupe est présent en Chine depuis 1985 et il possède 44 filiales qui couvrent des marchés tels que : le verre plat, le conditionnement, l'isolation, les fibres de renforcement, les céramiques et le plastique, les abrasifs, la tuyauterie et les matériaux de construction. Les ventes du groupe Saint-Gobain en Chine ont atteint 273 millions d'Euros en 2004 et le groupe emploie plus de 8000 personnes dans l'ensemble du pays aujourd'hui. Le groupe a établi 35 sociétés industrielles dans l'ensemble de la Chine, aussi que 8 sociétés commerciales et une holding.

Notons que le groupe Saint-Gobain détenait 47 % de l'autre groupe actionnaire de la joint-venture, Hanglas, au moment de sa création. Toutefois, au cours de l'année 2005, le groupe Saint-Gobain est monté à hauteur de 80% du capital du ***groupe coréen Hanglas***.

Ce dernier, créé en 1957 en Corée du Sud, est leader dans la fabrication de verre dans sa région (verre bâtiment, verre automobile, verres micro-ondes, tubes d'éclairage, ampoules et fibres de verre pour l'isolation). Le groupe Hanglas emploie 2000 personnes et réalise un chiffre d'affaire de 632 millions USD (chiffres 2004).

Le dernier actionnaire minoritaire est le ***groupe Luoyang Glass***, le plus important groupe chinois de verre plat au moment de la création de la joint-venture. Il est le lieu de naissance de «Luoyong float», l'une des plus grandes technologies de verre plat au monde. Ce groupe s'est spécialisé dans la fabrication de verre à grande échelle, se basant sur sept grandes chaînes de production modernes ayant une capacité de production de verre de plusieurs couleurs et plusieurs caractéristiques[11].

[11] Source : Document interne SGH, «Manuel SGH 2004».

2) Choix de la stratégie de joint-venture :

2.1) La joint-venture, stratégie la plus prisée :

La joint venture implique un amalgame de biens et d'intérêts de deux ou plusieurs sociétés, partageant ainsi les bénéfices et les pertes de cette alliance. Concrètement, cette forme d'association suppose que deux ou plusieurs partenaires créent et gèrent conjointement une entité légale. Ainsi, chaque partenaire détient une part du capital en fonction de ses apports, (Meier, 2004). Il s'agit, selon l'auteur, d'une forme privilégiée de croissance externe qui est déployée, en général, par une ou plusieurs sociétés étrangères voulant pénétrer un marché et qui s'associe avec un partenaire local pour créer une firme indépendante qui fédère ainsi leurs opérations (Beamish, 1985). Joffre (1989, p1583) considérait cette stratégie comme étant «*le modèle des années 1980 et des années futures*».

Par ailleurs, la joint venture est une forme d'alliance qui permet à l'entreprise, comme plusieurs autres modes d'investissement direct, de ne pas devoir assumer de manière isolée le contexte de mondialisation. Le choix des entreprises à établir ce type d'alliance, s'explique par le fait qu'il recèle un fort potentiel en termes de synergies et d'économies d'échelle. Ainsi, selon Meier (2004), l'entreprise étrangère escompte par cette forme de partenariat :

- de pénétrer un marché étranger (Langefeld, 1992), difficile et à bonnes perspectives (Urban, 1993) et de connaître ses caractéristiques ainsi que ceux de la concurrence,
- de comprendre les pratiques managériales et administratives du pays d'accueil, notamment les lois et les fondements des relations avec les instances gouvernementales (Steensma & lyles, 2000),
- de connaître les dimensions culturelles des pays d'accueil,
- de bénéficier du réseau relationnel de l'entreprise locale, de son image de marque sur le marché et aussi des faibles coûts de la main d'œuvre,
- d'accéder aux matières premières et à l'usage des canaux de distribution du partenaire local et d'assurer la sécurité du contrôle de la technologie au lieu de céder une licence (Langefeld, 1992).

D'un autre coté, selon Meier (2004), la firme locale est animée par de nombreux avantages générés par cette forme de partenariat, à savoir :

- améliorer ses performances grâce à l'acquisition de technologies nouvelles, d'un savoir faire industriel, de nouvelles compétences, nouvelles pratiques et expertises managériales (Steensma & lyles, 2000 ; Jolly, 2001),
- bénéficier de l'image de marque et du prestige de la société étrangère ainsi que du capital qu'elle apporte,
- avoir la possibilité d'intégrer l'économie internationale.

Les avantages qu'elle implique en termes de synergies et de sa spécificité de permettre l'association entre des concurrents, font qu'actuellement la joint venture est de plus en plus vue comme une forme d'expansion très prisée (Garrett & Dussauge, 1995).

2.2) Le choix de la stratégie de joint venture dans le cadre de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao :

Les trois groupes, en contractant cette forme de partenariat, étaient motivés par la volonté de bénéficier des divers avantages cités auparavant.

Ainsi, du coté du groupe français Saint-Gobain, cette forme d'alliance permettait de conquérir un nouveau marché en profitant du savoir faire des deux autres partenaires. En effet, le groupe coréen Hanglas, de part sa proximité géographique, avait une meilleure connaissance du marché chinois (l'état de la concurrence, l'évolution de marché) ainsi que des fondements culturels du pays d'accueil. Le groupe Hanglas, quant à lui, escomptait exploiter par cette joint venture d'autres marchés comme le marché chinois, surtout face à la concurrence rude sur son propre marché. Les deux partenaires étrangers étaient intéressés par le partenaire chinois du fait qu'il était le premier groupe chinois à avoir produit du verre. Il disposait, en outre, d'une infrastructure existante ainsi qu'une connaissance intime des procédures administratives notamment en matière de relation avec les instances gouvernementales locales. Aussi, le groupe Saint-Gobain et le groupe Hanglas cherchaient, par l'intermédiaire de cette coopération avec le groupe chinois, à bénéficier des avantages tels que le «guanxi», traduisant le réseau des relations d'affaires dont disposait le partenaire locale. Pour sa part, le groupe chinois Louyang était intéressé par l'apport en matière de nouvelles technologies et de savoir faire, ainsi que par les habilités managériales des deux grands groupes. D'autant plus que ce groupe chinois éprouvait des difficultés financières dans cette usine et qu'il voulait la vendre.

Toutefois, même si la forme de joint venture est de plus en plus employée par les entreprises multinationales, elle reste difficile à gérer pour cause de divergence d'intérêts et de distance culturelle entre partenaires. Ainsi, pour Joffre & Koenig (1992), la joint venture implique une relation entre partenaires qui oscille entre conflit et coopération. Des auteurs, ont cherché à comprendre les raisons de la complexité de cette relation. Kostera (1996) montre, par exemple, que les managers étrangers surestiment leur capacité à répondre aux problèmes des entreprises locales. Pour Meier (2004), les échecs d'une joint venture peuvent être imputés à plusieurs facteurs tels que : la barrière de la langue, les stéréotypes et les préjugés, l'existence d'une différence en termes d'approche de résolution de problèmes, une hiérarchisation différente de l'échelle de valeurs, les problèmes d'identification des rôles, des différences en matière de mode de communication, une opposition en matière de gestion du temps et des risques, des perceptions différentes de la relation avec autrui et des différents modes de gestion des conflits.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Killing (1983) expliquent que la réussite des joint-ventures est déterminée par :

- des facteurs endogènes tels que : l'engagement des partenaires, le contrôle exercé par ces derniers, les relations de travail entre eux, le transfert de ressources et des compétences, les compétences des responsables et enfin les objectifs escomptés par les partenaires,
- des facteurs exogènes tels que : l'évolution de la demande sur le marché, le niveau de la concurrence, le taux de change et enfin les politiques gouvernementales.

Pour Briscoe (1995), la réussite d'une joint venture exige une planification rigoureuse de la «*conciliation culturelle*» propice à la création de compromis durables au sein de l'organisation en place. La gestion des divergences culturelles au sein d'une entité créée entre une société étrangère et une autre locale nous poussent à nous intéresser à une forme particulière de management, à savoir «*le Management Interculturel*», un management qui fait intervenir la variable culturelle en tant que déterminante de l'efficacité et de la performance de l'entreprise. Aussi, cet intérêt porté à la prise en compte du contexte est justifié par le fait que nous voulions appréhender et être un acteur dans un processus de changement amorcé dans un contexte international et interculturel. Ainsi, nous ne pouvions guère ignorer ces travaux, leur tenants et aboutissants dans notre recherche, surtout que, comme nous l'avons montré dans le chapitre 4 de la première partie, la prise en compte du contexte est une déterminante de la conduite du changement (Pettigrew, 1987 ; Kotter & Schlesinger, 1983 ; Autissier & Moutot, 2003).

3) Le contexte de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao :

Avant de spécifier le contexte de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, nous définissons la notion de contexte. Le contexte est l'ensemble de circonstances dans lequel s'insère un fait[12]. Il s'agit donc de «*l'ensemble des lieux, des objets, des évènements, des relations, des connaissances, des sentiments dans lesquelles nous baignons, et qui, seconde après seconde, transforment notre façon de voir les choses*» (Genelot & Le Moigne, 1992, p116). Pour Vas (2004), le contexte organisationnel est d'abord interne (la structure, la culture, le contexte politique propre à l'entreprise) et aussi externe, regroupant l'environnement politique et social de l'entreprise.

De ces deux définitions, il est possible de faire ressortir le fait que le contexte organisationnel serait l'ensemble des composantes structurelles, culturelles, économiques, sociales et politiques qui constituent l'environnement interne et externe de l'organisation. Ainsi, dans notre analyse, nous ne pouvions pas occulter l'environnement du pays hôte donc le contexte de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, d'autant plus, comme le soutient Clegg (1990), les pratiques managériales dans les pays d'Asie sont liées à l'environnement sociétal et économique.

3.1) Le contexte externe :

3.1.1) Le contexte national :

Le contexte national chinois est caractérisé par l'abandon des dogmes communistes et un passage progressif et contrôlé à l'économie de marché (Louapre & Salvador, 1997). En effet, depuis la fin des années 1970, la Chine, qui historiquement était un pays fermé mettant en avant l'autosuffisance et le repli sur soi même, a adopté une politique d'ouverture à l'étranger notamment par la création de sociétés de gestion conjointe «joint venture». Ainsi, la Chine est de plus en plus vue comme une terre d'accueil des investissements étrangers qui sont considérés comme des véritables moteurs de croissance économique.

[12] Définition donnée par le Robert électronique.

Cette ouverture de l'économie chinoise s'explique par un besoin en termes de capitaux financiers, d'infrastructures et d'équipements auxquels elle ne peut subvenir seule. Ainsi, les investissements étrangers jouent de plus en plus un rôle prépondérant dans la coopération entre la chine et les pays industrialisés. Pour les chinois, ces investissements sont un moyen peu coûteux (en termes de devises) pour importer un savoir faire managériale et technologique et sont aussi porteurs de potentialités de diffusion sur le tissu industriel local (Klassen, 1992).

Plus particulièrement, dans le cadre du marché du verre plat (activité de la joint venture étudiée), les entreprises étrangères considèrent que la Chine est une opportunité dans la mesure où ce pays constitue le premier marché mondial pour la production de verre plat avec un milliard trois cents d'habitant en 2004. Ce qui lui confère le premier rang des pays du monde avec 20,7% de la population mondiale.

Relations extérieures :

Commerce extérieur 2004 : 1155 Mds USD, soit une hausse de 35,7 % par rapport à l'année précédente.

Degré d'ouverture de l'économie : 70 % (volume des échanges/ PIB)

Exportations 2004 : 594 Mds USD, soit une hausse de 35,4 % par rapport à l'année précédente.

Importations 2004 : 561 Mds USD, soit une hausse de 36,0 % par rapport à l'année précédente.

Investissements Directs Etrangers (IDE) 2004 : 60,3 Mds USD, en hausse de 13 % par rapport à l'année précédente. La Chine est au coude à coude avec les Etats-Unis pour le premier rang des pays d'accueil des IDE.

Entreprises à capitaux étrangers : 208 056 firmes

Visiteurs étrangers : 13,4 millions de visiteurs.

Tableau 3 : Chiffres récapitulatifs des relations extérieures de la Chine

3.1.2) Le contexte régional externe de la société SGHQ :

La société Saint-Gobain Hanglas Qingdao s'est installée dans la région de Qingdao dans la province de Shandong au Nord Est de la Chine et plus précisément, dans la Zone de Développement Economique et Technique de Huangdao. Cette ville est l'une des plus grandes des quatorze villes côtières, ouvertes sur l'extérieur. Elle bénéficie d'une situation géographique très favorable pour l'approvisionnement du marché du nord de la Chine et pour l'export aux pays situés dans cette région du monde. En outre, Qingdao englobe un des principaux ports de Chine pour le commerce extérieur (troisième en Chine et Septième mondial). Ce port offre cent itinéraires liant plusieurs régions du monde notamment des liaisons avec le Corée et le Japon.

3.1.3) Le contexte culturel :

«***Quand la Chine s'éveillera, le monde tremblera***», Napoléon.

Outre les éléments du contexte externe de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, exposés ci-haut, d'autres dimensions d'ordre culturel sont importantes à expliciter. Pour ce faire, nous nous basons sur plusieurs travaux qui traitent de cette culture et qui convergent autour des traits culturels caractérisant la société chinoise.

a) <u>Des racines tenaces :</u>

La culture chinoise est l'une des cultures les plus difficiles à appréhender pour les étrangers (Chen Yen, 1990). Il s'agit d'une nation fière de son antique culturel qu'elle utilise comme étant une arme lui permettant d'occuper sa juste place dans la société moderne (Needhan, 1974). En effet, à l'instar de plusieurs auteurs, comme Meier (2004), Harris & al. (2004), Chen Yen (1990) et Gao (2002), nous pensons que la culture chinoise est imprégnée par des préceptes hérités des anciennes doctrines tels que : le bouddhisme, le taoïsme et le confucianisme dont nous exposons les fondements ci-après. Nous reprenons les préceptes de ces trois enseignements mis en lumière par Meier (2004) que nous appuyons par les idées d'autres auteurs.

Le taoïsme se base sur la philosophie de ne pas intervenir sur le cours naturel des choses et leur acceptation. Il est alors important dans le cadre relationnel avec autrui de le surveiller «*afin de déjouer les menaces*» et d'utiliser la ruse plutôt que la force. Cette doctrine met l'accent sur les notions de la simplicité, de la spontanéité, de la tranquillité et d'auto contentement.

Le bouddhisme est une doctrine importée de l'Inde et intégrée dans la culture chinoise. Ses fondements sont le dévouement à la communauté et le sens de la modération du désir individuel. En outre, le postulat de la réincarnation associé à cette philosophie permet aux chinois de supporter des conditions de vie parfois difficiles en imaginant une vie meilleure après la mort.

Le confucianisme est une doctrine créée par Confucius, le plus illustre des sages de la Chine en 552 avant J-C qui était le premier à avoir organisé un enseignement privé ouvert à tout le monde sans distinction de classe. Ce qui constitue d'ailleurs l'un des points où réside l'importance de cette doctrine (Kaltenmark, 2001). Plusieurs des fondements de cette philosophie permettent, jusqu'à maintenant, de réguler l'ordre social en devenant des véritables normes à respecter. Des fondements tels que (Gao, 2002 ; Kaltenmark, 2001) :

- Le Respect d'autrui (notamment ses aînés) et de soi même : «*ce vous ne souhaitez pas qu'on vous fasse, ne le faites pas autrui*». L'individu chinois doit aussi être de bonne foi, imprégné de la bienfaisance (en se conformant à son rang) et de l'honnêteté.
- Avoir un sentiment d'équité qui se traduit par un souci constant des réciprocités équitables.
- Un respect à l'égard des ancêtres, toujours présents pour Confucius et par conséquent dignes de toute l'attention et l'importance qu'il leur accordait (Kaltenmark, 2001).
- Le caractère humaniste qui s'exprime à travers l'idée de «Jen», l'être humain et la vertu qui permet aux hommes de vivre en société (Kaltenmark, 2001).
- La modération et l'auto-domination (Meier, 2004).
- L'importance de se référer aux normes rationnelles de conduite. Ainsi, le comportement des hommes ne doit pas être contraire aux normes (rites, règles de convenance et de politesse).

En outre, selon cette doctrine, cinq relations structurent et organisent la société : les relations filiales, conjugales, fraternelles, amicales et les relations entre dirigeants et sujets. Ces relations impliquent des droits et des devoirs que tout individu chinois doit prendre en compte dans sa vie quotidienne (Meier, 2004).

Toutefois, malgré l'existence de traits culturels hérités du taoïsme et du bouddhisme, certains auteurs, comme Kaltenmark (2001), Pesqueux (2004) et Gao (2002), pensent que la culture chinoise tient surtout de la doctrine de Confucius dont les préceptes restent valides et constituent jusqu'aujourd'hui un guide pour les choix et les comportements des individus. La citation de Cheng (1997) témoigne de l'importance de confucianisme dans la culture chinoise : «*plus qu'un homme ou un penseur et même plus qu'une école de pensée, Confucius représente un véritable phénomène culturel qui se confond avec le destin de toute civilisation chinoise*» et sa doctrine représente plus qu'une philosophie «*une part inséparable de ce que signifie être chinois et une grande part de ce qu'est l'être social chinois*» (Benoît St Giron, 1.2 milliards de martiens, 1998).

Ce qui nous amène à constater que les fondements de la doctrine de Confucius perdurent encore dans la culture chinoise dans la mesure où l'individu chinois doit respecter les préceptes de Confucius tels que la loyauté, la piété filiale (Gao 2002), la bienveillance et la justice (Pesqueux, 2004) ou encore le respect de l'autorité et la primauté de l'intérêt de la société sur celui individuel.

Dans le contexte chinois, les préceptes de Confucius sont donc «*dignes d'une religion*» (Louapre & Salvador, 1997), régissant le comportement de l'individu aussi bien dans sa vie sociale, que professionnelle et familiale. Elles ont, de ce fait, généré des traits culturels spécifiques faisant la force de cette culture.

b) Des traits culturels spécifiques et des valeurs déterminantes pour l'action quotidienne :

Une langue difficile :

La culture chinoise solide, datant de trois mille ans, peut être vue par les étrangers comme hermétique et cela de part la langue dès lors que les chinois ont plus de facilité à apprendre l'anglais ou le français que les étrangers à apprendre le chinois. Il s'agit au sens de Louapre & Salvador (1997), d'une arme qui sert aux chinois de pénétrer les cultures étrangères alors que les étrangers se sentent souvent comme des «*illettrés*», dépendants des interprètes. C'est d'ailleurs, selon ces auteurs, un trait qui amplifie les différences culturelles.

Le collectivisme :

Comme nous l'avons signalé auparavant, plusieurs valeurs ancrées dans la culture chinoise sont héritées du confucianisme. Des valeurs telles que la loyauté envers le groupe, le respect des supérieurs, l'esprit de famille, la responsabilité collective (Mirochima, 1987) et l'éthique sociale (Louapre & Salvador, 1997). Ces valeurs renvoient à un aspect important dans la culture chinoise, celui du «**collectivisme**» qui traduit le fait que c'est l'union et la cohésion sociale qui priment sur l'intérêt individuel (Needhan, 1974). Le collectivisme exprime selon Hofstede (1994, p47) «*le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attâchement aux valeurs communautaires*». Plusieurs auteurs se rejoignent autour du fait que les chinois seraient caractérisés par une culture où le collectivisme prédomine (Hofstede, 1994). Ils sont pour l'harmonie dans le groupe en dessinant une distinction entre ce qui se passe à l'intérieur du groupe et ce qui est extérieur (Leung & Kwong, 2003).

Il en ressort que la société chinoise fonctionne comme une grande famille, ce qui est considéré comme crucial en Chine (Chen Yen, 1990). Les individus pensent et agissent en «*multiple*» et leur efficacité est mesurée en termes de groupe (Fauré, 2002). La bonne entente entre individus est alors primordiale (Gao, 2002). En revanche, dans le contexte occidentale le raisonnement est plus cartésien et scientifique (Fauré, 2002) et où l'individualisme est au centre de l'initiative, animé par le progrès et la recherche d'intérêt personnel (Haber & Yan Qin, 2005).

L'angoisse de perdre la face :

Un autre aspect culturel et non le moindre, caractérise le peuple chinois, celui de la peur de perdre la face et l'obligation de ne pas la faire perdre. Pour Louapre et Salvador (1997), la peur de perdre la face est une conséquence de l'éducation chinoise qui stipule qu'il faut toujours maîtriser ses sentiments. En fait, le «Mianzi» ou encore la face est primordiale pour les chinois (Mirochima, 1987) dès lors, que ce peuple éprouve une angoisse à la perdre. Les individus considèrent que si on exprime une opinion d'une manière ouverte, personnelle et claire, cela peut mener aux conflits. Par conséquent, il importe pour le peuple chinois de se doter d'une certaine retenue dans leurs discours, faits et gestes et d'éviter à autrui un sentiment d'embarras en adoptant une attitude caractérisée par une profonde courtoisie, de l'indulgence (Needhan, 1974) ainsi que de la tolérance, comme étant un pilier de l'harmonie et du consensus (Haber & Yan Qin, 2005).

La peur de perdre la face et la retenue dans l'attitude et dans le comportement expliquent le fait que les chinois préfèrent les décisions collectives basées sur les compromis. La citation de Louapre & Salvador (1997, p201) en témoigne : «*faites une expérience et demandez à un chinois de vous répondre par oui ou non à une question simple et vous verrez comment il trouvera le moyen de ne pas trancher*». De plus, selon ces deux derniers auteurs, le «Oui» en Chine signifie «*je vous ai entendu*», ou «*je vous ai compris mais certainement pas un accord final*». Ainsi, les chinois ne diront jamais qu'ils n'ont pas compris ou au contraire ils sont d'accord. Par ailleurs, il n'est guère aisé pour les chinois de s'exprimer en public et d'émettre des recommandations et des suggestions (Harris & al, 2004). Par conséquent, il incombe à l'étranger d'user d'une certaine subtilité pour essayer de vérifier si l'individu a compris la question ou la demande (Louapre & Salvador, 1997).

La peur de perdre la face et le devoir de ne pas la faire perdre peuvent être liés au fait que l'individu chinois est inscrit et agit au sein d'un groupe. Le rôle qu'il détient et l'image qu'il reflète au sein de cette collectivité sont déterminants. La perte de la face serait alors fâcheuse, générant une honte et par conséquent une perte d'estime de la part des autres membres du groupe (Louapre & Salvador, 1997).

L'importance de ce trait culturel engendre la nécessité pour un étranger de le connaître avant de rencontrer cette culture et de le respecter afin d'éviter les conflits. La citation de Chen Yen (1990, p64) en est révélatrice «*il existe en Chine, des gestes, des attitudes ou même des tabous qui peuvent provoquer la gêne, la honte ou le dégoût. Celui qui ignore les tenants et les aboutissants et reste extérieur à l'évolution des comportements ira se désigner lui-même comme étranger et pourra freiner le progrès de la compréhension mutuelle mais les risques de rejet ne sont pas toujours liés à la conformité aux usages*».

L'importance du «Guanxi».

Le «guanxi» est le réseau relationnel d'une personne, incluant les amis, la famille et les collègues de travail. Pour le peuple chinois, la famille et les amis constituent le noyau dur de leur réseau relationnel qu'il tente d'agrandir avec des relations de travail afin de se munir d'une protection contre l'environnement sociale et de son emprise ainsi que contre l'isolement et l'exclusion. Aussi, les relations personnelles se nourrissent du concept de la «face», que nous avons explicité auparavant, car la face nourrit les échanges de l'individu avec son entourage et les contraint à bien se conduire et à respecter autrui. Les valeurs telles que la piété filiale régissent les relations de l'individu avec son «guanxi». Cette notion ne se limite guère à la

relation entre parents et enfants, elle touche toutes les relations en jouant le rôle de code dépassant ainsi la sphère familiale pour s'étendre aux relations au travail et entre supérieur et subordonné (Gao, 2002).

Selon ce dernier auteur, contrairement aux pays occidentaux où la distance entre les relations personnelles et professionnelles est importante, en Chine, il existe une proximité entre ces deux types de relations. Car la société chinoise considère que la relation professionnelle débute avec une relation amicale de confiance dont la création peut se baser sur des rencontres hors du contexte de travail telles que : un jeu ping-pong, une soirée karaoké, un dîner, une partie de golf etc., susceptibles d'augmenter le capital affectif. De plus, beaucoup de managers chinois considèrent que l'harmonie, les relations, la loyauté et le consensus sont davantage importants que les incitations financières (Antoniou & Whitman, 1998). Il en ressort que le lien personnel et la confiance sont la clé de voûte de l'organisation sociale chinoise. Même dans le contexte professionnel, les individus chinois tentent de rechercher des compromis et de prendre le temps pour convaincre et pour expliquer. Ce qui leur permet de ressentir un sentiment fort d'appartenance. Toutefois, il incombe au leader d'adopter un comportement humain dès lors que ce sont les sentiments humains qui sont à la base des relations entre individus (Haber & Yan Qin, 2005). Cette idée est confirmée par Gao (2002) qui insiste sur l'importance pour un étranger en Chine de prendre conscience de l'aspect affectif dans les relations professionnelles en tant que règle, davantage déterminante que la religion ou la législation.

En Chine, le capital affectif s'avère précieux pour parvenir à une relation harmonieuse, ce qui amène ce dernier auteur à considérer que «*prendre les chinois par le sentiment est peut être l'un de leurs secrets*». Partant de cette idée, le manager étranger doit se munir de certaines qualités telles que : la sympathie, l'empathie, la capacité d'écoute et de compréhension en tant que capital nécessaire pour parvenir à une entente et une relation harmonieuse et pour éviter ainsi des retombés désastreuses.

<u>Un sentiment de supériorité :</u>

Pour Harris & al. (2004), les chinois se considèrent comme des êtres supérieurs. D'ailleurs le nom de la Chine peut se traduire par «*le centre du monde*» ou «*l'empire du milieu*». Ainsi, ce peuple considère que le Chine et sa culture sont au centre de la civilisation humaine.

Un peuple où il y a usage de stratagèmes :

Pour certains auteurs comme Louapre & Salvador (1997), les chinois sont des spécialistes dans «*l'art de manipuler les demi vérités*». Cette caractéristique pousse les individus à avoir tendance à ne divulguer que le côté fleuri de la réalité. Ceci peut s'expliquer aussi par la peur de perdre la face qui exige de la part de l'individu chinois qu'il préserve son image.

L'importance du rang :

Pour Harris & al. (2004), les chinois au travail réfléchissent en termes de «*role fulfillment*» qui peut se traduire en «*donnez moi un titre et je vais être performent*». Ainsi, le rang est important pour le peuple chinois (Mirochima, 1987). En revanche, les occidentaux ont une conception du type «*prouvez que vous faites bien votre travail et je vous donnerai plus de responsabilités*». Selon Harris & al. (2004), cette différence de perception peut être vue par les managers étrangers comme un manque d'initiative de la part des acteurs chinois.

Par ailleurs, l'importance accordée au rang peut s'expliquer par la perception qu'ont les acteurs chinois envers leurs supérieurs qu'ils admirent. Les supérieurs hiérarchiques doivent alors se doter de plusieurs caractéristiques telles que : le calme, la détermination, l'honneur, la force, l'intelligence, la bien vaillance et la réserve. Ainsi, les chinois préfèrent garder une certaine distance vis-à-vis de leurs chefs qu'ils adulent. Ils sont alors, moins directs dans la gestion des conflits et ils ne défient guère leurs supérieurs (Leung, 1997). Ces subordonnées, doivent faire preuve de volonté d'accomplir les tâches, de se perfectionner et d'obéir à leurs chefs (Haber & Yan Qin 2005).

Une ténacité au travail :

Selon Louapre & Salvador (1997), les chinois sont aussi réputés pour la ténacité au travail. Ce qui est lié au concept de Confucius : «*exige beaucoup de toi-même et attend peu des autres, et beaucoup d'ennuis te seront épargnées*». Selon ces deux auteurs, la ténacité peut être une caractéristique commune aux asiatiques. Elle est toutefois animée par un sentiment de profit ou d'amélioration de la situation de l'individu. A défaut d'une contrepartie, la qualité de ténacité au travail n'est pas présente.

Une capacité d'imagination, de débrouillardise et d'adaptation :

Les chinois ont été à l'origine de plusieurs inventions telles que la poudre, le papier, la boussole. De plus, ils ont une grande capacité à s'adapter au contexte et aux évolutions (Louapre & Salvador, 1997). Selon ces auteurs, le peuple chinois exprime une soif d'apprentissage, nourrie par la volonté de faire progresser leur société. Toutefois, même si cela peut sembler paradoxal, cette société véhicule encore l'inertie et la non acceptation de l'innovation sans alibi. En effet, le «*non agir*» et la passivité jouent encore un rôle important devant l'obligation de respecter les habitudes et de maintenir l'état des choses et l'ordre (Chen Yen, 1990).

Une société dont le cœur est rural :

La société chinoise classique se divise en quatre strates sociales : les lettrés, les paysans, les artisans et les commerçants, la classe paysanne étant la plus dominante en nombre et en influence sur les mentalités (Chen Yen, 1990). En effet, jusqu'aux années 1950, une importance primordiale était accordée à l'agriculteur ayant ainsi une place élevée dans le rang sociale et une reconnaissance pour le travail manuel effectué (Needhan, 1974).

La patience comme vertu :

Les chinois considèrent que la patience, l'endurance et la persévérance sont des vertus essentielles. Ainsi, à l'instar de Gao (2002), nous pensons qu'il est nécessaire pour un étranger qui rencontre cette culture de considérer que tout est possible mais que rien n'est facile. Cet aspect culturel reflète, selon ce dernier auteur, le fait que les chinois voient en le temps, un moyen pour tester la qualité d'une relation. Par conséquent, la conception occidentale selon laquelle «*le temps c'est de l'argent*» ne peut être admise par les chinois. Ainsi, devant ces spécificités qui caractérisent le système chinois, il est important pour un étranger de bien les connaître avant d'essayer de pénétrer cette culture, notamment les règles qu'il serait fâcheux de transgresser. Il importe aussi de limiter les maladresses (Louapre & Salvador, 1997). Chen Yen (1990) souligne l'importance de la compréhension de la société locale, davantage pertinente que la recherche de la compatibilité des faits et gestes à faire et à ne pas faire. La connaissance de la Chine, des habitudes et des normes permet selon l'auteur, de se doter de repères d'évaluation des différences ainsi que la détection des «*points de rupture*» *et au* contraire les grands traits invariants. Nous pouvons aussi citer dans ce sens, le Dalai-Lama : «*je viens d'orient, vous êtes occidentaux. A première vue nous sommes différents. (Mais) plus je vais souligner nos différences, plus la distance va s'accroître entre nous*[13]».

[13] Cité dans Bosch M. (1993), (sous dir), *Le Management Interculturel,* discours lors de la remise du prix Nobel de la Paix. p 49.

3.2) Le contexte interne :

Partant du fait qu'un chercheur intervenant ne dispose que d'un savoir partiel (Hatchuel, 1988) et d'une encyclopédie incomplète (David, 2003) concernant le contexte, les acteurs et les dysfonctionnements présents, il était indispensable, en rentrant dans le système organisationnel, de nous constituer une idée, même générale, du contexte interne à l'entreprise et de ses composantes afin de pouvoir réfléchir aux différentes possibilités d'approche dans le cadre de notre Recherche Intervention et notre participation à l'évolution de la JV.

Ainsi, pour connaître les caractéristiques du contexte organisationnel interne, nous nous sommes basés en premier lieu, sur les entretiens exploratoires conduits avec le directeur de la société ainsi qu'avec son adjoint chinois. Aussi, une analyse des documents internes à l'entreprise, mis à notre disposition, a été établie pour pouvoir disposer d'une vision cohérente du contexte organisationnel de départ.

Par ailleurs, pour comprendre les aspects culturels prégnants, nous nous sommes entretenus avec les responsables des départements qui travaillaient dans la société chinoise «Taiyang» (nom de l'ancienne société avant son rachat par la JV), afin de détecter les dimensions culturelles héritées de l'ancienne organisation et celles véhiculées par les employés embauchés par la nouvelle société Saint-Gobain Hanglas Qingdao.

De plus, notre présence sur le terrain pendant un an, nous a permis de nous rendre compte par nous-mêmes de l'importance de ces traits culturels et de leur degré d'ancrage dans le comportement des individus. Ce faisant, nous avons pu mettre en exergue les aspects les plus déterminants du contexte de départ avant et après les changements conduits par la nouvelle société. Ce regard sur le contexte interne et ses déterminants a constitué une source pertinente de données dans notre approche du «*terrain*» et nous a alors facilité l'établissement de l'interaction avec les acteurs en présence.

3.2.1) Des dimensions organisationnelles :

En Octobre 2003, après la signature du contrat entre les trois actionnaires, la nouvelle société ainsi créée avait conservé les actifs mobiliers et la structure de l'ancienne société chinoise «Taiyang», composée de dix départements : le département qualité, le département vente, le département achat, le département comptabilité, le département production, le département administratif, le département logistique, le département ressources humaines, le département de la maintenance et le département financier (Figure 3).

La plus haute strate organisationnelle était composée d'un directeur général de nationalité française et un directeur adjoint de nationalité chinoise ayant fait une partie de ses études et sa formation en France. Aussi, au départ, il était convenu de garder tout le personnel qui était au nombre de cinq cents cinquante employés jusqu'à l'établissement d'une procédure de sélection visant à diminuer le nombre des employés.

Par ailleurs, concernant les ressources humaines, les employés, notamment les ouvriers, étaient issus de la région de Luoyang (celle du groupe chinois) d'origine rurale, très peu qualifiés pour les métiers industriels et techniques. Leurs qualifications pouvaient être adéquates pour le niveau de production qu'avait l'ancienne société, mais loin du niveau exigé par les nouvelles techniques utilisées dans le cadre de production verrière des deux groupes étrangers Saint-Gobain et Hanglas. Ainsi la nouvelle société a hérité de ce personnel et de là elle a aussi hérité du manque de compétences dont souffrait l'ancienne entreprise chinoise.

L'infrastructure de base de l'usine était en très mauvais état, archaïque, avec des bureaux poussiéreux dont la peinture était décollée, un éclairage défectueux, des portes cassées et des vitres brisées. La ligne de production était ancienne, défectueuse et basée sur des matériaux vétustes. Elle était alors, menacée par l'effondrement. Les procédures suivaient un schéma organisationnel «chinois», basé sur un cloisonnement des départements et la centralisation de la décision au plus haut niveau hiérarchique.

Le changement organisationnel qui était planifié au départ par la Direction touchait en premier lieu le volet technique, donc la ligne de production pour restructurer ensuite les départements, les procédures et les règles existantes, les ressources humaines et tous les volets organisationnels qui n'obéissaient pas au mode de management du groupe français Saint-Gobain.

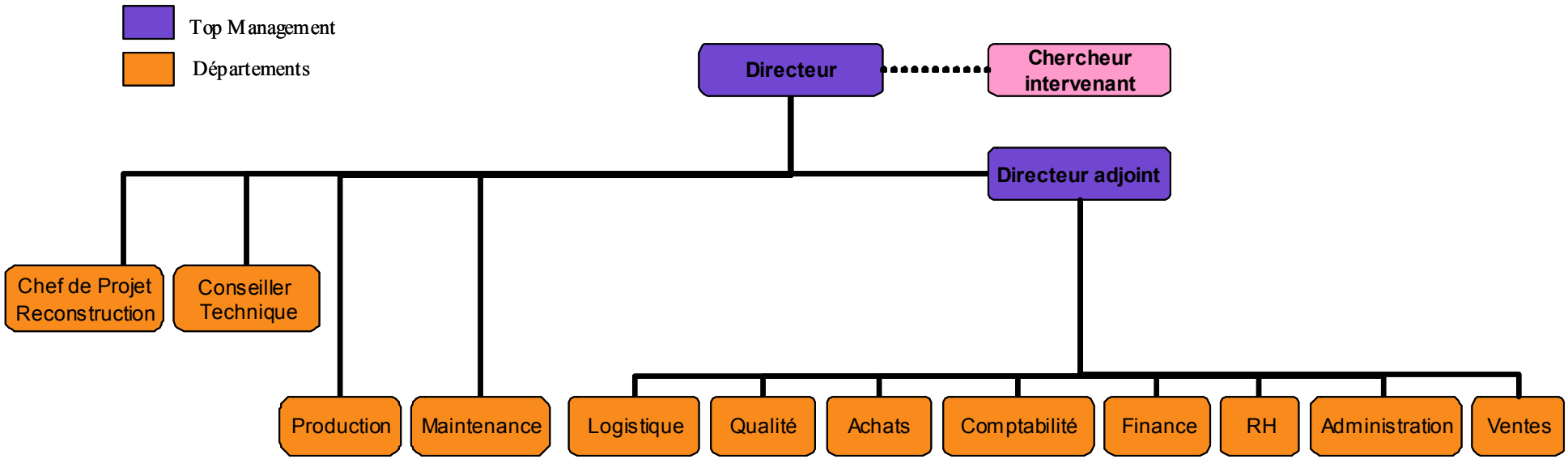


Figure 3 : Organigramme de la société SGHQ après sa création.

3.2.2) Des dimensions culturelles :

Nos entretiens exploratoires et notre proximité avec le «terrain» ont confirmé l'existence et la dominance de plusieurs traits culturels mis en exergue par la littérature portant sur la culture chinoise. La culture d'entreprise dominante était basée en particulier sur les traits suivants, que nous appuyons par des phrases témoins extraites des discours des employés :

Le respect de la hiérarchie :

Dans le cadre de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, nous avons pu constater l'importance qu'accordaient les employés au rang social, ainsi qu'à leur relation avec leur chef. Ainsi, selon les acteurs, le chef devait adopter à leur égard une attitude de protectionnisme, de soin et de respect vis-à-vis de leur personne et de leurs compétences. Pour leur part, les employés considéraient qu'il était légitime d'obéir à ses ordres et de lui montrer le respect et l'admiration.

> «*Le chef c'est le chef, on ne peut rien lui dire. Vous savez en Chine, le chef c'est comme un dieu qu'on doit respecter et honorer*».
> «*On respecte ici le chef qui doit nous aimer et montrer qu'il se soucie de notre avenir et là on l'aime plus, d'ailleurs notre directeur général mérite le respect, il est poli et s'arrête pour nous saluer et pour demander de nos nouvelles*».

Un effort minimum en contrepartie d'un salaire minimum :

Cet aspect étant la devise de l'ancienne organisation chinoise qui, face aux difficultés qu'elle rencontrait, exigeait un minimum de travail de la part des employés qui devaient en contrepartie se contenter d'un salaire minimum, d'un logement et du «*bol du riz de fer*[14]» (Vergurg, 1996). Comme le note Leung & Kwong (2003), cette mentalité du «*bol du riz de fer*» peut constituer une source d'incompréhension de la part des expatriés dès lors que dans certains cas, des ouvriers peuvent travailler que quelques heures par jour ou alors s'absenter sans raison.

14 Dans le milieu professionnel chinois, la politique du «bol de riz de fer» traduit le fait que l'entreprise doit offrir à ses employés la nourriture, le logement, l'emploi à vie, l'assurance sociale, et la mutuelle maladie.

Ainsi, dans le cadre de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, Les employés considéraient qu'il était légitime que l'entreprise leur offre des avantages et garantisse leur bien être. La citation suivante en témoigne :

> «*C'est normal que l'entreprise nous offre le logement, la nourriture et le salaire, sinon on ne peut pas vivre et travailler, c'est son rôle. Et j'espère que la nouvelle société ne nous enlève pas ces avantages sinon je ne sais pas comment on va faire*»

L'importance du groupe et de l'union :

Un des aspects qui reflète l'importance du collectivisme au sein de la société c'est que nos interlocuteurs commençaient leur discours par «nous» en voulant s'exprimer sur leur propre situation. Aussi, nous avons été frappé par le fait que, d'une manière générale, les acteurs nous racontaient ce que leur collègues voulaient ou espéraient en insistant sur l'importance que tous les employés soient satisfaits et que l'ambiance générale soit caractérisée par l'harmonie et l'entente. Une des citations reflète parfaitement la primauté de l'intérêt du groupe sur celui individuel.

> «*Nous les chinois, notre force c'est notre union, il faut préserver cette union, bâtir sur cette union et développer cette union, quand quelqu'un n'est pas content pour une raison ou une autre, nous sommes tous mal à l'aise*».

Nous retiendrons donc l'importance du collectivisme pour le tissu social au sein de la société SGHQ, traduisant des liens forts entre les individus et des relations personnelles et professionnelles basées sur l'harmonie et la confiance. Cela nous amène à une autre caractéristique, celle de l'importance du capital affectif dans les relations professionnelles, comme étant garant d'une relation harmonieuse (Gao, 2002 ; Haber & Yan Qin, 2005).

L'importance de l'égalité et de la justice :

Partant de l'importance de l'union et du collectivisme qui caractérise la culture d'entreprise de la société SGHQ, les acteurs ont exprimé la nécessité d'une égalité et d'une justice dans les relations interpersonnelles et professionnelles, entretenues aussi bien entre le top management et le reste des employés qu'entre les employés eux-mêmes.

«*La direction doit être juste et avoir une attitude égale envers tous les employés et il ne faut pas favoriser les uns au détriment des autres, cela est de nature à rompre l'harmonie et notre union*».
«*En chine, la justice c'est important dans les rapports humains, alors les dirigeants doivent respecter cela*».

Le respect des règles et des habitudes

Les acteurs au sein de la JV considéraient que le respect des règles et des habitudes en place était une valeur primordiale pour eux. Par conséquent, les changements planifiés par la Direction devaient être justifiés et ayant des effets positifs sur la situation des employés. Cela se réfère, à notre sens, à la valeur héritée du Confucianisme celle de l'importance de se plier aux normes rationnelles de conduite auxquelles le comportement des hommes doit s'adapter.

«*On veut changer, mais on doit savoir d'abord qu'est ce que la nouvelle société veut changer, il y a des choses qu'on ne peut pas changer comme nos traditions et notre culture profonde*».
«*En pensant aux changements nécessaires, la direction doit aussi penser aux habitudes chinoises et aux normes qu'elle ne doit pas transgresser*».

Rien ne va de soi :

Cette dimension culturelle constitue une règle à prendre en compte, notamment pour les étrangers. Il faut expliquer plusieurs fois et éviter les non-dits. Selon les acteurs, les dirigeants et les étrangers en particulier, devaient expliquer et expliciter leurs idées pour que se soit intelligible pour tous.

Le «mei yo wenti», «pas de problème».

Cet aspect de la culture dominante au sein de la société reflète la valeur culturelle chinoise que nous avons explicitée auparavant, celle de l'angoisse de perdre la face. Ainsi, les employés préféraient affirmer qu'il n'y avait pas de problème afin de ne pas perdre la face devant leurs collègues chinois et étrangers.

Un ethnocentrisme :

Il s'agit de la tendance des employés à privilégier le groupe social auquel ils appartiennent et à en faire le seul modèle de référence. Cette variable culturelle a été constatée des deux côtés : chinois et français. Du côté chinois, nos interlocuteurs ont montré une fierté vis-à-vis des caractéristiques culturelles et professionnelles dans lesquelles ils étaient ancrés. Du côté français, s'agissant d'un changement planifié de la part du groupe français, les employés français (le directeur général et les intervenants étrangers) véhiculaient, eux aussi, une très forte conviction en la primauté des pratiques managériales françaises qui sont en vigueur dans l'activité de la branche vitrage.

L'usage de stratagèmes :

Nos entretiens avec le directeur de la société ainsi qu'avec quelques employés expatriés et les intervenants étrangers ont permis de mettre en évidence ce trait culturel au sein de la société. En effet, ces derniers ont remarqué que la majorité des employés n'exposaient que le côté fleuri de la situation, loin parfois de la réalité et tardaient à signaler l'existence d'un dysfonctionnement, où alors en imputaient la responsabilité à d'autres employés avec lesquels ils n'avaient pas d'affinité.

La peur de la responsabilité :

Cette dimension a aussi trait à la peur de perdre la face si l'initiative de l'employé s'est avérée source de dysfonctionnement. Les acteurs perdaient plus de temps à rejeter la responsabilité d'une action sur les autres qu'à trouver une solution. Aussi, d'une manière générale, les intervenants étrangers percevaient les employés de la société comme des acteurs passifs qui attendaient toujours que leurs chefs leur disent ce qu'il faut faire et comment le faire. D'un autre côté, les acteurs ne supportaient guère d'être mis dans une position d'infériorité. Ce qui peut paraître paradoxale mais nos interlocuteurs avouaient clairement qu'il s'agissait d'un trait ancré dans la culture chinoise en général.

Une attente de profit :

L'attente de contrepartie était une condition de la ténacité des employés au travail. Une contrepartie qui pouvait être financière ou traduite par une promotion, ou encore par davantage de respect et de considération pour leur bien être général.

> «*Pour que nous soyons impliqués et efficaces, la direction doit satisfaire nos attentes et répondre à nos besoins*»

Une importance accordée à l'encouragement de l'initiative personnelle :

Les employés de la société accordaient de l'importance à ce que les dirigeants leur concèdent une marge de manœuvre et une confiance suffisantes pour préserver la face. Cela pouvait être expliqué par le fait que les acteurs éprouvaient un besoin d'estime de la part des autres, garant de l'estime de soi.

> «*Il faut que la direction nous laisse une marge de manœuvre suffisante, et le moyen de faire des choses. Nous savons beaucoup de choses, tout comme les occidentaux, c'est important pour nous de contribuer au développement de la nouvelle société*».

Une capacité importante de créativité et d'adaptation.

Plusieurs de nos interlocuteurs clamaient leur capacité d'adaptation et de créativité. Ils exigeaient toutefois une marge de manœuvre et un degré de confiance suffisant pour montrer cette créativité. Les citations suivantes sont révélatrices de cette dimension :

> «*On a fait des études et même si on est pas encore très qualifié pour l'utilisation des nouveaux équipements, nous pouvons avoir des idées nouvelles qui sont mieux appropriées à notre contexte, et aussi nous pouvons nous adapter mais il faut d'abord nous montrer qu'on croit en nous, en notre capacité*».

> «*Nous les chinois on peut s'adapter très vite aux nouveautés, il faut nous laisser le temps pour ça et surtout nous laisser le temps pour montrer ce qu'on a dans la tête*».

D'une manière générale, à la création de la société, les acteurs étaient motivés et avaient beaucoup d'espérances et d'attentes en termes de satisfaction, d'amélioration des compétences, et de rémunération. Ils étaient aussi très motivés par le fait de travailler dans une société qui rassemblait des partenaires étrangers connus notamment le groupe français Saint-Gobain. En effet, selon plusieurs de nos interlocuteurs, il était important de dire à leur entourage qu'ils travaillaient pour un groupe français notoirement connu. C'est une fierté qui leur permettait de garder la face et de développer leur réseau de relations, le «guanxi».

4) L'importance du contexte local :

A la lumière de ce qui a été décrit dans le paragraphe précédant traitant des dimensions culturelles, il apparaît que les spécificités culturelles ont une importance prédominante pour le tissu social chinois en présence dans la société SGHQ. De ce fait, la prise en compte de ce contexte interne était à la fois déterminante pour notre investigation sur le terrain et pour le fonctionnement général de la société. Ce qui nous amène à considérer les travaux des tenants du «Management Interculturel» concernant les pratiques des entreprises multinationales voulant s'introduire sur un marché étranger, en s'alliant avec un partenaire local.

4.1) Les fondements du Management Interculturel :

Le Management Interculturel, comme forme particulière de management, «*consiste à prendre en compte dans les fonctions de l'entreprise et du management, les différences culturelles et savoir en tirer parti*» (Gauthey & al, 1988, p7). Il est né avec le constat que les grandes entreprises, dans un environnement où la mondialisation est croissante, ne se limitaient plus à leur pays d'origine et cherchaient de plus en plus à conquérir des zones plus vastes du monde. Des auteurs, comme Levitt (1991), insistent sur les économies de marché et le développement des technologies qui poussent vers une vision convergente du monde anéantissant ainsi les distances. Dans la même ligne de pensée, Ohmae (1992) redéfinit les impératifs stratégiques en mettant l'accent sur la disparition des nationalismes et en préconisant le développement de «l'Entreprise sans frontières». Un management international s'est alors développé avec des échanges de biens, d'informations et des personnes pour créer une nouvelle réflexion concernant la culture des différentes sociétés impliquées dans ces échanges (Demorgon, 2000).

Dans ce cadre d'analyse du management interculturel, deux approches managériales s'affrontent (Chevrier, 1996) : l'approche «*universaliste*» et l'approche «*culturaliste*».

4.1.1) Approche universaliste :

Cette approche qui a dominé la pensée managériale pendant les années cinquante et soixante, clame la convergence qui implique l'adaptation du management à «*tous les environnements, dans toutes les situations dans toutes les cultures*» (McCormick, 1993, p28), Ainsi, les différences entre le mode de management dans les pays tendraient à s'estomper avec l'application des principes managériaux supposés universels. Ces techniques constituaient le prolongement du «*one best way*» des classiques et proposaient d'élaborer un modèle idéal et justifié par la logique universelle de l'industrialisation et de la bureaucratie (Galbraith, 1970).

L'approche universaliste affirme donc que la culture ne joue qu'un faible rôle dans le choix du mode managérial dans l'organisation internationale. Les difficultés interculturelles sont alors considérées comme marginales puisque les aspects culturels nationaux ont une faible influence sur les modes de gestion et les comportements individuels au travail. Selon ceux qui rejoignent cette approche, cela est justifié par l'existence de plusieurs cultures d'entreprise dans un même pays (Friedberg, 1994).

Cette approche de convergence s'est ensuite évanouie à partir de la fin des années 1980 et après le constat, suite au choc pétrolier, que les méthodes de management dites «*universalistes*» ont perdu leur succès (Mutabazi & al, 1994). Selon ces derniers auteurs, les entreprises étaient alors face à l'obligation de trouver d'autres modes de gestion plus contextualistes et culturalistes. Elles devaient intégrer des comportements basés sur des systèmes de valeurs différents, liés à l'appartenance culturelle. Elles devaient ensuite concilier des modèles de management différents aussi bien au niveau des principes qu'au niveau des pratiques.

Cependant, certains managers d'entreprises internationales restent ancrés dans le courant universaliste et rencontrent des difficultés qui ont trait à leur occultation de la variable culturelle et de ses conséquences sur le mode de gestion. Bien qu'ils ne renient pas l'existence de ces différences entre les partenaires, ils croient qu'il est possible d'uniformiser les pratiques à l'aide d'une culture d'entrepris unificatrice définissant des règles précises de fonctionnement dans le cadre de l'organisation. Cela suppose donc que les différences culturelles peuvent être surmontées par la mise en place de routines communes et grâce à l'ouverture d'esprit, la bonne volonté des employés et à leur sens de l'adaptation «*pragmatique*» (Chevrier, 1996).

4.1.2) L'approche culturaliste :

A l'inverse de l'approche universaliste, la perspective culturaliste, qui constitue la source des travaux sur le management interculturel (Mutabazi & al, 1994), se base sur le postulat de l'existence d'une interaction entre les cultures et le mode de management. Ce postulat étant renié par l'approche universaliste. Ce renie est considéré comme fortement réducteur pouvant amener à des échecs dans la réalité managériale internationale (Chevrier, 1996).

Pour les tenants de la vision culturaliste (Hofstede, 1980 ; Hofstede & Bollinger, 1987 ; D'Iribarne, 1989), les pratiques des acteurs sont ancrées dans une tradition culturelle profonde et ont de ce fait, une signification particulière. Par conséquent, le manager doit prendre en compte cette divergence culturelle, politique et idéologique. Ces postulats rejoignent d'ailleurs «*la théorie de la contingence*» qui formule des recommandations spécifiques selon le contexte de l'entreprise et ses particularités. Il s'agit donc, selon les tenants de cette théorie, d'adapter le management au contexte (Hermel, 1993). D'autres auteurs, comme Bosche (1993), stipulent qu'en matière de management international, la principale contingence serait la culture. Ce qui accentue l'idée que l'entreprise internationale doit gérer les distances culturelles qui ont été longtemps occultées du management (Meier, 2004).

Aussi, dans le cadre de l'approche culturaliste et pour montrer l'indispensable relativité des pratiques managériales, des auteurs se sont alors intéressés au décodage des interactions entre la culture et les pratiques managériales ainsi qu'à la comparaison des systèmes culturels entre pays. Par exemple, les travaux d'Hofstede & Bollinger (1987) escomptaient expliciter le rôle de la culture et de ses influences sur la gestion des organisations internationales. Les travaux de D'Iribarne (1989), quant à eux, ont mis l'accent sur la spécificité des modes de gestion nationaux sous-tendus par des représentations ou des «*logiques*» différentes. Cet auteur visait notamment à démontrer l'influence des cultures nationales sur les comportements des individus.

En outre, le courant culturaliste considère que la possibilité d'une uniformisation des pratiques grâce à une culture forte (de la maison mère), propice à transcender les cultures nationales, serait une utopie. En effet, la remise en cause des pratiques nationales d'un pays implique celle des règles culturelles explicites ou non dites. Les conséquences à cela seraient le bouleversement des équilibres sociaux existants et des identités socioculturelles déjà construites. Ce qui est de nature à générer des frustrations et des réactions affectives brutales (Chevrier, 1996).

Il en ressort que l'approche culturaliste, d'une manière générale, revendique la nécessité de la prise en compte des dimensions culturelles par l'intermédiaire d'un «*processus de traduction culturelle*» à défaut de quoi le projet interculturel pourra être voué à l'échec. Les auteurs Mutabazi & al (1994, p39) expliquent à cet égard, qu'il «*est erroné, voire dangereux de copier sans recul ou d'imposer intégralement des modèles ayant faits leurs preuves dans des contextes culturels et managériaux différents*». Toutefois, d'autres auteurs comme Moran & al. (1997), considèrent qu'il est possible d'appliquer des modes de management ayant prouvé leur efficacité dans le passé si une connaissance sur les principaux déterminants des relations professionnelles interculturelles avec les acteurs du pays d'accueil est déjà acquise.

De tout ce qui a précédé, nous pouvons faire ressortir que dans ce contexte de management international et bien que les synergies entre les différent pays et les cultures soient admises (Adler, 1983 ; Bosche, 1993), il n'en reste pas moins que plusieurs difficultés subsistent. Des difficultés qui ont trait à la confrontation entre des cultures différentes et entre des conduites d'action et de connaissances différentes (Demorgon, 2000). Ces difficultés font que le concept de management interculturel est devenu un sujet d'analyse en management au même titre que la stratégie, la structure et le contrôle (Hofstede, 1998). Cette forme de management implique une gestion, capable de reconnaître l'existence des cultures différentes, d'intégrer les valeurs qui sous entendent ces cultures dans le fonctionnement organisationnel et enfin de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec l'atteinte des objectifs stratégiques (Dupriez & Simons, 2000).

4.2) Les travaux fondateurs de l'approche culturaliste :

Les travaux que nous exposons dans cette section s'insèrent dans une approche comparative entre pays. Dans le cadre de notre analyse, il ne s'agit guère de faire une revue exhaustive de la littérature portant sur le paradigme du management interculturel. De ce fait, nous nous contentons de mettre en exergue les principales approches culturalistes afin de pourvoir orienter notre analyse des résultats empiriques. Par ailleurs, nous considérons que la connaissance des fondements et des résultats de ces travaux constitue pour notre travail de recherche une source pertinente quant à la spécificité des contextes culturels et la nécessité de sa prise en compte dans le mode de management des entreprises internationales.

4.2.1) L'approche d'Hofstede (1980, 1994)

Pour Hofstede (1994), il est nécessaire de chercher dans le cadre du management international, les avantages et les obstacles d'ordre culturel. Suivant cette logique, cet auteur établit une étude au sein d'une multinationale américaine «IBM» implantée dans soixante-quatre pays. Il a alors offert une grille d'analyse qui reste largement utilisée dans la sphère du management interculturel et qui compare les spécificités nationales autour de cinq principales variables : la distance hiérarchique, l'individualisme et le collectivisme, la féminité et la masculinité, le contrôle de l'incertitude et l'orientation à court terme ou long terme. Ces dimensions sont, pour l'auteur, représentatives des différentes cultures c'est-à-dire qu'elles constituent «*des aspects de ces cultures qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures* » (Hofstede, 1994, p31).

La distance hiérarchique :

Cette dimension est définie par l'auteur comme étant «*la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir*» (Hofstede, 1994, p76). Elle traduit donc le degré d'acceptation d'une société de la répartition inégale du pouvoir. Selon cette dimension, Hofstede (1991) explique que les sociétés caractérisées par une forte distance hiérarchique ont tendance à centraliser les décisions en s'aidant d'un personnel chargé du contrôle. Selon ce modèle, la France par exemple, est caractérisée par une distance hiérarchique élevée (Meier, 2004).

Individualisme et collectivisme :

Cette variable culturelle «*exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attâchement aux valeurs communautaires*» (Hofstede, 1994, p47). Ainsi, pour Hofstede, l'individualisme est une caractéristique d'une société où les liens entre individus ne sont pas forts et où la vie personnelle et la recherche de moyens pour augmenter la liberté d'action priment. C'est le cas de la société française à laquelle l'auteur attribue un score d'individualisme élevé (indice 71).

En revanche dans une culture «*collectiviste*», c'est l'intérêt du groupe qui prime avec des liens très forts entre les membres qui le composent. Meier (2004) explique que dans une société individualiste, les relations entre les employés et l'employeur sont basées sur les intérêts respectifs alors que dans le cadre d'une société «*communautaire*», ces relations se basent sur la confiance.

Ainsi, selon la logique de Hofstede, les chinois seraient caractérisés par une culture où le collectivisme et l'intérêt du groupe prédominent.

Masculinité – Féminité :

Il s'agit des rôles respectifs accordés par une société aux deux sexes. Une société masculine est celle où il existe une grande différenciation des rôles entre les hommes et les femmes. Les hommes sont animés par la réussite matérielle, alors ils s'imposent. Alors que les femmes sont plus modestes et tendres. Pour Meier (2004), une société dite féminine, c'est celle où les rôles sont plus interchangeables.

Contrôle de l'incertitude :

Au sein d'une culture, cette dimension traduit le degré d'inquiétude ressentie par les individus face à la prise du risque et l'incertitude. Il s'agit donc de leur capacité à supporter le manque de prévisibilité et de stabilité. La France, par exemple, serai caractérisée par une culture à fort contrôle de l'incertitude.

Orientation court terme versus long terme :

Dans les années 1980, une équipe de chercheurs de Hongkong a établi un inventaire des valeurs chinoises qui a permis de constater que certaines valeurs étaient peu familières aux occidentaux. Suite à ce constat, Hofstede a voulu mobiliser ces résultats et les approfondir, il a alors intégré dans son cadre d'analyse une dimension «*d'orientation à court terme contre une orientation long terme*». L'orientation à long terme traduit donc, la persévérance, la catégorisation des relations selon les statuts et le respect de cet ordre (Chevrier, 2003). L'orientation à court terme, quant à elle, signifie la stabilité, le souci de ne pas perdre la face et le respect des obligations sociales ainsi que des traditions. Ces derniers concepts se réfèrent aux aspects que la société chinoise a hérités de la doctrine de Confucius. Dans le cadre de la culture française, l'orientation serait pour le long terme.

D'une manière générale, cette étude a permis à Hofstede (1980) de déduire le «*programme mental*» spécifique à chaque nation et qui trouve son origine dans divers environnements sociaux tels que : la famille, l'école et le milieu du travail. Ce qui a remis en cause l'idée de l'efficacité des méthodes de gestion normatives dans des contextes différents de ceux où elles ont été conçues.

Il en ressort que la culture nationale du pays influence le mode managériale des entreprises et comme l'explique Hofstede (1994, p64) : «*l'exportation d'idées vers d'autres pays sans prise en compte du contexte culturel d'origine de ces idées - et leur importation par des adeptes crédules- n'est pas limitée au domaine politique ; on voit également des exemples dans les domaines de l'éducation, du management et de l'organisation. Le succès économique des États-Unis dans les décennies qui ont précédé et suivi la seconde guerre mondiale a fait croire aux autres pays que les idées américaines en matière de management étaient supérieures et devaient donc être copiées. On a oublié de se demander dans quelle sorte de société ces idées avaient été conçues et appliquées, et si elles avaient réellement été appliquées comme le prétendent leurs auteurs*»

4.2.2) Les travaux de D'Iribarne (1989, 1998)

Pour comprendre l'influence des cultures nationales sur la gestion des entreprises, D'Iribarne amorce des études comparatives menées en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas et ses conclusions offrent une approche globale du rôle de la culture dans les trois pays. Ainsi, les Etats-Unis sont caractérisés par le respect des contrats. Au Pays-Bas, le système est basé sur la concertation, le consensus et l'intégration dans la communauté. Quand à la France, le système est caractérisé par l'attâchement à l'honneur et une importance capitale accordée à l'individu. D'Iribarne (1989) a ainsi montré que les relations au sein de l'entreprise sont davantage régies par la manière de vivre en société que par des méthodes rationnelles de management.

Cet auteur, s'insère dans l'approche culturaliste pour comprendre l'influence de la culture sur les pratiques managériales et pour argumenter qu'il est nécessaire de cesser de «*concevoir une culture comme un univers de pratiques uniformes pour l'appréhender comme un ensemble de codes au sein duquel la diversité des pratiques prend sens*» (D'Iribarne, 1989, p344).

Selon D'Iribarne (1989), le fonctionnement des organisations est marqué par des cultures particulières et il est lié à la manière avec laquelle les acteurs coopèrent, rentrent en conflit, et aussi à la manière avec laquelle ils perçoivent la soumission à l'autorité. Selon cet auteur, il est alors important de prendre en compte la diversité culturelle comme étant un frein organisationnel et de développer des méthodes de gestion appropriées au contexte culturel du pays.

4.2.3) L'approche de Trompenaars (1994) :

En s'intéressant à la culture comme une source de difficultés au niveau du management international, Trompenaars (1994) se base sur une sélection de problèmes considérés comme universels et les regroupe en trois rubriques : des problèmes liés à nos relations avec les autres, ceux qui proviennent du temps et ceux qui sont en relation avec l'environnement. Ensuite, il examine les cultures en fonction des réponses qu'elles apportent aux problèmes identifiés en les caractérisant par sept dimensions : l'universel et le particulier, les règles ou les relations personnelles, l'individu ou le groupe, objectivité ou subjectivité, le limité ou le diffus, les réalisations ou les positions sociales, l'attitude vis-à-vis du temps et l'attitude vis-à-vis de l'environnement.

L'universel et le particulier :

Cette dimension oppose une culture qui suit une approche universelle et qui considère qu'une bonne règle s'applique toujours (respect des règles établies) à une culture qui privilégie les cas particuliers. Cette dernière est donc davantage centrée sur les relations et les circonstances conjoncturelles. Selon l'auteur, la relation d'amitié, par exemple, implique des obligations spécifiques et influence la solution et l'attitude choisies.

L'individu ou le groupe :

Cette dimension rejoint celle d'individualisme-collectivisme de Hofstede. Elle reflète le degré d'importance accordé à l'individu contre un intérêt porté au groupe et à la réalisation des objectifs en commun. Pour Martin (2005), dans le cadre du travail en France, la culture individualiste est prégnante et représentative de l'individualisme français. Au sein de cette culture l'enjeu majeur serait l'atteinte du pouvoir.

Objectivité ou subjectivité :

Cette variable traduit le degré des sentiments exprimés. Une culture objective privilégie les attitudes neutres et rationnelles. En revanche, une culture subjective permet l'exposition des émotions et des sentiments dans le cadre professionnel. Pour Trompenaars, il est important de prendre en compte cette dimension et de l'intégrer dans le mode de management afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

Selon cette dimension, Trompenaars souligne alors, qu'en Amérique du Nord et dans le Nord de l'Europe, les relations de travail restent purement professionnelles et les sentiments sont refoulés. En revanche, dans les cultures du Sud, on intègre les sentiments dans le domaine du travail plus aisément. En se basant sur l'analyse de Trompenaars et la dimension «*objectivité ou subjectivité*», il en ressort que les chinois intègrent les sentiments dans le domaine professionnel, ils ont de ce fait une culture «*subjective*».

Le limité ou le diffus :

Une relation limitée au contexte de travail implique une séparation faite par les acteurs entre l'univers privé et celui professionnel. A l'inverse, dans le cadre d'une culture «*diffuse*», la relation peut dépasser le cadre de travail pour s'étendre à des relations plus réelles et personnelles. Dans certains pays, les relations diffuses sont nécessaires pour le bon déroulement du travail professionnel. Ainsi, selon ce postulat, la culture chinoise, qui accorde de l'importance au capital affectif dans les relations professionnelles, serait une culture diffuse.

Les réalisations ou les positions sociales :

Trompenaars considère que dans le cas des réalisations, l'individu est jugé sur ses accomplissements, son parcours ainsi que sur les résultats qu'il a pu atteindre. Alors que dans le cas de la position sociale, la personne dispose d'un certain statut qui lui est attribué de par sa naissance, ses liens familiaux, son sexe, son âge, ses relations et les institutions où il a fait ses études.

Attitude vis-à-vis du temps :

Selon l'auteur, il existe des différences entre les cultures en termes de prise en compte du temps. Certaines se focalisent davantage sur le passé, d'autres sur le présent et d'autres encore sur le futur. Par exemple, ce qui importe pour les Américains, ce sont les performances réalisées dans le présent et les actions à mettre en œuvre dans le futur. Alors que pour les Français, l'importance est davantage accordée au passé.

Attitude vis-à-vis de l'environnement :

Cette dimension permet de savoir si le déterminisme de l'environnement prime sur celui de l'homme. Ainsi, selon Trompenaars, il existe une culture qui considère que la vie est fortement influencée par la personne humaine et une culture où «*le monde l'emporte en puissance*» sur

l'individu. Ainsi au sein de cette dernière culture, «*la nature, c'est quelque chose qu'il faut craindre ou imiter*» (Trompenaars, 1994, p37).

Les conclusions de cet auteur confirment l'importance d'un relativisme culturel dans le cadre du management international, dès lors que «*ce qui peut être considéré comme essentiel dans une culture donnée, un certain niveau de vie par exemple, peut ne pas être aussi primordial dans d'autres cultures*» (Trompenaars, 1994, p51).

4.2.4) L'approche de Hall (1979, 1984) :

Hall (1979) est l'un des anthropologues qui fait partie des tenants de L'école de Palo Alto et dont les travaux ont porté aussi bien sur la culture que sur la communication interculturelle. Dans son analyse, Hall distingue trois dimensions culturelles : la dimension temporelle, la dimension spatiale et la nature du contexte.

<u>La dimension temporelle :</u>

Dans le cadre de cette dimension, Hall distingue le temps monochrone et le temps polychrone.

- **Le temps monochrone** traduit le fait qu'on ne fait qu'une chose à la fois. Ce concept met alors l'accent sur la programmation, le respect des horaires et des séquences. Selon Hall (1979, p22), le temps monochrone «*apparaît plus concret et peut être représenté par un ruban ou par une route*». Il caractérise selon l'auteur, les pays de l'Europe du Nord et L'Amérique du Nord, où on accorde une grande importance au temps qu'il ne faut pas gaspiller. Les tâches sont alors planifiées d'une manière rigoureuse et le retard est mal perçu.
- **Le temps polychrone** «*se caractérise par la multiplicité des faits se déroulant simultanément. Le temps polychrone apparaît moins concret que le temps monochrone*» (Hall, 1979, p22). Il est plus élastique, caractérisant les pays arabes et de l'Amérique latine, ainsi que les pays du bassin méditerranéen. Pour Meier (2004), les Français organisent le temps selon une approche polychronique. C'est ce que confirme Martin (2005) en stipulant que le manager français traite plusieurs tâches en même temps. Ce qui pourrait donner, selon ce dernier auteur, à son rythme de travail un caractère irrégulier inspirant la confusion et l'impulsivité.

La dimension spatiale

Hall (1979, p85) introduit la notion de «*proxémie*» rapprochée ou éloignée qui, selon lui, «*se rapporte à l'usage culturel que l'homme fait de l'espace, comme par exemple la position du corps dans la conversation, l'agencement et l'utilisation des espaces intérieurs, l'urbanisme*». En d'autres termes, il s'agit d'étudier la relation d'un individu avec l'espace et sa position vis-à-vis de ses interlocuteurs.

La nature du contexte de communication :

Selon Hall, certaines cultures se distinguent par un contexte riche en communication. Une culture à fort contexte est caractérisée par une communication informelle, subjective et où les relations entre les individus créent un cadre commun de références. En revanche, un contexte pauvre traduit une communication objective, formelle, précise et écrite, basée sur des procédures (Meier, 2004). Ainsi, les individus au sein de ce contexte «*mettent les points sur les* i», détaillent leurs idées et leurs arguments afin d'éviter les ambiguïtés (Chevrier, 2003).

Selon Meier (2004, p47), les différences au niveau du contexte de communication peuvent être sources de malentendus et de développement des préjugés dans la mesure où les individus qui sont ancrés dans une culture à contexte fort sont perçus par les autres comme des personnes «*fourbes et compliquées*» et les individus qui sont issus d'une culture à contexte faible sont vus comme des personnes «*dures et brutales*».

Dans le contexte français, explique Martin (2005, p28), la communication est davantage orientée vers le contexte que vers le texte. Ainsi, selon cet auteur, le cadre de travail français est caractérisé par le manque de directivité, l'impréparation des réunions. Ces caractéristiques font que «*lorsque des étrangers participent à ces réunions des allusions et sous entendus risquent de leur donner une image de suffisance, d'arrogance, de désordre, de superficialité mais aussi de spontanéité, d'initiative et d'imagination*».

L'approche de Hall appréhende donc la culture comme étant «*un système de création, d'émission, de rétention et de traitement de l'information*» (Chevrier, 2003, p42). Sa pertinence réside en l'apport de concepts permettant de restituer le sens des messages d'une culture à une autre.

Tous les travaux que nous avons parcourus précédemment introduisent la variable culturelle qui a été écartée dans les théories du management au profit des seuls aspects structurels, financiers et organisationnels des activités internationales (Chevrier, 2000). Il s'avère donc nécessaire de prendre en compte et d'analyser le système culturel dans un pays dans sa globalité (Demorgon, 2000). Ce contexte culturel est même considéré par Genelot (1998, p117) comme étant *«le paramètre le plus fondamental à prendre en compte dans l'analyse des situations. En effet, chaque groupe humain se donne au cours de son histoire un ensemble d'habitudes, de mythes, de rites, de valeurs, à travers lesquels il conçoit la bonne manière de faire et de se comporter. Cette culture collective constitue la première grille d'interprétation et de construction des représentations* ». Ainsi, pour cet auteur, dans le cadre du travail, il ne serait pas judicieux de demander aux hommes d'abandonner leur culture car leurs représentations, leurs perceptions de ce qui est bien ou mal, leur comportement au travail, leur conception de l'organisation, sont construits à la base des représentations de leurs ancêtres.

Cela étant dit, actuellement, il est plus que nécessaire pour les entreprises multinationales qui créent des alliances à l'étranger de prendre en compte les différences culturelles et leurs incidences sur l'activité et la performance. Cet intérêt accordé à la variable culturelle s'est basé sur le constat que malgré l'existence de procédures bien conçues dans les entreprises installées à l'étranger, il reste une part importante qui revient aux hommes, à leur culture et aux conditions de travail dans lesquelles ils évoluent.

Aussi, la prise en compte du contexte est d'autant plus importante dans le cas d'une culture forte et spécifique comme celle de la Chine. Comme le dit Peyrfitte (Cité par Louapre & Salvador 1997, p185 et p207) «*chaque peuple est unique au monde mais la Chine est, on le voit, beaucoup plus unique que les autres*». Et il ajoute «*les seules lois applicables dans un pays, sont celles qui sont compatibles avec ses mœurs, ses traditions et ses mentalités*».

La Chine, nous l'avons montré au cours de ce chapitre, est caractérisée par des traits culturels spécifiques et importants pour les individus, ce qui peut constituer des sources de blocages, d'équivoques, de malentendus, difficiles à maîtriser par une personne étrangère (Chen Yen, 1990). D'où la nécessité de se munir d'une idée sur ces traits culturels au préalable de la pénétration au sein de cette culture.

5) Conclusion :

C'est dans ce contexte externe et interne, mis en exergue dans ce chapitre, que nous avons pu établir notre Recherche Intervention afin de générer des solutions d'amélioration pour l'action et aussi pour répondre à notre problématique, celle d'expliciter la manière avec laquelle est conduit le changement organisationnel, en présence d'un chercheur intervenant. Nous considérons que l'explicitation du contexte, notamment le contexte interne de la société, est importante pour la mise en évidence du processus suivi par la Recherche Intervention au sein de la JV, car cette dernière s'orchestrait en fonction des opportunités contextuelles. Ainsi, nous consacrons le chapitre suivant à montrer le processus que notre Recherche Intervention a suivi, de la phase de négociation et d'immersion jusqu'à la phase de mise en œuvre des actions d'évolution proposées in fine par le processus de recherche et leur évaluation.

Chapitre 2 - Le processus de la Recherche Intervention et protocole de recherche :

Au début de notre Recherche Intervention au sein de la société SGHQ, nous nous sommes posés plusieurs questions, telles que : que savons nous que les autres ne savent pas ? Comment avoir une idée sur le fonctionnement de cette société dans laquelle nous nous sommes insérée en voulant être un acteur de changement ? Quel rôle pouvions-nous jouer en tant que chercheur intervenant et quel rôle le système concède à nous donner ? De quelle manière pouvions-nous faire coïncider ces rôles s'ils s'avèrent différents ? Quelle méthode utiliser, «*quelles sont les informations pertinentes à retenir et comment y accéder* » ? (Hatchuel & Weil 1994, p38), Comment pouvions-nous participer à produire des connaissances à la fois pertinentes, adaptées au contexte, utiles à l'action et pouvant servir le champ scientifique aussi ?

Dans ce chapitre, nous tentons en premier lieu, de retracer, avec un grand souci du détail, le processus de la Recherche Intervention menée au sein de la société SGHQ. Ensuite, en seconde partie, nous explicitons les différents rôles que nous avons tenté de jouer en tant que chercheur intervenant, des rôles admis par les travaux portant sur la méthode de la Recherche Intervention mais aussi des rôles émergents du contexte. Nous mettons en évidence par la suite les différents principes épistémologiques et méthodologiques qui ont nourri notre recherche. De plus, nous intégrons dans ce chapitre, une mise en évidence de notre position par rapport au terrain (distanciation –immersion), les instances de contrôle sur lesquelles nous nous sommes basées. Nous explicitons les difficultés rencontrées lors de notre investigation.

1) La phase 0 : choix du terrain

La logique poursuivie dans cette recherche et notre posture épistémologique n'était guère de commencer avec une théorie dans le but de la prouver mais de se baser sur un champ d'étude pour faire émerger des connaissances pertinentes pour ce champ (Strauss, 1992). Ainsi, nous nous sommes intéressés à un terrain, «*un domaine d'étude*», pouvant nourrir notre objet de recherche. Ce terrain est la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao qui, comme nous l'avons

expliqué dans le chapitre précédent, est une joint-venture associant un groupe français Saint-Gobain à un groupe Coréen Hanglas et un groupe chinois Luoyang.

L'intérêt porté à cette entité en tant que sujet d'investigation est justifié par l'objectif poursuivi par les dirigeants de cette joint-venture, celui d'amorcer dès sa création, un processus de changement organisationnel radical visant la restructuration des dimensions organisationnelles et techniques existantes dans l'ancienne usine chinoise. Le fait que ce changement touche le volet technique, structurel et humain, a fait accroître notre volonté d'avoir le plus possible de proximité avec ce champ de changement et surtout de pouvoir établir une pratique de Recherche Intervention. Cette proximité était alors garante de notre positionnement en tant qu'acteur participant dans ce changement et de pouvoir nous rendre compte de la possibilité d'action, des apports et des limites de la pratique d'une Recherche Intervention dans un contexte de changement organisationnel, international et interculturel.

Aussi, partant du fait qu'il est plus aisé d'être demandé que d'être demandeur quand les praticiens se montrent, en général, «*allergiques aux observateurs extérieurs*» (Berry, 1999), nous avons saisi l'occasion de cette demande d'intervention émanant de l'entreprise elle-même.

2) La phase de négociation :

Le processus de la Recherche Intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao a débuté par une phase de ***négociation*** établie avec le directeur de la société, demandeur de la recherche. Au cours de cette phase, nous avons explicité la nature de la demande, les objectifs escomptés par le directeur et ses attentes. Nous avons pu exposer nos propres objectifs théoriques et empiriques. Nous avons en outre, insisté sur l'explicitation de la démarche de la Recherche Intervention, sa spécificité parmi les recherches en Gestion et par rapport aux méthodes d'aide organisationnelle externe. Ce qui a permis de clarifier la différence entre notre positionnement et notre méthode par rapport à un consultant. Cette clarification a permis alors de traiter des marges de manœuvre dont nous avions besoin pour remplir nos objectifs et l'exigence scientifique à laquelle nous nous soumettons : celle d'avoir «*une intention scientifique*». Aussi, nous avons pu informer notre interlocuteur sur la méthodologie de pilotage de cette recherche et notre protocole d'investigation. Le but étant d'expliciter dès le départ nos intentions respectives et d'éviter certains écueils pouvant contraindre l'aboutissement de cette Recherche Intervention.

2.1) Nature de la demande et objectifs respectifs :

En Août 2004, la demande initiale a émané du Vice Directeur Exécutif (nationalité chinoise) de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. Cette demande n'était pas claire au départ. Notre premier interlocuteur souhaitait une aide sans pour autant spécifier des besoins particuliers ou des problèmes organisationnels qu'une Recherche Intervention pouvait aider à résoudre. Cette demande s'est clarifiée au fur et à mesure de la recherche et surtout avec le changement du demandeur de l'intervention. En fait, en Novembre 2004, c'est le Directeur de la société (de nationalité française) qui a émis le souhait d'instaurer au sein de l'usine une démarche de Recherche Intervention visant au départ à connaître au mieux la situation organisationnelle existante et à détecter ensuite les sources de non efficacité. Le manque d'efficacité était, selon notre interlocuteur, un constat évident durant cette étape de transition.

Les objectifs de la recherche du point du demandeur de la recherche :

Selon le directeur de la société, cette recherche devait fournir une idée claire sur la situation existante et les problèmes qui empêchent l'efficacité des acteurs. En outre, il escomptait de cette Recherche Intervention, une aide pour rechercher des solutions permettant d'optimiser deux volets principau, à savoir : l'efficacité, la responsabilisation des acteurs (leur autonomie).

Les objectifs du point de vue du chercheur intervenant :

Par la Recherche Intervention que nous avons établi au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, notre ambition était d'atteindre deux types d'objectifs : les premiers étaient de nature empirique, traduisant un apport sur le terrain d'investigation et au service des acteurs en présence ; et les seconds de nature théorique.

Plus concrètement, nos objectifs pratiques étaient comme suit :

- Expliciter la dynamique du changement organisationnel.
- Mettre en vue les moteurs et les freins de cette dynamique.
- Accompagner les acteurs dans l'établissement d'actions d'amélioration et de changement en leur offrant des scénarii d'évolution.
- Evaluer la mise en place des actions de changement et enfin expliquer les variables de l'échec ou de la réussite de ces actions.

Ces objectifs traduisaient notre volonté de faire générer du processus de Recherche Intervention des connaissances sur le fonctionnement organisationnel et de les enrichir pour pouvoir produire des connaissances «*actionnables*» (Argyris, 1995) au service des employés de la société.

Quant aux objectifs théoriques à atteindre, ils étaient comme suit :

- Présenter et analyser une dynamique de changement s'opérant dans un contexte international et multiculturel.
- Mettre en valeur les apports d'une Recherche Intervention dans l'amorce et la continuité de cette dynamique ainsi que ses limites.
- Pourvoir produire des connaissances «*génériques*» en nous basant sur des données «*contextualisées*», créer «*des occurrences d'invention*» (Savall, 1984) et tenter de servir ainsi la science grâce à des nouvelles connaissances théoriques. L'objectif de créer de nouvelles connaissances concernait à la fois le domaine du changement organisationnel et sa conduite et le domaine de la Recherche Intervention comme méthodologie intervenante sur le «terrain»

Ainsi, comme le soulignent les tenants de la littérature sur la démarche de la Recherche Intervention, nous avions un objectif dual, comportant une dimension pratique et concrète pour l'action organisationnelle donc davantage opérationnelle et une autre dimension d'intention scientifique (Savall & Zardet, 2004).

2.2) L'explicitation des fondements de notre méthodologie de Recherche Intervention

Au cours des premiers échanges avec le Directeur de la société, nous avons pu exposer les fondements de la méthodologie d'intervention que nous voulions entreprendre. Etant donné que la participation des acteurs au processus de recherche est une caractéristique fondamentale de la Recherche Intervention et autour de laquelle tous les auteurs qui pratiquent cette méthodologie sur le terrain se rejoignent, nous avons clairement expliqué dès le départ que notre recherche ne pouvait être féconde, aussi bien au niveau pratique qu'au niveau théorique, que si une véritable interaction avec les employés de la société était possible.

En effet, notre objectif n'était guère de nous limiter à explorer le système organisationnel et le processus de changement qui s'y opère mais de dépasser cela en proposant un modèle d'action généré par une interaction avec les acteurs et leur implication dans un processus de réflexion collective. Notre but était donc de dépasser la compréhension des actions de changement établies dans la nouvelle joint-venture pour être un acteur dans l'amorçage et la mise en œuvre du changement organisationnel en interaction avec les acteurs, ces «*savants ordinaires*» pour reprendre les termes de Girin (1989), et qui sont dotés du pouvoir d'accepter ou de bloquer le changement.

Signalons toutefois, qu'il ne s'agissait pas de prétendre à une expertise et une technicité supérieures (d'autant que c'était notre première intervention sur le terrain) mais de se proposer, plus modestement, comme acteur pouvant participer et contribuer au processus du changement sans outils ni chemin à suivre préalablement conçus.

Nous avons alors insisté auprès de notre interlocuteur sur l'importance d'avoir la possibilité d'établir des rencontres de groupes avec les employés (des différentes strates organisationnelles) et d'avoir la possibilité de pénétrer au cœur de l'organisation et de ses pratiques. En outre, ces réflexions collectives pouvaient générer l'occasion pour les acteurs de renforcer leur autonomie dès lors que ces réunions de groupe traduisent la volonté de les introduire dans la conception et la mise en œuvre de l'action de changement. L'autonomie étant un des objectifs visés par le dirigeant, nous pensions alors, par cette recherche, que le fondement de la Recherche Intervention, celui de l'interaction avec les acteurs, était acquis. Cette certitude, comme nous allons le montrer ultérieurement dans ce chapitre, s'est peu à peu dissipée.

Ensuite,, il était important, au cours de la phase de négociation, d'avoir un accord avec le Directeur sur l'impératif que cette recherche s'inscrive dans le temps, donc un accord sur une durée nécessaire et adéquate (Moisdon, 1991; David, 1993) à l'établissement de la recherche et par conséquent un accord sur la durée de notre immersion dans la société. Le choix des trajectoires d'amélioration du système (Hatchuel 1993), et plus particulièrement du modèle de changement que la recherche ambitionnait de co-construire avec les acteurs en présence dépendait de cette durée. Ainsi, nous nous sommes accordés avec notre interlocuteur sur une durée d'un an qui pouvait être prolongée si le processus de recherche l'exigeait. Par ailleurs, nous avons fixé un calendrier qui traduisait les différentes phases de notre recherche, que nous explicitons plus loin.

Aussi, l'étape de négociation a porté sur la discussion de notre marge de manœuvre et les conditions d'accès aux données et aux acteurs (Savall & Zardet, 2004 ; Berry, 1995 ; Moisdon, 1984). Ce qui était de nature à connaître le degré d'ouverture de l'organisation et son degré d'acceptation qu'une Recherche Intervention remette en cause son fonctionnement (Benghozi, 1990).

Notre interlocuteur de recherche souhaitait une démarche qui apporte des éclairages et des réflexions concernant l'existant et l'évolution du processus du changement. Ainsi, le directeur nous a clairement expliqué que la Recherche Intervention, qui nous est permise d'établir, ne devait pas avoir comme objectif de décider des actions à mettre en œuvre, mais plus à formuler des recommandations que la Direction pourra potentiellement exécuter. Suite à ces discussions concernant la marge de manœuvre, nous nous sommes rendus compte qu'au cours du processus nous devrions démontrer l'utilité de la recherche, ses intérêts et surtout la pertinence de ses résultats pour le système organisationnel en présence, cela aussi bien au demandeur de la recherche qu'aux acteurs. Nous devions alors garantir notre objectif dual (pratique et théorique) et l'impératif d'avoir, jusqu'à un certain degré, un pouvoir d'intervention.

Dans ces derniers points réside d'ailleurs l'une des difficultés de cette recherche puisque nous devions négocier d'une façon permanente aussi bien notre place de chercheur intervenant dans le processus du changement organisationnel que notre champ d'action. Cette difficulté s'est accrue avec le changement de notre interlocuteur de recherche à la fin du processus de recherche et la non implication de son successeur dans la démarche. Toutefois, ce dernier nous permettait l'accès à toutes les données disponibles au sein de la société et nous autorisait de continuer la coopération avec les acteurs.

En outre, nous avons remarqué, comme le défendent certains auteurs (Moisdon, 1984 ; Berry, 1995), que l'appartenance institutionnelle du chercheur a influencé l'image qu'avait le demandeur de la recherche et le processus même d'investigation. Ainsi, notre appartenance à un laboratoire, le «Centre de Gestion Scientifique» issu d'une institution notoirement connue l'«Ecole des Mines de Paris», a facilité la phase de négociation et a permis au dirigeant d'avoir un premier niveau de confiance à notre égard et à l'égard de la pertinence du dispositif de recherche et des résultats générés. Nous considérons d'ailleurs cela comme une opportunité et une facilité pour un jeune chercheur en Sciences de Gestion, adoptant une pratique d'intervention en entreprise. Ce premier degré de confiance et la phase de négociation en

général, nous ont permis d'avoir une certaine sécurité dans l'évolution de notre recherche et d'éviter le rejet (Savall & Zardet, 2004) ou la marginalisation de nos résultats et cela jusqu'au changement de l'interlocuteur principale de la recherche. Ce changement a constitué alors un moment critique dans notre démarche dès lors que le nouveau directeur de la société qui n'était autre que le vice directeur chinois ne souhaitait guère connaître les résultats de la recherche ni ses tenants et ses aboutissants.

Ce moment critique peut s'inscrire dans les recherches qualitatives en général, comme le souligne Wacheux (1996, p188) : «*les acceptations puis les refus, les changements d'interlocuteurs, le sceau du secret, ou simplement les incompréhensions marquent plus certainement les recherches qualitatives qu'une vision linéaire, contemplative des réalités possibles*».

Par ailleurs, durant cette phase de négociation, nous avons été vigilants concernant certains écueils mis en exergue par certains auteurs, comme Savall & Zardet (2004). Nous pouvons citer comme exemple d'obstacles, la forte rigidité de comportement face à la possibilité d'adapter notre dispositif méthodologique. Nous avons alors exprimé la possibilité de discuter et de revoir le dispositif si le dirigeant émettait le souhait de le faire. Il nous est apparu, ensuite, un autre obstacle que nous avons tenté de contrecarrer, celui d'accepter d'une manière inconditionnelle les suggestions et les demandes du dirigeant et cela dans le but de garantir la cohérence entre nos objectifs théoriques et notre travail sur le terrain. Nous avons alors tenté d'adopter un degré d'ouverture et de souplesse suffisant tout en étant ferme concernant la conformité du dispositif de recherche à nos attentes théoriques et l'atteinte de notre objectif d'«*intention scientifique*». Ce faisant, nous avons pu croiser nos objectifs avec ceux du directeur de la société et aboutir à des objectifs communs, à savoir : ***faire bénéficier l'organisation des éclairages et des réflexions sur le fonctionnement organisationnel et l'évolution du processus de changement***. Ce qui conduit à mettre en exergue, suite à des réflexions collectives avec les acteurs, les freins et les moteurs du processus ainsi qu'un ***modèle d'amélioration*** permettant de faire progresser l'organisation et de développer des ***nouvelles connaissances de nature scientifique***.

3) La mise en œuvre de la Recherche Intervention et le processus suivi :

À l'instar du modèle de mise en œuvre d'une démarche de Recherche Intervention en entreprise proposé par Hatchuel & Molet (1986), notre dispositif de recherche au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao a débuté par une confrontation entre nos objectifs théoriques et les besoins de la société. Cette confrontation s'est faite, comme nous l'avons expliqué auparavant, au cours de la phase de négociation. Vient ensuite la phase durant laquelle nous avons pu co-construire (jusqu'à un certain degré) un «*mythe rationnel*», ou encore un modèle d'action reflétant une trajectoire d'évolution du fonctionnement organisationnel en période de transition.

Notre recherche a suivi un processus à trois phases. La première phase est celle du recueil de données permettant de diagnostiquer la situation, la seconde phase était de nature à co-concevoir et à proposer un schéma d'amélioration et la troisième phase est celle de l'évaluation des actions mises en œuvre et leurs conséquences sur la situation organisationnelle. Avant d'expliciter le modèle d'évolution que nous avons suggéré à la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, nous mettons en exergue le cheminement qui a permis la co-construction de ce modèle avec les employés impliqués dans la démarche.

3.1) Le diagnostic de la situation et compréhension «*des logiques locales*» :

En effet, au début de notre Recherche Intervention, le dirigeant français a formulé la demande de l'établissement d'un diagnostic de la situation après la création de la nouvelle société Saint-Gobain Hanglas Qingdao et cela en rapport avec la perception et le vécu des employés. Ce diagnostic devait fournir une idée claire sur les conséquences de certaines actions de changements amorcées par le dirigeant et son adjoint après la création de la coopération entre les trois partenaires. Ces actions de changement seront exposées d'une manière profonde dans le chapitre suivant.

Par ailleurs, cette demande coïncidait avec notre objectif théorique celui d'expliciter un processus de changement organisationnel dans une entreprise, dans laquelle nous nous insérons en tant chercheur, un tiers aidant et ayant à la fois un pouvoir d'intervention et de prescription. Nous avons alors amorcé une action visant à collecter le maximum d'informations concernant

les changements mis en place dès la création de la société et leurs influences sur le fonctionnement organisationnel et cela par l'intermédiaire d'une analyse rétrospective et en nous rapprochant le plus possible des acteurs.

Le diagnostic de la situation vécue par les acteurs s'est fait en deux temps et a concerné au total 70 employés. La première vague d'entretiens a concerné les managers des départements (dix responsables). La deuxième vague a concerné des superviseurs et des opérateurs choisis dans les différents départements.

Le choix de commencer les entretiens et les réflexions collectives avec les responsables des départements s'explique par deux raisons. La première est le fait que questionner les subordonnés avant le chef est très mal vu en Chine aussi bien par les employés que par les responsables. Ceci s'explique par l'aspect culturel de l'importance du rang hiérarchique et de la nature de la relation entre les chefs et leurs subordonnés qui est basée sur le respect, l'admiration et l'obéissance. Ainsi, questionner les employés d'un département avant le chef pouvait, dans ce contexte, constituer une entrave à l'évolution de notre recherche et à la pertinence de la relation d'interaction que nous escomptions établir avec les acteurs. La deuxième raison s'explique par notre volonté de s'insérer dans le système d'une manière progressive en commençant par montrer et convaincre la première strate hiérarchique de la nature et l'utilité de notre démarche. Ce faisant, nous pouvions garantir l'accès aux autres acteurs organisationnels.

3.1.1) La difficulté de mettre en place des réflexions de groupe :

Comme nous l'avons montré dans la deuxième partie, la littérature traitant de la pratique de la Recherche Intervention plaide en faveur de l'indispensable participation des acteurs dans le processus de recherche et de l'établissement d'une interaction dans la construction du modèle d'évolution. Toutefois, au cours de notre immersion dans le champ organisationnel de la société, il n'était guère aisé d'établir des réunions de groupes et des expérimentations de groupe au sens de Lewin. Nous considérons cela comme étant une limite de notre Recherche Intervention vu les avantages qu'offrent ces réunions en termes de production de connaissances, à la fois valides pour l'action et pour le champ théorique. Ainsi, notre connivence avec les acteurs, qui pouvait être créée par des espaces d'expérimentations et de co-conception, nous a semblée limitée au départ.

L'incapacité d'établir ce type de réunions de groupe était imputée à plusieurs raisons. La première avait trait au fait que la majorité des employés ne parlaient que le chinois, ainsi pour amorcer ce type de réflexion de groupe, il fallait faire appel à des interprètes pouvant traduire avec exactitude et fiabilité tout ce que nous pouvions dire et ensuite traduire les propos et suggestions des employés. La barrière de la langue nous a semblé importante dans la mise en place de ce type de réunions. La seule parade à cela pouvait être de limiter le nombre de participants. Toutefois, cette alternative n'était pas possible à réaliser pour cause de manque de temps des employés qui étaient alors très occupés en période de reconstruction de la ligne de production. Une deuxième raison venait du fait qu'exiger l'établissement des réunions collectives aurait pu provoquer une méfiance de la part des employés qui nous auraient associés alors à un intervenant qui, en plus d'être extérieur et étranger, venait augmenter la quantité de travail qui leur était affectée.

Par ailleurs, au moment de l'amorce de notre processus de recherche, un programme appelé «culture de discipline» était instauré au sein de la société par un consultant extérieur et qui avait pour but de spécifier les actions de sécurité nécessaires pour le bon fonctionnement sur le site pendant la reconstruction de la ligne de production. Il était aussi basé sur des réunions entre des employés, sélectionnés au préalable pour participer à des formations et des réflexions portant sur l'attitude et le comportement nécessaires à l'efficacité de l'activité. Ce projet a été voué à l'échec pour plusieurs raisons :

- la non disponibilité des acteurs pour établir ce type de démarche en parallèle avec leurs actions quotidiennes,
- une dimension cultuelle qui caractérise les chinois en général et les employés de la société en particulier, c'est le fait qu'ils n'aiment pas s'exprimer en public et d'une manière dévoilée.

Ce programme a été alors arrêté au début de notre Recherche Intervention. Et devant le constat de cet échec et surtout compte tenu des raisons de l'échec, nous avons opté pour une autre méthode, l'usage des entretiens individuels et collectifs. Aussi, nous nous sommes basés sur des réunions et des rencontres avec plusieurs acteurs à la fois, qui étaient plus de nature informelle. Ce qui nous a permis de comprendre la situation et d'établir des échanges permettant la construction d'un modèle d'action partant des constats de dysfonctionnements établis avec et grâce aux acteurs.

3.1.2) Protocole de collecte de données et d'analyse :

a) Choix de l'approche qualitative :

Notre démarche d'investigation sur le terrain a débuté par une première phase dite «*exploratoire*» de recueil de données, suivant une méthode qualitative où s'alternent observation et entretiens avec les différents responsables des départements de la société. Le choix de l'approche qualitative a été fait en fonction de la nature des données que nous escomptions collecter pour répondre à notre question de recherche (Baumard & Ibert, 2003). En effet, comme signalé précédemment, cette recherche vise en premier lieu à connaître la situation et les dysfonctionnements du point de vue des employés. Il fallait donc choisir le mode de collecte par l'intermédiaire des entretiens avec les différents responsables à tous les niveaux hiérarchiques. Les données que nous ambitionnions de collecter étaient donc sous forme de «*mots*», elles sont de ce fait qualitatives (Miles & Huberman, 1984). Les données discursives et qualitatives ainsi collectées, permettaient «*des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrées dans un contexte local*» (Miles & Huberman, 2003, p22).

b) Choix de l'échantillon (les interlocuteurs de la recherche)

Avant d'aborder les employés, nous avons élaboré, en collaboration avec le demandeur de la recherche, une liste de personnes avec lesquelles nous devions nous entretenir et avoir un maximum de proximité et d'interaction. Le choix de l'échantillon était nécessaire dès lors que le nombre des employés était très élevé (280 employés) et comme le stipulaient Miles & Huberman (2003, p58) «*vous ne pourriez jamais étudier toutes les personnes dans tous les lieux possibles et examiner leurs actions*». Nous avons alors limité notre échantillon à soixante dix employés.

Par ailleurs, notre proximité avec les acteurs et le terrain de recherche ainsi que les échanges avec certains responsables chinois, nous ont prévenu d'un écueil, que nous avons signalé auparavant, celui de questionner ou d'avoir un rapport avec un subordonné avant son chef. Nous avons alors choisi d'établir en premier, un contact avec les responsables des départements pour ensuite aborder les employés situés à un rang hiérarchique inférieur. La sélection des acteurs formant la deuxième couche de notre échantillon a été faite à travers une sélection établie avec le directeur de la société, basée sur des critères tels que : la place dans la structure organisationnelle, le rôle, l'importance du poste occupé, le profil de l'employé et son ancienneté.

Pour suivre la logique d'échantillonnage proposée par Miles & Huberman (2003), dans la constitution de la première couche de notre échantillon (managers), nous avons adopté «*un échantillonnage exhaustif*» et cela en prenant en compte «*tous les cas d'une population donnée*». Pour la seconde strate de notre échantillon (les autres employés), nous avons effectué «*une sélection par quotas*» où on a identifié «*les principaux sous groupes et tiré un nombre de cas arbitraire de chaque sous groupe*». Plus concrètement, nous avons sélectionné dans chaque département un nombre de superviseurs et ensuite un nombre d'opérateurs et d'ouvriers. Ces sélections se sont basées sur une étude minutieuse de l'organigramme de la société (le qui fait quoi), des descriptifs des différents postes et des procédures existantes. Cette action d'échantillonnage, pour reprendre Miles & Huberman (2003, p65), a permis de «*prendre un petit morceau dans un grand univers*».

c) <u>La collecte de données via des sources multiples :</u>

Dans le dispositif de collecte de données nous nous sommes basés sur plusieurs sources «*d'évidence*» (Wacheux, 1996, p202) :

<u>Source 1 - les entretiens formels (individuels et collectifs) :</u>

Nous avons opté pour les entretiens en tant que «*mode privilégié d'accès aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs*» (Wacheux, 1996, p203). Le choix des entretiens était justifié par notre volonté d'accéder aux données discursives qui reflètent «*l'univers mental conscient ou inconscient des individus*» (Baumard & al, 2003, p235) et aussi de donner l'occasion aux acteurs de s'exprimer. D'autant plus que, comme le soutenait Abel (1981), les entretiens génèrent un état de confiance et permettent de faire émerger les problèmes vécus par les acteurs à la surface.

Les entretiens effectués avec les employés ont permis l'établissement d'une interaction avec ces derniers et aussi la connaissance et la compréhension de leurs représentations, leurs points de vue, leur perception de leur vécu et des problèmes qu'ils rencontrent.

Notons que les premiers entretiens, qui ont constitué des «*entretiens pilotes*» pour reprendre les termes de Miles & Huberman (1994), ont permis de finaliser les guides d'entretien, de structurer de nouvelles questions pour la deuxième vague d'entretiens et d'élargir la liste des thèmes de départ qui s'enrichissait au fur et à mesure qu'on avançait dans le processus de recherche et d'interaction avec les acteurs.

Par ailleurs, avant tout entretien, nous avons tenu compte de l'importance de la préparation des conditions techniques et matérielles comme le préconisait Wacheux (1996), ainsi que de la préparation psychologique. Nous avons alors tenu à garantir des conditions matérielles satisfaisantes, en établissant ces entretiens dans le bureau qui nous a été affecté, situé à un étage silencieux. Le cadre était alors propice à la concentration et la confidentialité des données recueillies au cours de ces échanges avec les acteurs.

Aussi, comme la plupart de nos interlocuteurs ne parlaient que le chinois, les entretiens ont été réalisés par l'intermédiaire de deux interprètes. Et pour garantir la validité interne des données collectées, nous consacrions du temps avant chaque entretien pour expliquer aux interprètes la fonction de l'acteur questionné et les thèmes que nous allons aborder. De plus, afin d'éviter les biais générés par la traduction, nous avons demandé au dirigeant de la société de mettre à notre disposition les deux interprètes les mieux qualifiés, afin de croiser leur traduction et de nous assurer de la fiabilité des données recueillies. Ces interprètes devaient, à notre sens, être capables de traduire avec justesse et de préserver les nuances et les subtilités qui appartiennent à chaque langage. Après chaque entretien, une réunion avec les deux interprètes était établie pour les faire réécouter la bande sur lequel l'entretien a été enregistré afin de vérifier la traduction et leur permettre de l'affiner.

La majorité des managers de départements parlant anglais, nous avons établi les entretiens en langue anglaise en présence d'une interprète qui pouvait intervenir si l'acteur rencontre une difficulté pour exprimer ou argumenter une idée en anglais, il pouvait alors le faire en chinois.

Par ailleurs, au début de chaque entretien, nous avons consacré quelques minutes pour expliquer à nos interlocuteurs notre fonction de chercheur intervenant, notre statut, les objectifs de l'entretien, les objectifs de notre Recherche Intervention, la nature de l'interaction que nous cherchions à établir et aussi pour les rassurer quant à l'anonymat et la confidentialité de leurs récits (Plane, 2000). En outre, nous avons laissé le temps aux employés de nous exposer les grandes lignes de leur carrière et la fonction qu'ils occupaient au sein de la société. Ce «*préambule*» était de nature à favoriser une certaine relation de confiance (Wacheux, 1996) et de proximité avec nos interlocuteurs (Plane, 2000), permettant de les faire sortir de leur réserve, voire même de désamorcer la défensive. Il s'agissait d'une sorte de contrat moral important pour le degré de spontanéité des interviewés et pour l'évolution du processus de recherche et par conséquent pour la validité des données collectées.

Le mode choisi pour diriger les entretiens était de type mixte, reflétant note volonté de flexibilité, voire «*d'opportunisme*» nécessaire dans la gestion des sources primaires comme les entretiens, dans la mesure où elles sont «*le plus souvent réactives*» (Baumard & al, 2003, p244). Ainsi, ces entretiens étaient composés d'une part de semi directivité et de non directivité propice à une attitude d'empathie de la part du locuteur. Nous nous sommes basés sur des thèmes définis au préalable (Wacheux, 1996), en permettant une conversation libre et en intervenant pour recentrer l'échange ou pour reformuler les idées suggérées. Les thèmes de départ étaient :

- La situation de l'employé (ancien ou nouveau).
- La satisfaction par rapport aux conditions de travail, au salaire, à la fonction et au mode de management.
- Les types de relations existantes entre acteurs (degré d'affinité, de discorde).
- La perception de l'employé de la situation (problèmes dans le département, problèmes personnels, problèmes dans l'usine).
- La communication (ascendante, descendante et horizontale).
- Les besoins (en formation, personnels…).
- Les actions d'amélioration potentielles.
- La clarté des objectifs de la société.

Notons que les thèmes de départ que nous citons ci-dessus, ont été choisis à la lumière des premiers entretiens avec le directeur de la société et en fonction des résultats que nous escomptions atteindre en termes d'explication du vécu organisationnel. Aussi, dans l'établissement des entretiens, nous avons pris conscience de l'importance du fait que les thèmes utilisés appartiennent à la sphère de langage de nos interlocuteurs (Wacheux, 1996). Parfois, nous étions contraints à simplifier les questions et les thèmes pour expliquer aux employés le sens de notre idée, surtout que plusieurs interviewés n'avaient pas un degré d'étude élevé.

Le terrain exige des connaissances autres que celles qui proviennent du monde académique pur et impose au chercheur de faire preuve d'une certaine humilité et de l'accepter et de faire aussi un effort considérable d'adaptation (Paturel & Savall, 2001). Partant de ce postulat et devant l'impossibilité d'établir des réunions collectives, comme d'usage dans le cadre d'une Recherche Intervention, nous avons opté pour des entretiens collectifs. Ces entretiens permettaient alors d'amorcer l'interaction entre acteurs (Baumard & al, 2003) et entre ces derniers et le chercheur,

en tant que fondement de la pratique de la Recherche Intervention. Nous voulions percevoir les réactions des acteurs face à un thème, recueillir leurs suggestions et permettre ainsi «*la construction groupale d'explication et de représentations*» (Wacheux, 1996, p204).

Aussi, pour répondre à un des objectifs de notre recherche qui est celui de comprendre l'évolution du processus de changement organisationnel amorcé dans la société SGHQ et pour connaître l'évolution des perceptions et de la situation, nous avons multiplié les entretiens avec les mêmes acteurs, en particulier les directeurs de départements et les superviseurs.

Toutefois, nous étions conscients du risque encouru dans le cadre des entretiens de groupe, celui de la réticence des acteurs à s'exprimer devant les autres participants (Rubin & Rubin, 1995). Ce risque était davantage accentué dans le contexte où nous avons établi notre recherche, car les employés chinois n'aiment pas s'exprimer en public. Cependant, l'idée de se baser sur ce type d'entretiens émanait des acteurs eux-mêmes. Par exemple, lors d'un entretien prévu avec un directeur de département, nous avons été surpris de la demande de deux autres directeurs d'assister à l'entrevue et de participer à la discussion. Ce qui a favorisé une réflexion de groupe portant sur les problèmes d'efficacité organisationnelle et la mise en exergue de solutions d'amélioration.

Aussi, Baumard & al (2003) préviennent du risque de «*contamination des données primaires*», qui peut être intragroupe et qui traduit le fait que les répondants parlent entre eux et échangent des informations sur les motivations et les objectifs du chercheur. Pour éviter ce risque de contamination, comme nous l'avons spécifié auparavant, nous accordions du temps avant chaque rencontre ou entretien pour expliquer nos objectifs et pour mettre en vue notre position d'expert extérieur et non d'un employé auquel la Direction aurait conféré un pouvoir de décision. Cette clarification était de nature à éviter les amalgames entre les objectifs de la Recherche Intervention et ceux de la Direction et surtout pour éviter que l'interaction avec les acteurs ne se transforme en des occasions de réclamations et de demandes de la part de ces derniers.

Notons que la durée moyenne des entretiens individuels était entre une demie heure et une heure et ils ont été enregistrés sur audio et retranscrits par écrit. Nous avons aussi tenu des fiches de synthèse (Miles & Huberman, 2003) dans lesquels nous avons synthétisé les thèmes abordés et noté les détails concernant le déroulement des entretiens ainsi que notre appréciation des réponses, de l'interprétation par notre interlocuteur de la question posée, de la ponctualité, de la

nervosité et de la spontanéité des répondants et de leurs expressions faciales. Ces fiches comportaient aussi les diverses suggestions de nos interlocuteurs ainsi que nos premières conclusions. En outre, nous avons tenu un fichier dans lequel nous notions les citations les plus représentatives des idées des acteurs.

Les entretiens, en étant une technique de base dans le cadre de la recherche qualitative, ont été notre principale source de données mais non la seule. En effet, comme le souligne Wacheux (1996, p203), «*le discours de l'acteur n'est jamais, à priori, la réalité, mais la manière dont il a perçu les événements*». Nous nous sommes alors basés sur d'autres sources telles que les documents internes et les archives de la société.

Source 2 - Les documents internes et les archives :

Nous avions accès à plusieurs documents internes à l'entreprise tels que les comptes rendus de certaines réunions entre le directeur et les managers des départements ou encore des documents présentant les procédures de formation, le comportement requis pour chaque employé, la politique générale et l'organigramme de départ. L'analyse et l'étude de ces documents a permis d'affiner notre connaissance sur plusieurs sujets :

- le fonctionnement de l'organisation et les actions de changements amorcées peu après la création de la société,
- la typologie d'acteurs en présence, leurs fonctions et leurs rôles aussi bien au sein de la structure que dans le processus de changement,
- leurs responsabilités et leurs marges de manœuvre formelles.

Aussi, cette analyse documentaire nous a permis de définir certaines questions que nous avons posées aux acteurs sur leur vécu. En outre, une analyse des archives de la société a été établie car, comme le souligne Wacheux (1996, p223), «*toute recherche sur un processus organisationnel, quel qu'il soit débute avec la reconstitution de la chronologie fidèle des événements*». Cette analyse rétrospective nous a alors permis de détecter l'existence de causalité entre les événements passés et l'existant organisationnel (Miles & Huberman, 2003) et donc de comprendre la situation présente à la lumière des événements passés (Wacheux, 1996).

L'usage de cette source de données a enrichi le processus de la recherche dans la compréhension des dimensions du contexte de départ et par conséquent dans la détection des dimensions du processus de changement organisationnel planifié par les dirigeants (l'intentionnalité, le mode de diffusion). En outre, nous avons essayé de collecter des données ponctuelles comme celles qui concernaient le niveau de production et le niveau de vente.

Source 3 - L'observation sur le terrain :

L'observation a concerné les comportements des acteurs dans leur activité quotidienne, elle a permis, en outre, de vérifier certains faits matériels (tels que l'état de l'infrastructure qui a été cité par les acteurs comme étant une source de non efficacité) et de visualiser le contexte organisationnel en général. L'observation a aussi concerné le site de reconstruction de la ligne de production permettant de comprendre le mécanisme de fonctionnement de la ligne et de connaître l'état d'avancement du changement technique amorcé.

Aussi, nous avons participé à des cessions de formation techniques établies par un intervenant issu de Saint-Gobain Glass France afin de pourvoir observer le degré d'intérêt accordé par les acteurs à ce type de formation, le déroulement même de la cession et l'atmosphère générale.

Ainsi, nous avons triangulé observation et entretiens afin de vérifier certaines données, de les remettre en question (Denzin & Lincoln, 1994) et de collecter d'autres données qui auraient pu être omises dans le cadre des entretiens.

Source 4 - Les entretiens informels :

Outre les sources présentées ci dessus, nous avons pu établir plusieurs entretiens informels avec plusieurs employés de la société ainsi qu'avec le consultant extérieur engagé pour amorcer une démarche visant l'établissement d'une culture d'entreprise basée sur le programme de «la culture de discipline». Les échanges avec ce dernier interlocuteur avaient une double visée :

- comprendre le contexte organisationnel dans lequel nous amorçons notre Recherche Intervention en bénéficiant du regard extérieur de cet intervenant et de sa perception de la situation et de ses constats (le degré d'implication des acteurs dans son programme, le déroulement des cessions de formation),
- nous rendre compte par nous-mêmes de la différence qui peut exister entre la logique et la démarche d'un consultant et celles d'un chercheur intervenant.

Par ailleurs, plusieurs entretiens informels ont été conduits avec le manager de la société, ce qui était de nature à nous informer des événements passés et de leurs significations pour les dirigeants ainsi que des objectifs de la nouvelle société. Notre réflexion a aussi était nourrie par des échanges informelles avec quelques membres de l'équipe d'assistance composée d'intervenants extérieurs issus des deux groupes Saint-Gobain et Hanglas, venus assister les acteurs dans l'amorce et la mise en œuvre du changement technique.

La triangulation entre plusieurs sources a permis de vérifier les données en multipliant les sources concernant les faits et d'augmenter la validité de notre recherche. L'accès aux sources était certes permis par les dirigeants, mais non aisé dès lors que les employés avaient une surcharge de travail due au changement technique amorcé au début de la Recherche Intervention. Toutefois, les acteurs ont manifesté à notre égard un degré d'ouverture considérable. D'une manière générale, ils étaient favorables à une réflexion collective sur leur vécu et sur le fonctionnement organisationnel permettant de soutenir une action de changement viable.

d) L'analyse des données et la démarche de recherche :

Pour comprendre la dynamique du changement organisationnel qui s'opère dans la société SGHQ, pour détecter les liens de causalité entre les phénomènes qui la régissent et pour comprendre leurs évolutions dans le temps, nous avons opté pour une démarche **combinée** entre une recherche sur le **contenu** appuyée par une recherche sur **les processus** qui s'intéresse quant à elle aux phénomènes en termes de flux (Grenier & Josserand, 2003).

Recherche sur le contenu :

L'usage de cette démarche est justifié par notre volonté de répondre à la première partie de notre objet de recherche à savoir, expliciter le processus de changement organisationnel qui s'opère au sein de la société. Il s'agissait donc de décrire le changement à un moment donné. Ce faisant, note visée était double :

- **Une visée descriptive** : nous avons tenté de décrire le fonctionnement organisationnel et le processus de changement (sa nature, son mode de conduite, son intentionnalité), en passant par une description des pratiques managériales au sein de la société et diverses dimensions organisationnelles telles que la structure, le mode de communication, les relations entre acteurs, le mode de management.

- **Une visée explicative** : l'analyse du contenu pour décrire un objet de recherche est nécessaire à une recherche explicative. En effet, «*c'est à partir de la connaissance fine des éléments qui composent un objet que le chercheur pourra tenter de comprendre les liens causaux qui se nouent entre ces éléments et qui expliquent finalement la forme d'objet étudié*» (Grenier & Josserand, 2003, p108). Ainsi, dans le cadre de notre Recherche Intervention et pour analyser les données dont nous disposions, nous avons tenté d'expliquer les liens qui existaient entre le fonctionnement organisationnel à un moment de notre immersion sur le terrain et la conduite du changement organisationnel.

D'une manière plus concrète, nous avons tenté d'expliquer aux protagonistes du changement et aux employés, l'existence de routines défensives et de dysfonctionnements qui empêchent le processus de changement de progresser. Il s'agissait de donner à ces acteurs une image de la réalité, reflétant les freins du changement et leurs incidences.

Pour mener cette recherche sur le contenu, nous avons décomposé le fonctionnement organisationnel et le processus de changement qui lui est associé en plusieurs éléments : les départements et leur fonctionnement, les acteurs et leur perception, le déroulement du changement organisationnel, la structure, le mode de management, le niveau des connaissances existantes et la culture dominante au sein de la société SGHQ. Après cette décomposition, nous avons alors établi une analyse plus globale en mettant en évidence les interdépendances et les liens de causalité entre les éléments cités ci haut et les phénomènes observés.

Pour traiter les données recueillies, notamment celles discursives, nous nous sommes inspirés de la méthode de Miles & Huberman (2003) en faisant «*une abstraction*» des idées forces (les thèmes récurrents) citées par nos interlocuteurs. Nous avons alors recherché les significations des mots et surtout des idées en les extrayant du «verbatim» ou encore de la transcription des données brutes. Ce qui a permis de détecter les idées et les thèmes récurrents et émergents et de constituer des catégories et de sous catégories. Ce processus est appelé par Miles & Huberman (2003, p133) par «*la codification thématique*» qui permet donc «*d'identifier un thème, un pattern, ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site*». Les thèmes constitués se rattachaient aux problèmes cités par les acteurs en présence.

Les différents thèmes émergents sur lesquels s'est basé notre codage étaient donc :

- le manque de motivation,
- la rémunération,
- les conditions de travail défavorables,
- le mode de management,
- la marge de manœuvre,
- la communication,
- la culture d'entreprise,
- la différence de culture de travail,
- les procédures et règles,
- les besoins en formation,
- l'incertitude,
- et la structure.

Le schéma de classification (les catégories que nous avons pu mettre en exergue) concernait alors les problèmes cités par les employés d'une manière récurrente, en tant que sources inhibitrices du processus de changement. Ce type de catégorisation nous insère dans une approche d'induction, d'abstraction de données et d'élaboration de concepts théoriques (Glaser & Strauss, 1971).

Recherche sur les processus :

Partant du fait que notre problématique de recherche est centrée sur l'étude de processus de changement organisationnel dans lequel s'insère un processus de Recherche Intervention, nous ne pouvions pas occulter la logique processuelle de notre démarche de recherche. A travers cette logique, nous avons alors tenté de décrire et d'analyser l'évolution du processus du changement organisationnel dans le temps (Van de Ven, 1992). Ensuite nous avons tenté de répondre à la question : «*qu'est ce qui compose ce processus ?* » en mettant en exergue les intervalles temporels (Pettigrew, 1992) ou les phases ainsi que «*les incidents critiques*» (Grenier & Josserand, 2003, p118) que nous appellerons par «*les actions critiques*», constituant des moments significatifs dans le processus du changement au sein de la joint venture. Il s'agit donc des moments qui marquent le passage d'une phase à une autre. Ensuite, il convenait d'expliquer l'évolution du processus en fonction de celle des autres dimensions telles que la communication

organisationnelle, l'organisation managériale, les pratiques et les procédures. Ce faisant, nous avons alors mis en évidence trois grandes phases qui caractérisent le processus de changement étudié[15] :

Phase 1 : ***une phase d'amorçage du processus de changement*** par des premières actions planifiées et mises en œuvre par le dirigeant et son adjoint.

Phase 2 : ***une phase de transition***, (intervention du chercheur et mise en place d'actions d'amélioration), qui traduit les incidences néfastes sur le processus de changement, engendrées par les premières actions de changement (phase 1) et mises en évidence par le dispositif de la Recherche Intervention. On introduit aussi au sein de cette phase la concrétisation progressive des actions d'amélioration, nées de l'interaction entre le chercheur et les acteurs.

Phase 3 : ***une phase de pérennisation du changement***. Il s'agit de l'institutionnalisation de nouvelles pratiques et normes (Lewin, 1951), de l'ancrage du changement dans l'action quotidienne des employés (Vandangeon, 1998), ou encore de la consolidation des gains réalisés (Kotter, 2000).

En outre, la logique processuelle a permis de faire générer d'autre processus tels que : le processus d'apprentissage qui est né avec le processus du changement ou encore le processus de communication. Elle a permis ensuite d'expliciter leur évolution.

Aussi, le même raisonnement a été appliqué au processus de la Recherche Intervention et qui a généré sa décomposition en différentes étapes que nous décrivons dans ce chapitre. Cette analyse a ensuite permis de connaître la perception des acteurs aussi bien à l'égard de la démarche, à l'égard du chercheur et de sa présence, qu'à l'égard des apports de cette recherche sur le terrain en termes de solutions au service des acteurs et au service du changement organisationnel.

L'utilisation des deux types de démarche est justifiée par leur enrichissement mutuel car «il est souvent tout aussi difficile d'étudier un contenu sans prendre en compte sa structuration dans le temps que de d'étudier un processus sans savoir de quoi il est composé» (Grenier & Josserand, 2003, p131).

---

[15] Ces phases seront développées dans le prochain chapitre.

Aussi, suivant une perspective contextualiste (Pettigrew, 1985), l'analyse du processus du changement que nous avons tenté d'établir, intègre aussi bien le processus que le contenu et le contexte dont les principales dimensions ont fait l'objet du premier chapitre de cette partie.

La confidentialité des sources de donnés, comme étant un principe déontologique :

Comme le soulignent Baumard & al (2003, p253), le chercheur «*doit bien appréhender le risque qu'il fait recourir à ses sources de données*». Ainsi, pour éviter de nuire aux acteurs qui se sont ouverts à nous, nous nous sommes assurés de l'anonymat de ces derniers aussi bien au niveau de la restitution des résultats de la recherche au directeur de la joint venture qu'au niveau de nos notes et nos transcriptions. Aussi, les documents portant des mentions qui pouvaient être contraignantes ou menaçantes pour les acteurs, étaient cryptés (en arabe : notre langue maternelle), empêchant ainsi le risque pour ces derniers et garantissant le bon déroulement de notre Recherche Intervention, basée sur l'interaction avec le terrain. Par ailleurs, par souci de confidentialité, les verbatims issus de nos entretiens avec les employés de la société ne figurent pas dans cette thèse. Seuls quelques extraits non nominatifs argumentent nos constats dans le prochain chapitre.

3.2) Proposition des schémas de progrès.

La seconde étape de notre Recherche Intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao est née suite aux constats que nous avons pu mettre en exergue par le diagnostic de la situation et nos réflexions avec les acteurs du terrain. Ces constats reflètent alors les conséquences néfastes de certaines actions de changements amorcées par les dirigeants avant notre immersion sur le terrain. Ils traduisent aussi l'existence de «*routines défensives*» qui empêchent l'efficacité organisationnelle et la conduite du changement organisationnel.

Apres la restitution des premiers résultats de notre recherche au directeur de la société, nous avons pu proposer un modèle d'action visant l'établissement de diverses actions de changement qui s'insèrent dans le cadre du changement organisationnel planifié par la Direction. Ce modèle s'est construit grâce à nos référents théoriques, notre «*savoir gestionnaire*» et les suggestions émanant des acteurs eux mêmes. Il englobe plusieurs options offertes au dirigeant pouvant limiter les dimensions organisationnelles qui freinaient le processus du changement.

Pour spécifier le déroulement de notre processus de recherche suivi au sein de la société, nous reprenons les étapes d'une Recherche Intervention spécifiées par Hatchuel & Weil (1986) :

- La confrontation du problème organisationnel.
- La co-construction par le chercheur et les acteurs d'un *«mythe rationnel»*, donc la création d'un sens d'un schéma d'évolution.
- L'intégration du «*mythe rationnel*» dans le système organisationnel.
- La définition des logiques d'action de l'activité organisationnelle : définition et explicitation des leviers en termes d'action permettant la mise en œuvre du changement.
- La mise en place du processus du changement et accompagnement des acteurs.

Nous avons, dans ce qui a précédé, présenté l'étape de négociation au cours de laquelle nos objectifs et nos attentes ainsi que ceux du demandeur de la recherche ont été explicités. Ensuite nous avons exposé notre dispositif de recherche qui a permis de générer un modèle d'action. Cependant, l'intégration de ce modèle dans le système organisationnel en termes de phase expérimentale n'obéissait pas au sens accordé par Hatchuel & Weil (1986). En effet, il n'était guère aisé de mettre en place le modèle d'évolution et les actions de changement qui lui étaient sous-jacentes dès lors qu'ils s'agissaient d'actions que seule les dirigeants et les différents départements pouvaient amorcer. Nous ne pouvions pas par exemple prendre la décision de former les acteurs sur le volet technique, bien que le manque de connaissances et compétences était un problème au niveau de l'organisation, qu'il fallait contrecarrer. Notre apport devait se limiter à offrir une image claire sur les besoins des acteurs en termes de formation et surtout les conséquences de ce manque de connaissances sur le déroulement du changement organisationnel. De ce fait, la troisième phase du modèle de Hatchuel & Molet (1986) ne pouvait pas être mise en œuvre.

Toutefois, notre analyse et les connaissances produites en interaction avec les acteurs ont servi de déclencheur d'une prise de conscience de la part du directeur de la société et des acteurs eux-mêmes, de la situation et de la gravité des constats générés par l'analyse. Par conséquent, le réformateur a pris conscience de la nécessité et de la pertinence de mettre en œuvre les actions que nous avons suggérées.

3.3) Identification des leviers pour l'action de changement organisationnel

Cette identification s'est faite au cours de l'interaction et des réflexions collectives avec les acteurs. Ces réflexions nous ont mené à détecter les sources de dysfonctionnements et «*les routines défensives*» au sens d'Argyris (1995), qui ont trait au contexte, au mode de management et aux pratiques managériales véhiculées dans la société. Aussi, ces réflexions ont permis aux acteurs et même à la Direction d'amorcer un processus d'autocritique servant à identifier ce que chacun pouvait faire pour améliorer son travail, son comportement et son attitude pour servir le changement organisationnel.

Par ailleurs, la confrontation entre le modèle d'action proposé et les constats reflétant l'existant ont permis, non seulement de mettre en exergue l'écart entre ces deux situations et son degré d'importance mais aussi de générer une «*tension créatrice*» (Senge, 1990). En effet, l'existence d'acteurs à la fois qualifiés et impliqués dans le processus du changement était un levier important, pouvant propulser la dynamique du changement. De même, les incidences néfastes des décisions prises par le leader et son adjoint, de nature prescrite, montrent qu'il était indispensable de changer de mode de management et surtout d'intégrer les spécificités du contexte (externe et interne) dans la prise de décision.

3.4) Mise en place partielle et progressive :

Comme nous l'avons dit auparavant, les actions de changement qu'il fallait entreprendre ne correspondaient pas un changement organisationnel mais à des actions de changement s'insérant dans ce dernier, pouvant relancer sa dynamique, sa mise en œuvre et sa pérennité. L'établissement de ces actions était davantage dépendant de la volonté du dirigeant et des acteurs que celle du chercheur. Nous avons alors expliqué comment contrecarrer un dysfonctionnement comme étant frein au changement, en proposant plusieurs options de mise en œuvre. Certaines actions se sont inspirées de nos suggestions dans plusieurs domaines et ont été mises en œuvre d'une manière progressive. Nous mettrons en exergue ces actions dans le prochain chapitre.

Notons toutefois, que dans la mise en œuvre de ces actions d'amélioration, le protagoniste du changement a sollicité notre appui et nos idées. A titre d'exemple, pour améliorer la communication entre départements et entre le top management et les directeurs des départements, une réunion avec le directeur de la société a été établie ayant pour objet de trouver un schéma de communication viable et adéquat qui impliquait la création d'un nouveau poste de «responsable de la communication» au sein du département des ressources humaines, chargé de la médiation entre l'entité du plus haut rang hiérarchique et les départements. Cet acteur aurait la tâche de faire circuler l'information sous format papier aux responsables concernés. De plus, il importait d'afficher toutes les tâches à exécuter sur le court et moyen terme dans chaque département avec les noms des employés affectés à ces tâches et les dates limites d'exécution. L'affichage, pour qu'il soit encore plus pertinent, devait aussi se faire dans les espaces communs tels que les couloirs et les salles de réunions.

Ensuite, une nouvelle proximité avec les acteurs était nécessaire afin d'évaluer la réaction de l'organisation en place face aux actions de changement suggérées par la Recherche Intervention. Ainsi, nous avons pu reconnaître les actions qui ont pris corps concrètement dans l'action quotidienne et analyser leurs conséquences en termes d'apport d'efficacité et de conduite du changement organisationnel.

4) Les rôles du chercheur intervenant :

Dans la seconde partie, nous avons mis en exergue les rôles assignés par la littérature au chercheur intervenant. Des rôles successifs et parfois même simultanés (Savall & Zardet, 2004) et qui rendent la tâche du chercheur relativement complexe exigeant de ce dernier une capacité de gestion entre la part prescriptive de son intervention et celle de l'analyse des phénomènes qu'il rencontre (Hatchuel, 1993).

4.1) Le rôle de négociateur :

Ce rôle prend effet à partir du moment où le chercheur rencontre le demandeur ou les demandeurs de la recherche, les «*décideurs payeurs*[16]». Nous avons explicité au début de ce chapitre, comment nous avons pu jouer le rôle de négociateur dans le cadre de notre démarche de Recherche Intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. Notons toutefois, que nous avons tenu ce rôle tout au long de la recherche dès lors que le contexte organisationnel et le départ de notre principal interlocuteur (le directeur de la société) à la fin de la démarche a induit notre persistance vis-à-vis de son remplaçant pour continuer la recherche d'ores et déjà amorcée et de convaincre de son utilité et de sa fécondité aussi bien pour l'action collective que pour l'efficacité organisationnelle et la conduite du processus du changement organisationnel.

4.2) Le rôle d'expert :

Dès la phase de négociation, nous étions perçus par le demandeur de la recherche comme étant un expert. Cette citation en témoigne : «*votre intervention devrait être vu comme étant une intervention d'un expert en Gestion et surtout dans le domaine du changement organisationnel et dans l'accompagnement des employés dans son établissement*».

Cette reconnaissance nous a alors poussés à mobiliser nos savoirs théoriques acquis concernant le changement organisationnel et son mode de conduite ainsi que leurs conséquences sur le plan organisationnel. Aussi, bien que cette intervention sur le terrain constituait notre première expérience d'intervention, nous nous sommes investis totalement pour atteindre les objectifs d'un chercheur intervenant, à savoir aider les praticiens dans leur vie quotidienne d'un coté et tenter de contribuer au développement de la connaissance scientifique de l'autre. Cela étant dit, nous ne prétendions pas disposer d'une technicité supérieure, seulement d'une certaine expertise et de connaissances dans le cadre de la conduite du changement organisationnel et d'une volonté d'apporter de l'aide aux acteurs en présence. Une aide qui nous servira certes à poursuivre notre objectif scientifique.

---

[16] Selon l'appellation de Savall & Zardet (2004).

Par ailleurs, la position d'expert externe nous a servi à bien des égards. En effet, au moment de notre intervention, le climat était caractérisé par une certaine tension entre les dirigeants et les employés qui étaient alors méfiants à l'égard de toute décision ou action prise par la plus haute strate organisationnelle. Notre position d'expert externe, que nous avons d'ailleurs tenté de mettre en vue à chaque interaction avec les acteurs, nous a permis de dissiper la méfiance quand elle existait et de désarmer la défensive dans certains comportements. Les acteurs nous percevaient alors comme un acteur extérieur de la structure organisationnelle, certes en relation avec le directeur de la société, ayant toutefois l'objectif de construire de nouveaux modes d'action afin d'améliorer leur vécu et cela en se basant à la fois sur sa propre expertise que sur leurs connaissances.

4.3) Le rôle de psychologue de la société :

Le rôle d'expert ainsi vécu, a permis de jouer un autre rôle, celui du «***psychologue***» de l'organisation. Ce dernier rôle n'étant pas un choix de départ mais une résultante à la fois du contexte que nous avons mis en exergue précédemment et aussi au niveau de la confiance élevée que nous avons pu construire à travers notre interaction avec les acteurs. Nos échanges étaient une opportunité pour les employés pour parler de leur vécu organisationnel, de leur perception de la situation et des causes de leur non implication dans le processus du changement, sans qu'ils soient transformés en des occasions de défoulement et des soupapes de décompression. Pour ce faire, nous avons privilégié l'ouverture et l'écoute, comme étant des moyens efficaces pour *«saisir la vérité*» (Plane, 2000) et qui ont fait que les acteurs voyaient en ces réflexions collectives, pour reprendre les termes de plusieurs de nos interlocuteurs, «*un très bon moyen de communication*», jugée rare dans leur contexte organisationnel. À ce niveau, il fallait donc que le processus de la Recherche Intervention ait des apports psychologiques sans pour autant nous transformer en «*un collecteur de cahiers de doléances*» (Tannery & al, 1996, p5).

4.4) Le manipulateur –manipulé :

Le rôle de psychologue a impliqué un autre rôle mis en lumière par les auteurs (Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2004), celui du «***manipulateur –manipulé»***. Pour le rôle de manipulateur, au sens non péjoratif du terme, il se reflétait par le fait que nous tentions de mettre à profit l'interaction avec les acteurs pour les amener à réfléchir sur leur mode de pensée et d'action et de les remettre en question. Nos interlocuteurs étaient conscients de cette «*manipulation positive*» (Savall & Zardet, 2004) et ils étaient surtout volontaires pour s'associer au dispositif de recherche établi dans la société dès lors que cela permettait de leur donner l'occasion de s'exprimer et de participer à l'évolution de leur activité propre en particulier et celle de la société en général.

D'un autre coté, les employés ont montré une certaine réticence, du moins au début, à dévoiler certaines informations où leur perception du mode de management pouvait présenter une menace pour eux et pour leur survie dans la société. C'était une dissimulation consciente et avouée par nos interlocuteurs mais qui s'est fort heureusement dissipée avec le temps et surtout face à notre détermination concernant la confidentialité des discours. Nous nous sommes rendus compte de cela quand, à plusieurs reprises, les acteurs nous posaient des questions sur ce que les autres ont dit et face à notre refus catégorique de dévoiler les discours collectés auparavant, ils exprimaient une gratitude qui s'expliquait par le fait que la société chinoise en général et les acteurs de la société en particulier, réfléchissent et agissent en multiple. Donc si nous trahissons l'un, nous les trahissons tous. Ainsi, au fur et à mesure que le processus de recherche avançait, le degré de confiance à notre égard augmentait et le volume des données collectées s'accroissait.

Aussi, nous avons perçu une autre facette de la manipulation des acteurs, celle de tenter de faire du chercheur intervenant un allié contre certains responsables hiérarchiques ou contre les dirigeants. Les propos des acteurs ont montré des conflits latents ou manifestes vis-à-vis des responsables hiérarchiques alors, dans bien des cas, les employés exprimaient des idées dans l'espoir qu'elles soient rapportées au directeur de la société. Il s'agissait d'une manipulation de la part de certains de nos interlocuteurs qui tentaient de faire de nous leur porte parole. Toutefois, notre statut d'expert extérieur et son explicitation nous ont permis de nous prévenir de cette forme de manipulation.

Nous devons signaler aussi, qu'aux cours de nos échanges avec certains acteurs, il n'était guère facile de garder la neutralité face à la détresse de ces derniers à la vue du manque des moyens financiers causé par la baisse de leur salaire. Notre réaction qui, on peut le supposer, était apparente a permis d'accroître la confiance entre les employés interrogés et nous et cela en créant des affinités sans toutefois risquer d'entacher notre jugement. Bien au contraire, cette sorte de compassion, nous a poussé à nous intéresser d'une manière plus profonde à cette détresse et à cette frustration ressenties par les acteurs et à rechercher les causes profondes pour pourvoir enclencher des réflexions communes sur ces causes et générer des actions pouvant améliorer le vécu des employés.

4.5) Stimulateur de l'action et de l'évolution :

Outre les rôles que nous avons cités ci haut, nous avons tenté de ***formaliser les représentations mentales*** des acteurs concernant la situation organisationnelle globale, leur propre fonction, les éléments qui structurent l'activité et le changement qui la concerne ainsi que les relations interpersonnelles entre entités organisationnelles (entre départements, entre managers et entre ces derniers et le top management).

Nous avons tenté de pratiquer «*l'art d'accoucher les esprits*», pour reprendre l'expression de Berry (1991), à travers l'interaction avec les employés. Ce faisant, une formalisation des représentations était possible et a permis de mettre en vue les logiques locales et leur genèse. Nous avons pu alors construire une représentation reflétant la composition de ces logiques, les dimensions néfastes qui leur sont inhérentes et enfin la manière avec laquelle il était possible de les faire évoluer. Cette «*déconstruction*» des logiques (Savall & Zardet, 2004) et des pratiques managériales locales a permis une prise de conscience, de la part du dirigeant et des employés, de la nécessité de changer de comportement et de s'engager dans la mise en place des actions d'amélioration que le processus de recherche a générées et qui implique la remise en cause des pratiques existantes.

Ce dernier rôle de stimulateur de remise en cause et de changement a impliqué certes une certaine déstabilisation, dés lors que le processus d'intervention a pu mettre en lumière les dimensions des pratiques existantes présentant des freins au changement. Néanmoins, cela a permis une prise de conscience de la part du tissu social de la nécessité, voire de l'urgence, de s'engager dans une évolution.

Par ailleurs, pour limiter la perception des acteurs d'une complexification du schéma organisationnel proposé par la Recherche Intervention par rapport à leur vécu, nous avons tenté de respecter certaines dimensions de mise en œuvre du changement que nous avons mis en exergue dans la première partie à savoir :

- ***Prendre en compte le contexte interne et externe*** et diagnostiquer la capacité de l'organisation à changer (Autissier & Moutot, 2003). La compréhension du contexte, comme nous l'avons expliqué auparavant, était basée sur une analyse rétrospective de la situation dès la création de la société, appuyée par les données collectées avant notre Recherche Intervention (contexte externe) et pendant la Recherche Intervention (le contexte interne). Les connaissances acquises concernant le contexte dans lequel nous devions, avec la coopération des acteurs, construire un modèle d'action nous a permis de connaître le degré d'acceptation de ces derniers des actions de changement proposés et de détecter les acteurs qui pouvaient être «*les catalyseurs*» de ces changements. De plus, les données contextuelles générées par le processus ont permis de reconnaître les leviers pouvant augmenter la réceptivité de l'organisation au changement. Des leviers tels que l'encouragement de l'initiative, un mode de management davantage participatif où des actions peuvent être négociées, impliquant ainsi les employés de la société. Aussi, le contexte culturel a été revendiqué par certains auteurs en tant que variable déterminante dans la conduite du changement organisationnel (Pettigrew, 1987). Il était alors nécessaire d'établir une analyse de la culture dominante (Kotter & Schlesinger, 1983) ou du «*tissu culturel*» (Johnson & al. 2005), et de ses fondements au préalable du changement. Ainsi, notre analyse de la culture nationale et de la culture dominante dans la société a impliqué une identification, pour les dirigeants et les acteurs, des forces pouvant soutenir le changement ou au contraire le bloquer telles que : le collectivisme qui caractérise le contexte et l'influence qu'exerçaient les managers intermédiaires (les superviseurs) sur les acteurs du bas.

- ***Offrir une vision claire et légitime du changement escompté*** en fonction du contexte organisationnel de la société (Snyder & Graves, 1994), traduisant des incidences positives sur le plan organisationnel et individuel. Cette notion de légitimité du changement est d'autant plus importante dans le contexte chinois, car les acteurs ne conçoivent guère une innovation qui ne soit pas légitime et «*sans alibi*». Ainsi, par souci de transparence et de clarté concernant les origines et la nécessité de changer (Raimbault & Saussois, 1981 ; Kotter, 2000), nous avons explicité les origines du changement en mettant en vue, par exemple, les pratiques présentant des dysfonctionnements et inhibant le processus du changement. Quant à la nécessité de changer, elle a été engendrée par les réflexions collectives et la formalisation des représentations des acteurs. La vision du changement étant co-construite avec les acteurs, alors l'écart entre cette vision et les ressources existantes était limité et il ne semblait guère insurmontable aux yeux des acteurs. Ce qui nous mène à dire que «*la tension créatrice*» générée par la vision, a permis aux employés de rechercher les solutions possibles en termes d'action pouvant améliorer le fonctionnement organisationnel quotidien. Ainsi, le discours des employés reflétait une sous estimation de leur incompétence et une «*anxiété positive*» (Schein, 1993).

Notons à cet effet, que la littérature sur le processus de changement (Partie 1) et celle de la Recherche Intervention (Partie 2) se rejoignent sur l'importance de la vision ou «*le mythe rationnel*» et sa relation avec l'existant organisationnel (Hachuel, 1986). Pour les tenants de la Recherche Intervention, la vision permet de développer le potentiel d'énergie de transformation (Savall & Zardet, 2004) en provoquant un «*effet miroir*» traduisant les dysfonctionnements (Plane, 2000).

Aussi, la vision du changement proposée était partagée par les acteurs impliqués dans le processus de Recherche Intervention, dans la mesure où le schéma d'évolution comportait des actions autour desquelles les employés se rejoignent. Par ailleurs, à l'instar de Rondeau (1999), nous pensions que le scénario où le schéma d'évolution devait comporter des facettes claires de sa mise en œuvre et de sa concrétisation. Ces facettes concernaient un plan d'action, spécifiant les employés chargés de l'exécution de ces actions, le type d'appui et d'encadrement nécessaire à chaque action en termes de ressources matérielles et de communication, les objectifs à atteindre et enfin, les délais à respecter.

Ceci étant dit, nous avons privilégié la clarté et la visibilité dans le processus de mise en œuvre des actions produites par le processus de Recherche Intervention, comme étant indispensable à la conduite du changement organisationnel (Morin, 1988).

- ***Revendiquer une mise en œuvre négociée*** des actions de changement co-construites avec les acteurs sous forme d'ajout d'action d'une manière progressive à l'ancien design organisationnel (Weick, 1977). Ce qui suppose que les dirigeants formalisent les procédures et la nouvelle organisation des départements ainsi que la nature des actions à mettre en œuvre en laissant une marge de manœuvre aux acteurs dans leur établissement (David, 1994). A titre d'exemple dans le cadre de l'amélioration de la communication entre départements et la création de canaux de transmission d'information bien définis, la Direction pouvait laisser s'exprimer la créativité des acteurs quant aux choix de ces canaux et leur mode (papier, électronique, etc). Cette marge de manœuvre laissée aux employés était de nature à limiter le sentiment de frustration ressenti par ces derniers en leur donnant l'occasion de prouver leurs compétences et de retrouver leur dignité professionnelle qu'ils ont vu s'évanouir avec l'arrivé des étrangers perçus comme «des envahisseurs». En outre, accorder aux acteurs une marge de manœuvre et la possibilité de prendre des initiatives, permettait d'accroître l'autonomie des employés et d'amorcer un processus d'apprentissage.
- ***Accompagner toutes les actions de changement par une démarche communicationnelle accrue***. En effet, comme nous l'avons montré précédemment, la communication a une importance inéluctable dans le processus du changement organisationnel. Elle est même au cœur du processus d'interprétation et d'appropriation du changement par les acteurs (Demers, 1993 ; Kourilsky, 2004 ; Romelar, 1997). La communication devait donc être de nature interactive propice au débat, à l'élaboration collective des règles qui régissent le fonctionnement organisationnel, au changement de mode de relations et à la mise en confiance des parties prenantes (Reynaud, 1988 ; Avenier, 1997 ; Bernoux, 1995). La communication entre le leader et les managers des départements et entre ces derniers et leurs subordonnés devait être directe (Floyd & Wooldridge, 1992). Aussi, le dirigeant de la société pouvait mettre à profit la capacité communicationnelle de certains acteurs et leur pouvoir d'influence afin de garantir un appui communicationnel au changement. En d'autres termes, il s'agissait de déléguer le pouvoir en matière de communication (Kets de Vries, 2003 ; Johnson & al, 2005).

4.6) Rôle de production de connaissance au service de l'action et des connaissances scientifiques :

4.6.1) Des connaissances «actionnables» :

Notre Recherche Intervention, à travers l'analyse des discours des employés, des archives ainsi que l'observation directe, en tant que «*actes clés*» du chercheur intervenant, a permis d'extraire auprès des employés de la société des connaissances dépendantes de ces derniers (Savall & Zardet, 2004) et propices à faire évoluer leurs représentations de leur vécu et du fonctionnement de l'activité. Ces connaissances ont pu aider les employés, en particulier le directeur de la société et les managers, de prendre conscience de la déficience de certaines pratiques et de certains comportements et d'œuvrer vers des décisions plus pertinentes par rapport au contexte dans lequel ils évoluaient et par rapport aux objectifs escomptés par cette nouvelle joint venture. Ces connaissances ont permis de provoquer «*un effet miroir*» (Savall & Zardet, 2004) en reflétant les faits et les événements que la société a connus depuis sa création, ainsi que les décisions mises en œuvre et leurs conséquences parfois néfastes (la décision de licenciement de certains employés à la création de la joint venture). Ces connaissances ont donc permis de mettre en vue des liens de causalités entre les faits (Hatchuel, 1986). Ce qui était de nature à amorcer une prise de conscience des dysfonctionnements et de leurs causes ainsi que du degré de responsabilité des différentes strates organisationnelles dans ces dysfonctionnements. Ainsi, une volonté de changement a été observée passant par une mobilisation dans la co- construction avec le chercheur intervenant d'un schéma d'évolution.

Les connaissances produites étaient «*actionnables*» au sens d'Argyris (1995) pouvant être mises en ouvre dans l'action quotidienne des employés et même servant à améliorer cette action. Aussi, les connaissances «*contextuelles*» étaient en rapport avec les problématiques que rencontraient les employés (Avenier & Schmitt, 2005) et les dysfonctionnements constatés au sein de la société. Elles constituaient des solutions possibles à ces dysfonctionnements.

L'appropriation des actions suggérées par la Recherche Intervention, comme étant une condition de son utilité (Koenig, 1993), dépendait, comme le soutient Le Moigne (2000), du fait qu'elles soient «*recevables*» et compréhensibles. Pour l'intelligibilité de ces connaissances, nous avons tenté de primer la transparence et la clarté dans la formalisation des actions de changement.

Quant à la recevabilité de ces connaissances, nous pensons qu'elle était acquise dès lors que ces actions émanaient des suggestions des acteurs et de leur ressentis. Ce qui est aussi justifié par le changement de comportement et d'attitude grâce à la concrétisation progressive de l'archétype proposé par le processus de la Recherche Intervention. C'est ce que nous allons d'ailleurs montrer, plus en détail, dans le chapitre suivant.

4.6.2) Des connaissances «d'intention scientifique» et la production d'une valeur ajoutée scientifique :

Le chercheur intervenant, par l'intermédiaire d'une «*interactivité cognitive*» (Savall & Zardet, 1996) avec les acteurs sur le terrain, tente de générer des connaissances «*d'intention scientifique*». Cette coopération permet de formaliser une représentation du fonctionnement réel de l'organisation (Savall & Zardet, 2004). Ainsi, outre le fait qu'elles soient «*actionnables*», les connaissances, générées par la Recherche Intervention conduite au sein de SGHQ, peuvent constituer une contribution à l'édifice des connaissances théoriques et scientifiques dans le domaine de la mise en œuvre du processus du changement organisationnel d'un coté, et dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de Recherche Intervention, de l'autre.

En effet, étant un chercheur débutant dans le cadre des Sciences de Gestion, ce travail de recherche et la publication des résultats comme étant une «*exigence incontournable de la recherche scientifique*» (Avenier & Schmitt, 2005), nous permet de rendre compte à la communauté scientifique d'un cas de pilotage de changement organisationnel avec une dimension technique importante et où le chercheur intervenant amorce des actions de changement permettant de faciliter sa conduite. En outre, notre travail sur le terrain met en lumière plusieurs difficultés que le chercheur intervenant rencontre dans un contexte multiculturel avec des contraintes temporelles et contextuelles importantes.

Par ailleurs, les connaissances «*génériques*», comme le stipule Girin (1990), doivent être mises en rapport avec les conditions d'interaction dans lesquelles elles ont été produites, afin de les objectiver et de là augmenter leur pertinence pour la communauté scientifique. C'est pour satisfaire cet impératif de validité et d'objectivation que nous avons voulu, tout au long de ce chapitre, rendre compte du processus et du cheminement suivi pour la production de ces connaissances génériques.

5) Les éléments de notre «*boîte à outils*» de chercheur intervenant :

Dans une ligne de pensée similaire à David (2000), nous nous sommes imposés les principes fondamentaux de la Recherche Intervention, les principes «*épistémologiques*», à savoir : le principe de l'isonomie, de la scientificité, de l'inachèvement, de la rationalité accrue et le principe des deux niveaux d'interaction (Hatchuel, 1988 et 1994b ; Hatchuel & Molet, 1986). Ainsi, nous avons tenté de nous assurer que les connaissances produites par la Recherche Intervention soient en adéquation avec le fonctionnement organisationnel existant et avec les relations interpersonnelles en présence. Notre souci majeur était aussi d'apporter le plus possible de scientificité à notre mode de raisonnement concernant les événements, les comportements observés et les discours collectés. Notre création du sens de la réalité était critique, car nous considérions que les discours étaient relatifs et que rien n'allait de soi. Ce qui justifiait notre quête d'information et d'interaction supplémentaires pour vérifier les constats et enrichir notre analyse de la situation. De plus, la validité et la fiabilité de notre recherche étaient des impératifs incontestables. De ce fait, un raisonnement critique a été effectué après chaque collecte d'information pour juger de la fiabilité des sources et de leur non contamination et pour pouvoir détecter, de manière rigoureuse, le chemin parcouru jusqu'à la connaissance produite.

Aussi, le mot d'ordre, au cours de notre dispositif de recherche, était que tous les points de vue exprimés par les employés étaient dignes d'intérêt même si parfois les idées n'étaient guère pertinentes. L'intérêt était égal, comme le stipule le principe de l'isonomie, à tous les employés sans jugement préalable ou de préjugés. Notons qu'au début de l'interaction avec les employés de la JV, le respect de ce principe n'était guère facile, mais avec la multiplicité des échanges, un mécanisme de protection s'est enclenché, nous permettant de nous prémunir de la manipulation même inconsciente de la part des acteurs. Aussi, nous étions conscients que notre savoir était limité de point de vue des pratiques existantes et de celles adéquates au contexte. De ce fait, la collaboration avec les acteurs et l'intérêt qui leur a été porté, nous a permis de combler ce manque de connaissance et de confronter nos savoirs avec ceux de nos interlocuteurs pour enfin avoir une vision de la réalité globale et cohérente.

Le second compartiment de notre «*boîte à outils*» de chercheur intervenant, se composait des concepts traitant du changement organisationnel en tant que processus et des travaux de la Recherche Intervention conduite au sein du laboratoire de recherche auquel nous appartenons (le CGS). Aussi, nous nous sommes armés d'une connaissance technique «*généraliste*» concernant le fonctionnement de la JV, ses pratiques existantes, le mode d'élaboration du verre, les différents processus de production et de découpage. Au sein de ce compartiment, nous pouvons aussi insérer les connaissances que nous avons acquises avant et pendant l'immersion sur le terrain concernant le contexte chinois et le mode de management interculturel en général et en Chine en particulier. Cette grille d'analyse portant sur le processus de changement, le processus de la Recherche Intervention, et le management interculturel, a constitué le socle de notre réflexion sur lequel nous nous sommes basé pour articuler entre les données théoriques mobilisées et celles «*contextuelles*». Aussi, ces données «*contextuelles*» générées par le processus de Recherche Intervention, ont permis de produire des connaissances de nature scientifique concernant la mise en place du changement organisationnel planifié par les dirigeants en rapport au contexte et la concrétisation des actions de changement proposées par le dispositif de recherche. Nous explicitons dans la quatrième partie, les connaissances «*génériques*» ainsi produites mais nous pouvons toutefois énoncer quelque unes :

- la mise en œuvre du changement organisationnel escompté par la JV ne pouvait occulter les variables importantes du contexte, notamment la variable culturel,
- un mode de conduite de changement combiné entre le prescrit et le négocié pouvait avoir des effets meilleurs que celui adopté par les réformateurs au sein de la JV.

Enfin, nous considérons que les trois principes méthodologiques («*l'investigation prospective, la conception et la libre circulation entre niveaux théoriques*» (David, 2000)), ont été respectés tant que possible. En effet, nous ne pouvions pas nous contenter d'une analyse «*statique*» de la situation dès lors que notre objet de recherche, au départ, porte sur une dynamique et une évolution dans le temps. Notre intervention sur le terrain elle-même a suivi un processus avec différentes phases interdépendantes, où l'objectif était de co-construire avec les acteurs un schéma de progrès leur permettant de surmonter des difficultés que le processus de recherche a mis en exergue afin de soutenir le changement organisationnel touchant divers pôles organisationnels. Par ailleurs, le principe de conception qui suppose, selon David (2000), que le chercheur dépasse la phase d'entretien et de collecte de données pour amorcer le dispositif d'intervention proprement dit, a été privilégié. En effet, dès le départ, notre dispositif avait pour

visé de réunir le maximum d'informations sur le contexte du changement organisationnel de la société et le fonctionnement de cette dernière pour pouvoir détecter les leviers de notre intervention et les éléments qui nécessitent une intervention visant la transformation.

6) Les instances de contrôle de la Recherche Intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao et la primauté de l'«*opportunisme méthodique*» :

Le dispositif qui a permis de piloter les interactions entre le chercheur intervenant et les acteurs impliqués dans le processus de notre recherche se base sur trois instances (Girin, 1980) permettant de contrôler la conduite du processus de recherche (Savall & Zardet, 2004) :

Une instance au sein de la société :

Il s'agit d'une instance de gestion qui prenait la forme d'une réunion entre le demandeur de la recherche et nous. Parfois, cette instance s'est élargie pour inclure le responsable des Ressources Humaines. Les échanges avec les membres de cette instance «*stratégique*» (Savall & Zardet, 2004) étaient réguliers (toutes les deux semaines) et nous ont servis à faire partager les constats générés au cours du processus de la recherche ainsi qu'à la construction du schéma d'évolution organisationnelle. En outre, ces réunions ont permis de discuter notre place et notre marge de manœuvre ainsi que le dispositif d'intervention lui-même.

Une instance de contrôle :

Cette instance, comme son nom l'indique, permet le contrôle du processus d'investigation et d'intervention dans un cadre institutionnel et cela par l'intermédiaire des échanges et de la confrontation de points de vue entre chercheurs au sein d'un laboratoire de recherche. Toutefois, comme notre Recherche Intervention était établie en Chine, nous ne pouvions pas bénéficier de cette instance d'une manière complète, ni exploiter ses vertus en termes de distanciation du chercheur par rapport à son terrain et en termes de confrontation de savoirs théoriques et pratiques avec les autres chercheurs issus de notre laboratoire de recherche (Plane, 2003, Savall & Zardet, 2004). Néanmoins, pour contrecarrer cette limite d'ordre géographique, nous avons tenu à avoir des échanges permanents avec notre directeur de thèse afin de présenter le déroulement de notre recherche au sein de la société, ainsi que nos premiers constats et

hypothèses. Outre le fait qu'ils ont permis une première validation scientifique du processus de production des connaissances et des connaissances elles-mêmes, ces échanges nous ont offert l'occasion de profiter des savoirs théoriques, de l'intervention de notre directeur de thèse ainsi que d'un appui moral quand les doutes se sont emparés de nous. Aussi, ces échanges étaient essentiels dans la mesure où, comme le dit Berry (1999), «*lorsqu'on arrive sur un terrain, c'est comme un parachute quand on a peu d'expérience, on contrôle mal l'endroit où l'on atterrit*». Ainsi, notre instance de contrôle nous a réconfortés dans notre tâche en spécifiant que ce que nous vivions à cette époque n'était guère nouveau et qu'il fallait se trouver une place dans ce champ d'action et assurer notre «*socialisation*[17]». Les doutes et les craintes se sont alors peu à peu évanouis.

Une instance de mémoire :

La troisième instance étant celle de la constitution d'une «*mémoire*» prenant la forme de comptes-rendus et de divers enregistrements pouvant servir à une exploitation dans le moyen et long terme. Par ailleurs, le contexte dans lequel notre Recherche Intervention s'est établie n'était pas stable et surtout nécessitant une découverte continue. De ce fait, notre dispositif de recherche était caractérisé par un «*opportunisme méthodique* » (Girin, 1990 ; 1985), traduit par le fait que notre quête de connaissances s'adaptait au fur et à mesure aux opportunités offertes par le contexte. Et comme l'explique Berry (1999) : «*un travail de terrain initié par une demande suppose alors de savoir concilier opportunisme et méthode, voire faire preuve d'un grand sens du rétablissement théorique*». A titre d'exemple, une dimension du contexte de la société SGHQ, celle qui est traduite par l'obligation de respecter les rangs hiérarchiques pour amorcer une interaction avec les employés, a changé notre programme à plusieurs reprises.

Un autre aspect du contexte témoigne de notre «*opportunisme méthodique*», est le fait que les réflexions de groupes, au sens Lewin (1951), n'étaient guère possibles et que nous ne pouvions mettre à profit que les entretiens individuels et collectifs établis avec les employés pour les transformer en des occasions d'échanges collectifs confrontant ainsi notre savoir gestionnaire avec les savoirs des praticiens. Ce qui reprend la logique pensée par Girin (1985) et qui traduit

[17] La socialisation étant l'une des étapes d'une thèse de terrain, spécifiées par Berry (1999), et qui vient après la recherche du terrain et l'atterrissage. Après la socialisation, c'est l'étape de l'arrachement du terrain, la rédaction, la soutenance et enfin l'après thèse.

une interaction entre le chercheur et les «*autochtones*» à savoir les employés, basée sur un ajustement aux faits et aux circonstances du champ organisationnel.

7) La gestion de la dialectique immersion-distanciation :

Dans cette section, nous tentons de répondre à la question suivante : quel type de relations entretient le chercheur intervenant avec les «*décideurs-payeurs*» et les employés impliqués dans le processus de Recherche ?

Les auteurs constituant la littérature sur la démarche de la Recherche Intervention caractérisent la relation qu'entretient le chercheur intervenant avec les interlocuteurs de sa recherche de complexe, vue la multiplicité des représentations mentales (Plane, 2000) et qui fait que le chercheur lui-même fait partie de l'observation et de l'analyse (Lévi-Strauss, 1995 ; Hatchuel, 1994). C'est l'analyse critique et rétrospective de notre comportement, de notre attitude et de notre discours qui nous permet de caractériser la relation que nous avons entretenue avec les demandeurs de la recherche et les acteurs. En effet, la relation avec le demandeur de la recherche était basée sur la négociation, la prise en compte des attentes mutuelles, le transfert de connaissances et de savoirs et enfin «*un apprentissage croisé*». Elle était aussi basée sur une certaine confiance, comme étant un pré-requis du processus de la Recherche Intervention (Moingeon & al, 1997) et qui concernait aussi bien nos intentions que nos compétences (Crozier & Friedberg, 1977), dès lors que nous étions considérés comme un expert, venant aider les employés à résoudre des dysfonctionnements en vue d'amorcer et de soutenir le processus du changement. Nous avons alors tenté de garder et d'augmenter ce capital confiance par une certaine coopération et une rigueur dans la conduite du processus d'investigation et d'intervention. Toutefois, à la fin du processus de la recherche, le «*décideur-payeur*» ayant quitté son poste, son remplaçant n'a pas été disposé à s'impliquer dans le processus de la recherche. Nous pouvons alors qualifier cette relation de très limitée, dans la mesure où nous avions accès à toutes les sources des données comme au départ, sans pour autant avoir une relation d'interaction avec le nouveau directeur.

La relation avec les employés, quant à elle, reposait sur la confiance et l'ouverture qui se renforçaient au fur et à mesure que le processus de recherche avançait. Les acteurs se montraient de plus en plus disposés à coopérer et à avoir des échanges constructifs pourvu que cela mène à

l'amélioration de leur vécu. Le respect du «*principe démocratique*» de la Recherche Intervention a montré aux acteurs que la recherche, qui est amorcée au sein de la société, cherchait à leur donner l'occasion de s'exprimer librement et de valoriser leurs connaissances.

Cependant, l'interaction avec les employés n'a pas empêché la dialectique entre immersion et distanciation d'apparaître. Nous avons alors gardé un niveau de distanciation suffisant pour ne pas nuire à «*la directivité*» nécessaire de l'action (Plane, 2003) et pour avoir un recul et un point de vue critique par rapport à la situation et aux données collectées (Crozier & Friedberg, 1977). La relation entretenue avec notre terrain d'investigation nous pousse ensuite à nous intéresser aux obstacles rencontrés lors de la Recherche Intervention.

8) Des obstacles limités mais contraignants :

L'obstacle majeur que nous avons rencontré correspond à la non possibilité d'établir des réflexions de groupe et des expérimentations au sens de Lewin (1951). Cet obstacle, bien qu'il ait été en partie surmonté, constitue l'une des limites de notre Recherche Intervention.

L'autre obstacle étant celui de la non implication du directeur chinois (remplaçant du demandeur de la recherche) dans le processus de la Recherche Intervention. Cet obstacle constitue à notre égard, un des freins que tout chercheur intervenant peut rencontrer sur le terrain, dès lors que le «contrat d'intervention» qu'il établit au cours de la phase de négociation peut constituer une garantie pour la continuité de la recherche en termes d'accès aux sources de données mais il n'est guère suffisant pour impliquer un nouvel interlocuteur de recherche si le demandeur initial change de poste ou quitte le système organisationnel. Nous considérons alors que ce risque reste présent et cela même si le chercheur dispose d'un fort pouvoir de persuasion et d'influence.

Aussi, un autre obstacle, signalé d'ailleurs par Argyris (2000), correspond au cas où les acteurs ne montrent pas une implication accrue dans le processus de la Recherche Intervention pour cause de surcharge de travail. Dans le cas de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, les acteurs montraient une volonté et une disposition à s'engager davantage dans la démarche, néanmoins, ils étaient contraints par des tâches alourdies par le contexte du changement technique, qui leur prenait tout leur temps.

Par ailleurs, notre recherche intervention dans un contexte spécifique (international et interculturel), nous a permis de constater une autre limite qui a justement trait à cette spécificité. En fait, dans un contexte étranger, si loin de la France, dans un pays émergent, la Recherche Intervention n'est pas encore connue en tant que méthodologie féconde qui fait un maillage entre la théorie et la pratique et au service de ces deux champs. Ainsi, souvent cette démarche est confondue avec celle d'un consultant, qui est d'ailleurs perçu par nos interlocuteurs comme un acteur extérieur qui s'introduit dans le champ de l'entreprise pour prescrire des actions en contrepartie d'une forte rémunération. Ainsi, il nous a semblé utopique de croire que les possibilités et les facilités dont peut disposer un chercheur intervenant en France soient disponibles dans ce type de contexte chinois, du moins, elles le ne sont pas encore.

9) Conclusion :

Apres avoir restitué le processus qu'a suivi notre investigation dans la société SGHQ, il est important à ce niveau de s'intéresser d'une manière plus profonde, davantage descriptive certes, au processus du changement organisationnel, à ses différentes phases et de mettre en avant au cours de ce processus, le processus de la Recherche Intervention que nous avons décrit dans ce chapitre. L'intérêt de positionner la Recherche Intervention dans le processus du changement permet ainsi de mieux présenter les apports de notre recherche dans l'amorce et la conduite de ce processus.

Chapitre 3 - Le processus du changement au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao : descriptions des phases

Compte tenu du fait que notre Recherche Intervention n'a pas commencé au moment de la création de l'entreprise, nous avons cherché, dans le cadre d'une analyse rétrospective (la même qui nous a permis de connaître le contexte interne de départ), à expliciter toutes les actions amorcées par la nouvelle société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. Ensuite, le processus de Recherche Intervention a permis de connaître les conséquences des premières actions de changement sur le tissu social et aussi sur l'avancement du changement organisationnel escompté par le réformateur. Nous exposons en outre, dans le cadre de ce chapitre, les actions proposées à la suite de notre investigation sur le terrain et la réaction de l'organisation en place à la mise en œuvre, partielle, de ces actions.

Dans ce qui suit, nous nous contentons de décrire le processus de changement organisationnel ainsi que ses étapes. Une analyse approfondie de ce processus et une articulation avec les concepts théoriques mobilisés en première partie fera l'objet de la prochaine partie.

1) Les premières actions de changement :

Suivant une approche temporelle (Lewin, 1947 ; Weick, 1969 ; Kotter, 1996), nous pouvons caractériser le processus du changement organisationnel planifié par le leader de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, par trois grandes phases :

- **Une première phase** qui traduit des actions de changements amorcées par le réformateur après la création de la société.
- **Une deuxième phase** que nous appelons par «une phase de transition» et qui est caractérisée par la mise en exergue des conséquences des premières actions de changement et de l'évolution du processus.

- **Une dernière phase** qui est caractérisée par des actions de changements amorcées suite à la Recherche Intervention que nous avons établie au sein du système. Il s'agit d'une étape qui traduit les actions d'institutionnalisation de nouvelles normes et pratiques ainsi que la consolidation des gains réalisés au cours des deux premières phases. Notons que cette dernière phase est encore en cours au sein de la société.

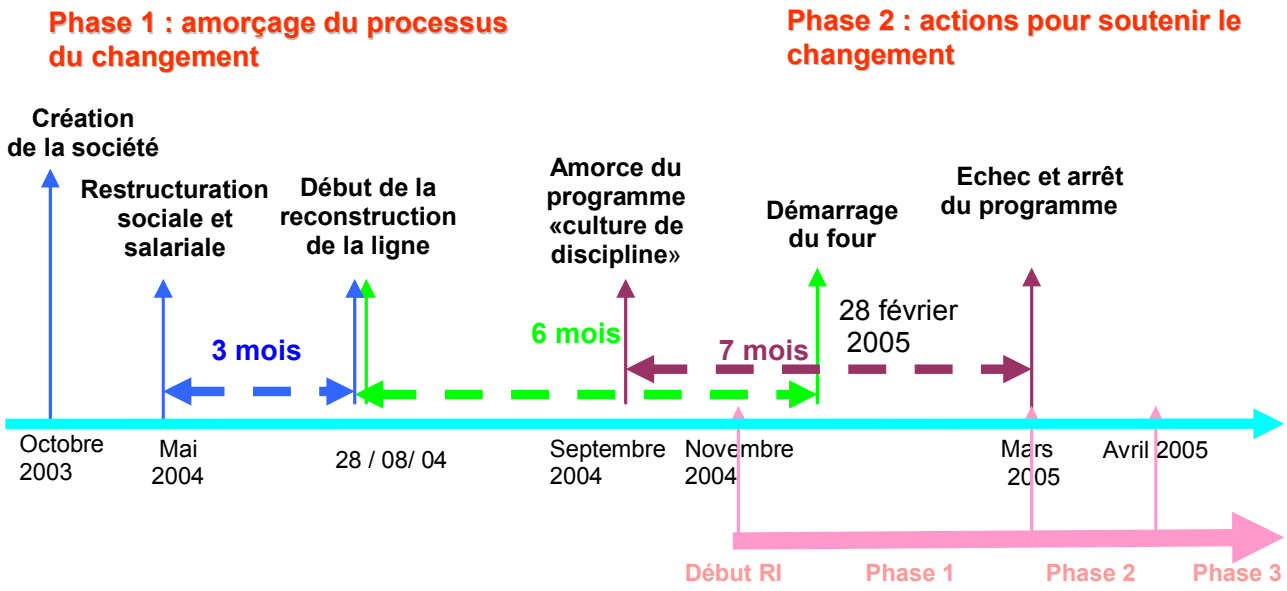


Figure 4 : Schéma récapitulatif des actions de changement amorcées au sein de la société SGHQ / Processus de la Recherche Intervention

Au cours des mois qui ont suivi la création de la joint-venture, les protagonistes ont planifié et réalisé plusieurs actions de changement dans divers domaines. Le premier, et non le moindre, concernait la ligne de production qui, comme nous l'avons spécifié dans le premier chapitre de cette partie, était en mauvais état et ne répondait guère aux spécifications de la production des deux groupes verriers Saint-Gobain Glass et Hanglas. Ensuite, le leader a planifié des changements de nature à restructurer les divers pôles organisationnels en commençant par les Ressources Humaines, les procédures et l'organisation même du travail. Ces actions de changement étaient alors le point de départ du processus du changement organisationnel au sein de la société. Notons que ces actions de changements se sont opérées avant et au début de notre Recherche Intervention.

1.1) Le changement technologique :

La nouvelle société, sous l'impulsion des actionnaires, a lancé un projet de reconstruction de la ligne de production existante pour la mettre à jour au niveau des technologies européennes. Ce projet a nécessité la création d'une équipe projet composée de quatorze acteurs issus des différentes sociétés actionnaires et qui était autonome vis-à-vis de la nouvelle joint-venture. Cette précision est importante du point de vue organisationnel puisque nous étions en présence de deux entités (l'usine et l'équipe projet) qui cohabitaient sur le même site pour construire la nouvelle société. Notre étude a surtout concerné les changements d'ordre organisationnel et donc les acteurs appartenant à l'entité de l'usine.

Ainsi, l'objectif escompté par ce changement était de faire bénéficier la joint venture d'une ligne de production avec les meilleurs technologies disponibles sur le marché et de faire profiter la nouvelle société du savoir faire de Saint-Gobain Glass (la branche vitrage du groupe français). Il s'agissait d'un apport en haute technologie et d'un changement radical aussi bien au niveau de la ligne qu'au niveau des techniques de production qui lui sont associées.

Le chantier de reconstruction a démarré en septembre 2004 et a duré six mois. Il est à noter que «l'équipe projet», chargée du chantier n'a pas intégré ou très peu d'employés chinois en son sein. L'information était distillée en fonction des circonstances et des besoins et cela par souci de confidentialité concernant la technologie installée et afin d'éviter le risque de copiage industriel. D'autant plus que les décideurs avaient l'intention de diminuer le nombre de personnel, et ne sachant pas quels sont les employés qui seront gardés, ils ont préféré, dans un premier temps, d'écarter tous les employés de la phase de conception voire même de la mise en œuvre du changement technique qui était planifié par la plus haute strate hiérarchique.

1.2) Changement au niveau des ressources humaines :

1.2.1) Restructuration du personnel :

Comme nous l'avons énoncé précédemment, au sein de la JV, les décideurs avaient pour objectif de réduire le nombre de personnel, ils ont alors amorcé un changement touchant les ***Ressources Humaines.*** Cette restructuration sociale avait pour effet de diminuer le nombre de personnel de 550 employés à 280. En effet, avec le changement technologique, le besoin en facteur humain était moindre étant donné que plusieurs tâches devaient être automatisées. De plus, une meilleure organisation des ressources, répondant mieux aux besoins de productivité et au savoir faire de Saint-Gobain, a permis de mettre en place des structures plus allégées. Par ailleurs, les dirigeants ont revalorisé l'importance de certains départements qui ne figuraient pas parmi les priorités de l'ancienne organisation chinoise. Des départements tels que celui de la qualité et de la maintenance pour lesquels de nouveaux responsables qualifiés ont été embauchés. Ce faisant, les dirigeants de la joint venture ont tenté de mettre l'accent sur l'importance du contrôle qualité de la production et de la maintenance des équipements au même titre que la production elle-même.

Enfin, une partie des utilités (services généraux : eau, gaz industriels, électricité) de l'usine a été externalisée (concerne tout le personnel de l'unité de production d'azote et d'hydrogène) d'où un besoin moindre en termes de personnel.

Pour la sélection du personnel, la société a fait appel à un cabinet extérieur spécialisé afin de mettre en place une procédure de sélection comprenant trois phases essentielles :

- Un examen écrit sur 100 points : 50 points concernant les connaissances générales (en anglais, en informatique et en mathématique) et 50 points concernant le volet technique (finance, marketing, production verrière….)
- Une évaluation concernant l'attitude et les performances en se basant sur l'avis du supérieur hiérarchique, celui des collègues et celui des subordonnés.
- Une troisième étape, où il s'agissait pour les employés, de remplir un formulaire «*application form*», regroupant les informations qui concernent leurs expériences passées, leurs motivations, leurs points forts pouvant servir le poste ainsi que leurs points faibles à améliorer.

Ces trois étapes succédaient à une autre étape 0, où on a demandé aux employés de postuler pour deux fonctions différentes et de formuler leurs motivations pour chaque poste. Les résultats de cette sélection ont été annoncés publiquement le 28 Août 2004 au même temps que l'arrêt de l'ancienne ligne de production. Ensuite, la direction a laissé une marge de manœuvre aux chefs des départements dans l'organisation interne de leur département. Les propositions ont été alors discutées et validées au cours d'un travail collectif ressemblant les membres de la Direction et les responsables des départements auxquels il incombait d'informer et d'expliquer la nouvelle organisation de la société au reste des employés.

La restructuration au niveau des Ressources Humaines comprenait aussi l'embauche de nouveaux employés dans divers départements. Ces employés appartenaient à trois catégories :

- Des jeunes employés, sortant des universités de premier rang, que la société voulait former.
- Des employés chinois hautement qualifiés pour des postes de managers de départements (Qualité, Logistique, Maintenance).
- Deux employés issus du groupe actionnaire Hanglas (des expatriés) pour le poste de manager du département des Achats et de la Comptabilité.

1.2.2) Changement du système de rémunération

Le système de rémunération, lui aussi, a subi des changements. Le directeur de la JV a mis en place un système selon lequel 50 % du salaire serait variable et 50% fixe. Il s'agit d'une mesure de nature à motiver le personnel et cela à travers la mise en place d'objectifs face à la partie variable du salaire. Ainsi, une grille d'évaluation de la performance a été établie pour chaque département.

Cependant, face au faible niveau de l'activité du à l'arrêt de la production pour la reconstruction de la ligne, le leader a décidé de diminuer la partie variable du salaire de 30% pendant le projet de restructuration (pendant six mois).

1.2.3) Les formations :

Selon les procédures de la branche Saint-Gobain Glass, les formations sont faites bien avant les changements organisationnels (notamment la reconstruction de la ligne de production). Cependant dans le cas de notre société, elles n'ont été établies qu'à la fin du chantier. Ceci a été expliqué par les décideurs par le retard qui a été pris pendant la procédure de sélection du personnel elle-même. Par conséquent, la société, ne voulant former que le personnel qui sera choisi, a du attendre la fin de la sélection pour commencer la formation. Ce retard a constitué une difficulté importante pour l'activité puisque l'un des constats de la Recherche Intervention correspondait à un manque de compétences ressenti tout au long du démarrage de la nouvelle ligne de production. Ce manque de compétences a causé sur le long terme un manque d'efficacité et de rendement. Par la suite, une fois les résultats de la sélection annoncés et pour mieux préparer les employés restants et les nouveaux embauchés à l'usage des nouveaux équipements, un cycle de formation a été amorcé et cela par l'envoi de plusieurs employés à l'usine de Saint-Gobain Glass en Inde. Cette formation a concerné divers employés issus des départements techniques : la production, la qualité et la maintenance (cf. tableau suivant).

Département et fonction	Durée
5 Chef d'équipe (production)	4 semaines
Manager qualité	1 semaine
Superviseur laboratoire qualité	1 semaine
Manager production	10 jours
Responsable matière première	10 jours
3 Ingénieurs de Production	9 jours
8 ouvriers production	9 jours
13 opérateurs production	9 jours
2 ingénieurs mécaniques (maintenance)	6 jours
2 ingénieurs électriques (maintenance)	6 jours
1 Superviseur énergie	6 jours
1 assistant technique (maintenance)	6 jours
1 spécialiste d'automatisme	6 jours
16 ouvriers /Opérateurs (maintenance)	6 jours

Tableau 4 : Liste des participants à la formation en Inde et sa durée

Le but de cette formation était d'offrir aux employés l'opportunité de voir une usine Saint-Gobain Glass en fonctionnement et d'apprendre des employés indiens. Nous pouvons citer, par exemple, le cas du responsable qualité qui s'est inspiré du laboratoire qualité en Inde pour mettre en œuvre le même laboratoire au sein de l'usine SGHQ. Avant ce déplacement, ce responsable a été envoyé pendant deux mois (à l'occasion de la réunion internationale pour la qualité de la branche Vitrage) en visite de formation dans divers usines Saint-Gobain Glass en Europe afin d'acquérir les connaissances nécessaires pour la mise en place des procédures qualité au sein de la joint venture SGHQ. D'autres employés ont eu l'opportunité de bénéficier de formation en Europe. Il s'agissait de l'assistant du responsable de production, du chef du float (une partie de la ligne de production) et du responsable de la maintenance qui ont suivi des formations au sein de différentes usines de Saint-Gobain Glass France. Par ailleurs, des employés issus de la branche vitrage du groupe Saint-Gobain sont venus pour aider le personnel l'usine SGHQ. Il s'agissait, en l'occurrence, du responsable qualité au niveau mondial qui s'est déplacé en Chine afin de mettre en place les procédures et d'aider le responsable en charge de la qualité et son équipe dans l'établissement d'un laboratoire qualité selon les spécifications Saint-Gobain Glass. Aussi, un technicien, doté d'une expérience au sein d'une usine de la branche en France, est venu former le personnel sur la découpe du verre dans les dimensions programmées sur la ligne de production (en fonction des commandes des clients).

1.3) Changement au niveau des procédures :

Le troisième volet de changement amorcé à cette époque, concernait les procédures et les règles existantes. Au niveau des Ressources Humaines, des documents ont été créés, comme les fiches descriptives des postes, les fiches d'évaluation des compétences, les règles de rémunération, les règles de récompenses/pénalités (Bonus/malus), les règles de conduite, d'absentéisme et les procédures d'évaluation des formations.

Au niveau de la ligne de production, de nouvelles spécifications ont été adoptées, en conformité avec le niveau de qualité du produit visé par Saint-Gobain Hanglas Qingdao (spécifications des matières premières et des équipements). Aussi, des procédures ont été mises en place pour assurer une bonne productivité. L'établissement de ces procédures a été la résultante d'un travail en commun entre l'équipe assistance (des employés issus des deux groupes étrangers chargés d'assister le personnel de la société SGHQ) et les chefs de départements.

1.4) Changement dans le domaine de la sécurité :

Un autre volet qui a mobilisé l'attention des dirigeants, était celui de la sécurité pendant le chantier de reconstruction. En effet, face au manque de sécurité sur le site, la société a fait appel à un cabinet de consulting extérieur (E&PC, un cabinet au capital français basé à Hong Kong pour servir le marché chinois) qui avait pour mission d'exécuter un audit du système de management de la sécurité et de proposer des actions d'amélioration ainsi qu'un plan réaliste d'exécution. Le but étant d'éviter les accidents et de s'assurer de la conformité du système en présence avec les standards de sécurité de Saint-Gobain et ceux de la norme 18001 (1999). Plus concrètement, les objectifs souhaités de cette intervention étaient d'évaluer et auditer la sécurité au niveau des sous-traitants, de planifier un système de sécurité approprié pour aider les sous-traitants à améliorer leur approche de sécurité, de mobiliser les ressources internes et d'enrôler les personnes afin de gérer et de contrôler le système de sécurité durant l'exécution du projet.

L'audit a fait ressurgir des dangers liés au manque de sécurité, au non port des équipements de protection, à la mauvaise utilisation des outils, au travail en hauteur et à l'état du site en général en termes de propreté et de rangement. Suite à cet audit, le consultant a recommandé plusieurs actions d'amélioration qui concernaient :

- l'importance de la création d'une culture de discipline au sein de la société,
- l'importance de l'implication de tous les employés,
- l'importance du maintien du leadership,
- l'importance de la prise de conscience des employés et des sous-traitants du risque et de l'utilité de l'identification et de l'évaluation des dangers potentiels,
- l'importance de l'existence de services de sécurité qualifiés et compétents sur le site.

En outre, un plan d'inspection a été établi qui concernait tous les employés, partant du fait que toute personne est capable d'identifier les dangers potentiels sur le site et de rapporter les niveaux de risque. Ce plan était de nature à changer les comportements et à impliquer davantage les individus dans la prévention des dangers en particulier et dans l'exécution de leurs tâches en général.

Aussi, un programme appelé «la culture de discipline» a été instauré dans l'organisation visant en premier lieu, la prise de conscience des employés de la nécessité de changer de comportements. Il devait, ensuite, les inciter à s'impliquer davantage dans leurs tâches et surtout de créer une nouvelle culture d'entreprise partagée par tous. En fait, il s'agissait d'accompagner les acteurs pour changer de comportement au niveau de l'hygiène et de la sécurité, ce qui leur permettrait de s'habituer à une certaine discipline, vigilance et rigueur qu'ils pourraient appliquer dans toutes leurs tâches quotidiennes. Toutefois, ce programme a eu un échec considérable, jugé lourd du point de vue des acteurs, sans oublier le fait que le moment d'exécution de ce plan de formation n'était pas approprié puisqu'il a coïncidé avec la fin du chantier et le début de la production avec tout ce que cela engendre comme tâches supplémentaires pour les acteurs. Ces derniers, ne pouvaient pas ainsi s'impliquer dans ce programme ce qui explique en partie son échec. De plus, le formateur de nationalité chinoise, qui était chargé de le mettre en place, était jugé incompétent et n'ayant pas beaucoup de connaissances au niveau de la sécurité. Ce qui a constitué un obstacle pour le déroulement des sessions de formation et des réunions. Devant ce constat, le leader a décidé d'arrêter le programme au cours du mois de Mars 2005.

Pour accompagner le changement organisationnel amorcé dans la société et pour pallier au manque de compétences ressenti à la fin du chantier, la société a fait appel, comme il est d'usage dans la branche Saint-Gobain Glass, à une équipe d'assistance technique regroupant des personnes issues de la Division Technique Internationale **(DTI)** et des employés des diverses usines de Saint-Gobain Glass ainsi qu'un intervenant appartenant au groupe partenaire Hanglas. Trois membres de cette équipe devaient planifier et exécuter un plan de formation technique, les autres étaient chargés d'assister et de former le personnel sur les techniques d'utilisation des nouveaux équipements, de contrôle qualité du verre et de détection des défauts.

La société a aussi remarqué une carence du système chinois dans le domaine de la maintenance. Elle a alors fait appel en Février 2004 puis en Janvier 2005 à un responsable maintenance de Saint-Gobain Glass France, afin de diagnostiquer la situation, de détecter les points de carence et surtout, d'amorcer un processus d'apprentissage des ouvriers chinois dans le domaine de la maintenance des équipements. Il devait, en outre, aider les responsables en charge de la maintenance à mettre en place les procédures de maintenance préventive des équipements. La société a ensuite rappelé un employé (un préretraité) en mission de 9 mois pour assister l'équipe locale et pour mettre en place un système maintenance.

La connaissance des changements et des événements survenus dès la création de la société a servi comme point départ à notre processus de recherche. En effet, suite à l'analyse rétrospective des événements organisationnels, nous avons amorcé à la suite de la demande du directeur de l'usine, une phase de diagnostic afin de connaître la situation organisationnelle après l'entame des premières vagues de changement.

2) Les constats d'une phase transitoire :

La phase du processus de changement que nous appelons par «*transitoire*» traduit le passage de la société par un état intermédiaire suite aux premières actions de changement que les dirigeants ont planifiées et mises à exécution. En outre, cette phase correspond à celle de l'établissement de notre Recherche Intervention et ce qu'elle a provoqué en termes de réflexions communes avec les employés et en termes de prise de conscience de la part de ces derniers sur la nécessité de faire évoluer les pratiques existantes ainsi que les modes de pensée.

2.1) Un besoin de connaissance de la situation vécue, les résultats du diagnostic :

Après avoir mis en place les actions de changement que nous avons expliquées auparavant, les dirigeants devaient planifier et réaliser d'autres changements dans le cadre de la réorganisation des différents départements, des procédures et de la formation des acteurs.

Ayant un besoin urgent de connaître les conséquences des actions de changement d'ores et déjà mises en place, au niveau de l'organisation du travail et de la perception des acteurs, le directeur de la société nous a demandé de faire un diagnostic de la situation, de détecter les différentes perceptions des acteurs, leurs attentes, pour ensuite proposer les actions d'amélioration nécessaires à la conduite du changement organisationnel. Il est à noter à ce niveau, que notre interlocuteur de recherche avait lui-même fait le constat d'un manque d'efficacité de l'activité et un manque d'implication et de responsabilité de la part des acteurs. Il escomptait alors par notre recherche, la connaissance des causes profondes de ce premier constat. Cette demande a ainsi amorcé notre processus de Recherche Intervention durant lequel nous nous sommes entretenus au départ avec ***les différents managers de département***. Ensuite notre proximité du terrain, nous a permis de connaître les points de vue des autres employés de la société.

Il est important à ce niveau, de spécifier la typologie d'acteurs au sein de la société. La première strate organisationnelle est composée du dirigeant et de son assistant, ensuite la strate des managers de département, puis les superviseurs en tant que managers intermédiaires et enfin le reste des employés (les opérateurs et les ouvriers).

2.1.1) Les constats générés par la première vague d'entretiens

Les entretiens et les échanges avec les responsables de département ainsi que l'observation sur le terrain ont permis de mettre en exergue les constats suivants :

Le manque de motivation

Notre premier résultat était le constat d'un manque de motivation des employés impliqués dans le processus, traduit par un mécontentement général. La résultante à cela a été la réduction considérable de leur efficacité et l'accentuation de la difficulté de la tâche de gestion pour leurs supérieurs hiérarchiques. Ce manque de motivation a été imputé par nos interlocuteurs à ***des conditions de travail défavorables et à une rémunération démotivante.*** Par conditions de travail, les employés questionnés entendent l'état de l'infrastructure de base dans laquelle ils évoluaient (l'état de leur bureau, de l'éclairage, l'état des sanitaires, ou encore les heures supplémentaires non payées) et le salaire qui était jugé inacceptable et disproportionné par rapport aux tâches fournies. La citation de l'un des responsables de département témoigne du désarroi ressenti *:*

> «*Même si le salaire ne constitue pas un problème grave pour moi personnellement, car je compte montrer mes compétences et mériter une augmentation, mais cela constitue une cause considérable de démotivation et de manque d'implication de la part des personnes*».

Ce problème fut repris par un autre responsable qui pense que ses subordonnés sont démotivés à cause de la rémunération, qui selon lui, «*n'est pas juste, et n'est pas proportionnel à la quantité de travail*». L'emploie du terme «juste» par cet acteur nous fait penser à l'importance accordée par la société chinoise en général et par les employés de cette entreprise en particulier, à l'aspect de justice dans les relations personnelles et professionnelles.

Aussi, pour les managers, la création de la société a été suivie, comme nous l'avons dit précédemment, par le licenciement d'un nombre important d'employés qui a été accompagnée ensuite par la réduction du salaire. Ces décisions ont eu, selon nos interlocuteurs, des incidences fâcheuses sur le moral des employés et sur leur implication.

Concernant, la diminution des salaires, elle a été très mal perçue par les responsables des départements et les employés en général, dès lors que les acteurs considéraient que cette décision n'était pas justifiée et que même si le niveau de l'activité était bas, leurs tâches et leurs rôles étaient plus amplifiés, exigeant de leur part un effort supplémentaire qui n'était pas pris en considération dans l'attribution des salaires. D'où le sentiment d'injustice.

Des règles mal établies :

Aussi, les managers de département voyaient en les règles fixées par les dirigeants une source de démotivation et de manque d'implication des acteurs dans le processus du changement. En effet, ils considéraient que la Direction ne prenait pas en compte les besoins et les attentes des employés dans l'établissement des règles qui régissaient le fonctionnement de l'activité.

De plus, ces règles ne semblaient guère intelligibles et transparentes pour tous. Cette perception des règles a généré une perte de confiance vis-à-vis des dirigeants. Nous citons à cet égard un responsable qui explique :

> «*Les règles dans cette société ne prennent pas toujours en compte le bien être des individus, alors ils n'ont plus confiance dans la Direction, et ils ne croient pas que cette dernière pense à eux en tant que des êtres humains*».

A titre d'exemple, nous pouvons citer quelques règles qui provoquaient le désarroi des acteurs : ils étaient contraints de payer pour manger à la cantine, ils étaient aussi contraint de porter un uniforme à l'entrée de l'usine, impliquant donc qu'ils soient munis de leurs vêtements de travail en sortant de leur domicile, ou alors qu'ils se changent à l'entrée de l'usine (cette règle provoquait à la fois une gêne et un manque de bien être pour l'employé), ou encore ils étaient dépendants du top management et de leur accord pour la moindre décision, règle jugée trop contraignante par nos interlocuteurs.

Ainsi, ***le manque de motivation et la perte de confiance à l'égard des dirigeants*** ont généré un sentiment de confusion et d'***incertitude*** vis-à-vis de *l'avenir* aussi bien personnel que celui de la société. Par conséquent, les employés exprimaient un besoin permanant d'être rassuré.

Un mode de management contraignant :

Le management instauré par le leader et son adjoint inhibait l'initiative et restreignait les marges de manœuvres des acteurs. La décision étant centralisée, les acteurs les plus motivés se trouvaient face à un refus catégorique à leurs propositions et parfois n'avaient pas de réponses de la part de la hiérarchie. Un responsable de département déçu, s'exprimait ainsi :

> *«J'ai essayé de faire des propositions concernant des procédures, et ça fait deux mois que j'attend la réponse et je crois que cela signifie un refus».*

Par ailleurs, les répondants ont manifesté leur désarroi quant à l'existence d'un double discours émanant de la Direction. En effet, selon les managers de département, le discours et le mode de leadership était double, dès lors que le directeur général véhiculait un style de management négocié alors que son adjoint émettait un discours de type imposé, ne laissant guère une marge de manœuvre aux acteurs. Le caractère double et incohérent du discours émis par le top management était de nature à renforcer l'incertitude déjà existante. Les employés ne savaient plus si le mot d'ordre était l'autonomie ou l'obéissance aux ordres puisque la décision était fortement centralisée. De plus, le mode de management était considéré comme déviant de la volonté des acteurs les plus motivés puisqu'il ne leur donnait pas l'occasion de s'affirmer et de montrer leurs compétences. Ce qui était perçu comme un manque de confiance des dirigeants en les capacités et les compétences professionnelles des employés. Ces derniers voyaient en cette attitude un manque de respect qui leur fait perdre leur dignité professionnelle. Les citations suivantes en sont révélatrices :

> *«La direction nous considère comme «des bons à rien» et ils veulent qu'on travaille. Nous pensons que ce n'est pas la bonne manière de faire»*
> *«On nous demande de motiver, d'impliquer, mais pourquoi faire, si c'est pour exécuter les ordres, ils n'ont pas besoin d'être motivés, pour cela il suffit d'être obéissant».*
> *«Pour être performent, il faut nous laisser essayer des choses et montrer nos compétences, alors qu'ici, pour faire quelque chose il faut au moins six signatures».*

La communication verticale et horizontale déficiente :

La communication avec les dirigeants était jugée par les managers, comme étant déficiente et *«à sens unique»*. Ce problème pouvait être justifié en partie par la barrière de la langue. Les managers ne parlaient pas tous l'anglais et de ce fait pour communiquer avec la Direction et surtout avec le directeur de la société, de nationalité française, il fallait passer par l'intermédiaire des interprètes qui ne sont pas toujours disponibles puisqu'ils étaient accaparés par le chantier de reconstruction de la ligne de production. Ainsi, la communication se trouvait contrainte et les passages d'information étaient ralentis voire inexistants. Ce manque de communication était d'autant plus ressenti à cause de la suppression, faute de temps, des réunions entre le directeur de la société et les managers de département.

Par ailleurs, le problème de la communication existait aussi entre les départements car les canaux de communication n'étaient pas définis. Ce qui entravait souvent la coopération entre eux, pourtant nécessaire dans cette période de reconstruction de l'organisation et nécessaire pour une efficacité optimum. Ceci est révélé par la citation suivante d'un manager de département :

> *«L'information concernant une tâche à exécuter le mardi, arrivait à l'ouvrier le matin même, alors il ne faut pas le blâmer s'il n'a pas eu le temps de la faire».*

La différence de culture de travail :

La différence de culture était traduite par des différences au niveau de l'approche du travail et au niveau de la mentalité qui réside entre les employés hérités de l'ancienne société chinoise «Taiyang» et ceux recrutés par la nouvelle société. Les premiers sont restés ancrés dans des habitudes de travail et de routines qui caractérisent une certaine culture de passivité. Cela est dû à un choix de management de l'ancienne société et du fait qu'elle était en quelque sort une société d'Etat. Ce qui ne coïncidait guère avec la culture des nouveaux employés qui, quant à eux, voulaient saisir l'occasion de travailler dans un groupe de renommé mondiale pour acquérir de l'expérience, apprendre et augmenter leurs connaissances. Ces différences culturelles limitaient la coopération entre acteurs et entre départements. La citation suivante d'un des responsables nouvellement embauchés illustre cette idée :

> *«Ce qui limite aussi notre efficacité c'est la culture des anciens qui veulent encore travailler avec la même cadence et manière qu'avant et refusent de changer».*

Une structure qui n'est pas claire et non intelligible pour les employés :

La structure ne semblait pas être claire pour les acteurs, l'organigramme était encore flou et les responsabilités n'étaient guère définies. Un manager nous avoue clairement :

> *«Personnellement, parfois, mes ouvriers me demandent : qui doit faire cette tâche, comment, quand ? Et malheureusement je n'ai pas toujours une réponse claire à leurs donner».*

Il s'avère donc que malgré le fait qu'au départ les dirigeants aient établi un changement au niveau de l'organisation des départements et de l'affectation des employés, cela ne semblait pas être transparent et connu par les responsables de département et les managers intermédiaires. Nous avons noté la récurrence d'une idée dans le discours des responsables :

> *«Les employés et nous mêmes, nous ne savons pas qui est le chef de qui et qui est responsable de quoi ?»*

Les procédures mal définies :

Le manque de clarté touchait aussi les procédures qui véhiculaient l'activité. En effet, les procédures existantes n'étaient guère spécifiques à chaque département, elles manquaient de clarté et de compréhension. Plusieurs de ces procédures étaient celles appliquées par le groupe français Saint-Gobain et spécifiques aux technologies apportées par ce dernier. Les responsables de département avouaient que le manque d'application des procédures qui entravait fortement aussi bien le partage des tâches que la coopération entre départements, tenait à deux facteurs, à savoir, le manque de connaissance de ces procédures et le manque de qualification nécessaire à leur application.

Le manque de connaissance de la culture d'entreprise :

Les entretiens avec les managers de département ont montré qu'ils ignoraient la culture de leur entreprise. Même les objectifs ne s'avéraient pas clairs et bien définis. Plusieurs fois, au cours des entretiens nos interlocuteurs exprimaient une réflexion du type «*c'est quoi la culture de notre entreprise, c'est ce que nous voulons savoir ?».* Le discours recueilli reflétait le fait que la société était démunie en termes de valeurs et normes communes aux acteurs qui la composent.

Le manque de compétences :

Ce problème nous a surpris, non pas parce qu'il existait mais parce qu'il a été cité aussi librement et avoué par certains responsables. Ce manque de compétences se manifestait dans l'activité quotidienne des managers qui voyaient leurs subordonnés dans l'incapacité d'exécuter certaines tâches surtout celles en rapport avec le changement technique amorcé au cours de cette période. Aussi, le manque de qualification et de compétences des acteurs impliquait un besoin urgent de formations diverses (utilisation de nouveaux équipements installés pendant la réparation et la reconstruction de la ligne de production, les techniques de vente et d'achat, les techniques de communication, linguistique, mise à niveau informatique).

Nos échanges avec les responsables de département étaient alors l'occasion pour eux de réfléchir sur les causes qui empêchaient l'action individuelle et collective et qui par conséquent, limitaient l'efficacité quotidienne. En outre, les managers ont pu détecter les dimensions organisationnelles qui inhibaient la mise en place et la pérennité du changement. Ils ont alors compris qu'il était plus que nécessaire de faire progresser l'organisation de départ pour la rendre plus efficace, basée sur un mode de fonctionnement transparent et soutenant le changement technique.

Les constats que nous venons d'exposer nous ont semblé alarmants et nous ont de ce fait, poussé à expliciter davantage la situation vécue et de connaître leurs tenants et aboutissants, en passant par les représentations des autres employés. Ainsi, la deuxième vague d'entretiens établie avec les superviseurs, les opérateurs et les ouvriers, ajoutée à la première, nous a permis de faire une classification des constats par département. Ce faisant, le processus de recherche s'est enrichi par la connaissance de la spécificité des problèmes dans chaque département.

2.1.2) Les constats par département :

Département Qualité :

Dans ce département, les acteurs interrogés avouent, d'une manière directe, le ***manque d'efficacité*** de leur département. Ce constat fut expliqué par nos interlocuteurs par plusieurs facteurs, à savoir : une ***mauvaise communication*** et une ***collaboration restreinte*** entre départements ainsi que le ***manque de clarté*** *dans les missions* dévolues à chaque département. Par conséquent, les tâches des acteurs eux-mêmes n'étaient pas claires.

Par ailleurs, selon les acteurs, la mauvaise communication entre les différents départements et le manque de collaboration étaient des aspects organisationnels hérités de l'ancienne société Taiyang et qui ont conduit à son échec.

Aussi, dans leur évaluation de l'activité de leur département, les employés imputaient le manque d'efficacité à la non prise en compte par les dirigeants de la société de l'importance des relations avec les instances gouvernementales en présence (guanxi). Ce qui pouvait, à leur sens, constituer un obstacle pour le bon fonctionnement de l'activité.

D'un autre coté, nos réflexions avec les acteurs de ce département, nous ont permis de constater que ces derniers ne disposaient pas d'une idée claire concernant ***la culture*** de la société. Par culture, nous entendons celle qui ressemblerait les valeurs et les postulats fondamentaux qui régissent le comportement des acteurs. Les employés de ce département ne savaient pas quelles sont les valeurs qu'ils devraient adopter ni les comportements souhaités par le top management. Ce qui nous pousse à croire qu'ils étaient disposés à accepter des valeurs que la hiérarchie leur exposait à condition que ces valeurs respectent les valeurs chinoises enracinées.

Deux citations témoignent de l'inexistence d'une culture fédératrice au sein de la société SGHQ:

> *«Il est important de nous expliquer ce qu'on attend de nous en termes de comportement, d'attitude et d'actions. Les chinois ne sont pas aussi bêtes qu'on puisse le croire». Superviseur*
> *«On ne sait pas ce qu'on attend de nous, il faut simplement nous l'expliquer et après on pourra s'adapter». Opérateur*

Ces deux citations nous renvoient à un autre problème cité par nos interlocuteurs, celui de la ***marge de manœuvre*** dont ils disposaient qui était, à leur sens, limitée dès lors que le système de management inhibait l'initiative et les propositions d'amélioration.

> *«On ne sait pas s'il faut prendre des initiatives ou au contraire attendre les ordres, c'est là le problème» Superviseur.*
> *«Tout a changé ici, les méthodes, l'administration. Moi je tente de montrer mes compétences mais je pense que les directeurs étrangers ne voient rien, ils pensent qu'on est mauvais et peu importe ce qu'on fait». Superviseur qui travaillait déjà dans l'ancienne société chinoise*

Aussi, au sein de ce département, nous avons constaté une insatisfaction à l'égard des conditions de travail et du système de rémunération. Pour les conditions de travail, les acteurs nous ont exprimé leur peur quant au manque de disposition de sécurité pour certains postes (le fuel, les matières premières,…). Le salaire jugé top bas et incompatible avec la quantité du travail à fournir dans le département de qualité vient accentuer les mauvaises conditions de travail pour générer une démotivation générale, un sentiment d'instabilité et une frustration vis-à-vis de l'avenir.

Par ailleurs, pour les acteurs questionnés, un manque de compétences de certains employés constituait un frein au fonctionnement du département et générait un besoin urgent en formation. Les problèmes cités par les acteurs sont représentés dans le schéma suivant qui reflète la récurrence de citation des problèmes en question.

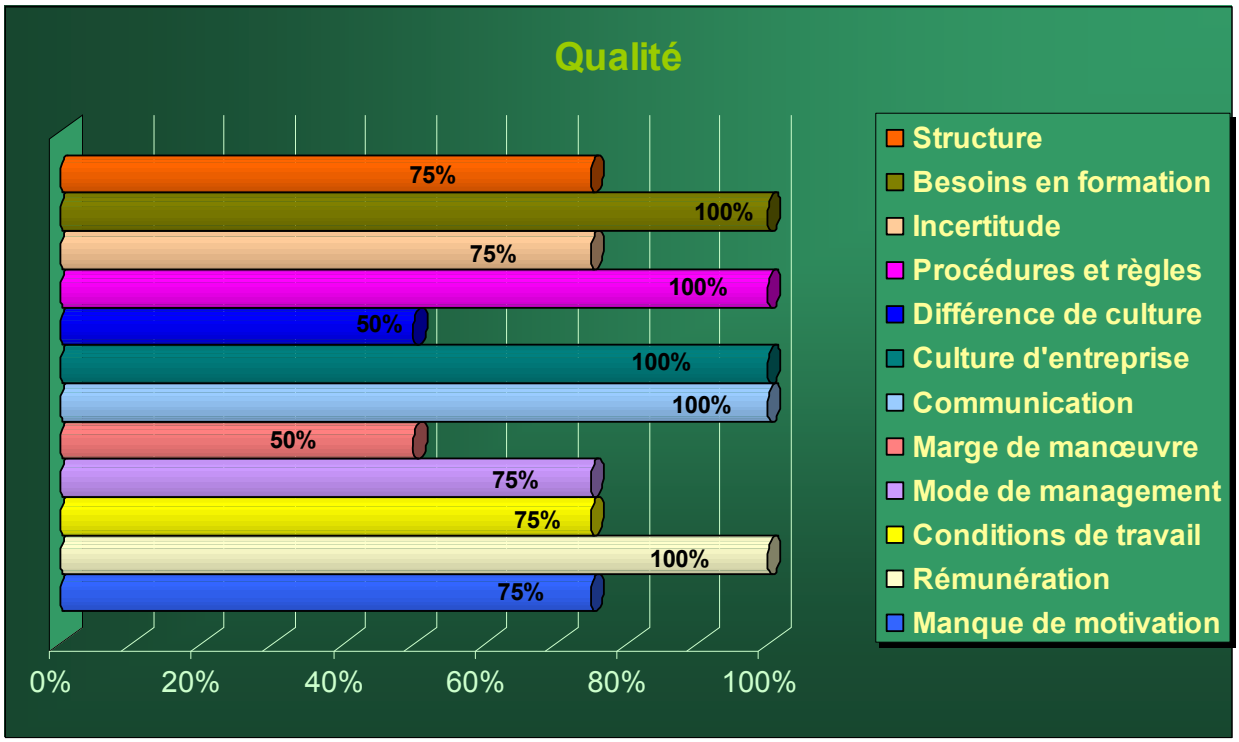


Figure 5 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Qualité :

Il en ressort, que dans le **département qualité,** les problèmes qui ont été cité d'une manière unanime sont le salaire, la communication, la culture d'entreprise, les procédures, les règles et les besoins en formations.

Département Logistique

Dans le cadre de ce département, les constats étaient très proches de ceux issus des entretiens avec les acteurs du département de qualité. En effet, les acteurs questionnés ont fait part de leur désarroi concernant le salaire jugé non adapté à la quantité du travail, avec l'existence d'une carence dans le système de récompense. Ce problème a créé une déception des acteurs face à l'écart entre l'existant et leurs besoins, leurs attentes et leurs espérances.

Les conditions de travail étaient qualifiées de «défavorables», ne garantissant pas la sécurité des employés (notamment ceux qui ont la tâche de s'occuper du train qui achemine les matières premières et celui du magasin du verre).

Côté opérationnel, l'existence d'un flou dans la définition des postes et des tâches des acteurs contraignait le fonctionnement du département et limitait la collaboration entre les employés.

> «*Comment voulez vous qu'on coopère alors qu'on ne connaît pas qui est responsable ?*».

Lors d'un entretien collectif, l'incertitude a été aussi citée en tant que source du manque de motivation et même de la démission de certains acteurs. Un opérateur nous explique :

> *«L'incertitude, c'est un problème qui pousse les gens à démissionner, il faut alors plus de transparence aussi bien dans les tâches, les objectifs et aussi la vision de l'entreprise»*

Un autre opérateur intervient pour dire :

> *«Il faut plus de clarté dans la vision et l'avenir sinon on ne peut pas avancer»*

Aux problèmes cités auparavant, s'ajoutent des problèmes de communication entre les anciens employés (issus de l'ancienne société chinoise) et les nouveaux, dus à une différence de mentalité et de pratiques managériales. Ces problèmes sont en plus accentués par un ***sentiment d'injustice*** ressenti par les anciens à l'égard de la hiérarchie, qui à leur sens, favorisait les nouveaux employés et leur donnait plus d'avantages et de marge de manœuvre que les anciens. Et enfin, les acteurs ont exprimé des besoins urgents en formation (linguistique, informatique et technique).

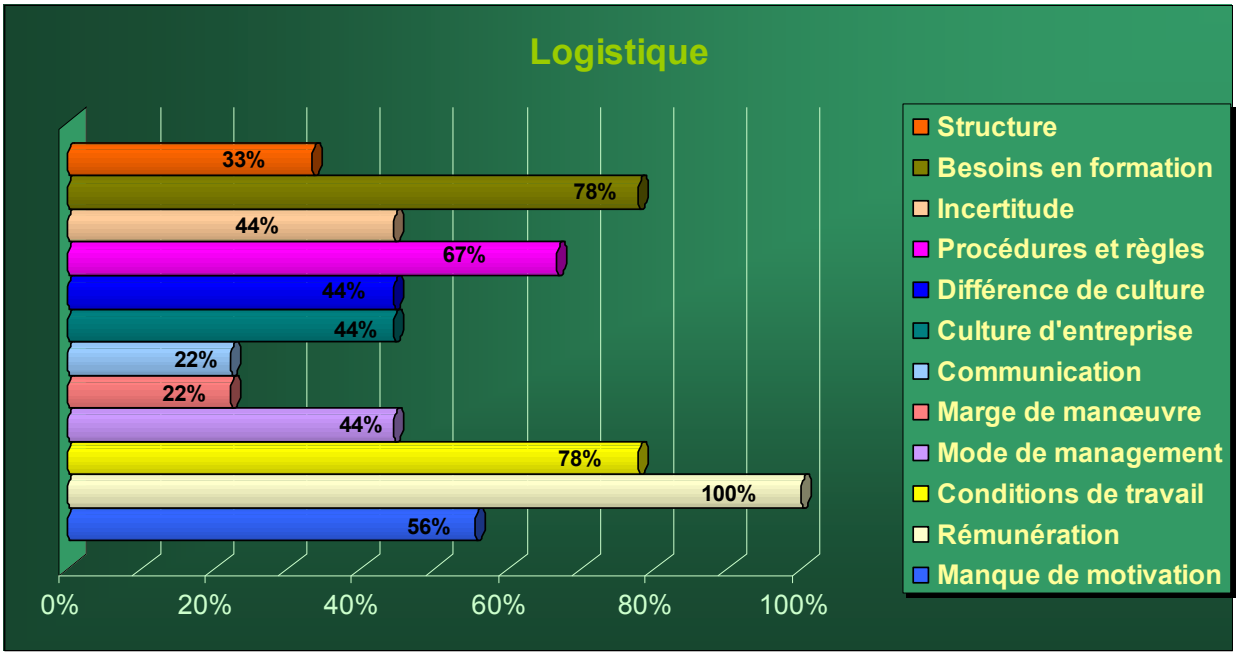


Figure 6 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Logistique :

Comme le montre le schéma précédent, dans le **département logistique**, tous les acteurs questionnés s'accordent à dire que le bas salaire est très problématique et 78% pensent que les conditions de travail étaient défavorables et qu'elles ne stimulaient guère l'implication dans la recherche d'efficacité. De plus, 78% des employés interrogés pensaient qu'il existait un manque de compétence à divers niveaux et qu'il s'avérait nécessaire de faire des plans de formation supplémentaires.

Département Maintenance (Engineering) :

Le problème fondamental exprimé par les répondants dans ce département est ***le salaire*** qui, selon eux, est de nature à démotiver et surtout à faire perdre espoir dans toute évolution future. Les autres problèmes cités sont les suivants :

- Les règles et les procédures sont mal définies avec l'existence d'un flou concernant les missions des divers départements.

«Il faut expliquer aux gens, ils peuvent comprendre, et appliquer ce qu'on leur dit». (Un superviseur)

- Une démotivation suite au sentiment de déception à l'égard de la Direction. Le mode de mangement est considéré comme injuste, favorisant l'inégalité entre les anciens et les nouveaux employés et ne prenant pas en compte les besoins des employés en général dans l'établissement des règles. Cette démotivation est accentuée par les conditions de travail défavorables et qui génèrent, selon les employés, un sentiment d'instabilité.
- Un manque d'encadrement de la part du département des ressources humaines.
- Un manque de compétences des subordonnés et un besoin urgent de formation.
- Le non respect des valeurs chinoises par certaines personnes étrangères qui ont des exigences trop lourdes à l'égard des acteurs de ce département. Les acteurs pensaient alors qu'il n'était pas nécessaire de détecter les similitudes entre la culture chinoise et celle française mais qu'il importait de comprendre les valeurs chinoises, de les respecter et de laisser le temps aux acteurs locaux pour s'adapter.
- Des problèmes hérités de l'ancienne société de «Taiyeng», véhiculés par des anciens managers tels que : le manque de compétence et de qualification dans le domaine de la maintenance.
- Une mauvaise communication entre les départements et entre les managers et leurs collaborateurs. Un employé stipule à cet égard qu'«*expliquer c'est important, mais surtout il faut nous dire ce qu'attend de nous et nous montrer comment le faire. Après, ça peut être légitime de nous demander des comptes mais pas avant*».
- Un processus de décision trop long.

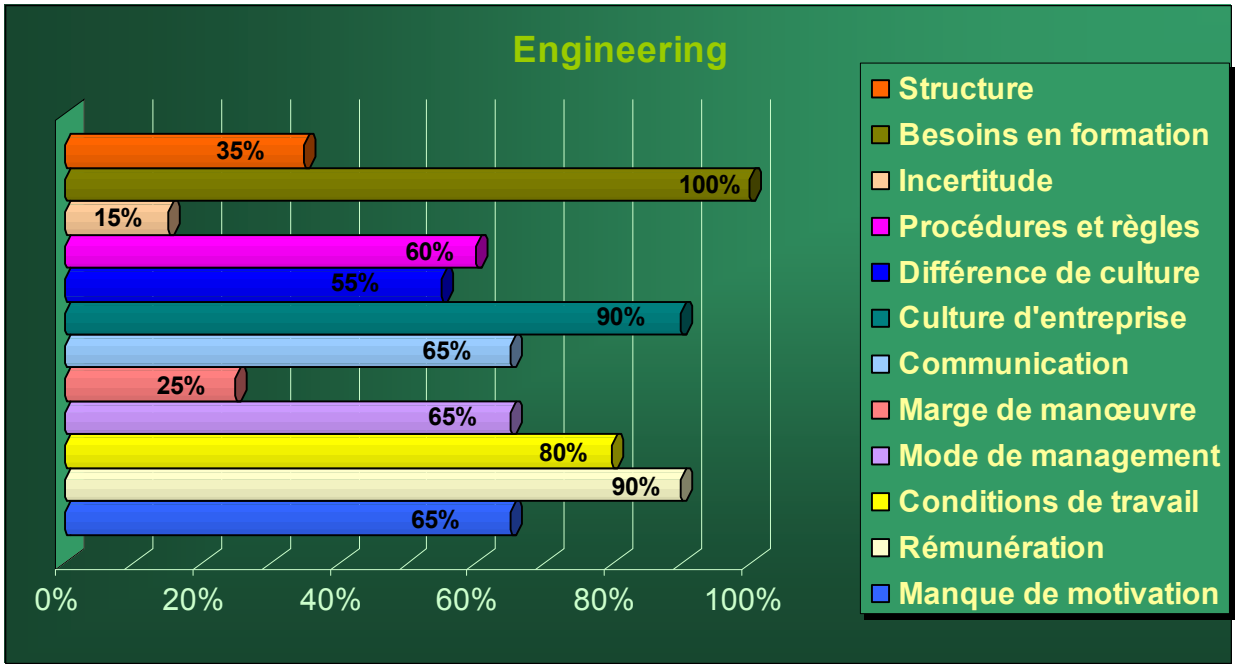


Figure 7 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Maintenance :

Dans le département de maintenance («engineering»), le pourcentage des employés exprimant le manque de compétences et les besoins en formation en tant que problème, excède à celui du salaire et de la culture d'entreprise inexistante.

<u>Département Production :</u>

Aussi, le salaire trop bas, les conditions de travail défavorables, constituent des problèmes importants quant à l'efficacité de ce département dans l'accomplissement de ses tâches. Et les acteurs questionnés ajoutent que le manque de communication entre les départements générait une coopération minimum ainsi qu'un problème de transmission d'information entre les responsables et leurs subordonnés. Certains expliquent cette situation par l'existence de conflits entre les managers de département et par le manque de clarté des missions de chaque département. Par ailleurs, la structure même de l'organisation leur semblait très floue. Un ouvrier nous explique à cet égard :

> *«Le problème aussi, c'est qu'il y a trop de responsables, et on nous dit qu'on dépend d'un tel et après on apprend qu'on dépend d'un autre. Il faut bien nous expliquer, on ne sait pas qui est vraiment notre chef».*

Un autre aspect problématique, qui a d'ailleurs été cité dans le département qui a précédé, c'est le sentiment des acteurs que les étrangers ne respectaient pas ou manifestaient un manque de respect à l'égard des chinois. Ils expliquaient cela par la différence de culture mais cette explication leur semblait toutefois non légitime ou insuffisante dans la mesure où ils pensaient que les étrangers devaient avoir une certaine ouverture d'esprit pour comprendre comment les acteurs chinois «*fonctionnent*». La citation suivante témoigne de cette idée :

> *«Je ne pense pas qu'on est si difficile à comprendre, on est des êtres humains comme les autres, il faut juste apprendre à nous connaître et nous respecter sinon on ne peut pas travailler, ni même exécuter les ordres». Un opérateur.*

Et enfin, nos interlocuteurs nous ont exprimés clairement leur besoin en formation. Un superviseur de la ligne de production nous explique :

> *«On ressent le manque de compétences, mais je pense que ce n'est pas grave, il faut juste nous former, et nous les chinois, on apprend vite… Il ne faut pas nous demander des tâches qu'on ne connaît pas, il faut alors nous expliquer avant».*

Le discours de la part de la Direction semblait être perçu par les employés de ce département comme étant flou, ne donnant pas l'opportunité aux acteurs de faire des suggestions et de proposer des actions de changement. Le mot d'ordre était de respecter les délais en imposant les moyens de le faire. Cette situation semblait contrarier nos interlocuteurs et cela ne leur permettait pas de s'impliquer davantage dans la recherche des voies d'amélioration de leur département.

Ainsi, comme le montre la figure suivante, dans le département production, le salaire, la culture d'entreprise inexistante et les besoins en formation ont presque les mêmes pourcentages. De plus, 83% de la population pensent que le manque de motivation est un problème existant dans l'usine et qui mettait en péril la bonne marche organisationnelle.

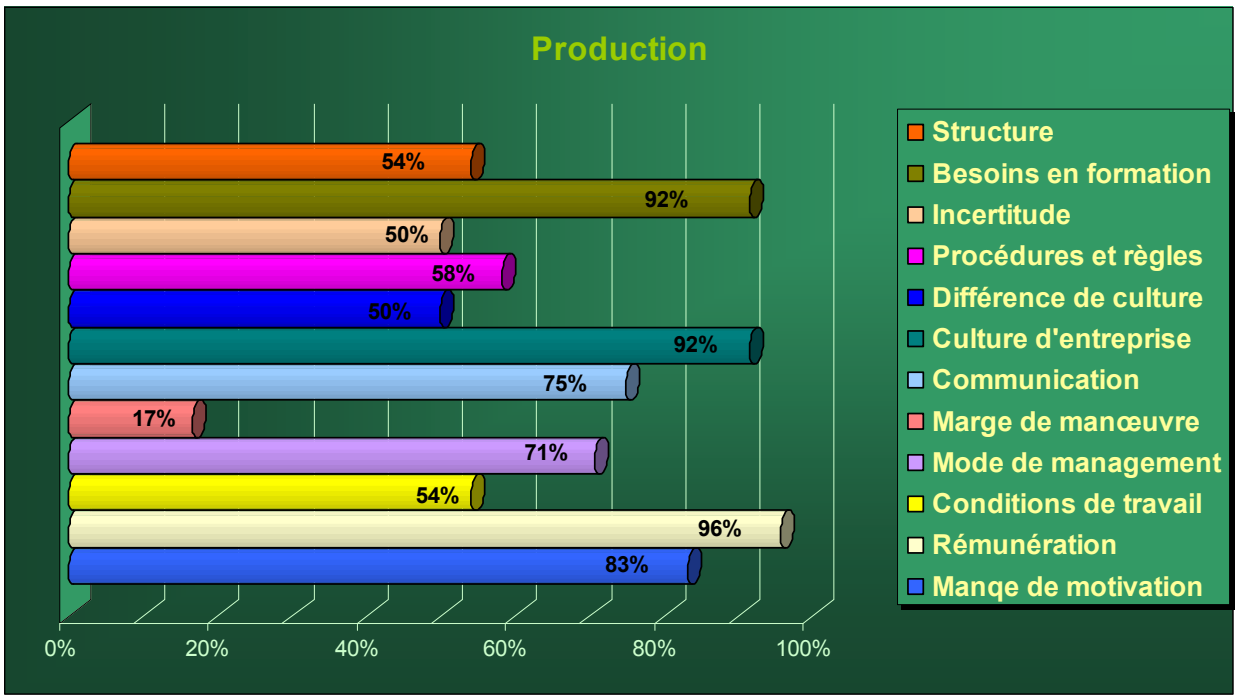


Figure 8 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Production :

<u>Département Achat :</u>

Au sein de ce département, plusieurs problèmes déjà évoqués dans les autres départements ont été cités d'une manière récurrente par nos interlocuteurs tels que : des conditions de travail peu encourageantes et une rémunération démotivante. Concernant le salaire, un acheteur nous disait avec une certaine stupeur :

> *«Est ce qu'en France, les gens n'ont pas besoin d'un salaire correct pour bien vivre ?»*

Un autre acheteur intervient pour dire :

> *«Je pense que cette revendication d'un salaire acceptable nous permettant de satisfaire nos besoins les plus élémentaires, est légitime comme n'importe qui dans ce monde, français ou chinois».*

En outre, selon les employés du département Achat, le fonctionnement quotidien est pénalisé par plusieurs aspects néfastes tels que :

- L'inexistence de procédures d'achat bien définies, sur lesquelles les acheteurs peuvent s'appuyer dans la rédaction des contrats avec les fournisseurs et dans la négociation des conditions commerciales. La situation était d'autant plus délicate que la compétence des employés en matière de procédures d'achat et de négociation était loin d'être adaptée aux qualifications exigées pour conduire des opérations d'achat (matières premières, matériel, équipements, etc) à ce moment là de la reconstruction de la ligne.
- Le manque de clarté des missions des départements et de la structure en général..
- Une communication déficiente entre les employés.
- Une différence de culture de travail et de pratiques entre les anciens employés et ceux nouvellement embauchés.
- Un ressenti de manque de respect vis-à-vis des chinois de la part des étrangers travaillant sur le chantier de la reconstruction de la ligne de production.
- Un mode de management qui n'encourage pas les initiatives : un temps de réponse trop long.
- Une incertitude vis-à-vis de l'avenir aussi bien celui de la société que celui personnel.

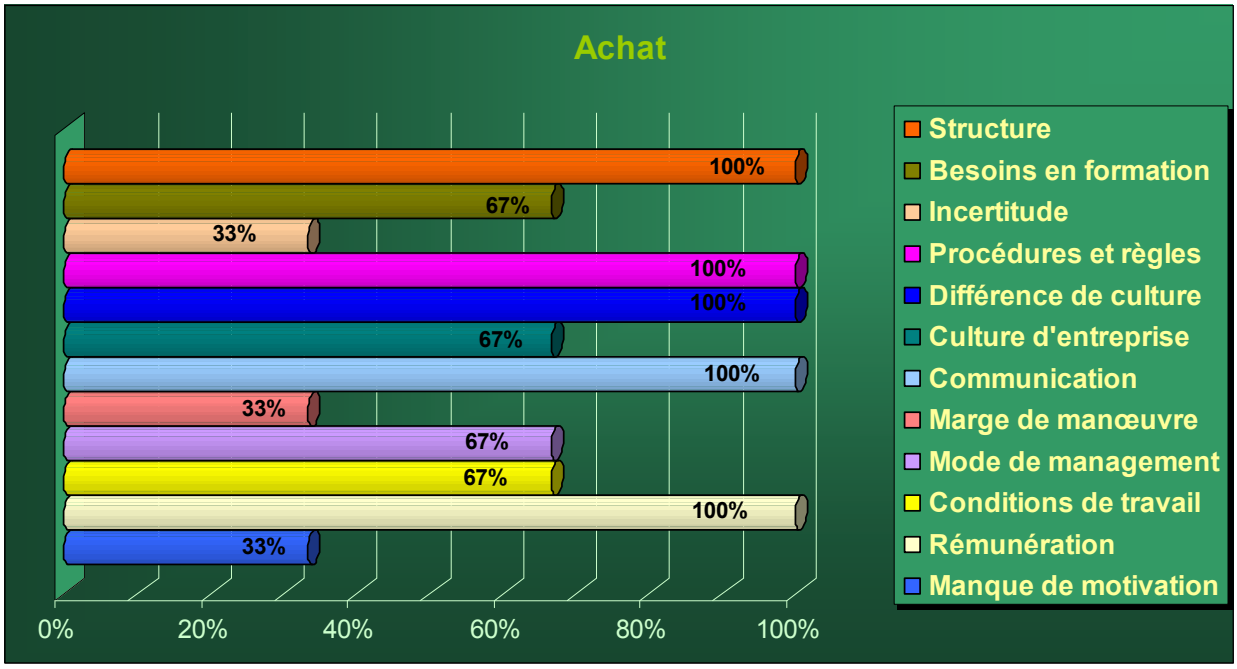


Figure 9 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Achat :

Dans le département Achat, plusieurs thèmes sont considérés comme problématiques par l'ensemble des employés questionnés, à savoir : la structure, les procédures et les règles mal définies, la différence de culture de travail, la communication et le salaire. Pour 67% de nos interlocuteurs, les besoins en formation, la culture d'entreprise inexistante, le mode de management, et les conditions de travail sont des problèmes qu'il importait de résoudre pour impliquer le personnel et pour leur permettre d'être davantage efficace dans leurs tâches.

Département Administratif :

- Une rémunération démotivante.
- Des conditions de travail n'encourageant pas l'efficacité.
- Une marge de manœuvre restreinte.
- Des procédures et des règles mal définies.
- Un besoin en formation expliqué par le manque de compétence.
- Une structure pas claire.

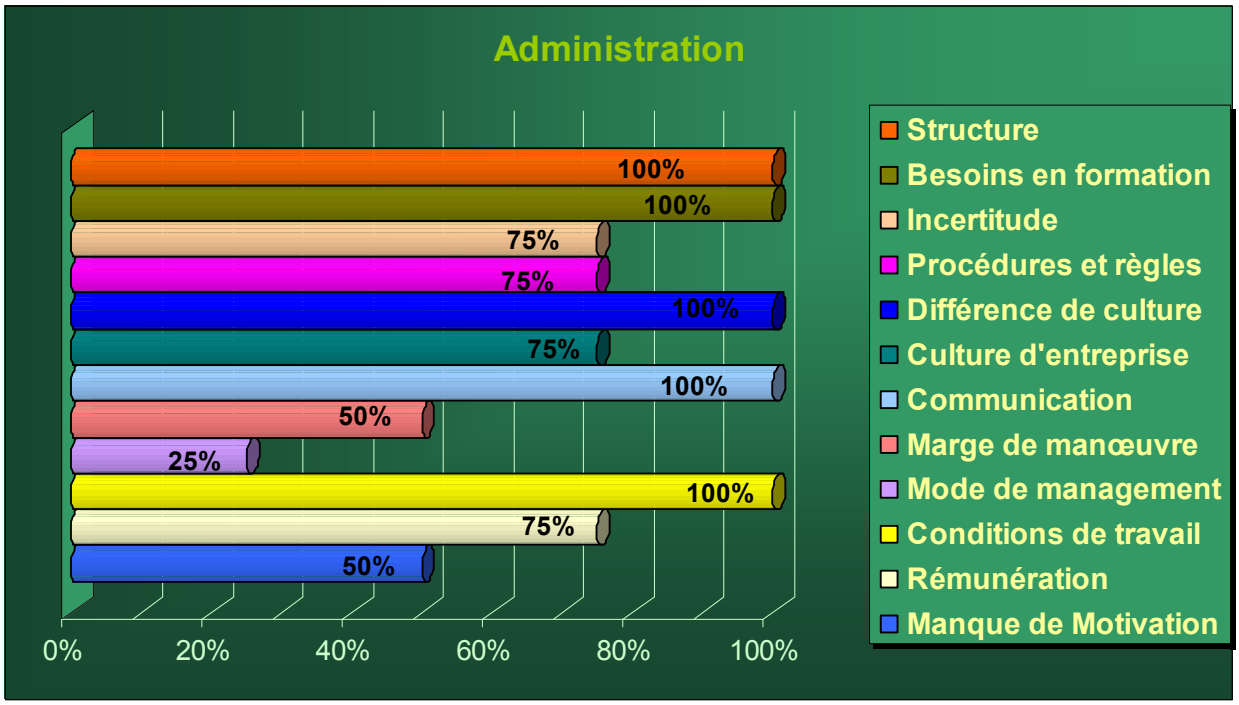


Figure 10 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Administratif :

Au niveau du département Administratif, tous les employés questionnés s'accordaient à dire que la structure, le manque de compétence, la différence de culture, la communication et les conditions de travail constituaient des problèmes organisationnels qu'il incombait aux dirigeants de solutionner. Toutefois, nos interlocuteurs exprimaient la volonté et la capacité à aider la Direction dans la recherche et la mise en œuvre d'actions permettant à la fois d'améliorer leur vécu et de faire évoluer l'organisation vers une situation plus performante.

Département des Ressources humaines :

Dans ce département, les constats faits par les employés et le manager, nous ont semblé à la fois convergents avec les autres acteurs avec lesquels nous avons eu une proximité et aussi inquiétants. Tout d'abord, le discours perçu au niveau de cette entité est convergeant, car les problèmes cités étaient :

- Le salaire jugé démotivant et inégal.
- Des conditions de travail défavorables.
- Une Marge de manœuvre restreinte.
- Une culture d'entreprise incomprise.
- Une différence de culture entre les anciens et les nouveaux.
- Des procédures de la société mal définies.
- Une incertitude concernant l'avenir de la société.
- Un manque de compétence aussi bien dans ce département que dans les autres pôles organisationnels.
- Une structure pas claire.
- Une mauvaise communication entre départements.
- Un manque de relations avec les entités gouvernementales.

Le discours nous a semblé ensuite inquiétant car il s'agissait d'un département qui était chargé de s'occuper de la ressource la plus importante dans l'organisation à savoir les employés. Ainsi, le fait que les acteurs de ce département, qui sont censés pousser le reste des employés vers l'efficacité et l'implication dans leurs tâches, étaient eux-mêmes démotivés et avouaient un manque de compétence.

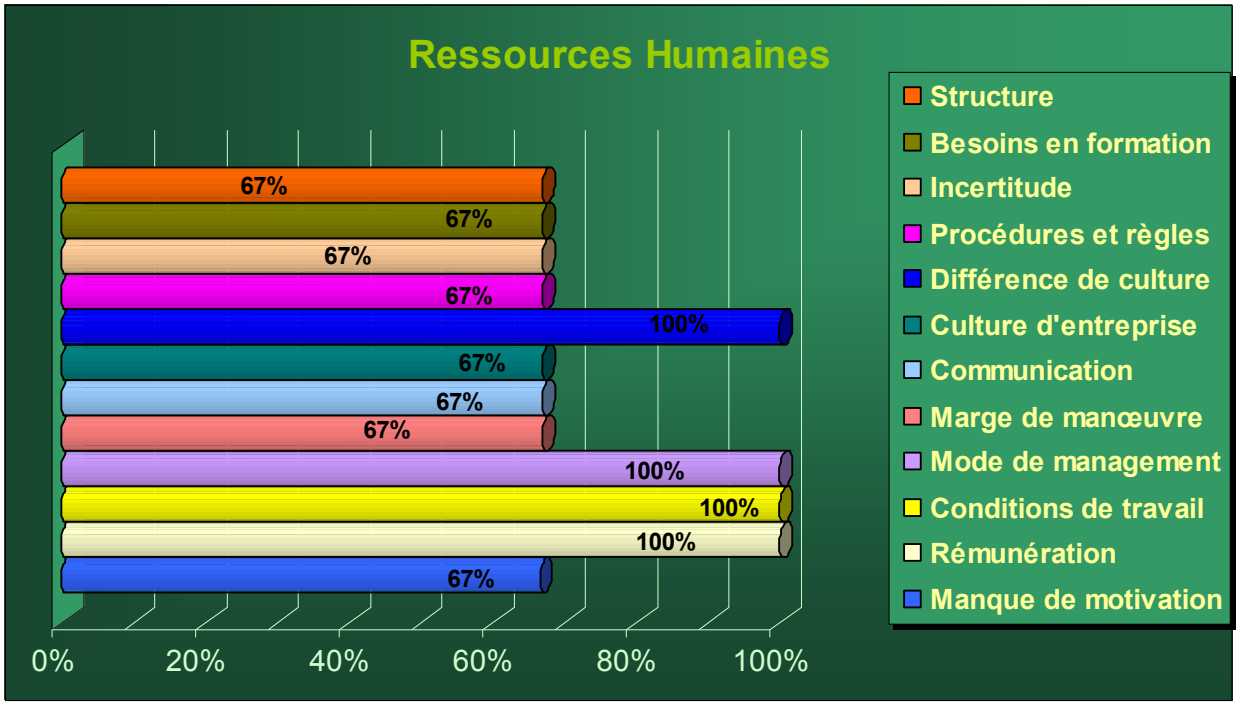


Figure 11 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Ressources humaines :

Nous avons dans ce qui a précédé mis en exergue les constats et surtout les problèmes que notre interaction avec le terrain a permis d'appréhender d'une manière profonde. Ces constats ne sont pas uniquement le fruit de notre analyse de la situation et de l'observation directe, ils traduisent la prise de conscience des acteurs, à travers la réflexion commune sur le fonctionnement organisationnel, des problèmes et des dysfonctionnements, comme étant des barrières à leur efficacité quotidienne et par conséquent à la mise en œuvre de toutes les actions de changement que la société Saint–Gobain Hanglas Qingdao tentait d'amorcer.

Par ailleurs, notre analyse des discours a permis de voir que les problèmes spécifiques à chaque département étaient minoritaires. Nous avons alors cherché à appréhender ces problèmes d'une manière globale (sur tout l'échantillon tous départements confondus).

2.1.3) La vision globale des problèmes, (via un codage général) :

La catégorisation par département nous a ainsi permis de faire un codage global concernant tous les points de vue. Il en ressort que ***les besoins en formation, la culture d'entreprise, et la rémunération*** sont considérés comme des problèmes par un pourcentage important de nos interlocuteurs comme le montre le schéma suivant :

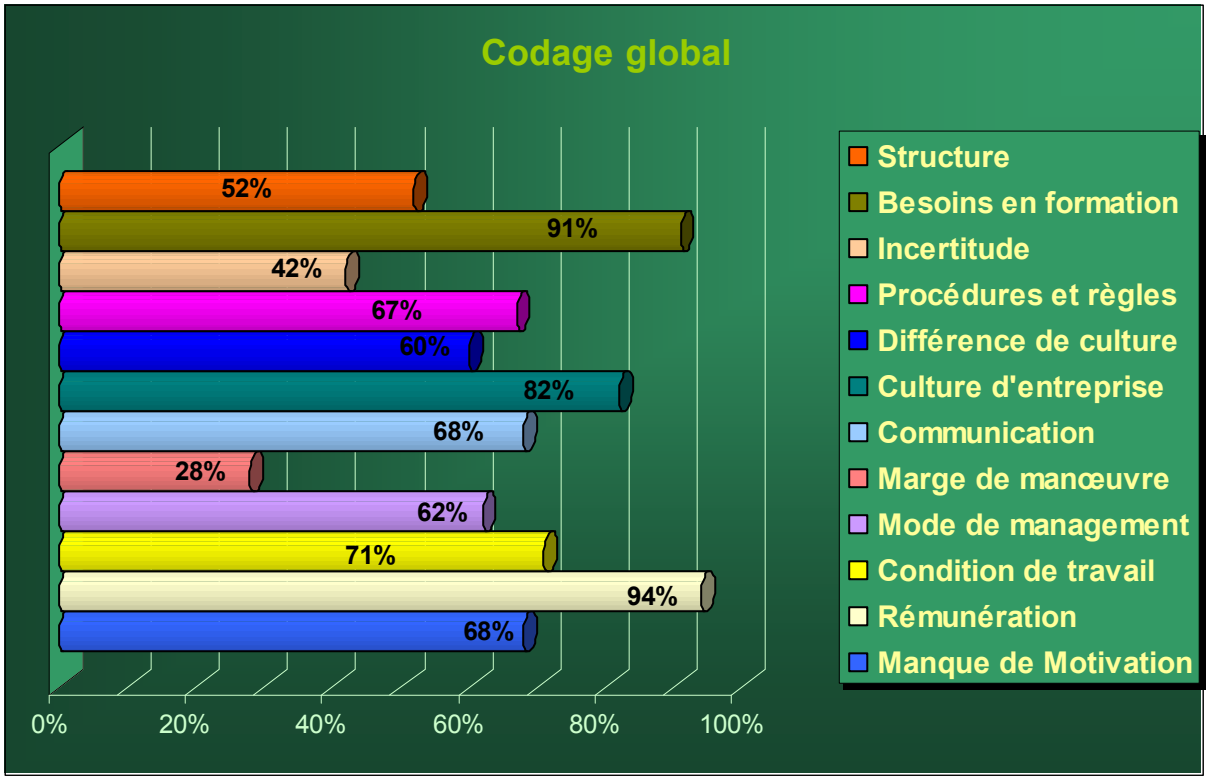


Figure 12 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans tous les départements :

À la lumière de ces résultats, des réunions avec le directeur de l'usine ont été établies afin de discuter de ces constats et de trouver des schémas d'amélioration et un mode adéquat pour leur mise en œuvre. Notons que, comme nous l'avons expliqué dans le deuxième chapitre de cette partie, le travail en groupe et la réflexion commune avec tous les acteurs n'était guère aisée par manque de temps. Nous avons alors tenté de transformer les entretiens en un travail de réflexion commune où les acteurs exposaient leurs points de vue (d'une manière individuelle et collective) et réfléchissaient aux possibilités d'amélioration. Ce qui a alors permis de proposer une modèle d'action dans lequel s'insère plusieurs actions d'amélioration que nous exposons dans ce qui suit.

2.2) Un modèle d'amélioration ; une résultante de la Recherche Intervention.

2.2.1) La co-construction d'un schéma d'évolution :

Au départ, nous avons suggéré au Directeur (instance de gestion) d'analyser les problèmes et d'identifier leurs sources, pour ensuite apporter les actions d'amélioration nécessaires à la mise en œuvre du changement qui touche les composantes organisationnelles et qui devait soutenir le changement technique amorcé. Les réflexions communes avec les différents employés de la société et avec le Directeur, ainsi que certains de nos référents théoriques, ont permis de produire les solutions suivantes concernant chaque volet organisationnel présentant un dysfonctionnement.

Le système de rémunération :

Le niveau bas du salaire comme problématique a été cité par 94% des employés interrogés, les citations suivantes en témoignent :

> *«Le salaire est insatisfaisant, alors la direction devrait comprendre qu'on ne soit pas très efficace» ; «Le salaire n'est pas convenable et il n'est pas juste» ; «Le salaire n'est pas compatible avec nos compétences» ; «Avec ce salaire, on n'arrive pas à vivre, alors pour être efficace…»*

Nous avons alors pensé que le premier volet qui devait être au centre des préoccupations des dirigeants est celui de la rémunération qui, selon nos interlocuteurs de recherche et notre propre observation, a causé un manque de motivation et d'implication dans la mise en œuvre des actions de changement. En effet, les salariés considéraient qu'il n'était guère légitime de travailler et d'œuvrer à faire évoluer la nouvelle société alors que la hiérarchie a baissé leur salaire. Toutefois, nos discussions avec le directeur général de l'usine, ont montré qu'il était difficile durant cette phase (fin de reconstruction - début de la production), de pallier aux revendications salariales. En effet, bien qu'il soit conscient de l'incidence des bas salaires sur l'efficacité des acteurs, le leader ne pouvait pas prendre des mesures correctives dans ce domaine car le niveau de rendement était encore faible. Néanmoins, le manager ne cachait pas ses intentions de fixer un pourcentage d'augmentation de salaire et de primes dans le futur pour ceux qui auront montré le plus d'implication et d'efficacité. Cela reflétait néanmoins, que le

système de rémunération figurait parmi les domaines de préoccupation de la hiérarchie. Par conséquent, nous avons jugé important à ce niveau de recommander au demandeur de la recherche de rendre publique ce message afin de clarifier la situation, de rassurer et de motiver les salariés. D'autant plus, qu'au cours des entretiens, un des aspects motivateurs le plus souvent suggéré par nos interlocuteurs était de nature monétaire comme le montre la citation suivante :

> *«La société peut penser à nous motiver par des primes par exemple, c'est le seul moyen de motiver le personnel».*

L'importance de la communication dans le cadre du changement du système de rémunération était aussi primordiale, dans la mesure où l'accompagnement communicationnel de toute action de changement est situé au cœur du processus d'interprétation et d'appropriation de cette action par les acteurs (Coglan, 1996 ; Demers, 1993). Ainsi, la Direction gagnait à diffuser un message clair sur la nécessité de la baisse du salaire en mettant en avant des arguments convaincants (l'impossibilité de donner le salaire dans sa totalité pour cause de manque de rendement). Cette action de communication interne aurait été de nature à ce que les acteurs prennent conscience des raisons qui ont poussé le leader à prendre cette décision et de ne pas la considérer comme arbitraire (Romelar, 1997).

Par ailleurs, nous partageons un point de vue semblable à celui d'Antoniou & Whiman (1998) qui pensent que les managers chinois sont davantage attachés au consensus et la loyauté qu'à des incitations financières. Notre proximité avec le terrain, nous permettait de penser que les managers de département et les managers intermédiaires accordaient de l'importance en premier lieu, au dialogue et à la prise en compte de leurs points de vue et c'est ensuite qu'ils pouvaient revendiquer une meilleure politique de rémunération. Ainsi, la communication directe entre le top management et ces acteurs semblait indispensable pour éviter le sentiment d'exclusion.

La culture d'entreprise incomprise et la différence de culture de travail

Avant d'expliciter notre suggestion au niveau de la culture d'entreprise qui était jugée par les employés comme étant incomprise voir inexistante, nous faisons un détour par un éclairage théorique du concept et de son importance dans l'organisation. Cet éclairage nous a d'ailleurs, servi en tant que référent dans le cadre de notre Recherche Intervention.

La culture d'entreprise, selon Hofstede (1994, p231), est «*la programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation*», constituant, au sens de Meier (2004, p10), «*l'ensemble de manières de pensée, de sentir, et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation*». Elle est aussi marquée, au sens de Trompenaars (1994, p234), «*par les préférences culturelles de ses dirigeants et de son personnel*».

La culture d'entreprise rassemble les règles qui régissent les relations sociales et professionnelles, les procédures qui guident les actions au quotidien des individus, le langage, les pratiques de gestion (la structure, le mode de coordination, le système de contrôle), les différents codes (salutations, vouvoiement) ainsi que les normes et les valeurs (Schein, 1985).

Pour certains auteurs, tels que Peters & Waterman (1983), la culture d'entreprise est un déterminant essentiel de l'excellence. D'autres auteurs la perçoivent comme étant une variable organisationnelle (Strategor, 1991 ; Martinet, 1984 ; Bartoli & Hermel, 1989). D'autres encore, la considèrent comme étant une composante de l'organisation à côté des structures, des objectifs et des techniques de production (Morin, 1991).

A la lumière de ces éléments théoriques traitant du concept de la culture d'entreprise et du discours des employés de la JV, nous avons pu juger la culture d'entreprise au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. D'un côté, la culture dominante dans la société au moment de notre intervention, n'était autre que celle héritée de l'ancienne société chinoise Taiyeng. Une culture qui était certes connue par les anciens employés mais incomprise aussi bien par les nouveaux que par les intervenants étrangers. La citation du superviseur du département informatique en témoigne :

> *«Les anciens ont des valeurs qu'ils connaissent puisqu'il s'agit des valeurs de Taiyeng. Mais nous, les nouveaux, quelles valeurs nous devons suivre ? Quelles sont les valeurs de la société Saint-Gobain ? Et quelles sont les valeurs de la société dans laquelle nous travaillons ? On ne les connaît pas».*

L'inexistence de la culture d'entreprise propre à la société SGHQ pouvait être expliquée par les différences culturelles qui se situent à deux niveaux :

- ***Entre les acteurs chinois*** : la différence de culture se situait entre les employés issus de l'ancienne société de Taiyeng et ceux nouvellement recrutés. Pour les anciens employés, ils étaient encore ancrés dans des habitudes et des pratiques de l'ancienne société alors que les nouveaux, qui étaient relativement jeunes et dynamiques, exprimaient une soif d'apprentissage de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques. Ces acteurs étaient parfois jugés par leurs collègues comme étant des déviants aux normes et aux traditions, voulant se rapprocher des normes occidentales. Cette situation créait une certaine tension entre les employés chinois eux mêmes.

Il en ressort donc une différence au niveau de la culture, des pratiques managériales et de mode de pensée entre les employés chinois qui sont pourtant issus d'une même culture nationale.

- ***Entre les employés chinois et les intervenants étrangers*** (les membres de l'équipe projet, le directeur de l'usine) : il s'agissait de la différence entre les méthodes de travail et les raisonnements ainsi qu'entre les traits culturels. Des traits culturels chinois semblaient contraindre la coopération entre les expatriés intervenants et les acteurs sur le terrain. Des traits tels que le besoin permanent de pousser les chinois à exécuter une tâche, l'habitude des employés chinois à ne rapporter que les côtés fleuris de la situation et à ne divulguer que les informations qui ne peuvent pas les contraindre ou menacer leur position. Ou encore la dimension culturelle de l'angoisse de perdre la face qui contraint les étrangers à passer beaucoup de temps pour choisir les termes et le ton adéquats pour ne pas offenser leurs interlocuteurs chinois. La barrière de la langue amplifiait les divergences culturelles et la tension entre les deux entités étrangère et française.

Par conséquent, au sein de la société, l'hétérogénéité des acteurs d'un point de vue culturel et des pratiques managériales impliquait le fait qu'il n'y avait pas *«une programmation mentale collective»* pour reprendre les termes de Hofstede (1994).

De plus, comme nous l'avons montré auparavant au niveau des constats, la structure, les règles et les procédures, comme étant des composantes de la culture d'entreprise (Schein, 1985), étaient mal définies et non intelligibles aux yeux des employés. Ce qui pouvait justifier en partie l'inexistence d'une culture d'entreprise fédératrice. Ensuite, le fait que les acteurs n'avaient pas

de valeurs et de normes communes, pouvait être imputé au fait que chaque entité (chinoise et étrangère) ne connaissait pas les fondements de la culture de l'autre. Ce qui a été source de tensions et d'incompréhensions. De plus, cette méconnaissance a poussé les acteurs chinois à percevoir un manque de respect des valeurs de la société chinoise de la part des français. Nous reprenons une citation qui témoigne de cette perception :

> *«Les étrangers n'essayent même pas de connaître les valeurs chinoises alors pourquoi nous on doit s'intéresser à la leur» ; «Pendant les fêtes on ne travaille pas et ça je pense que même en France c'est pareil alors je ne sais pas pourquoi la Direction veut nous faire travailler sans nous payer en plus».*

Devant ce constat, nous étions amenés à suggérer au directeur de la société que l'une des actions des plus importantes à ce niveau et de créer une culture d'entreprise propre à la nouvelle société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. La culture d'entreprise visée engloberait les valeurs, les croyances, les attitudes et les normes communes à l'ensemble des acteurs, qu'ils soient anciens, nouveaux ou étrangers. Pour ce faire, il convenait d'abord pour les dirigeants de connaître l'ancienne culture d'entreprise encore prégnante dans les esprits et de comprendre ses fondements. En effet, les réformateurs ne pouvaient pas ignorer les construits collectifs existants et qui se rattachaient à la culture des acteurs hérités de Taiyeng. La recommandation qui s'imposait, dans ces circonstances, est de puiser dans ces construits afin d'en générer des nouveaux, communs à tous les employés qu'ils soient nouveaux ou anciens. Il importait alors de connaître les relations quotidiennes de travail comme étant une source de construction de la culture d'entreprise (Aktouf, 1988 ; Le Goff, 1992). La construction d'une culture d'entreprise serait de nature à sensibiliser les acteurs à la nécessité de changer certaines habitudes et certains modes de raisonnement défensifs, pour les fédérer à une culture de responsabilisation, de rigueur et de professionnalisme. Par ailleurs, nous rejoignons Gao (2002) autour de l'idée qu'il existe, au-delà des différences culturelles, des valeurs humaines universelles telles que : la loyauté, l'intégrité, le courage, la générosité. Il était alors possible, pour le leader et son adjoint, de composer et de construire une culture d'entreprise en se basant en premier lieu, sur ces valeurs universelles, ensuite sur les valeurs propres au groupe Saint-Gobain en prenant en compte les traits culturels spécifiques du contexte chinois (Chapitre 1, section 3), afin qu'elle soit acceptée et développée par les employés de la JV.

Aussi, nous avons prévenu le directeur de la société du risque encouru de la méconnaissance de la culture existante. Ce risque n'était autre que la rencontre du problème conventionnel, celui de la résistance au changement. D'autant plus, qu'ignorer cette culture impliquait ignorer les personnes qui y sont attachées et de ce fait, créer une dichotomie au sein même des ressources humaines travaillant dans cette société. Cette séparation au sein même de l'entité des acteurs pouvait se matérialiser sous forme de clans, ceux qui se rattachent à l'ancienne culture et les autres. Ces derniers risquaient alors d'être marginalisés et pouvaient être considérés comme étant en lutte contre la norme et les valeurs de la culture encore dominante dans l'entreprise.

Par ailleurs, les protagonistes du changement gagnaient à ne pas considérer comme possible d'imposer la culture dans ce contexte où la culture existante (interne et nationale) était forte, capable de résister au changement externe mais tout aussi capable d'intégrer en son sein d'autres aspects culturels pouvant l'enrichir (Gao, 2002).

Les procédures et les règles :

Le diagnostic a montré un manque de transparence et de compréhension des procédures qui encadraient le travail opérationnel au sein de la société. Il était alors nécessaire de définir les missions des différents départements, les frontières entre eux ainsi que les procédures. Donc de définir «le qui fait quoi et le comment». De plus, il importait de mettre en place les procédures de coopération entre départements si une tâche impliquait le concours de plusieurs départements.

Aussi, les règles étaient incomprises et jugées parfois incompatibles avec les besoins et le bien être des acteurs. Certaines règles, telles que le port des badges ou des casques de sécurité, étaient jugées contraignantes par les ouvriers qui ne comprenaient pas la règle définie par les dirigeants et «l'équipe projet» selon laquelle «*toute personne est sanctionnée si elle ne mettait pas le casque* ». Cela reflétait bien le fait que les acteurs n'avaient pas compris l'utilité de telles règles bien que l'objectif était de garantir leur sécurité. Par ailleurs, les acteurs chinois n'avaient pas l'habitude d'autant de mesures de sécurité et donc ils ne percevaient pas l'utilité de ce type de règles. Ce qui nous renvoi à un autre aspect problématique, celui du manque de clarté dans le processus de communication des règles et de leur légitimité.

Aussi, le manque de clarté des procédures et des règles nous a poussés à nous intéresser à la structure organisationnelle qui, comme nous l'avons dit auparavant, n'était pas claire : les missions de départements n'étaient pas définies et l'organigramme était flou.

Ainsi, partant du fait que la structure représente les traits organisationnels tangibles et formels (Allaire & Firsirotu, 1988), pouvant constituer des freins au changement, surtout si elle est mal définie, il fallait impérativement actualiser l'organigramme, l'afficher et définir les tâches, les missions et les responsabilités de chaque département ainsi que les procédures à suivre. Ce faisant, la structure pouvait être intelligible pour tous.

Par ailleurs, au moment de notre intervention, particulièrement au moment de la fixation des entretiens avec certains employés (surtout les ouvriers), nous avons remarqué un haut taux d'absentéisme. L'un des responsables de département nous a d'ailleurs avoué : *«je ne sais pas toujours où sont les ouvriers et ce qu'ils font»*. Il était alors nécessaire de développer au sein de la société un système de «pointage» qui permettait de contrôler l'absentéisme.

La communication :

Pour émettre des recommandations au niveau de la communication, nous nous sommes basés sur plusieurs auteurs qui proclament l'importance d'une démarche communicationnelle dans la mise en œuvre du changement organisationnel. En effet, la communication en période de changement aide les acteurs à construire une image de la réalité organisationnelle et cela en se basant sur le dialogue (Bouwen & Fry, 1991) et les conversations (Ford & Ford, 1995). Elle permet en outre, de mobiliser les employés (Giroux, 1997) à travers la mise en récit du changement permettant la création du sens, leur préparation à ce changement et aussi à la conservation du sens collectif (Demers, 1993 ; Demers & al, 1997).

Le processus de communication au sein de la société SGHQ a été jugé par les acteurs comme étant déficient aussi bien entre les départements qu'entre les acteurs au sein d'un même département. En fait, nous avons remarqué que les canaux de communication entre départements étaient inexistants et limités. Les courriers électroniques qui étaient, pour la plupart rédigés en chinois, ne pouvaient pas être compris par les intervenants étrangers. De même, ces derniers communiquaient en anglais et comme les managers et superviseurs chinois ne parlaient pas tous anglais, la communication des informations était largement contrainte.

Aussi, dans le cadre de la communication intra département, la transmission d'informations se limitait au «bouche à oreille» ou à des courriers électroniques qui n'arrivaient pas toujours aux destinataires concernés.

Ainsi, notre première recommandation concernait la création au sein du département des Ressources Humaines d'un poste de «*superviseur de communication*» qui sera en charge de suivre la transmission de toutes les informations entre le top management et les départements. A titre d'exemple, ce responsable devait traduire les ordres ou les tâches à accomplir en langue chinoise et les transmettre aux acteurs chinois concernés.

Ensuite, il convenait pour la Direction de définir un mode de communication adéquat entre les départements par l'intermédiaire de la transmission d'informations entre eux (demandes, besoins, résultats). Ce mode devait être sous format papier (c'est-à-dire que toutes les tâches qui concernaient les divers départements devaient se transmettre en format papier et affichées au sein de chaque département) afin de permettre une coopération accrue et une meilleure organisation des interfaces.

Nous avons, en outre, insisté auprès du directeur de la société sur l'importance des réunions avec les managers de départements (Senior Managers Meeting) qui n'étaient plus effectuées en cette période par manque de temps. L'importance de ces rencontres tenait à l'utilité de la communication directe avec les responsables de département qui devrait être accentuée en période de changement (Floyd & Wooldridge, 1992).

Aussi, d'autres actions de nature à améliorer la communication, ont été suggérées à la suite de la Recherche Intervention telles que :

- Instaurer pour chaque département une réunion hebdomadaire afin de faire le suivi des actions prévues. Cette réunion était de nature à établir une communication efficiente entre les employés et à améliorer la coordination (Autissier & Moutot, 2003).
- Organiser de façon régulière une réunion informelle avec les managers (dont la fréquence était à définir), afin de traiter un sujet choisi par ces derniers ou par les dirigeants (cercles de qualité). L'objet de cette réunion pouvait être, par exemple, un problème rencontré par un département.

Ainsi, la pertinence de ces réunions résidait dans le fait qu'elles favorisaient le débat et l'échange, propice à limiter à long terme l'écart constaté entre les employés issus de Taiyeng et les nouveaux. C'était aussi l'occasion de favoriser la production de nouvelles idées grâce à la

confrontation des différents points de vue. Ce type d'action collective permettait aussi de connaître les acteurs ayant une logique de résistance et ceux au contraire qui ont une logique de renforcement (Lewin, 1951). Ainsi, en reconnaissant les employés les plus impliqués, les «*proactifs*» (Autissier & Moutot, 2003 : p 114) et les plus motivés, le leader et son adjoint pouvaient leur déléguer le pouvoir en matière de communication du changement en les considérant comme des leviers communicationnels (Johnson & al, 2005) pouvant influencer les représentations des autres acteurs du changement.

Partant du constat que les chinois en général et les employés de la joint-venture en particulier accordaient une place déterminante au capital affectif dans les relations professionnelles, nous avons émis l'idée de réunir les responsables de départements lors d'occasions hors du contexte de travail (dîner, jeu collectif,...). Ces rencontres étaient alors propices à créer des affinités supplémentaires entre ces responsables (nouveaux et anciens) ainsi qu'une relation amicale de confiance comme un point de départ d'une bonne collaboration professionnelle (Gao, 2002).

Par ailleurs, l'affichage des objectifs de la société à court et à moyen terme était important, pouvant créer l'urgence et optimiser l'implication des employés dans leurs tâches. Par exemple, afficher la date du démarrage de la ligne de production, afficher les objectifs de production mensuels ainsi que le niveau de la qualité visée.

Dans le même cadre de clarté et de transparence nécessaires, il a été suggéré au directeur de la société de rendre son message clair et formel, concernant ses attentes vis-à-vis de chaque département. Le souci de transparence concernait aussi les règles, les actions à mettre en œuvre et leurs plannings, par l'intermédiaire de l'usage des tableaux d'affichage. Cette action, qui devait être continue et permanente, était de nature à limiter la confusion qui existait concernant les tâches dévolues à chaque département et à créer aussi l'urgence, absente dans le processus de changement.. Or la création de l'urgence dans le changement organisationnel et son acceptation par le tissu social (Kotter, 2000) découle de la vision du changement. Aussi, nous avons conclu que la conduite du changement au sein de la société était dépourvue d'une vision.. L'absence de vision était, à notre sens, l'une des sources des sentiments d'incertitude et de frustration ressentis par les employés. Sans oublier le fait que le manque de vision commune diminuait fortement l'esprit d'appartenance et d'implication des employés, créant alors une confusion.

Pour remédier à cela, le mieux était d'instaurer une vision partagée, ayant un pouvoir attractif pour les acteurs (Bennis & Namus, 1985) et en rapport avec l'état organisationnel présent (Snyder & Gravers, 1994). Cette vision que le leader devait créer, engloberait les objectifs clairs de la société, les changements établis et ceux nécessaires pour l'atteinte des objectifs. En outre, la vision contiendrait les valeurs du groupe Saint-Gobain et du groupe Hanglas en prenant en compte la spécificité des valeurs chinoises en général et celles du contexte organisationnel en particulier. La vision ainsi définie, pouvait constituer «*une tension créatrice*» (Senge, 1990), en poussant les acteurs à rechercher les nouveaux modes de pensée et de nouvelles pratiques pouvant l'atteindre.

De plus, une vision claire pouvait réduire l'incertitude et la crainte vécues par les acteurs et accroître la confiance qu'ils avaient aussi bien envers les protagonistes du changement qu'envers leur devenir dans la société.

Notons aussi que pour créer et propager la vision du changement, la communication paraissait nécessaire à ce niveau. Une communication basée sur le dialogue, offrant aux employés, notamment aux responsables de départements et aux superviseurs, l'occasion d'exprimer leur point de vue. En outre, cette communication pouvait permettre au dirigeant d'explorer les modèles mentaux des acteurs et de favoriser l'apprentissage organisationnel pouvant aider l'organisation à devenir plus performante dans une perspective de changement viable (Senge, 1990 ; Senge & al, 1994).

Les besoins urgents en formation :

Le manque de compétences, constaté et détecté à travers les entretiens, générait un besoin urgent en formations diverses. Les formations, comme étant un support organisationnel, peuvent être considérées comme des mécanismes servant l'appropriation du changement organisationnel par les employés. C'est même une ressource clé pour amorcer l'apprentissage, (Davis & al, 1989) dès lors que les formations permettent de doter les employés de nouvelles capacités cognitives, leur permettant de mieux assumer les nouveaux rôles (Fabi & al., 1999) et fonctions que leur assignait la société. Cette capacité cognitive était de nature à favoriser une perception du changement moins menaçante (Eby & al. 2000) et à optimiser l'implication des employés dans le processus d'évolution.

Ainsi, dans le cadre de la société, il était plus qu'urgent de programmer un plan de formation en tant qu'action avec une priorité «0». D'autant plus, que dans le cas de notre recherche, ce besoin a été un problème ressenti et avoué par 91% de nos interlocuteurs de recherche comme étant une entrave au déroulement de l'activité. En effet, l'existence d'un écart important entre les connaissances acquises et celles nécessaires était due, en partie, à la procédure de sélection du personnel faite après la création de la société. Cette procédure avait un caractère subjectif important dans la mesure ou elle s'est basée (en partie) sur les avis des responsables hiérarchiques ou des subordonnées donc sur l'existence d'un degré d'affinité ou au contraire de discordance. Elle ne pouvait donc pas garantir le fait que le choix final ne regrouperait que les employés les plus compétents.

De plus, les résultats de la procédure de sélection ont été annoncés le jour de l'arrêt de l'ancienne ligne de production. Par conséquent, les formations n'ont pas pu être établies avant cette période. Ce qui a fait qu'au démarrage de la ligne, les ouvriers manquaient encore de connaissances et de compétences techniques.

Partant de ce constat, une liste des besoins a été extraite des discours des répondants et a été soumise au directeur général. Le but était d'amorcer une première phase de changement dans ce domaine. Surtout que nous avons pu constater que le superviseur en charge des formations n'avait fait aucun diagnostic des besoins dans l'organisation et qu'aucun plan n'a été établi mises à part les différentes formations au sein des usines de Saint-Gobain Glass et qui n'ont concerné qu'une partie des acteurs.

Ainsi, grâce à cette identification des besoins, les dirigeants pouvaient ainsi les classer par ordre de priorité par rapport à l'évolution de l'activité organisationnelle et des compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs. Ce classement devait favoriser l'établissement d'un planning de formation dans chaque département avec les dates limites et la liste des participants.

En outre, nous avons suggéré que les plannings soient affichés aussi bien au sein des départements que dans les espaces communs et cela par souci de clarté et de transparence. Néanmoins, les formations établies devaient faire l'objet d'évaluation permettant de détecter les lacunes des participants, les points qui n'ont pas été assimilés et qui devaient faire l'objet de sessions de formations supplémentaires.

Le mode de management :

Le mode de management était perçu par les acteurs comme étant flou et double. Flou, parce que les employés de la JV ne savaient pas s'il fallait être créatif et faire preuve d'initiative ou alors se limiter à exécuter les ordres émanant du top management. Le caractère double du mode de management se manifestait à travers le double discours émis par les dirigeants. En effet, selon les employés questionnés, le directeur général, à travers ses discours véhiculait l'importance de l'implication, de la responsabilisation et de la prise d'initiative alors que le vice directeur prônait plus un style de management imposé et où les acteurs devaient se contenter de suivre les ordres et de ne pas les remettre en cause par des propositions locales.

Le discours du dirigeant a une dimension symbolique (Pfeiffer, 1981) et communicationnelle (Mintzberg, 1984) importantes pour les acteurs en période de changement. Ces dimensions sont d'autant plus déterminantes dans le contexte chinois, dès lors que ce peuple, en général, accorde une place privilégiée au chef qu'il respecte et admire et exige de sa part la protection et le respect.

Nous nous sommes alors tournés vers la grille d'analyse du style de leadership proposée par Blake & Mouton (1969) qui mettent en exergue cinq styles différents :

- ***l'autocratique*** qui suppose que le dirigeant est autoritaire et exige la soumission et l'obéissance de ses subordonnées. Son intérêt est centré sur la réalisation des objectifs et non sur la motivation du personnel qu'il considère comme «*peu capables d'organiser intelligemment leurs efforts*» (Blake & Mouton 1969, p32). La prise de décision ne prend pas en compte les avis des employés et laisse peu de place aux échanges de points de vue. Dans ce type de contexte, toute revendication est assimilée à une «*insubordination*»,
- ***l'associatif ou encore le social*** *:* le leader est à la recherche d'un bon climat de relations humaines. Ce style suppose une attention prédominante accordée au personnel, à son bien être et au développement des relations cordiales avec un faible intérêt pour la productivité,
- ***le permissif ou le «laisser faire»*** *:* le leader s'efface devant les procédures et les règles du métier. Il adopte une position de retrait évitant le risque et les responsabilités,

- ***Le compromis :*** le leader oscille entre la productivité et la satisfaction humaine. Le mode de direction se base sur un effort de la part du leader de faire comprendre aux subordonnées le but de l'organisation, d'obtenir leur adhérence et en leur montrant comment atteindre ce but. Ainsi, selon ce type de direction, il est possible que les objectifs stratégiques et ceux du personnel se rejoignent,
- ***Le participatif :*** le leader cherche l'intégration optimale entre les exigences en termes de productivité et celles en termes humain. Il prend en compte les opinions divergentes en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer.

Se basant sur cette grille, le mode de management au sein de la société SGHQ, était à la fois autocratique, véhiculé par le vice manager chinois, et basé sur le compromis, que nous jugions par partiel, traduit par le directeur de la société (de nationalité française). Ce dernier prenait en considération certes la satisfaction humaine dans le discours, mais la réalité laissait croire en la primauté des objectifs de productivité.

De plus, en adoptant un leadership autocratique, il fallait au moins clarifier les dépendances hiérarchiques ainsi que les responsabilités que les employés devaient respecter (Blake & Mouton, 1969). Or, les constats sur le terrain ont montré une absence de clarté qui nous laisse supposer que même si les employés, de part leur culture, devaient obéir au chef, ils se trouvaient incapables de respecter cette valeur dès lors que ce dernier ne leur disait pas quoi faire et comment le faire et aussi ne leur témoignait pas le respect et la protection, qui étaient de rigueur pour la société chinoise. Il paraissait alors nécessaire que la Direction homogénéise son discours et définisse un mode de management claire et intelligible pour tous.

Par ailleurs, nous avons pu constater à travers les discours recueillis, que ce qui était pesant aux yeux des acteurs, c'est que d'un côté, les actions de changement (techniques et organisationnelles) mises en ouvre étaient faites d'une manière prescrite et de l'autre côté, le mode de diffusion adopté par les dirigeants manquait de clarté. Ce qui était jugé contraignant et déroutant pour les employés, les plaçant dans une position de passivité, source de frustration.

Aussi, les acteurs, même s'ils ont accepté qu'une partie du changement leur soit imposée (la partie technique) vu leur manque de qualification, n'admettaient guère de ne pas avoir de marge de manœuvre au niveau des changements tenant aux composantes organisationnelles (telles que les procédures, les règles et la structure) et de ne pas avoir la légitimité d'apporter leurs avis et

leurs points de vue. Ceci était ressenti en tant que manque de confiance de la part des dirigeants en leur capacité intellectuelle et managériale et de là, un manque de confiance en leur dignité en tant que personne. La perte de la face tant redoutée, par le peuple chinois en général, et les employés de cette entreprise en particulier, était alors générée par le mode de management. Ce qui a été jugée inacceptable par nos interlocuteurs chinois.

De plus, nous avons pu constater que les employés chinois accordaient beaucoup d'importance à l'esprit de l'union et au «*nous*» qui reflétait un fort degré de collectivisme au sein du tissu social de l'entreprise. Cette caractéristique nationale et locale pouvait être mise à profit par la le leader et son adjoint dans la mesure où ils pouvaient expliquer aux employés que les objectifs de la société ne pouvaient être atteints sans leurs concours actifs et sans leur implication.

Par ailleurs, partant du fait qu'«*on ne rend pas les individus efficaces par décret*» (Theven& Vachette, 1992, p50), les dirigeants gagnaient, en cette période de transition, à s'intéresser aux connaissances existantes et à favoriser le dialogue et la libre expression en considérant ainsi que toutes les opinions sont dignes d'intérêt. Par conséquent, le discours qu'il convenait de privilégier était du type : «*nous avons besoin de vous et ensemble nous pourrons atteindre nos objectifs escomptés et améliorer la situation*».

En outre, il importait pour la plus haute hiérarchie de la joint venture d'insister sur le fait que cette coopération serait propice à l'amélioration des compétences des employés et de leur situation personnelle. Il s'agissait donc d'avancer les avantages que le changement pourrait apporter aux employés de la société dès lors que ces derniers ne pouvaient s'impliquer dans une démarche de changement que s'ils percevaient l'intérêt du projet de changement (Crozier & Friedberg, 1977).

Les conditions de travail

Les conditions de travail étaient jugées non propices à l'implication et à l'efficacité des acteurs. Ce constat devait pousser le leader à s'intéresser aux moyens permettant d'améliorer ces conditions afin d'offrir aux employés un environnement favorable à l'efficacité. En effet, nous avons pu juger par nous-mêmes de l'état de l'infrastructure de base et des conditions de travail (bureaux en mauvais état, lumière insuffisante, fenêtres cassées). Il convenait alors d'établir une liste des tâches de nature à améliorer cet environnement de travail, d'élaborer ensuite un planning de mise en œuvre avec les noms des responsables et les dates d'exécution.

Le manque de motivation :

Le manque de motivation était à la fois un problème et une conséquence. Tout d'abord, il est intéressant de noter que le manque de motivation n'a pas été toujours présent dans la société. Au départ, les employés étaient enthousiastes à l'idée d'être repris par une aussi grande société comme Saint-Gobain. Ce n'est qu'après et surtout suite à la diminution du nombre de salariés et la mise en place de la nouvelle politique salariale que les employés ont vu leurs espérances s'envoler. Le manque de motivation s'est avérée comme le résultat d'un cheminement par lequel est passé l'état d'esprit des acteurs, commençant par l'enthousiasme, l'attente, la déception, la frustration et enfin le manque de motivation et la non implication.

Cela étant dit, le directeur de la joint-venture ne pouvait pas garantir la mise en place des améliorations et des actions concernant les dysfonctionnements sans l'implication et le concours actif des hommes. Il fallait donc trouver les moyens pour motiver les employés. Pour ce faire, durant nos réflexions communes avec les acteurs, plusieurs propositions ont été générées. Les uns nous ont proposés des actions incitatrices de type monétaire. D'autres, ont suggéré d'afficher la photo du meilleur ouvrier du mois au sein de l'usine, comme étant un moteur pour propulser une dynamique de perfectionnement et de motivation du personnel. D'autres encore, pensaient que l'usine devait programmer des soirées et offrir des cadeaux lors de fêtes nationales. Il s'agissait donc de mettre en place des actions sociales ponctuelles et symboliques pour récompenser les plus motivés et convaincre les plus réticents.

Un autre moyen pouvait impliquer les employés, était d'accorder à ces derniers une certaine marge de manœuvre dans l'exécution des tâches, et cela même si le changement est formalisé par la Direction (David, 1994). En effet, la ***marge de manœuvre*** a été qualifiée par les acteurs et surtout par les managers comme étant restreinte et ne favorisant point la créativité et la prise des initiatives. Il s'agissait d'un choix de la part du leader. Un choix qui était jugé non judicieux par nos interlocuteurs de recherche et surtout contraire à l'un des objectifs stipulés par le manager de la société, celui de l'autonomie et de la responsabilisation qui incluent implicitement une certaine liberté donnée aux acteurs pour qu'ils puissent agir et apprendre à assumer les conséquences de leurs actes. Ainsi, nos entretiens avec le directeur générale ont permis de conclure que la Direction gagnait à considérer que tous les points de vue et les idées d'amélioration étaient dignes de considération et à encourager la créativité, comme étant une condition déterminante de l'implication des employés et à leur autonomie future.

2.2.2) Restitution du scénario d'évolution et validation des résultats de la recherche :

Lors d'un entretien avec le directeur de la société, nous avons pu valider les résultats de notre recherche. Ce dernier trouvait que la Recherche Intervention a permis de mettre en vue les problèmes et leur intensité et que par conséquent il était crucial pour la société de s'intéresser à nos recommandations et de tenter de les appliquer selon un planning.

Toutefois, le demandeur de la Recherche, sachant qu'il allait quitter son poste quelques mois après, a communiqué nos résultats de recherche à son assistant afin qu'il prenne la relève en étant notre interlocuteur dans le futur. Notons que ces résultats traduisaient des recommandations en termes de schémas de progrès et d'amélioration, donc en termes d'actions concrètes qui ne pouvaient être exécutées sans l'accord et la planification du leader et des chefs des départements.

Aussi, ces actions devaient être décidées par la hiérarchie et mises en œuvre pas les acteurs eux-mêmes et cela ne nécessitait pas notre intervention directe. Nous nous sommes alors tenus à la disposition des acteurs pour toute autre recommandation pouvant faciliter la mise en ouvre des changements. De ce fait, nous sommes restés en contact direct avec les managers et les superviseurs pour suivre la mise en œuvre des actions que nous avions jugées primordiales à la fois pour la restructuration escomptée par les dirigeants, que pour son acceptation par le corps social de la société.

Ensuite, nous avons établi une troisième vague d'entretiens, deux mois après la fin de la deuxième vague, qui a concerné les responsables de département, certains superviseurs ainsi que trois membres clés appartenant à l'équipe d'assistance technique afin de bénéficier de leur perception de la situation et de leur regard relativement extérieur. Cette étape a été aussi appuyée par une observation sur le terrain et des entretiens collectifs informels. Ce qui a permis d'éclairer le processus de recherche sur les changements concrets réalisés et aussi la part des actions de changement que nous avons suggérées dans celles amorcées au sein de la JV. En outre, cette étape a permis de faire le constat avec les acteurs interviewés sur les problèmes encore prégnants et qui menaçaient la mise en place du changement organisationnel ainsi que la pérennité des actions d'ores et déjà enclenchées.

2.3) La mise en œuvre (partielle) du schéma de progrès et évaluation :

Dans ce qui suit, nous mettons en vue les actions entreprises suite à la restitution de nos résultats de recherche et de l'archétype organisationnel visant l'amélioration du fonctionnement organisationnel et celle de la conduite du changement. D'une manière symétrique, nous nous arrêtons sur les constats générés par une nouvelle proximité avec les sources de données, à savoir les employés impliqués dans le processus de la Recherche Intervention, et aussi par des réflexions communes avec des intervenants étrangers afin d'évaluer la réaction de l'organisation en présence face aux changements enclenchés.

2.3.1) Des changements concrets :

Il s'agit de la dernière phase du processus de changement appréhendée par la Recherche Intervention car le processus de changement au sein de la société n'est guère fini. L'organisation a encore besoin de temps pour que les gains réalisés soient ancrés dans la pratique quotidienne. Cette phase du processus intègre plusieurs actions de changement auxquelles l'investigation sur le terrain et l'interaction avec les acteurs ont abouti. La mise en œuvre de ces actions a été établie d'une manière progressive. Notons toutefois que d'autres changements sont apparus alors, qui n'étaient pas prévus et qui concernaient les Ressources Humaines de la société.

Changements au niveau des Ressources Humaines :

Le premier changement au niveau de l'organisation est celui du Directeur de la société. En fait, durant le mois de Mai 2005, c'est le Vice Directeur Exécutif chinois, qui a été nommé à ce poste, après le départ du directeur français appelé à une autre fonction en France. Le nouveau directeur, nous a autorisé de continuer le processus de recherche mais n'à pas émis le souhait de s'impliquer davantage dans cette recherche. Dans le même volet du changement au niveau du personnel, plusieurs personnes ont démissionné, dont voici la liste :

- le responsable des achats,
- le responsable du département administratif,
- l'assistant du responsable du département administratif,
- un superviseur des ressources humaines,
- le superviseur de la sécurité.

Une proximité avec les acteurs concernés par la démission explique cette situation par diverses raisons, telles que : le salaire jugé encore insatisfaisant, l'incapacité à s'adapter avec le mode de management existant, le sentiment que la société ne pourra pas évoluer ou encore une proposition de travail plus intéressante à l'extérieur.

Modification de la structure :

Le deuxième changement concerne la structure, notamment l'organigramme, qui a été modifié avec la venue en Février 2005 d'un Directeur Industriel, chargé de coordonner les quatre départements (qualité, production, logistique et maintenance). La structure paraissait plus claire, avec des postes bien définis surtout avec la définition d'un nouvel organigramme explicitant les tâches de chaque département et les interfaces entres les départements. Cette modification a coïncidé avec le début de la production et tout ce que cela exigeait en termes de clarté des objectifs, de la structure et des procédures.

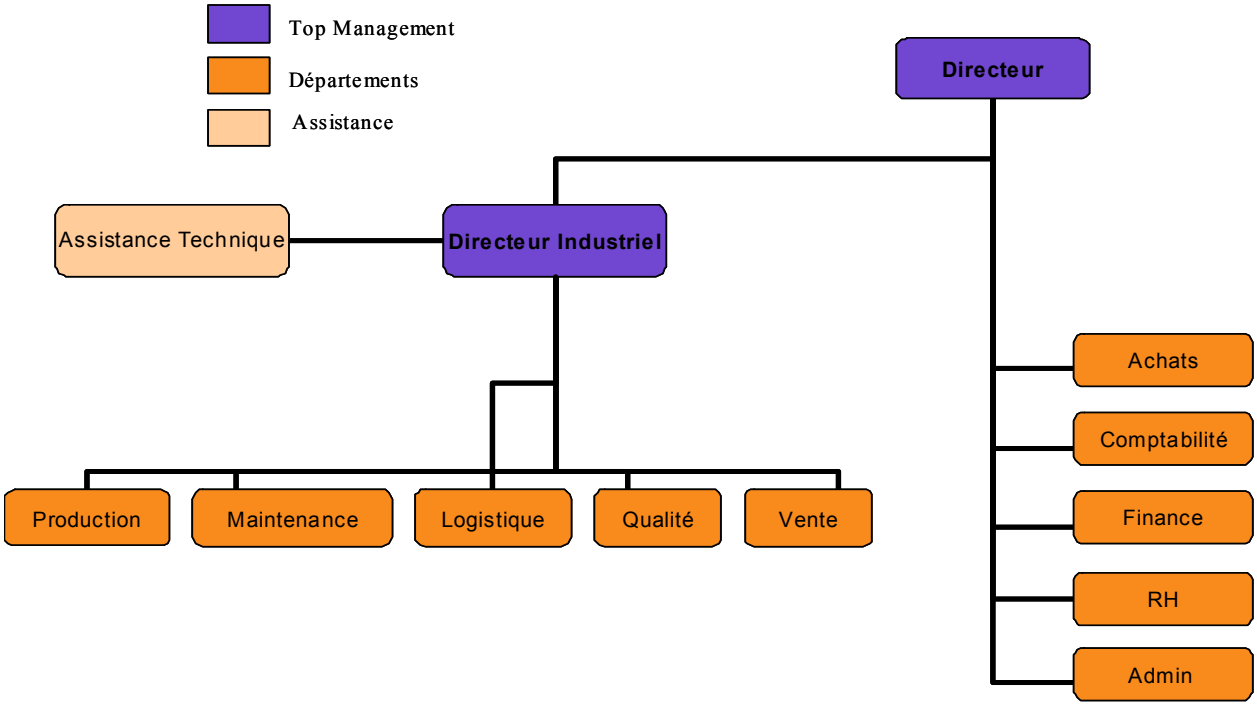


Figure 13 : Organigramme de la société après la restitution des résultats de la Recherche Intervention.

Ebauches de procédures :

Chaque département a établi une ébauche de procédures (comme la procédure de la certification ISO à laquelle se préparait la société), qui étaient en phase de validation de la part des dirigeants. Cela reflétait une volonté de laisser une marge de manœuvre aux employés pour apporter des suggestions locales au niveau des procédures de travail à définir. Par ailleurs, l'inexistence de procédures claires et bien définies constituait auparavant une entrave importante pour une bonne coopération entre les départements et un bon fonctionnement de l'activité en général. Leur établissement constituait, alors, un avancement considérable, comme le témoigne cette citation :

> *«Nous commençons à comprendre quel chemin suivre pour exécuter nos tâches. Il faut encore du temps pour nous habituer. Pour l'instant, le travail au quotidien commence à être clair».*

Etablissement des besoins en formation et planification :

A la lumière de la liste des formations que la Recherche Intervention a permis de générer, le leader a exigé de chaque département une identification formelle des besoins réels de formation, suivant une procédure. Se basant sur les résultats de cette procédure, le département des Ressources Humaines a pu faire une planification des formations, notamment dans d'autres usines de Saint-Gobain Glass, ainsi que des formations linguistiques et informatiques.

Changement de comportement des employés :

Nos interlocuteurs (les responsables de département et les intervenants étrangers) ont constaté et nous ont affirmés une amélioration au niveau du comportement des acteurs. La résultante d'une prise de conscience, de la part des employés, de la nécessité de changer certains comportements défensifs. Parmi les changements au niveau des comportements, nous pouvons citer l'acceptation des indicateurs qualité qui allaient dans le sens de l'amélioration du rendement et qui n'étaient guère compris et adoptés par les acteurs auparavant, ou encore la prise de conscience de ces derniers de la nécessité de changer des pratiques managériales telles que la peur de la responsabilité qui induit à cacher les dysfonctionnements. Certains employés ont compris le fait qu'œuvrer pour le bon fonctionnement de l'activité (respect des qualité/délais/coûts) était la clef pour l'amélioration des conditions de travail et de la rémunération, et par conséquent, celle de leur bien être moral et matériel. Il s'agissait d'un changement de comportement notable, le discours du responsable de la maintenance en témoigne :

> «*C'est vrai qu'il y a eu des changements de comportement des ouvriers par rapport aux six derniers mois. Ils ont pris conscience qu'ils doivent changer puisqu'ils travaillent dans une société étrangère et qu'ils doivent oublier les pratiques archaïques et la devise du moindre effort*»

Cependant le but escompté à ce niveau était loin d'être atteint. Il existait encore des comportements défensifs à toute amélioration, un comportement qui reflétait parfois la nonchalance et le manque de responsabilité. A titre d'exemple, lors du changement de production (entre 4 et 7 jours), beaucoup d'opérations de maintenance devaient être programmées et préparées à l'avance, ce qui n'a pas été fait d'une manière systématique par manque d'initiative et d'organisation. Les conséquences de ce comportement pouvaient être fâcheuses, dans la mesure où cela retardait la production et d'autres fonctions de la société.

Un apprentissage effectif :

Un processus d'apprentissage est né avec l'assistance de l'équipe d'intervenants étrangers. Un apprentissage lent mais effectif qui est généré par la pratique ainsi que par les conseils et l'encadrement de l'équipe d'assistance. L'autre source d'apprentissage n'était autre que les formations établies surtout celles qui concernent la manipulation et la conduite de nouveaux équipements installés (meilleur technologie) et celles concernant la détection des défauts de qualité. En outre, l'apprentissage par la pratique a permis une nette amélioration du rendement et de la qualité du verre produit. Notons toutefois, que ce processus d'apprentissage était assisté car dans le cas du changement organisationnel, à forte composante technique, dont il est question au sein de la société, on ne pouvait guère permettre des expérimentations libres vu les conséquences néfastes que ces expérimentations non cadrées pouvaient engendrer.

Amélioration de la communication :

Des améliorations furent constatées au niveau de la communication entre les départements de production, de maintenance, de logistique et de la qualité. Une communication qui semblait bien établie et surtout soutenue grâce aux réunions quotidiennes qui rassemblaient les responsables et les acteurs clés issus des quatre départements. Des réunions au cours desquelles, les acteurs s'échangeaient les informations concernant le rendement, la qualité, les défauts, les dysfonctionnements rencontrés la veille et surtout la planification et le partage des tâches.

Le soutien du changement organisationnel d'un point de vue communicationnel a été accentué par la création d'un poste de superviseur de communication en charge de faire véhiculer l'information entre les départements et le top management. Cet effort a été suivi par une volonté de transparence traduite par l'affichage des valeurs et des objectifs de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao ainsi que les tâches à exécuter dans le court-moyen terme. Aussi, afin d'améliorer la communication entre les divers niveaux organisationnels, le directeur de la société a repris les réunions hebdomadaires (Senior Managers Meeting) avec les managers. De plus, deux journées ont été organisées en dehors de contexte de travail, sous la forme de «team building» afin de faire partager aux employés un moment de détente et de réflexion commun, garant d'une meilleure coordination professionnelle.

Changement en cours des méthodes de travail :

Les méthodes de travail ont subi un changement considérable, dû à plusieurs raisons :

- l'installation de nouveaux équipements modernes et performants, conformes à la technologie Saint-Gobain Glass,
- le suivi des procédures Saint-Gobain Glass qui exigent plus de rigueur, de vigilance et de maintenance pour les postes de travail,
- l'automatisation de certaines tâches manuelles permettant ainsi un suivi de la qualité plus performant et l'augmentation du rendement.

Nous pouvons donner à titre d'exemples de changements qui ont amélioré les méthodes de travail : l'introduction d'un laser pour le contrôle des défauts sur la ligne, l'installation d'un équipement servant à mesurer l'épaisseur automatique sur la ligne, ou encore la mise en place d'équipement de contrôle de qualité off line.

Cependant, malgré les améliorations qui ont touché divers pôles organisationnels, les acteurs exprimaient encore des inquiétudes quant à l'avenir et la nécessité de continuer à propulser et à soutenir la dynamique du changement. A ce niveau du processus de recherche et avec le concours des acteurs, nous sommes arrivés au constat selon lequel des changements étaient encore nécessaires et cela à divers niveaux. Les domaines qui réclamaient de fortes améliorations, selon les responsables chinois, sont présentés en premier. Ensuite, nous mettons en évidence les constats des intervenants extérieurs.

2.3.2) Des changements encore nécessaires :

Constats issus des réflexions communes avec les acteurs chinois :

Nous avons remarqué que malgré les améliorations qui ont touché les volets exposés ci haut, plusieurs actions de changement devaient être amorcées. Ces changements devaient alors toucher, tout d'abord, ***les conditions de travail*** et le système de rémunération. Les responsables de département attestaient que, bien que des changements ont touché l'état général de l'infrastructure de base pour favoriser une bonne hygiène de travail et de créativité, cela était insuffisant, dès lors que les employés se plaignaient encore de l'état de la lumière, de la climatisation, de la cantine, des dortoirs. Le confort des employés n'a pas été donc atteint.

Aussi, ***la politique de rémunération*** continuait d'être considérée comme un problème fondamental et surtout une source de démotivation avec ce qu'elle engendre en termes de manque d'implication, et par conséquent d'efficacité. Sans oublier le fait que l'inertie au niveau du système de rémunération a généré une perte d'espérance de la part des acteurs. Un sentiment accompagné souvent d'une frustration et de colère. Par conséquent, l'amélioration dans ce domaine devait apporter plus de transparence au niveau du système de rémunération lui-même et celui du développement des carrières afin de rassurer les employés sur leur avenir et les motiver.

Notons que le problème du salaire a impliqué la démission de plusieurs acteurs au cours de notre intervention. Ce qui a fait perdre à l'organisation les connaissances capitalisées par ces derniers et par conséquent, rompu la continuité dans l'acquisition et l'apprentissage. Pour accentuer cette idée, nous pouvons citer l'exemple du responsable des Ressources Humaines, nouvellement embauché (après la démission de l'ancien), qui ne connaissait pas l'existence, ni les tenants et les aboutissants, du programme de «culture de discipline» qui a été implanté dans l'organisation trois mois avant, alors que son prédécesseur était en charge de l'exécution de ce programme.

Par ailleurs, le manque de compétence et de qualification était encore constaté. Par conséquent, un besoin en ***formations supplémentaires*** était pesant et cela dans divers domaines, tels que : l'achat (techniques de négociation et d'achat), le système de contrôle et de gestion de la qualité, les techniques de vente et le service après vente, l'utilisation de l'outil informatique et des logiciels de bureautique.

D'un autre coté, ***le manque de compétence*** et l'aspect culturel chinois de la peur de prendre des responsabilités, provoquaient un manque d'autonomie et de ce fait un besoin d'assistance technique étrangère supplémentaire, notamment dans le département de la maintenance. Le manque de compétence se faisait aussi ressentir au sein du département des ventes, dont les employés ne trouvaient pas de débouchés au verre stocké dans les magasins. A ce niveau, plusieurs managers de département ont insisté sur la nécessité d'embaucher des vendeurs compétents, dotés d'une expérience dans le secteur verrier.

Le manque de compétence a été cité d'une manière récurrente par les managers comme le témoignent les discours suivants :

> *«Les employés ne sont pas capables et sont même effrayés de résoudre un problème rencontré. Ils peuvent apporter des solutions aux problèmes survenus au niveau des équipements existants mais si on change les spécifications du verre, ils sont un peu perdus. Il s'agit alors d'un manque de compétence qui fait qu'on a encore besoin d'une assistance extérieure avant le changement du verre». Responsables de la maintenance.*
> *«Dans le département qualité, il existe un manque de compétence notamment en matière du contrôle de qualité. Alors, des formations à ce niveau s'imposent». Responsable de la qualité.*

De plus, bien que ***la communication entre les départements*** se soit fortement améliorée, notamment grâce aux réunions hebdomadaires, elle semblait limitée entre les départements administratifs (Administration, Ressources Humaines, Ventes) et les départements techniques (Qualité, Production, Maintenance et Logistique).

Par ailleurs, ***la culture d'entreprise*** commune était toujours inexistante. Les avis de nos interlocuteurs sur ce point étaient convergents. En fait, la majorité des responsables pensaient que l'inexistence de culture d'entreprise constituait un des problèmes fondamentaux qui inhibaient le processus de changement. Les citations suivantes montrent que les acteurs ne connaissaient pas la culture de leur entreprise ni la direction vers laquelle ils doivent diriger leur comportement.

«Il y a une grande distance entre ce qu'on voudrait atteindre et ce qu'il existe réellement. La culture c'est nécessaire pour le bon fonctionnement de notre activité, mais j'avoue que je ne connais pas vraiment ce que c'est la culture d'entreprise Saint-Gobain Hanglas Qingdao». Responsable des Ressources Humaines.
«La culture doit nous permettre de travailler d'une manière unie, ce qui n'est pas le cas» Acheteur.
«Pour que la culture de cette entreprise soit comprise, il faut savoir ce que c'est. On ne sait pas. Comment espérer changer les comportements alors qu'on ne sait pas quels comportements adopter ?» Responsable Administratif
«Il existe un grand fossé entre la culture existante et celle de Saint-Gobain en général. Et je pense qu'il faut du temps pour pouvoir changer les comportements. Cependant, on a le temps, sauf qu'on ne sait pas selon quelle direction avancer». Responsable Maintenance

La démotivation des employés, surtout celle des superviseurs, qui avaient un rôle clé dans l'organisation ne faisait qu'aggraver la situation. Et surtout constituait une entrave aussi bien à l'apprentissage qu'au changement organisationnel. Ceci étant dit, la démotivation était largement ressentie à mesure que les stocks de verre augmentaient dans les magasins. Ce qui était de nature, en plus de la démotivation, à inhiber les efforts des acteurs et leur implication. La citation suivante du responsable de la maintenance, montre bien cette idée :

«Les employés ne voient pas l'avenir de la société du fait qu'ils voient que, malgré leurs efforts, il y a encore beaucoup de verre dans le magasin. On a du mal à vendre et donc pas d'argent et par conséquent pas d'augmentation de salaire»

Le système de management était jugé autoritaire et inhibant les initiatives et les propositions. Les acteurs pensaient qu'à ce niveau, le changement n'est pas perceptible. Bien au contraire, ils étaient insatisfaits de leur marge de manœuvre et considéraient même que les efforts d'initiative et d'innovation étaient synonymes de perte d'énergie devant le système de management en présence. De plus, un manque de transparence du système de management concernant les objectifs et la vision de l'organisation, a fait que les acteurs étaient frustrés et désespérés d'une manière continue. Cette perception vis-à-vis du style de management, encourageait plus la passivité que la créativité, ce qui ne facilitait pas le changement des comportements et la responsabilisation des acteurs, ni leur implication. Plusieurs discours reflètent cette idée :

«…Pas d'amélioration au niveau du management de l'usine, ce qui crée un sentiment de désespoir quant aux changements en faveur des employés».

«Les gens ne peuvent pas espérer grand chose devant ce que la direction est en train de faire, on nous demande des propositions, qui restent parfois des mois sans réponse ou validation, après la décision est prise par le directeur sans consultation préalable, donc finalement à quoi bon proposer, on va exécuter des ordres qui ne nous plaisent pas toujours».

«Ce qui me fait rire parfois c'est quand on nous dit, il faut réfléchir à une solution. Pourquoi faire ? Pour qu'elle reste sur le bureau de notre Direction ? C'est une perte de temps et d'énergie»

Constats issus des réflexions avec les intervenants étrangers :

Nos réflexions avec certains des intervenants étrangers, concernant l'évolution du processus du changement, ont montré que la société et notamment les employés présentaient encore des comportements défensifs qui empêchaient l'avancement de l'organisation vers l'état souhaité.

Pour le responsable «assistance Float» (une partie importante de la ligne de production), qui devait au départ, avec deux autres intervenants, former le personnel sur les différentes composantes de la ligne de production, a exprimé des inquiétudes quant aux connaissances acquises par les employés et notamment les ouvriers et les opérateurs. En effet, les formations théoriques étaient de nature à aider le personnel à se familiariser avec les termes techniques, à connaître les situations possibles et les dysfonctionnements potentiels. Le but étant de favoriser un premier niveau d'apprentissage qui devait être complété par la pratique et la mise en situation. Or, cet intervenant a constaté que les participants aux formations n'accordaient pas de l'importance à ces cessions. Certains étaient présents pour pouvoir échapper à leurs tâches quotidiennes. Nous avons pu confirmer ce constat par notre présence répétée à ces formations et qui nous ont alors permis de percevoir un comportement de nonchalance. Par exemple, pour une cession sur les matériaux qui composaient le four et le risque inhérent à leur utilisation, certains des participants ne suivaient pas et ne prenaient pas de notes et surtout se permettaient de décrocher leur téléphone. Une minorité manifestait plus d'ardeur et d'intérêt.

Le manque de capitalisation de connaissances au niveau de ces formations a fait élargir la mission de cet intervenant pour englober la formation sur le terrain. Et bien souvent, sa tâche dépassait le cadre de formateur pour être un acteur exécutant devant le manque de connaissances et de compétence des employés chinois, et surtout pour éviter de contraindre l'évolution de l'activité de production verrière. Aussi, la perception de ce répondant a reflété un mécontentement vis-à-vis du comportement des chinois qu'il assistait. Il justifiait cela par la difficulté de collaboration parfois rencontrée et générée par la différence de culture (entre la culture des acteurs chinois et celle européenne). En d'autres termes, selon cet intervenant, il existait des traits culturels chinois qui empêchaient l'établissement d'une bonne communication et parfois la progression même de l'activité. Il a cité parmi ces traits, la peur de perdre la face qui empêchait l'intervenant extérieur de s'exprimer librement et d'une manière directe. Il perdait alors beaucoup de temps pour rechercher le ton adéquat et les mots appropriés à la situation et conformes aux valeurs chinoises. Par ailleurs, cet intervenant a accentué notre idée concernant le fait que l'angoisse de perdre la face impliquait que les acteurs assistés ne rapportaient que les cotés positifs de la situation. Ce qui signifiait que l'assistant technique n'était pas au courant d'un tel ou tel dysfonctionnement. Cette méconnaissance pouvait, selon ce responsable, générer des incidences graves au niveau du fonctionnement de la ligne de production.

Cette citation permet d'éclairer encore plus notre idée :

> *«Si par exemple, il y a durant la nuit un problème au niveau du Float et le matin les employés chargés du contrôle ne rapportent pas l'incident, on peut passer à coté d'une erreur minime qui, n'ayant pas été corrigée, peut avoir des incidences sur toute la ligne et même l'arrêt de la production».*

Par ailleurs, cet intervenant nous a parlé de la difficulté éprouvée par les employés dont il avait la charge, à se référer aux ordres et aux spécifications techniques. A titre d'exemple, il s'est plaint du fait que le superviseur, avec qui il avait une relation de collaboration étroite, refusait toutes ses directives car il considérait que le fait de suivre ses directives, signifiait un manque de compétence de sa part. Or l'objectif de cette équipe d'assistance n'était pas de rabaisser les acteurs chinois mais, comme son nom l'indique, d'assister et de former ces derniers aux nouvelles technologies apportées par le groupe Saint-Gobain. Cette situation a généré un blocage et un malaise impliquant certains dysfonctionnements au niveau de l'activité.

Le deuxième interviewé était ***l'assistant technique de la ligne de production***. Il a affirmé que la communication avec les acteurs chinois n'était pas toujours efficiente. Selon lui, ce problème revenait au fait que les chinois, de part leur culture, ne voulaient jamais perdre la face et donc quand on leur demandait de faire une tâche, en leur expliquant comment et quand la faire, ils affirmaient toute de suite qu'ils ont tout compris. Or généralement ce n'était pas le cas et par fierté ils refusaient de l'avouer en disant la fameuse phrase «Mei yo wenti» et qui signifie «pas de problème». La récurrence de citation de cette phase par les acteurs chinois a fait qu'elle est devenue, pour les membres de l'équipe d'assistance, synonyme de «au contraire, il y a forcément un problème». Les conséquences de cela étaient une perte de temps et d'énergie pour refaire la même tâche et surtout un manque d'efficacité dû au retard.

Cependant, les assistants nous ont avoué qu'ils ont essayé de s'adapter et de redoubler d'effort dans l'explication et le contrôle des tâches. Néanmoins, devant le refus d'autonomie de la part des acteurs chinois et l'apprentissage limité, les intervenants étrangers se sont interrogés sur le temps nécessaire pour que les chinois soient autonomes et apprennent à réagir devant les dysfonctionnements. Ils avaient évalué l'apprentissage qui, en étant perceptible, restait limité et concernait plus les jeunes qui ont pris conscience de la nécessité de collaborer avec l'équipe assistance et les avantages de cette collaboration aussi bien au niveau organisationnel que personnel. Toutefois, l'influence négative des acteurs encore imprégnés par la culture de l'ancienne société, celle de «*on vous paye moins, en contre partie on ne vous demande pas d'effort*», était largement ressentie. Les employés qui voulaient changer de culture se voyaient manipulés par les autres. Il y eu ainsi une lutte entre deux forces opposées et qui entravait le processus du changement au sein de la JV.

Par ailleurs, l'apprentissage limité pouvait être expliqué par le passage de la mission de l'équipe d'assistance du rôle d'assistance et de formation à celui d'exécution. La cause de cette évolution était le manque de compétence des chinois, qui a ainsi créé une certaine passivité de leur part, un refus d'autonomie et une peur de la responsabilité. Et comme nous l'avons souligné auparavant, la peur de la responsabilité est un aspect culturel dominant, qui semblait contraindre le changement de comportement et l'avancement du processus de changement. Plusieurs acteurs français qui sont intervenus, que ce soit sur le chantier de reconstruction ou au niveau de l'organisation, s'accordaient à dire que les employés ne prenaient pas d'initiative et étaient surtout effrayés du concept de responsabilité. Ce qui a fait, qu'en cas de dysfonctionnement, ils perdaient plus d'énergie pour se rejeter la faute que pour trouver des solutions.

Notre dernier interlocuteur a été un intervenant au niveau de la maintenance de l'usine. Selon ce dernier, la situation était alarmante pour plusieurs raisons, à savoir :

- le manque de compétence au niveau de l'exécution,
- le manque de professionnalisme,
- le manque de coordination,
- le manque de formation. Il a proposé à cet égard de «*changer une partie du personnel et repartir avec des employés plus compétents*».

De plus, ce responsable technique a insisté, lui aussi, sur les traits culturels défensifs des employés chinois appartenant au département de la maintenance. En effet, dans ce département, la logique du «préventive» devait être de rigueur, or les employés semblaient ignorer ce concept. Notre interlocuteur pensait même qu'il s'agissait d'un trait caractérisant les chinois en général. Il dit à cet égard, «*c'est dans leur culture, on dirait qu'ils attendent les dysfonctionnements pour réagir, or il faut se préparer à l'avance et éviter les dysfonctionnements et cela en mettant en place des actions préventives*» et il ajoute *«le curatif c'était il y a trente ans en France, mais en Chine, ils sont encore à ce stade, alors que normalement un employé de maintenance doit utiliser tous ses sens dans ses fonctions, eux ils utilisent le moins possible*».

Par ailleurs, selon ce même intervenant, les employés étaient habitués à être mono-tâche alors que l'activité exigeait plus de polyvalence et de compétences. Et enfin, un autre aspect a été relevé par cet intervenant, concernant la passivité des employés, qui exprimaient un besoin continu d'être poussés et stimulés, ce qui ne facilitait guère la mission de notre interlocuteur. De plus, cette passivité était accompagnée par un sentiment d'inquiétude face à l'avenir qui était ressenti par les acteurs. Ce qui limitait leur efficacité et leur implication dans la mise en œuvre du changement.

3) Conclusion :

Ce chapitre s'est intéressé, d'une manière profonde et descriptive, au processus du changement qui s'est opéré au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. Ainsi, ***la première section*** a permis de retracer les premières actions du changement, planifiées et mises en œuvre par les dirigeants. Ces actions ont constitué alors un point de départ du processus du changement. ***La section 2,*** quant à elle, a examiné la deuxième phase du processus analysé et qui correspond aussi à celle de l'amorçage du processus de la Recherche Intervention. Nous avons appelé cette étape par «la phase de transition» car elle caractérise le passage du processus d'une étape matérialisée par des actions de changement prescrites, à une étape où un besoin de connaissance de la part des protagonistes du changement se faisait ressentir. Ce besoin de connaissances concernait les perceptions des employés à l'égard des actions de changement d'ores et déjà mises en œuvre, à l'égard des dirigeants et de leur mode de management ainsi qu'à l'égard du changement organisationnel en général. Par ailleurs, les employés chinois exprimaient, eux aussi, un besoin de connaissance concernant la légitimité des intentions et des décisions des dirigeants en matière de transformation de leur vécu organisationnel et leur devenir.

Ainsi, ce sont les connaissances générées par la Recherche Intervention et l'interaction directe avec les acteurs, qui ont permis de répondre à ce besoin de connaissance et de rechercher des scénarii d'évolution possibles pouvant : 1) limiter les dysfonctionnements organisationnels constatés, 2) améliorer la perception générale à l'égard du changement, 3) aider les protagonistes à identifier les leviers et les forces motrices pouvant soutenir leur action de changement et cela en rapport avec le contexte et ses composantes (la culture, la structure, l'attitude des employés envers le changement, les sources de résistance).

Nous avons ensuite présenté les actions du changement qui s'insèrent dans notre schéma d'évolution proposé et qui ont été mises à exécution au sein de la joint venture. Des actions de changement concrètes ont été présentées (telles que le changement au niveau des ressources humaines, la structure, les procédures, le comportement des employés, la communication). Nous nous sommes arrêtés ensuite, sur les changements qui étaient encore nécessaires et cela en nous référant à la perception des acteurs chinois et à celle des intervenants étrangers afin de bénéficier de leur position à la fois externe et interne au système organisationnel, donc de leur point de vue critique de la situation.

Conclusion – Discussion : Partie 3

Dans cette troisième partie, il s'agissait pour nous de retracer et de restituer les principales dimensions du chantier de recherche qui nous a permis de répondre à notre problématique de recherche. Il s'agissait alors de nous immerger au sein d'une société, sous forme d'une joint venture entre trois partenaires de nationalités différentes, dans un contexte international.

Tout au long de cette partie, nous avons tenté de retracer notre passage entre un monde théorique ***(partie 1 et 2)*** où nous avons tenté de naviguer à travers les théories, les connaissances, les concepts et les modèles disponibles dans la littérature du processus du changement organisationnel et la Recherche Intervention, à un monde pratique. La thèse que nous défendons concerne donc la mise en évidence d'un processus du changement organisationnel impliquant un acteur externe, voulant, pour une période donnée, être interne au système organisationnel et participant dans l'infléchissement du cours des choses.

Nous avons alors exposé l'ensemble de données que notre Recherche Intervention a permis de collecter et de générer. ***Dans un premier chapitre***, nous avons présenté le contexte externe et interne à la société, leurs caractéristiques et leurs contours en nous arrêtant sur la nécessité de la prise en compte de ce contexte dans le cadre du management des sociétés à l'international et cela en nous référant aux travaux du paradigme du management interculturel.

Le deuxième chapitre, a quant à lui, présenté le déroulement du processus de la Recherche Intervention, la démarche suivi, les rôles que nous avons tenté de tenir ainsi que ceux qui nous ont été affectés par le contexte. Aussi, ce chapitre a permis de montrer les éléments de notre «*boîte à outils*» et les instances qui nous ont permis d'effectuer cette recherche malgré les obstacles que nous avons rencontrés tels que, le manque de marge de manœuvre ou encore la nécessité de négocier notre place tout au long du processus.

Le troisième chapitre a tenté de décrire le processus du changement tel qu'il a été vécu par les acteurs et par le chercheur intervenant, de mettre en évidence ses principales dimensions et les

dysfonctionnements constatés. Nous avons aussi mis en lumière les actions de changement qui ont été prodigués par le processus de recherche, celles qui ont été e effectivement réalisées ainsi que leurs conséquences.

Pour autant, la description n'est pas notre finalité par ce travail de recherche, nous devons alors tenter de relier les données contextuelles au cadre conceptuel dégagé à travers les deux premières partie, pour pouvoir extraire les points de discordances et ceux de conformité et de les analyser en fonction du contexte de la situation étudiée. Cette analyse fera donc l'objet de la prochaine et dernière partie.

Partie 4 - La mise en perspective théorique : quelles sont les données génériques ?

Comme nous l'avons signalé dans la conclusion de la partie précédente, il est important de dépasser la description du processus du changement organisationnel, qui s'est établi au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, pour effectuer une analyse approfondie de ses principales dimensions. Dans cette partie, nous étudions l'intentionnalité du changement, son ampleur et son mode de pilotage pour montrer in fine les dimensions qui ont été occultées ou marginalisées ainsi que leurs incidences (***Chapitre 1 et 2).***

Dans le dernier chapitre de cette partie, nous exposons en détail un modèle de changement que nous avons suggéré aux dirigeants de la société à la suite de notre investigation, en montrant en quoi il était important que ce modèle ainsi que notre propre démarche sur le terrain devaient être flexibles en fonction des circonstances contextuelles. Ce chapitre tente ainsi de montrer, par rapport au contexte organisationnel international et surtout interculturel, pourquoi une dimension était plus importante qu'une autre. Le but étant de pouvoir répondre, à la suite de cette expérience sur le «terrain», à la question : ***Quelles sont les données en termes d'action que nous pouvons tirer de cette expérience de changement et de recherche intervention et qui peuvent être propices à la constitution de savoirs scientifiques nouveaux ?***

Il s'agit donc de montrer comment cette investigation sur le terrain pouvait être un creuset pour confirmer, infirmer et élaborer de nouvelles connaissances concernant la conduite du processus du changement et intégrant une variable, celle de l'intervention du chercheur dans ce processus.

A travers cette partie, notre objectif final est d'exposer un modèle de changement comme étant une tentative de conceptualisation d'un processus de changement s'opérant dans un contexte chinois et, de là, interculturel et aussi une conceptualisation des leviers et des forces motrices potentielles d'une conduite de changement efficace dans ce type de contexte. D'une manière symétrique, le modèle que nous exposerons à la fin de cette partie tentera de mettre en lumière, les forces opposées qui peuvent nuire au processus du changement.

Chapitre 1 - Les variables représentatives du processus de changement au sein de la joint-venture

En première partie, nous avons montré les variables déterminantes du processus du changement auxquelles la littérature se réfère, à savoir : ***l'intentionnalité du changement, son mode de diffusion et enfin les acteurs du changement***. Dans ce chapitre, nous examinons ces trois variables dans le processus du changement organisationnel établi au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao.

1) L'intentionnalité du changement organisationnel amorcé au sein de la société SGHQ :

Le changement planifié au départ par les dirigeants de la société était un changement organisationnel à forte composante technique. Ainsi, le premier changement, jugé indispensable, a touché la ligne de production et a exigé sa reconstruction puisqu'elle était archaïque et n'obéissait pas aux spécificités de qualité du produit et de productivité de l'activité verrière des deux partenaires étrangers (le groupe Saint-Gobain et le groupe Hanglas). Ce changement de nature technique a constitué un premier niveau de déterminisme de l'organisation initiale, dans la mesure où l'état de la ligne de production à la création de la joint-venture, induisait sa reconstruction totale et son enrichissement par d'autres équipements technologiques de pointe ainsi que de nouvelles procédures. Ensuite, le changement a touché diverses dimensions organisationnelles en partant des règles et des procédures régissant le fonctionnement de l'organisation en place, les départements et leur structure, allant au facteur humain existant. Des dimensions qui étaient non adaptées à l'activité des partenaires étrangers telles que ; le nombre de personnel élevé par rapport aux besoins de l'activité de l'entreprise, la structure cloisonnée, une hygiène de travail déplorable, un manque de qualification flagrant pour le métier du verre notamment pour le niveau de la qualité verrière escompté par les partenaires. Ainsi, un autre niveau de déterminisme du changement ressort à travers ces dimensions organisationnelles qui ont influencé la décision d'amorcer ce changement touchant tous les volets précédemment cités.

Toutefois, à côté de ce déterminisme organisationnel du changement, les protagonistes de l'alliance ont amorcé une restructuration à tous les niveaux organisationnels afin de mettre la joint-venture au niveau avec les différentes implantations du groupe Saint-Gobain dans le monde. Ainsi le processus changement au sein de la société SGHQ avait un caractère endogène qui se traduisait par «*un choix stratégique*», celui d'offrir une production de qualité s'appuyant sur une organisation efficace et surtout obéissant aux pratiques managériales du groupe français Saint-Gobain. Ce changement a été donc décidé par des acteurs clés des deux groupes étrangers et notamment celui français. L'action de changement proprement dite a été amorcée par le directeur français de la société SGHQ et son adjoint chinois. Ces dirigeants, constituant le plus haut rang hiérarchique au sein de la société, avaient un rôle crucial dans la décision du changement à mettre en œuvre ainsi que dans la forme de conduite du processus.

L'implication et le rôle prédominant du leader et de son adjoint dans le processus rejoint les postulats des travaux des théoriciens du «*Développement Organisationnel*» (Beckard, 1975 ; Beer, 1976) qui, outre le développement de l'approche volontariste du changement, ont donné au leader un rôle central dans le processus. Ainsi, le processus de changement enclenché dans la joint venture était, certes, influencé par la perception de ces deux acteurs clés et cela à l'égard du contexte organisationnel du départ et aussi par rapport aux objectifs stratégiques escomptés.

Toutefois, la vision volontariste du changement organisationnel défend l'idée que les acteurs maîtrisent relativement la construction de leur avenir et leurs actions futures en termes de changement en se basant sur leurs histoires et leur contexte. Or, pour SGHQ, les protagonistes ne contrôlaient pas toutes les dimensions du contexte et surtout pas celles d'ordre culturel. Le directeur français ne maîtrisait pas toutes les subtilités de la culture et de l'organisation chinoise. C'était d'ailleurs, l'un des apports de la Recherche Intervention que nous avons menée, même si cet apport est intervenu à posteriori des actions de changement amorcées par la hiérarchie.

La Recherche Intervention s'est insérée après la mise en œuvre des premières actions de changement afin d'éclairer les protagonistes du changement sur les perceptions des acteurs à l'égard du changement, notamment à l'égard des premières actions de changement qui ont été établies. Ensuite, la Recherche Intervention devait, en se basant sur les perceptions ainsi recueillies, pouvoir donner une explication au manque d'efficacité. La proximité avec les acteurs du terrain a alors permis de connaître d'une manière profonde les traits culturels qui étaient difficiles à appréhender sans l'interaction directe sur laquelle reposait notre Recherche Intervention.

Pour faire les choix stratégiques de départ concernant les changements nécessaires à introduire dans l'infrastructure de base et dans l'organisation chinoise existante, les protagonistes du changement se sont basés sur «*un diagnostic stratégique*» (Dutton & Duncan, 1987) de la situation. Toutefois, ce diagnostic ne prenait pas en compte la spécificité d'ordre culturel du contexte interne et externe de la société. En effet, au départ, ce qui primait c'était la réalisation des objectifs économiques, traduite par l'urgence de la reconstruction de la ligne de production et l'économie de salaire en réduisant le nombre d'employés. Ce dernier constat a introduit alors dans notre analyse l'influence de l'orientation cognitive et surtout motivationnelle des protagonistes du changement, comme le soulignent Bobbitt & Ford (1980).

Aussi, l'interprétation des événements et des caractéristiques organisationnelles existantes s'est faite en rapport avec les propres manières de pensée du leader et de son adjoint chinois (Weick, 1995) et de leurs objectifs futurs ainsi qu'en fonction de leur perception de l'environnement qui était différente de celle des autres acteurs clés de la société. De ce fait, les protagonistes du changement ont pu construire le sens du changement qu'ils escomptaient amorcer (Isabella, 1990). Néanmoins, ce sens du changement n'a pas été bien transmis au reste des acteurs et notamment aux managers des départements. Ce constat est révélé par les discours de ces derniers qui insistaient sur le fait, qu'au départ, les employés étaient enthousiastes à l'idée de travailler avec une société étrangère et conscients de la nécessité de changer certaines pratiques mais ils ne partageaient guère la même perception du changement avec le top management. Par conséquent, le sens du changement à mettre en œuvre, sa légitimité et son urgence n'étaient pas homogènes au sein du tissu social en présence. D'un coté, pour les protagonistes du changement, il s'agissait d'un changement de l'infrastructure technique et organisationnelle. De l'autre coté, pour les managers des départements, il s'agissait d'une occasion de montrer leurs compétences pour gérer leur entité. Et enfin pour les managers intermédiaires et le reste des acteurs, le changement devait respecter la situation de départ et surtout leur offrir une amélioration au niveau des conditions de travail et de la rémunération.

Ce dernier constat s'explique, à notre sens, par le fait que le diagnostic stratégique de départ, réalisé par les protagonistes du changement ne s'est pas basé sur une reconnaissance des problèmes stratégiques que rencontre l'organisation, comme étant une première étape importante (Dutton & Duncan, 1987). De plus, les acteurs clés de la société ont été évincés par le leader et son adjoint aussi bien de la tâche du diagnostic stratégique que de celle de l'isolement des problèmes stratégiques. Ce qui a empêché l'aboutissement à une interprétation commune des événements et de leurs incidences.

Ensuite, le directeur de la société, ne disposant pas de toutes les informations concernant les caractéristiques humaines et cognitives existantes, s'est trouvé dans une situation de «*statu quo*» (Stopford & Baden-Fuller, 1994), ne sachant pas quels changements introduire et ceux qui seront les mieux adaptés au contexte.

Ainsi, notre proximité avec les acteurs de la société nous laisse penser que les problèmes étaient découverts chemin faisant. Plusieurs décisions étaient prises et mises en œuvre d'une manière prescrite engendrant des problèmes de motivation et de manque d'implication dont la gravité était sous-estimée par les dirigeants au départ. De même, le déficit de savoirs et de connaissances techniques a été constaté après le démarrage de la nouvelle ligne de production et surtout suite au constat de l'incapacité des acteurs à manipuler les nouveaux équipements et leur besoin en termes d'assistance étrangère.

Aussi, bien que les actions de changement (Phase 1) étaient décidées par la plus haute strate hiérarchique qui était impliquée et engagée dans leur établissement, cela ne concernait pas tous les managers en présence ni les managers intermédiaires (les superviseurs). Le manque d'implication des ces acteurs a constitué un obstacle ou un frein à la réalisation du processus du changement. Ce frein était de nature motivationnel (Gersick, 1991), lié à la fois au caractère incertain du changement organisationnel escompté par les dirigeants et surtout lié aux premières actions de transformation mises en œuvre à la création de la société, telles que : l'action de licenciement provoquant une frustration et un mécontentement et inhibant la motivation des employés. Ce manque d'implication nous renvoie, comme l'ont montré les données contextuelles, au mode de management utilisé dans la société et notamment au mode de diffusion du changement. Ce qui correspond à la deuxième variable explicative d'un processus de changement.

2) Le mode de diffusion choisi :

2.1) Un changement technique brutal :

Comme nous l'avons souligné auparavant, le changement organisationnel établi au sein de la société SGHQ avait une composante technique et une composante organisationnelle. Pour la composante technique, la reconstruction de la ligne de production et son enrichissement en nouvelles technologies et nouveaux équipements, les dirigeants ont suivi un mode de diffusion brutal en amorçant la destruction et la reconstruction de la ligne de production afin qu'elle obéisse aux spécifications de Saint-Gobain Glass (la branche vitrage du groupe français), comme étant le groupe majoritaire de la Joint venture et le concepteur du four.

Le système de production, presque dans sa globalité, a été changé avec le remplacement des équipements périphériques, l'installation d'un système de contrôle qualité de la ligne de production. Ce premier changement était donc «*pénétrant*», pour reprendre l'expression de Ledford & al, (1991), servant à faire passer le niveau de la production et sa qualité d'un état jugé médiocre à un état conforme aux standards du groupe Saint-Gobain (les meilleurs du marché). Ce qui nous amène à dire, comme le soulignent Chanut-Guiheu & Meschi (2003), que dans le cadre de ce changement de nature brutale, les protagonistes ont davantage centré leurs efforts sur la définition de l'état cible, donc sur le niveau d'activité escomptée, que sur les problèmes que ce changement pourrait engendrer sue le plan organisationnel et humain.

Par ailleurs, ce changement technique a été décidé et planifié par la branche vitrage du groupe français, conçu au sein du bureau d'ingénierie de la même branche et exécuté par une équipe d'experts «l'équipe projet». Néanmoins, contrairement aux habitudes de la branche vitrage, les acteurs locaux ont été évincés de la mise en œuvre de ce changement pour des raisons de confidentialité (risque de copiage, incertitude sur le personnel sélectionné au départ). Ainsi, écarter les acteurs de la conception et de la mise en œuvre, dès le départ, a constitué un point de rupture au niveau de la confiance qu'accordaient les employés au top management et aussi une source de désespoir et de manque de motivation.

2.2) Des changements organisationnels progressifs :

Les changements qui ont touché l'organisation en place ont été établis d'une manière incrémentale. Le premier changement, nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, a touché les ressources humaines (plan de restructuration du personnel, changement de procédures...). Ce changement a été planifié et exécuté, traduisant un point de départ des changements concernant la structure, le mode de coordination, les formations et l'état de l'infrastructure de base.

Nous avons montré en première partie, une typologie du changement diffusé d'une manière incrémentale, proposée par Johnson & Scholes (2000). Ces auteurs présentent alors un changement incrémental à moteur proactif qui est engagé par les acteurs de toute position hiérarchique. Ce type changement exige donc de la part de ces derniers une créativité et une pro activité pour amorcer des actions d'expérimentation comme étant une source de nouveaux savoirs pertinents pour l'avenir organisationnel (Burgelman, 1991 ; Senge, 1991 ; Tarondeau, 1998). Or dans le cadre de la diffusion du changement qui a touché le volet organisationnel au sein de la société Saint-Gobain Hanglas, il n'était guère admis au départ de faire participer les acteurs, qu'ils soient managers ou superviseurs, dans la conception des actions de changement à mettre en œuvre. La décision était centralisée au plus haut rang hiérarchique.

Par ailleurs, notre Recherche Intervention a permis de mettre en exergue la volonté des managers et des superviseurs de proposer des actions de changement (telles que les procédures de travail et les règles). Cette volonté a été refoulée par le mode de management en présence qui inhibait les initiatives et de ce fait, limitait les expérimentations locales et la volonté même des acteurs d'être proactif et créatif.

D'un autre coté, la faible créativité des acteurs et leur capacité limitée à générer des initiatives de changement pouvaient s'expliquer par le fait que ces derniers ressentaient que le dirigeant et son adjoint et même les intervenants étrangers ne reconnaissaient pas leurs compétences et leurs connaissances acquises. Elles peuvent s'expliquer aussi par le fait que le tissu social en présence était caractérisé par la peur de la responsabilité comme étant une source possible de la perte de la face tant redoutée. Ce qui limitait alors la génération de nouvelles idées et initiatives.

Toutefois, nous devons signaler que le choix de ce mode de management pouvait être légitimé par le manque de compétence et le déficit touchant les savoirs nécessaires à l'activité et qui ont poussé les dirigeants à écarter les acteurs et leurs propositions.

Par ailleurs, les expérimentations, au sens de Johnson & Scholes (2000) comme étant une source d'apprentissage (Koenig, 1994) ne pouvaient pas avoir lieu dans la société car l'activité et le niveau élevé de compétence qu'elle exigeait, faisait qu'il n'était guère possible de laisser émerger les initiatives locales, notamment dans le cadre du changement technique.

Dans le cadre du changement qui a touché les divers niveaux organisationnels (les procédures, la structure, l'infrastructure de base), les expérimentations locales n'ont pas été encouragées, voire dans certains cas empêchées et de ce fait, la pro activité était quasi nulle. Ce qui pouvait expliquer le fait que la production de nouveaux savoirs et l'apprentissage étaient limités.

Ainsi, le changement incrémental instauré au sein de la joint venture ne peut être qualifié «*d'incrémental à moteur proactif*», ni d'ailleurs à «*moteur réactif*», au sens de Johnson & Scholes (2000), dès lors qu'il ne s'agissait pas d'ajustements établis pour aligner l'organisation à son contexte externe (Gersick, 1991). Ces changements incrémentaux ont été planifiés par les dirigeants de la joint venture et diffusés d'une manière descendante, en centralisant le pouvoir au sommet de la hiérarchie. Nous rejoignons alors les tenants de l'approche systémique dans leurs postulats :

- que l'organisation est un système complexe caractérisé par une interdépendance entre les éléments qui le composent (Crozier & Friedberg, 1977),
- que ce contexte d'interdépendance favorise l'action collective et la création de la dynamique organisationnelle, et où la centralisation de la décision de changement serait une source de blocage de l'autonomie des acteurs et de là un obstacle à l'adaptation de l'entreprise (Thiétart, 2000).

Il en ressort alors une des limites du mode de management et celui de la diffusion du changement au sein de la société. Une limite qui a trait à une centralisation du pouvoir et de la décision au plus haut rang hiérarchique et qui s'est avérée non adaptée au contexte social et culturel en présence. Nous développerons ce dernier point dans le chapitre suivant qui aura pour vocation d'analyser le mode de conduite de changement adopté par ses protagonistes et de montrer ses limites.

Dans ce qui suit, nous analysons les entités organisationnelles qui ont tenté de piloter et de véhiculer l'action de changement au sein de la joint venture.

3) Une typologie «*d'acteurs*[18]» du changement :

Nous rejoignons David (1996) autour de l'idée que le changement n'est pas le fruit d'un processus spontané. Cela suppose une action intentionnelle de la part de certains acteurs et donc, d'une manière implicite ou explicite, un pilotage du changement.

Nous analysons alors les rôles et l'influence des différentes strates organisationnelles composant la société SGHQ dans le processus du changement. Notons toutefois, qu'au sein de la joint venture, nous considérons que les acteurs de changement et les employés sont deux entités différentes dans la mesure où les employés n'ont pas tous été «acteurs» dans le processus du changement.

En première partie, nous avons exposé les types d'acteurs qui peuvent amorcer et véhiculer le changement. Certes, la même catégorisation existe dans la joint venture à savoir, le leader, la Direction, les managers intermédiaires et les autres acteurs et même des acteurs externes tels que le consultant et le chercheur intervenant. En revanche, ces strates organisationnelles n'ont pas joué les mêmes rôles dans le changement que ceux que leur confère la théorie. C'est ce que nous tentons d'examiner au cours cette section.

3.1) Le leader

La littérature confère au leader un rôle crucial dans le processus du changement et sa conduite (Biggart, 1977 ; Quinn, 1980; Pettigrew, 1985; Tushman & Romanelli, 1985; Nadler & Tushman, 1985 ; Lorsch, 1986). Il lui incombe tout d'abord, d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel, d'instaurer ensuite le changement et enfin, de veiller à sa pérennisation. Il en ressort donc la nécessité pour le leader de créer une vision du changement escompté. Une vision qui, en plus d'être attrayante et crédible aux yeux des acteurs, devait être bien transmise au sein de l'organisation (Gioia & Chittipeddi, 1991) afin d'éviter les résistances (Biggart, 1977 ; Kotter & Schlesinger, 1983 ; Poole & al. 1989 ; Ford & Ford, 1995).

[18] Nous avons inséré le terme acteurs entre guillemets afin de montrer que les employés de la joint venture, en ayant le statut d'acteurs organisationnels, n'ont pas toujours été des acteurs de changement.

Notre Recherche Intervention au sein de la joint venture a reflété le fait, qu'au départ, le leader a certes constitué une vision du changement dont il était le protagoniste mais cette vision n'a pas été bien communiquée au reste des acteurs et pas suffisamment expliquée. De plus, ces derniers percevaient en certaines des actions de changement enclenchées par le leader, un manque de légitimité accrue. En effet, le début du processus du changement a été assimilé par les acteurs à un licenciement, à une réduction de salaire et à une restriction des marges de manœuvre. Cette perception, nous l'avons souligné auparavant, a provoqué une peur de l'avenir et une perte de confiance en les intentions des protagonistes du changement et en la légitimité du changement elle-même.

Par ailleurs, ce qui accroissait l'ambiguïté au départ, c'est que le leader (le directeur français) ne connaissait pas les acteurs, dans la mesure où il s'agissait d'une nouvelle société. Il ne pouvait donc pas jouer le rôle d'assistant «*émotionnel*» des employés dans leur acceptation du changement (Nadler & Tuschman, 1991). De ce fait, il ne pouvait pas user d'une proximité ou d'une sorte de connivence avec les employés servant à les orienter dans la mise en œuvre du changement.

Néanmoins, le directeur français a tenté de jouer son rôle «*instrumentaliste*» (Nadler & Tushman, 1991 ; Gioia & Chittipeddi, 1991), en essayant de structurer l'action de changement escomptée. Il a alors, au cours des premières réunions avec les directeurs des départements et dans l'idée de présenter un plan d'action du changement, explicité le changement qui devait s'établir au sein de la société en spécifiant celui qui devait toucher la ligne de production et en insistant sur les enjeux de l'urgence de son établissement.

Toutefois, des zones d'ombre semblaient caractériser le discours de ce leader. En effet, les données contextuelles nous permettent de constater que les acteurs, plus précisément les managers des départements, ne semblaient pas disposer d'une idée claire sur le plan d'action du changement qui devait toucher l'organisation ni les objectifs à atteindre. Aussi, les rôles des départements et par conséquent ceux de chaque acteur dans la nouvelle organisation n'étaient pas clairs. Ce qui générait un manque de coordination aussi bien entre les départements qu'au sein même de chaque département.

En outre, en suivant la décomposition des tâches qui s'insèrent dans le rôle *«instrumentaliste»*, du leader, présenté par Nadler & Tushman (1991), nous pouvons conclure que :

- la vision du changement créée par le directeur français, en plus du fait qu'elle n'était pas explicite aux yeux des acteurs, elle était dépourvue d'un plan d'action clair présentant les taches de chacun et ses nouvelles responsabilités dans la nouvelle organisation,
- les procédures de contrôle et de suivi des actions établies n'étaient guère définies,
- les employés semblaient ignorer les comportements requis pour la mise en œuvre de la vision,
- l'établissement d'un système de récompense pour gratifier les personnes engagées dans le processus ne figurait pas dans les préoccupations managériales de cette période, ce qui était illustré par la décision de la baisse des salaires (de 30% de la partie variable du salaire).

L'analyse du rôle du leader au sein de la joint venture ne peut occulter une variable importante, celle du contexte interculturel de la société. De ce fait, nous nous tournons vers les travaux de Harris & Moran (1993) qui ont établi une vision suivant une approche comparative et qui présente les compétences attendues des dirigeants dans un milieu interculturel, à savoir :

- **le cosmopolitisme** : le manager adopte une attitude ouverte et créative, propice à son adaptation aux situations nouvelles. Ce comportement permet donc au manager de détecter les spécificités d'une culture différente de la sienne et de s'accommoder à tous les pays de cultures différentes,
- **la communication interculturelle** traduit le fait que le manager est capable d'avoir un regard objectif vis-à-vis de l'image qu'il a de lui-même. Il est aussi attentif aux influences des facteurs culturels sur le processus de communication. Cette attention concerne ainsi les différences d'interprétation engendrées par une communication verbale et non verbale d'une culture à une autre. Ce manager tente d'apprendre la langue du système local et de détecter les codes sous adjacents à la communication non verbale,
- **la sensibilité culturelle** qui suppose que le manager s'imprègne des caractéristiques culturelles du système étranger dans lequel il s'insère. Ce qui sous entend que ce leader s'intéresse d'une manière théorique à cette culture pour acquérir une connaissance de base la concernant,
- **l'acculturation** traduisant le fait que le manager doit être doté d'une capacité à s'adapter à une autre culture et aussi être conscient des répercutions du choc culturel sur les personnes qu'il coutoie,

- **le particularisme culturel** qui suppose que le dirigeant doit connaître les spécificités de sa propre culture et de ne pas tenter de les transposer dans un milieu culturel différent. Il peut alors chercher à adapter ses pratiques de gestion aux spécificités locales,
- **l'efficacité interculturelle,** une compétence qui suggère que le manager doit être conscient des répercussions des spécificités culturelles sur la gestion des ressources humaines. De ce fait, il doit favoriser des formations destinées aux expatriés afin de les aider dans leur adaptation à un contexte international,
- **l'évolution des affaires internationales** est un principe traduisant le fait que le manager doit prendre en compte les effets de la globalisation des marchés sur les productions locales,
- **la synergie culturelle** correspond à la capacité du manager de construire autour des différences un projet commun basé sur la coopération. Ce qui suppose qu'il est capable de détecter les meilleurs aspects concernant les perceptions, les idées et les connaissances et de capitaliser sur les différences,
- **la culture professionnelle** qui suppose que le leader dispose de la faculté d'adapter les normes culturelles à des méthodes de travail spécifiques dans un contexte particulier,
- **la culture mondiale** traduisant le fait que le manager doit être conscient de l'évanouissement des frontières géographiques et par conséquent, adapter des stratégies transnationales aux besoins locaux.

La vision offerte par ces deux auteurs peut paraître séduisante. Toutefois, elle reste vue par les chefs d'entreprises comme utopique et peu pragmatique (Simons, 2000). Cela n'empêche guère de considérer l'importance de ce type de compétence que le leader doit avoir ou acquérir afin de gérer une entité dans un cadre multiculturel et aussi pour conduire un changement dans cette dernière.

Nous dépassons ensuite le rôle du leader pour examiner le rôle du premier niveau d'extension du leadership : ***la Direction Générale*** (Nadler & Tushman, 1991).

3.2) La Direction Générale :

La littérature confère à la Direction Générale le rôle de «*relais de l'action du leader*» (Vendangeon, 1998a) et dont l'engagement dans le changement s'avère crucial pour le succès du processus (Beckhard, 1975 ; Virany & al, 1992) et pour l'implication des autres acteurs (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

Au sein de la société SGHQ, la Direction Générale est constituée par les managers des départements qui, selon les résultats de notre Recherche Intervention, tentaient d'encourager et de stimuler les autres acteurs notamment leurs subordonnés directs (les superviseurs) sans toutefois y parvenir et cela pour plusieurs raisons :

- un manque de motivation qui concerne les managers au premier niveau et le reste des acteurs au second niveau. Ce manque de motivation s'explique, quant à lui, par les décisions prises par les dirigeants sans leur concertation et qui ont eu une incidence négative sur le bien être de tous les employés de la société,
- un manque de clarté et de visibilité de la vision du changement escompté et planifié par le leader et son adjoint,
- le manque de légitimité de certaines actions de changements amorcées au départ,
- le manque de soutien et de considération de la part des dirigeants, pourtant crucial dans le contexte chinois,
- une décision centralisée basée sur un mode de management à la fois confus et autocratique, inhibant les initiatives et limitant les marges de manœuvre.

Pour toutes ces raisons, l'équipe de Direction ne pouvait guère présenter les arguments en faveur du changement et surtout ceux servant à contrecarrer le manque d'implication des managers intermédiaires qui, comme le reste des employés, développaient une perception de la situation en fonction de celles de leurs supérieurs. Par conséquent, un effet de chaîne s'est développé caractérisant un manque de motivation allant des directeurs des départements aux acteurs de base. Il s'agit là d'un effet de contagion sociale négative, accentuée par la non prise en compte par le leader et son adjoint de l'incidence du manque de motivation et des difficultés éprouvées par cette strate organisationnelle et aussi par la non mise en place des actions pouvant inciter la Direction à avoir une perception plus favorable du changement amorcé et susciter ainsi l'implication des autres acteurs.

3.3) Les cadres intermédiaires :

Le rôle des acteurs intermédiaires, qui dans notre cas sont les superviseurs dans chaque département, était celui de simple exécutant des décisions prises par le leader et transmises par leurs supérieurs hiérarchiques directs (les directeurs des départements).

En première partie, nous avons montré (chapitre 3, section 3) les rôles des acteurs intermédiaires dans la vie organisationnelle et dans le processus du changement. Ils sont alors considérés par les auteurs comme «*des champions du changement*» (Fabi & al, 1999), comme «*des intégrateurs clés*» (Van Cauwenbergh & Cool, 1982) ou encore comme des «*coordinateurs*» entre le niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisation (Floyd & Wooldridge, 1997). Ces acteurs sont alors capables de ***concevoir*** et de ***développer*** une nouvelle stratégie pour l'organisation en ***identifiant*** les problèmes, en ***proposant*** des objectifs à atteindre, en ***générant*** différents scénarii et en ***mettant en place*** les décisions.

En examinant le rôle effectif des cadres intermédiaires dans la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, il nous paraît clair que ces derniers n'étaient guère les protagonistes des actions de changement, ni «*des champions de changement*». Bien au contraire, ils subissaient le changement en étant que simples exécutants des décisions prises par le plus haut rang hiérarchique. De plus, leur manque de qualification et de compétence générait une capacité limitée pour participer à la conception de la nouvelle trajectoire organisationnelle. A ce manque de qualification s'ajoutait le mode de management centralisé qui ne laissait guère l'occasion à cette strate organisationnelle de proposer des solutions et d'établir des expérimentations. Notons toutefois, que ce mode de management pouvait être expliqué par un choix de la part du leader et de son adjoint d'écarter les acteurs intermédiaires tout comme les directeurs des départements, du processus de prise de décision par manque de confiance ou une confiance restreinte en la qualification de ces acteurs.

Par ailleurs, le rôle des cadres intermédiaires dans la construction du cadre conceptuel des expérimentations émanant des acteurs de base (Burgelman, 1983) était quasiment nul, du fait que ces derniers ne pouvaient pas développer des expérimentations. Ceci s'explique tout d'abord, par le fait qu'au niveau du changement technique, les acteurs de la société n'étaient pas ou peu qualifiés pour introduire des expérimentations. Ce changement étant planifié et imposé par le leader. Au niveau du changement touchant les départements, la structure et les procédures, les acteurs du bas n'avaient pas de marge de manœuvre et leurs propositions étaient refusées ou

ignorées. De ce fait, les superviseurs n'avaient guère l'occasion de jouer le rôle de cadrage au niveau des expérimentations locales dès lors que ces expérimentations n'existaient pas. La non possibilité d'établir des expérimentations locales, comme étant une source de nouvelles connaissances, empêchait alors les acteurs intermédiaires au sein de la société SGHQ d'être des «*ingénieurs de savoir*» (Nonaka, 1994) et des médiateurs entre l'état existant des savoirs et celui souhaité.

Notons par ailleurs que pour que les superviseurs jouent le rôle de créateurs de savoirs organisationnels, ils devaient bénéficier, comme le souligne Nonaka (1994), d'un certain appui de la part de la Direction en termes d'infrastructures propices à l'établissement de groupes de travail et de réflexion avec les acteurs de base afin d'acquérir et de développer des connaissances et des compétences nouvelles et d'accélérer de ce fait la diffusion de meilleures pratiques (Wenger & Snyder, 2003). Au sein de la JV, ces occasions de réflexion commune entre les superviseurs des divers départements et les acteurs de base étaient absentes et les échanges entre ces deux entités se limitaient à des transmissions de décisions et des mesures, voire même, des occasions pour les acteurs de décompresser et d'exprimer leur désarroi concernant la situation. Ce sentiment de désarroi était d'autant plus accentué par le fait que les dirigeants n'accordaient pas de l'importance aux mesures servant à motiver et engager les acteurs intermédiaires. Dans ce contexte, la confiance entre les dirigeants et la strate intermédiaire était réciproquement limitée.

Par ailleurs, les acteurs intermédiaires disposent en théorie d'un autre rôle, celui de communiquer le changement en tant que «*médiateurs communicationnels*». Ce rôle se traduit par l'amorce d'un dialogue, d'une confrontation des points de vue du plus haut niveau hiérarchique à ceux des acteurs de base. Il s'agit alors d'établir un lien entre les décisions prises par la Direction et la réalité organisationnelle que vivent les acteurs du bas niveau au quotidien (Lickert, 1961). Toutefois, la réalité ne coïncide pas avec ce rôle mis en exergue par la littérature. En effet, au sein de la joint venture et dans le cadre du changement organisationnel amorcé et imposé par le leader et son adjoint, le rôle communicationnel des superviseurs se limitait à transmettre les décisions prises par ces derniers aux autres acteurs et à recueillir les réclamations et les signes de déception des acteurs de base. La communication du changement était donc à un seul sens et surtout dépourvue de dialogue.

3.4) Les autres acteurs organisationnels :

Au sein de la société SGHQ, les autres acteurs organisationnels constituent la strate composée des opérateurs et des ouvriers. D'une manière générale, la littérature considère ces acteurs de base comme étant un obstacle pour le changement.

Partant de ce référent théorique, nous avons voulu, par l'intermédiaire de notre proximité avec un nombre de ces acteurs de base, appréhender leur rôle effectif dans le changement et aussi leur position à son égard. Signalons tout d'abord, que ces acteurs de base, en se référant à leur discours et à celui de leurs supérieurs, étaient au départ très enthousiastes à l'idée de travailler dans une société étrangère tout étant conscients des changements qui pouvaient toucher l'organisation en place et leur situation personnelle. Cependant, face aux premiers changements, ces acteurs opérationnels ont vu leurs espérances s'envoler et se remplacer par un sentiment d'anxiété, de frustration et de perte de confiance à l'égard des dirigeants de la société. Ces sentiments se sont accentués avec le temps et surtout avec le mode de management contraignant, mettant les acteurs dans une position de simple exécutant. Par ailleurs, le mode de management autocratique et le mode de conduite de changement de nature prescrite étaient perçus par cette strate organisationnelle, comme défiants certaines valeurs enracinées dans la culture des acteurs en particulier et de la culture chinoise en général. Des valeurs, parfois non prises en compte par les dirigeants telles que ; l'importance de l'union, le respect d'autrui, l'obligation de ne pas faire perdre la face. Ainsi, dans ce contexte où certaines valeurs chinoises sont ignorées, des actions de changement jugés injustifiées ont été amorcées, des règles contraignantes le bien être individuel et collectif ont été instaurées, un sentiment de déception s'est généralisé et a impliqué un manque de motivation des acteurs de base et cela aussi bien dans l'exécution de leurs taches quotidiennes que dans la mise en œuvre des actions de changement.

Ces acteurs organisationnels, bien qu'ils n'aient pas constitué des freins à la mise en œuvre du processus du changement escompté par les dirigeants, ils n'ont pas été pour autant des véritables acteurs de changement, dès lors qu'ils devaient se contenter de subir et d'exécuter les ordres. Le confinement de ces acteurs dans une position de passivité et de manque d'autonomie ne pouvait donc pas servir le processus du changement qui au contraire, devait s'appuyer les connaissances et les compétences de ces acteurs. De ce fait, le manque d'implication et de motivation a poussé l'organisation dans un état de statu quo dès lors qu'après les premières actions de changement, elle était caractérisée par un état de flou et d'ambiguïté touchant divers volets de gestion (les procédures de travail, les règles, la structure, les objectifs et le devenir même de la société).

Certes, les opérateurs et les ouvriers ont montré une résistance mais qui n'était pas contre le changement organisationnel en tant que tel mais contre le mode de management en présence et contre la manière avec laquelle est conduit le changement. En d'autres termes, ce que les acteurs contestaient c'est le mode changement de leur société chinoise, devenue une joint venture internationale, ne prenant pas en compte leur attentes et ne respectant guère des valeurs ancrées et primordiales pour le peuple chinois. Au cours de l'établissent de l'évaluation rationnelle (Crozier & Friedberg, 1977), ces acteurs ont vu que le changement qui s'opérait dans la société apportait plus d'inconvénients que d'avantages dans la mesure où, comme nous l'avons décrit dans le chapitre précèdent, la création de la société a été associée à un licenciement et au changement du système de rémunération. Cette situation de départ ne pouvait pas pousser ces acteurs à être des «*facilitateurs*» de changement, mais plus à être des partisans de l'implication moindre. De plus, outre la perception du changement comme étant destructeur de leur situation personnelle, ces acteurs ne bénéficiaient guère d'un soutien de la part du top management, bien au contraire, ils éprouvaient un sentiment d'exclusion et de perte de dignité professionnelle.

D'un autre coté, la non implication de cette strate organisationnelle dans le changement n'a fait qu'amoindrir leur responsabilisation qui d'ailleurs dans un contexte chinois et dans ce contexte local, n'était pas évidente dès lors que le peuple chinois montre une peur de la responsabilité. Ce qui fait penser que les efforts de communication et d'implication de la part du top management auraient du être multipliés dans ce contexte vu les aspects culturels qui le caractérisent. Mais encore fallait-il connaître ces aspects au préalable. Il s'agit là d'une autre carence du mode de conduite du changement organisationnel au sein de la société SGHQ.

Par ailleurs, le rôle moindre des opérateurs et des ouvriers dans la mise en œuvre du processus du changement peut être expliqué par deux constats, que notre Recherche Intervention a permis de générer, à savoir, leur manque de qualification technique et l'absence de supports organisationnels pouvant faciliter l'adoption du changement, tels que les formations (Eby & al. 2000). Ces formations n'ont été mises en place qu'après les premières actions de changement et non pour faciliter leur introduction et offrir une perception plus favorable aux acteurs (Lau & Woodman, 1995).

3.5) Les acteurs externes (un consultant et un chercheur intervenant)

En première partie, nous avons expliqué qu'être acteur de changement n'est plus réservé aux acteurs organisationnels internes au système. D'autres protagonistes de changement peuvent s'insérer dans le champ de l'organisation et, par un échange bilatéral, peuvent offrir aux praticiens une aide et un appui dans l'amorce et la conduite du changement.

Dans le cas de la société SGHQ, deux types d'acteurs externes sont intervenus. Le premier étant un consultant auquel les dirigeants ont fait appel pour contrecarrer les déficiences au niveau de la sécurité (en période de chantier). Il s'agissait donc, d'un besoin de compétence technique en matière de sécurité et d'un besoin d'apport en termes d'idées nouvelles permettant de faire évoluer la culture existante ainsi que les comportements. Pour ce faire, et au delà de l'audit de l'état de la sécurité au sein de la société, ce consultant a amorcé un programme appelé «la culture de discipline» afin d'encourager la prise de conscience des employés de la nécessité de changer les comportements et de les inciter à s'impliquer davantage dans leurs tâches et surtout de créer une nouvelle culture d'entreprise partagée par tous. Toutefois, ce programme a été voué à l'échec et il a été jugé par les acteurs que nous avons rencontrés, lourd et dont l'établissement était difficile dans période où le changement technique était en cours, exigeant un travail supplémentaire pour les employés. Ce qui explique l'arrêt de ce programme après quelques mois de son amorçage.

Nous ne pouvions pas juger de l'impact et des apports de cette intervention externe, tout d'abord parce que nous ne sommes pas habilités à le faire, aussi, parce que nous n'avions pas participé à ce programme pour pouvoir apporter un jugement objectif et enfin ce n'était pas notre mission sur le terrain. toutefois, nous pouvons nous baser sur des discours de nos interlocuteurs de recherche pour dire que ce programme n'a pas suscité un grand intérêt et enthousiasme de la part de ces derniers et n'a pas laissé une trace perceptible au niveau des comportements.

Par ailleurs, notre immersion dans le champ organisationnel de la société SGHQ en tant que chercheur intervenant a traduit la présence d'un autre acteur qui s'ajoute aux différentes strates organisationnelles que nous venons d'exposer. Nous représentons dans le schéma suivant l'insertion du chercheur intervenant au sein de la structure, les différentes relations entretenues avec certaines entités organisationnelles, pour mettre en exergue ensuite nos apports dans le processus du changement.

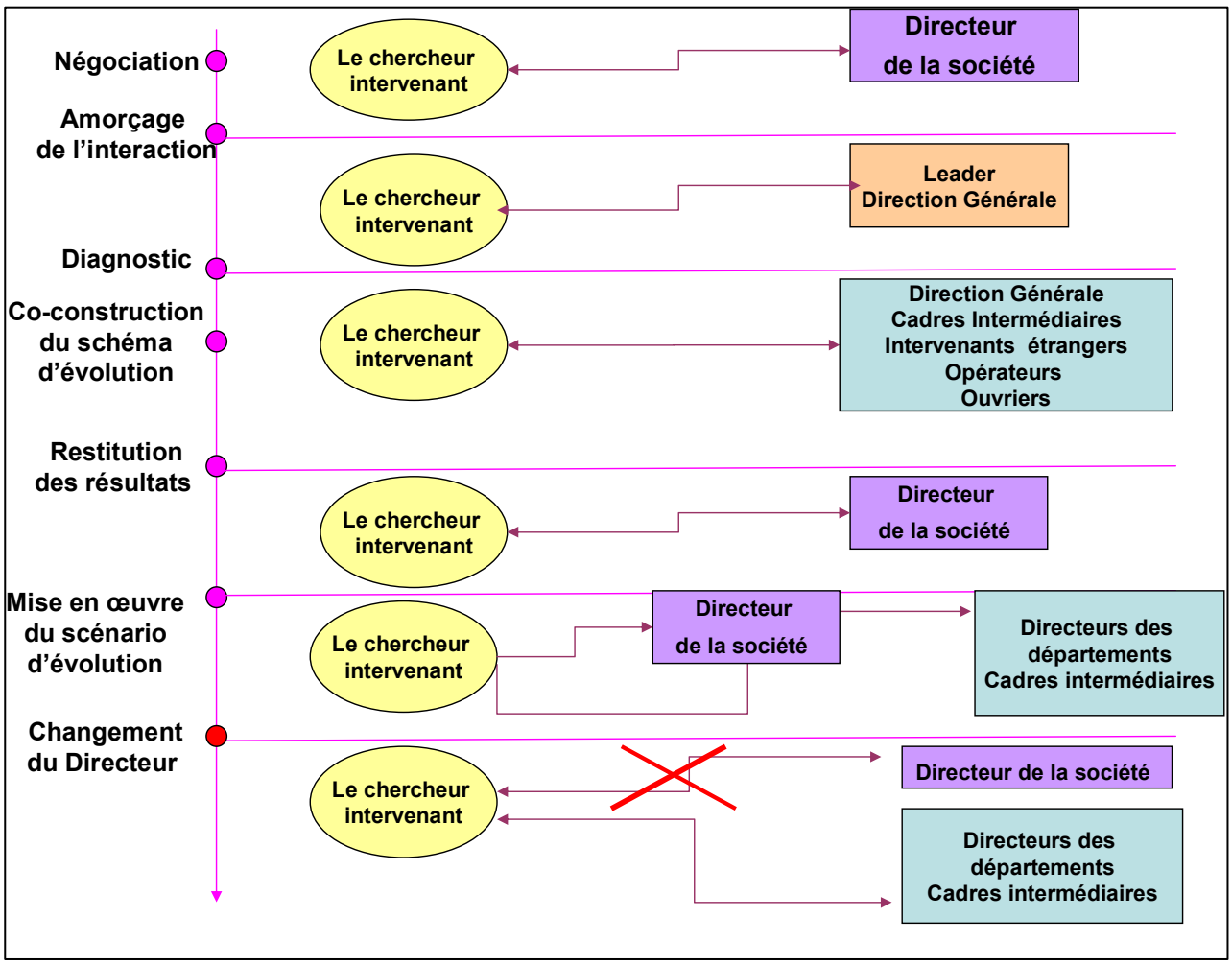


Figure 14 : Sphère des relations chercheur intervenant–acteurs.

Dans la troisième partie, nous avons montré le chemin qu'a suivi notre intervention au sein de la société et les rôles que nous avons tenté de tenir. Quant à nos apports dans le processus du changement, ils se positionnent à partir de la deuxième phase de ce processus.

Le premier apport se traduit par le fait que notre intervention a permis de répondre à un besoin de connaissances sur l'existant organisationnel après l'amorce des premières actions de changement. En effet, la proximité avec les acteurs du terrain que nous avons pu établir a permis de construire une image de la réalité avec et au service de ces derniers et en se basant sur leurs propres perceptions. Cette image a alors servi de «détonateur» pour les protagonistes du changement (notamment le directeur de la société) dans la mesure où nos premiers résultats et les «sonnettes d'alarmes» qu'ils reflétaient concernant les incidences des décisions passées prises par les dirigeants, leur ont permis de se rendre compte de la gravité de la situation et de la nécessité d'apporter au plus vite des actions d'amélioration ou plutôt des actions de correction.

Certains auteurs comme Johnson & al, (2005) admettent l'intervention des acteurs externes dans l'organisation si cette dernière se trouve face à une crise ou à une résistance au changement. Cette intervention permettrait alors de mieux faire accepter le changement aux acteurs. Nous pensons que l'intervention peut aussi être propice non pas uniquement à faire accepter le changement aux acteurs organisationnels (intervenir sur le bas de l'échelle hiérarchique) mais aussi à montrer à la plus haute strate organisationnelle la déficience du mode de conduite du changement quand ce dernier n'est pas adapté aux contextes cognitif et culturel en présence.

C'est ce qui nous permet de considérer que notre ***deuxième apport*** dans le processus du changement au sein de la société correspond au fait que notre recherche sur le terrain et notre proximité avec ceux qui le gouvernent ont permis d'offrir aux protagonistes une idée sur les carences du mode de conduite du changement choisi et leurs conséquences fâcheuses prévisibles. Cette projection était basée à la fois sur nos référents théoriques et sur les aspects qui caractérisaient le contexte que nous avions explicité, notamment celui culturel qui était méconnu par les protagonistes du changement. Un contexte qui avait une influence accrue sur l'acceptation du changement et l'implication des acteurs dans son instauration.

Ensuite ***notre dernier apport*** était celui d'offrir un schéma d'évolution adapté au contexte et surtout construit avec les acteurs, inspiré de leurs idées et suggestions. La mise en place, même partielle de ce schéma d'amélioration, a eu un impact positif et cela à deux niveaux. Le premier niveau correspond au fait que les acteurs ont vu que certaines de leurs suggestions ont été prises en compte et même appliquées. Alors, le processus de recherche intervention a servi comme une sorte d'expérimentation d'un mode de conduite du changement négocié et basé sur le consensus et aussi un moyen de communication. Ce qui a été de nature à favoriser un niveau de confiance envers les dirigeants et leurs intentions, à dissiper relativement le sentiment de frustration ressenti par le tissu social et à relancer ainsi la dynamique du changement. Le deuxième niveau correspond à la prise de conscience de la part du directeur de la société de l'importance de l'intégration de certains aspects culturels chinois dans le mode de pilotage du changement. Cette prise de conscience, bien qu'elle ait été tardive, a permis d'instaurer un dialogue entre les directeurs et le top management qui a bien voulu concéder une marge de manœuvre aux directeurs des départements et aux superviseurs, certes insuffisante aux yeux de ces acteurs mais toutefois réelle.

Néanmoins, nous devons signaler que cette période de stabilisation et d'une certaine satisfaction des attentes des employés a été brève et qui a pris fin avec le remplacement du directeur de la société par son adjoint chinois qui véhiculait l'autorité et l'obligation d'appliquer ses propres décisions qui n'étaient guère basées sur une concertation avec la Direction et le reste des acteurs.

Ce changement au niveau de la hiérarchie de la société SGHQ a, jusqu'à un certain degré, limité les apports de notre recherche intervention que nous venons d'exposer. En effet, une nouvelle proximité avec les acteurs du terrain a reflété des problèmes de manque de motivation et de non implication, dus à la non satisfaction des employés et de leur désaccord implicite et explicite avec le mode de management véhiculé par le nouveau directeur chinois. Ainsi, l'avenue de ce directeur pour occuper la place de leader, a inhibé les espérances des acteurs qui croyaient en l'amélioration de leur situation et qui commençaient à croire en l'établissement d'un changement organisationnel adapté à leurs compétences, leurs connaissances et leur culture.

Par ailleurs, ce changement au niveau de la hiérarchie a constitué ***un point de rupture*** important dans la continuité de notre recherche surtout avec la non implication du leader chinois dans le processus de recherche. Toutefois, la recherche intervention a permis de pointer les carences en matière de connaissances techniques et de formation, nécessaires pour le bon déroulement de l'activité. Ce qui a constitué le point de départ des sessions de formation que l'ancien directeur français a pu mettre en place avant son départ. Aussi, l'amélioration des conditions de travail et de l'infrastructure de base que nous avons recommandée, comme étant une priorité, ont laissé un impact positif, aussi bien cognitif que moral, que le mode de management autocratique n'a pas pu annihiler.

Le point de rupture qui a frappé notre processus de recherche et d'intervention à cause du changement de l'interlocuteur de recherche nous pousse à penser que le chercheur intervenant, même en étant protégé par un «*contrat d'intervention*» et même si son processus de recherche continue en ayant accès à toutes les sources d'informations, ne peut garantir la passation ou le transfert d'implication d'un interlocuteur de recherche à un autre. Le chercheur peut alors se trouver dans la situation où il est le seul porteur de l'application du schéma de progrès qu'il a construit en coopération avec les acteurs. Ce qui était notre cas et qui a constitué l'une des limites de notre recherche intervention au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao.

Certes, le contrat d'intervention est indispensable mais il reste insuffisant et cela dans plusieurs cas :

- un premier cas où la nouvelle hiérarchie stoppe la recherche intervention en sous-estimant sa fécondité et son utilité et évince le chercheur intervenant du système organisationnel,
- un deuxième cas où le nouvel interlocuteur du chercheur intervenant n'est guère intéressé par les résultats escomptés par la recherche et refuse de s'impliquer dans son établissement,
- un dernier cas reflète une implication déguisée de la nouvelle hiérarchie. Une implication qui s'apparente plus à une sorte de tolérance de la présence de cet intervenant extérieur qu'à un réel engagement dans la continuité du processus de recherche.

Dans les trois cas que nous venons d'exposer, nous pensons que le chercheur intervenant se trouve face à une incapacité d'action et de là, à une incapacité de réaliser son objectif d'augmenter le corpus de connaissances scientifiques existantes. D'autant plus que le chercheur intervenant, en ayant cet objectif non pécuniaire, ne peut se contenter d'une indemnisation financière et peut alors vivre une situation de frustration surtout s'il s'agit d'un chercheur débutant.

La solution possible à cette limite, qui reste certes discutable, correspond au fait que le chercheur intervenant doit s'assurer que les interlocuteurs de recherche de départ ou «*les décideurs payeurs*» soient nombreux afin de servir d'une sorte de garantie et de relais si la plus haute hiérarchie impliquée dans le processus de recherche venait à changer. Toutefois, la pertinence de cette solution reste dépendante du bon vouloir de la nouvelle hiérarchie. Aussi, la solution proposée suppose une capacité accrue du chercheur intervenant de porter le projet de changement que sa recherche a permis de construire et de convaincre les différents acteurs organisationnels, qu'ils soient anciens ou nouveaux, de son utilité pratique et théorique.

4) Conclusion :

Ce chapitre, comme son titre l'indique, a tenté de capturer les dimensions explicatives du processus du changement au sein de la joint venture. Dans ***une première section***, nous avons analysé l'intentionnalité de l'action de changement globale, ce qui nous a permis de conclure sur l'existence d'un premier niveau de déterminisme du changement et qui a trait aux composantes organisationnelles à la création de la société, qui étaient archaïques et non adaptées à l'activité, aux standards de production des trois partenaires de la joint venture et au niveau de la qualité escompté par ces derniers. Ensuite, il est apparu un autre niveau de déterminisme qui correspondait à la volonté propre des trois groupes et notamment le groupe français Saint-Gobain, d'amorcer une restructuration profonde de l'organisation en place afin de la mettre à niveau avec les différentes implantations du groupe au niveau mondial. Le processus de changement ainsi analysé avait un caractère endogène.

La seconde section a traité le mode de diffusion de l'action de changement. Pour le changement technique, ce mode était brutal traduisant la destruction de l'ancienne ligne de production et l'apport en nouvelles technologies et en équipements de pointe. Le changement qui a touché les autres composantes organisationnelles telles que la structure, l'infrastructure de base, l'effectif des employés, ou encore les procédures et les règles, il a été diffusé d'une manière progressive et prescrite suivant un flux de diffusion descendant et appuyé par un mode de management autocratique, empêchant l'émergence des initiatives locales.

La troisième section a été consacrée à l'explicitation et à l'analyse des rôles joués par les acteurs dans l'amorce et la mise en place du processus du changement. Nous nous sommes alors arrêtés au constat que bien que la typologie d'acteurs de changement que nous avons mis en exergue dans la première partie (chapitre 3) existait au sein de la société, ces employés n'avaient pas les mêmes rôles que ceux qui leurs ont été conférés par la littérature. Le leader et son adjoint étaient les protagonistes du changement en centralisant la décision au plus haut rang hiérarchique. Nous avons aussi montré que la Direction Générale ainsi que les acteurs intermédiaires n'avaient pas la marge de manœuvre nécessaire, ni l'encadrement et le soutien de la part du leader pour s'impliquer dans le processus du changement et pour être des véritables acteurs de changement. Ces employés subissaient le changement et n'avaient guère l'opportunité d'être des médiateurs, ou des ingénieurs et des créateurs de nouvelles connaissances pouvant influencer le cours des choses. De même, les acteurs du bas étaient confinés dans un rôle passif d'exécuteurs d'ordres,

ce qui a provoqué chez eux une palette de sentiments négatifs tels que la déception, la frustration, l'incertitude et la peur de l'avenir. Ainsi, cet état d'esprit a constitué une source importante de résistance passive au changement. Nous reviendrons sur ce dernier point au cours du prochain chapitre.

La dernière catégorie d'acteurs examinée dans ce chapitre n'était autre que les acteurs externes constitués par un consultant et nous-mêmes en tant que chercheur intervenant. La démarche du consultant a été vouée à l'échec et les perceptions des acteurs traduisaient l'idée que ses apports n'avaient pas marqué les esprits. En ce qui concerne notre propre démarche et ses apports dans le processus de changement, leur évaluation ne constitue guère un exercice facile mais reste indispensable pour pouvoir évaluer si nous avions effectivement été un acteur participant dans l'évolution de l'organisation au sein de la JV. Nous synthétisons ici les mérites de notre recherche intervention dans le cadre de l'action de changement :

- Répondre à un besoin de connaissance de l'existant organisationnel suite à l'amorce et l'exécution des premières actions de changement, offrant ainsi une image de la réalité, un «détonateur» suscitant la prise de conscience de la part des protagonistes du changement des incidences néfastes des décisions passées.
- Offrir une explicitation du contexte culturel chinois, en général, et celui de la société, en particulier, en pointant l'importance de leur prise en compte dans le mode de conduite du changement dans la mesure où ces contextes étaient spécifiques et qu'ils avaient une influence sur l'acceptation du changement par les acteurs.
- Servir comme étant une expérimentation d'un mode négocié de conduite de changement, impliquant les acteurs et privilégiant le consensus et l'accord, insufflant ainsi un climat de confiance et de stabilité davantage favorable au changement.

Après avoir étudié les rôles des différents types d'acteurs présents au sein de la société, nous essayerons dans le chapitre suivant d'éclairer la manière avec laquelle le processus du changement a été conduit.

Chapitre 2 - La conduite du processus de changement au sein de la société SGHQ :

«*Il est nécessaire, dès maintenant, que les voix s'élèvent pour appeler les peuples d'Europe, et cela dans l'urgence, pour qu'ils se dépouillent de tout orgueil culturel et intellectuel, orgueil chaque jour croissant et chaque jour plus intolérable et qu'ils prennent conscience de cette communauté à laquelle appartient également Asiatiques et Africains*» (Needhan, 1974).

Nous nous alignons avec Desreumaux (1992) autour de l'idée que la conduite du changement est davantage importante dans sa réussite que la stratégie élaborée. Et à la vue des données contextuelles dont nous disposons nous pensons que la conduite du changement est d'autant plus importante dans un contexte chinois et doit prendre compte ses spécificités. C'est ce que nous allons essayer de développer dans ce chapitre en étudiant la manière avec laquelle le processus du changement a été conduit et éclairer ainsi les principales dimensions de pilotage de ce processus (section 1). Ensuite, nous mettons en vue les limites et les carences observées de ce mode de conduite en fonction du contexte (section 2).

1) Les dimensions du mode de pilotage du processus :

1.1) Absence de diagnostic du contexte du changement :

Notre recherche intervention et notre analyse du processus du changement montrent que les protagonistes du changement au sein de la joint venture chinoise ont écarté une dimension pourtant cruciale, celle de connaître au préalable les fondements du contexte du changement notamment celui culturel. En fait, les dirigeants se sont basés sur une connaissance superficielle de ce contexte.

En première partie, nous avons montré l'importance de cette étape dans la conduite du changement, dès lors qu'elle permette :

- de connaître la capacité de l'organisation et des acteurs à accepter le changement et de pouvoir délimiter les frontières de ce changement (Autissier & Moutot, 2003),
- d'identifier les leviers à déployer pour augmenter la capacité de changer dans ce contexte,
- d'éclairer les protagonistes sur la forme de conduite qui serait adaptée au contexte et qui augmenterait les chances de succès et de viabilité du changement escompté,
- de mettre en place le type de structure qui permettrait d'atteindre les comportements souhaités et leur institutionnalisation (Autissier & Moutot, 2003),

Certains auteurs insistent sur l'analyse du contexte culturel du changement et de ses fondements au préalable de son amorçage (Kotter & Schlesinger, 1983). Or dans le cadre du processus du changement que nous avions analysé et dans lequel nous avons incorporé une démarche de recherche intervention, les protagonistes du changement ne se sont pas souciés d'analyser le tissu culturel alors que cette analyse aurait pu permettre le diagnostic du contexte (Johnson, & al. 2005) et de connaître ses principales dimensions. A l'instar de ces derniers auteurs, nous pensions que l'analyse du contexte et notamment celui culturel, en amont du changement, aurait permis aux décideurs de se rendre compte des représentations tacites dans l'organisation existante et des dimensions physiques qui traduisent la culture prégnante. Ce faisant, ils auraient pu alors identifier les enjeux et la nécessité du changement, les forces potentielles ainsi que les freins possibles à l'action de changement qu'ils entendaient établir. En d'autres termes, la connaissance du contexte culturel et des dimensions qui le caractérisent aurait permis d'éviter plusieurs écueils que la société a rencontrés par la suite.

L'absence de diagnostic du contexte, notamment culturel, a été comblée par la démarche de la recherche intervention qui a pointé l'importance de la prise de conscience de la part des dirigeants de l'existence de traits culturels prégnants et fondamentaux pour le corps social de la société et qui sont inhérentes parfois à des traits culturels caractérisant le peuple chinois en général. A titre d'exemple, le collectivisme qui marque le peuple chinois et qui nous a semblé prédominant dans le contexte culturel de l'entreprise était, à notre sens, à la fois une ressource à mettre à profit dans la conduite du processus du changement et un frein possible à un mode de conduite de changement de nature prescrite. Une ressource, car comme nous l'avons recommandé dans le cadre de notre intervention, il était possible d'utiliser cet esprit collectif pour impliquer les acteurs qui sont favorables au changement et qui auraient pu avoir une influence positive sur le reste des employés. Il fallait alors montrer aux chinois que malgré le fait que la société soit détenue par des étrangers, cela n'empêchait guère une union.

Le collectivisme a constitué un frein au processus du changement quand les protagonistes, par manque de connaissance de cet aspect culturel et par négligence de son importance pour le peuple chinois, ont amorcé des actions de licenciement touchant beaucoup d'employés et qui étaient perçues comme étant une arme ravageuse de l'esprit d'union. Aussi, la baisse des salaires en période de reconstruction de la ligne et le manque de considération à l'égard des compétences existantes ont engendré un sentiment d'exclusion et de perte de la face. Nous pensons alors que la connaissance d'une telle dimension, au préalable, aurait permis aux dirigeants de savoir que les rapports avec les chinois devaient se baser sur l'aspect affectif, la confiance, l'obligation de ne pas faire perdre la face, la peur d'initiative et l'importance de l'estime.

Aussi, l'analyse du contexte aurait permis de distinguer les signes qui font que le mode de management prescrit donnant aux acteurs un rôle de simple exécutant d'ordre ne pouvait favoriser un succès éminent. Bien au contraire, cela constituait, à la vue des caractéristiques du contexte, une source de blocage potentielle et prévisible.

A ce niveau nous nous posons la question suivante : comment le leader et son adjoint pouvaient créer l'urgence et montrer aux acteurs l'importance et la nécessité de changer sans connaître au préalable toutes les dimensions qui doivent être changées ou prises en compte, notamment celles d'ordre culturel. La réponse à cette question nous a été fournie à travers notre recherche sur le terrain. En fait, suivant le modèle à huit étapes de Kotter (1996), deux étapes semblaient être ignorées dans la conduite du changement au sein de la société. Tout d'abord, les protagonistes disposaient d'un plan d'action concernant le changement planifié au départ touchant le volet technique qui devait s'établir sur une échéance d'un an afin de pourvoir amorcer le processus de production de verre plat de haute qualité. Les changements d'ordre organisationnel se sont alors établis chemin faisant mais étaient aussi planifiés.

Les acteurs, au moment de notre intervention, étaient conscients de l'urgence de l'établissement du changement technique (la reconstruction de la ligne de production) mais n'éprouvaient pas une urgence au niveau des modifications nécessaires des procédures de travail, ni même le souci de combler le déficit de savoir. Ils ne voyaient pas en quoi l'organisation existante était déficiente et pourquoi elle devait subir des modifications. Tout ce que les acteurs savaient c'est que le leader a décidé de mettre en place des actions de changement et qu'ils devaient obéir. Par ailleurs, dans le modèle de Kotter (1996), la deuxième étape du processus du changement correspond au fait que le protagoniste du changement doit s'entourer par «*un noyau dur*», des cadres qualifiés, dotés d'un leadership et engagés dans la tâche de faire valoir le changement à

un niveau plus global. Dans la société SGHQ, le leader s'est entouré d'une équipe de Direction dont certains ont travaillé avant dans le secteur verrier mais n'avaient pas une expérience pour ce type de production de haute qualité. Les chefs de départements exprimaient eux-mêmes un manque de qualification dans certains domaines. De plus, le fait que le leader et son adjoint chinois aient écarté les managers de la conception du changement et leur ont conféré une faible marge de manœuvre, ne pouvait pas susciter l'engagement de ces acteurs dans le processus. D'autant plus que plusieurs décisions (licenciement, baisse des salaires) ne semblaient pas être comprises et légitimes pour ces managers.

1.2) Une vision pauvre du changement :

L'élaboration d'une vision partagée du changement est une nécessité dans sa mis en oeuvre (Collins & Porras, 2000). Cette vision fait alors partie de la préparation du système à la transformation escomptée (Kotter, 2000). Ainsi, le directeur de la joint venture et son adjoint, en tant que protagonistes du changement, devaient construire au départ une vision du changement organisationnel ***crédible, motivante et attractive*** (Bennis & Namus, 1985) afin mobiliser et de canaliser les énergies des autres acteurs (Kotter, 1996).

Par ailleurs, la vision, comme nous l'avons signalé dans le Chapitre 4 (section 1.2), doit être ***connectée au présent*** même si elle représente un état futur souhaitable (Snyder & Graves, 1994). Partant de ce postulat, la vision du changement au sein de la société devait être construite en rapport avec l'état organisationnel de départ et les ressources existantes (Hamel & Prahalad, 1994) ainsi que les dimensions culturelles qui caractérisent le système. En effet, dans la conception des actions de changement par les décideurs, les employés réclamaient le respect des valeurs traditionnelles chinoises En outre, ces acteurs étaient conscients du manque de qualification et du déficit de savoir de la situation de départ, ils demandaient alors une prise en compte de ce manque dans les exigences émanant du leader.

De plus, la vision doit être ***légitime*** (Rondeau, 1999) en véhiculant la nécessité du changement ainsi que ses incidences positives sur le plan organisationnel et individuel. Les dirigeants ont prescrit des actions qui ont été perçues comme non légitimes et qui ont généré des incidences négatives sur le bien être individuel des employés et par la suite, sur celui collectif vu l'union qui caractérise le tissu social de l'organisation.

Par ailleurs, nous nous tournons vers Kotter (1996) qui souligne l'importance de la ***crédibilité*** de la vision qui se traduit par une analyse faite par les protagonistes du changement de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Une analyse propice à élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités, ainsi que les objectifs. Les problèmes cités par les acteurs, en tant que sources des dysfonctionnements, montrent au contraire un manque de clarté et d'ambiguïté qui touchait à la fois les objectifs et les moyens organisationnels qui permettent de les atteindre. Ce qui nous mène à dire que même si les objectifs stratégiques ont été clarifiés par le leader dans la phase de planification du changement, cela n'a pas été transmis au reste des acteurs, ce qui explique le manque de visibilité de la vision du changement pour ces derniers, pourtant nécessaire dans sa mise en œuvre (Raimbault & Saussois, 1981 ; Kotter, 2000)

A l'instar de Mintzberg & Westley (1989) et de Mintzberg & al. (1998), nous pensons que l'élaboration de la vision est dévolue au leader «*intuitif*» (Lebraty, 1996) qui use de sa propre expérience et de ses connaissances du métier et de la vie organisationnelle (Mintzberg & al. 1998 ; Nanus, 1992 ; Koenig, 1996b). Toutefois, nous nous positionnons dans une ligne de pensée similaire de celles des certains travaux qui admettent l'influence du leader et de son pouvoir sur le reste des acteurs (Hegarty & Hoffman, 1987) mais qui confèrent aussi à ces derniers une marge de manœuvre dans la construction de la vision (Grefeuille, 1994). En effet, notre proximité avec les employés de la société nous permet de dire que bien que la vision du changement devait émaner des décideurs ayant une connaissance intime des changements techniques et organisationnels qu'ils escomptaient mettre en œuvre, la tâche de construire la vision devait impliquer d'autres acteurs, comme les directeurs des départements. En effet, ces derniers, dont certains travaillaient déjà au sein de l'ancienne société chinoise, avaient une connaissance pointue des ressources existantes et des dimensions culturelles prégnantes. Cette participation était d'autant plus importante, que comme le pensaient March & Simon (1991), les décideurs de la société n'avaient pas de capacités mentales illimitées et leurs perceptions pouvaient être entachées d'un risque de biais non négligeable. C'est la réflexion commune et la collecte d'informations que les décideurs auraient du établir avec les directeurs des départements qui pouvaient limiter ce risque (Lesca & Caron, 1995) et faire partager la vision du changement aux autres strates organisationnelles (Romelar, 1997).

Ce qui nous amène à une autre déficience caractérisant la vision du changement au sein de la société SGHQ, celle du manque de son partage et de ce fait l'inexistence d'une interprétation commune de la vision par l'ensemble des employés. En effet, comme nous l'avons montré dans la restitution des données contextuelles issues de notre recherche intervention, il n'y avait pas de dispositif organisationnel, ni de moyens établis par le décideur pouvant permettre, pour reprendre les termes de Midler (1995), de construire «*une intelligence*» et une compréhension partagée de la situation.

La création du sens du changement était réservée au leader et à son adjoint. Un sens qui ne coïncidait guère avec celui que les autres acteurs ont construit de la réalité vécue et du futur organisationnel envisagé. Ce dernier constat, avec le manque de clarté concernant le plan d'action du changement, le rôle et les responsabilités de chacun, l'encadrement nécessaire au changement et ses cibles, ont aggravé la situation et ont généralisé un manque de confiance et une perte de crédibilité à l'égard du top management.

Ainsi, le manque de clarté et de visibilité du chemin à suivre dans la conduite du changement faisait que la vision du changement n'était pas partagée au sein de la société. Ce qui a constitué un frein dès lors que les employés n'avaient pas de trajectoire claire pour mettre en œuvre le changement. Aussi, le fait que les employés chinois avaient besoin de montrer leurs compétences et d'avoir une estime des autres, comme étant une condition d'estime de soi, reflétait leur besoin d'apporter une contribution à l'organisation. Ceci n'est pas une caractéristique spécifique aux acteurs chinois, certains auteurs, comme Kotter (2002) et Lipton (1996), soulignent cet impératif pour les acteurs en période de changement voulant percevoir leurs apports dans la réalisation de la vision. Toutefois, nous voulons noter l'importance de ce besoin dans le contexte chinois. Ce qui rend sa prise en compte par les protagonistes du changement encore plus nécessaire.

Par ailleurs, l'analyse du contexte culturel chinois et celui de la société SGHQ nous amène à dire que dans l'élaboration de la vision, le dirigeant devait se baser sur les liens existants entre cette dernière et les valeurs fondamentales de l'organisation, c'est-à-dire les valeurs respectées et privilégiées par le corps social en présence qui conditionnent le mode de pensé et de raisonnement des acteurs et qui constituent le socle l'édifice de la culture d'entreprise (Pettigrew, 1979). Ces valeurs sont alors importantes puisqu'elles régissent les comportements et constituent un référentiel commun d'action et de perception pour les individus.

La création de la vision est inéluctablement primordiale dans l'amorce du processus de changement et de son évolution dans la mesure où elle le provoque et le justifie (Kotter, 2000). Aussi le partage de la vision, comme étant un guide et une référence pour sa mise en œuvre, permet de focaliser les énergies et d'assurer la cohérence dans les actions. Ainsi, les employés de la joint venture devaient connaître les ambitions de la vision du changement aussi bien sur le court terme que sur le long terme. Ces ambitions, mêmes si elles peuvent apparaître comme disproportionnées par rapport aux moyens organisationnels et cognitifs existants, elles pouvaient favoriser une *«tension créatrice»* (Senge, 1990) surtout avec la motivation et l'enthousiasme véhiculés par les acteurs à la création de la société. Cette tension aurait été capable de constituer un moteur pour les énergies en faveur de la recherche de solutions permettant de la relâcher (Schmidt, 1993) et de dépasser l'écart entre les moyens existants et la vision ainsi créée.

Toutefois, la tension a bien été ressentie par les employés mais le fait que la vision ne soit pas vue comme légitime et parfois même irréaliste a généré chez ces derniers un sentiment d'impuissance et de là un sentiment d'anxiété (Schein, 1993).

1.3) Un mode de conduite de changement non adapté au contexte :

Pour expliquer l'inadaptation du mode de conduite du changement choisi par les dirigeants, nous analysons tout d'abord ce mode d'une manière plus détaillée par rapport aux deux types de conduite du changement que nous avons mobilisés en première partie. Rappelons que les deux grandes stratégies mises en exergue par la littérature sont : le mode imposé et le mode construit ou encore négocié (Morin, 1988 ; Vendangeon, 2000). Nous récapitulons dans le tableau suivant la nature du changement prescrit, les conditions de son adoption, ses principaux protagonistes, et le processus suivi.

Stratégie de changement	Changement prescrit
Nature et conditions	Décrété, planifié et mis en œuvre par le réformateur. Il est alors subit par les autres acteurs qui tentent de trouver leur place dans la nouvelle organisation (Vendangeon, 2000).Unanimité de la réforme, absence d'oppositions.
Protagonistes du changement	Le leader dispose du plein pouvoir et a un rôle déterminant dans ce type de stratégie notamment son interprétation de l'environnement (Daft et Weick, 1984 ; Isabella, 1990).
Processus	Le leader définit l'état cible en fonction de l'existant organisationnel et dans un environnement prévisible. Il établit alors un diagnostique stratégique afin d'identifier les problèmes et les opportunités (Martinet, 1984) et de créer le « sens » de la nouvelle organisation (Weick, 1969). Ce « sens » est ensuite transmis au reste des acteurs afin que ces derniers se l'approprient et développent leur propre vision de la nouvelle organisation. La vision du changement ainsi crée, est implantée suivant un mode brutal de diffusion appuyé par des mécanismes de sélection servant à maîtriser les initiatives locales émergentes et à assurer un cadre de cohérence globale (Burgelman, 1983a). Enfin, le leader établit un choix entre privilégier la stabilité ou au contraire les transformations, l'expérimentation continue (Smith, 1986) et la recherche de comportements plus autonomes propices à l'augmentation des capacités organisationnelles (Burgelman, 1983). L'action de changement converge alors d'un niveau global à un niveau local (Vendangeon, 2000) par l'intermédiaire d'initiatives prises par les acteurs du bas.

Tableau 5 : Récapitulatif des caractéristiques de la stratégie de changement prescrit

A la lumière des caractéristiques du mode de conduite du changement organisationnel de nature prescrite, nous analysons celui dont ont usé les dirigeants de la société SGHQ. En effet, qu'il soit du coté du changement technique ou organisationnel, le mode de conduite du changement était prescrit et planifié au départ. Un mode autocratique qui évinçait les acteurs de la tâche de conception et même de la mise en œuvre. Ce style de conduite semblait légitime pour le dirigeant français dès lors que son adjoint de nationalité chinoise prônait l'adaptation de ce type de stratégie dans le cadre culturel chinois. D'autant plus que les deux dirigeants croyaient, à tort, en l'absence d'opposition et de résistance de la part du corps social. Les données contextuelles, émanant de notre recherche intervention concernant la culture chinoise en général et les traits culturels prédominants au sein de la société SGHQ, ne confirment guère ce point de vue.

Dans le tableau suivant, nous synthétisons les dimensions culturelles caractérisant la culture chinoise en général et ceux qui fondent la culture à laquelle les acteurs de la joint venture étaient attachés.

Traits culturels chinois	Dimensions de la culture prégnante au sein de SGHQ
– **Des racines tenaces** : héritage des doctrines du taoïsme, du **bouddhisme** et du **confucianisme.** – **Des traits culturels spécifiques** et des valeurs déterminantes pour l'action quotidienne : • Une capacité d'imagination, de débrouillardise et d'adaptation • Le collectivisme • L'angoisse de perdre la face • L'importance du « Guanxi ». • Un sentiment de supériorité • Un peuple où il y a usage de stratagèmes • L'importance du rang • Une ténacité au travail • Une société dont le cœur est rural • La patience comme vertu • Une langue difficile	• Le respect de la hiérarchie • L'importance du groupe et de l'union : le collectivisme • Une importance accordée à l'encouragement de l'initiative personnelle. • Un effort minimum (en contrepartie d'un salaire minimum) • Une attente de profit • Importance du capital affectif dans les relations professionnelles. • L'importance de l'égalité et de la justice • L'angoisse de perdre la face • Le respect des règles et des habitudes • Rien ne va de soi • Le «mei yo wenti» : «pas de problème». • Un ethnocentrisme • La peur de la responsabilité • L'usage de stratagème • Une capacité importante de créativité et d'adaptation. • L'importance du « guanxi », leur réseau de relations.

Tableau 6 : Confrontation entre les traits culturels chinois et ceux qui caractérisent le corps social de la société[19].

Les traits culturels chinois en général ainsi que ceux distingués au niveau de la culture prégnante au sein de la société SGHQ convergent vers des valeurs fondamentales telles que : le respect de la hiérarchie et l'obéissance aux ordres des chefs auxquels les acteurs témoignent respect et admiration. Toutefois, l'obéissance reste conditionnée par un certain comportement de la part du chef qui doit manifester, lui aussi, le respect à ses subordonnés aussi bien à l'égard de leur propre personne qu'à l'égard de leurs compétences. Ainsi, le mode de conduite du changement prescrit a été perçu par les employés comme étant un manque de confiance en les capacités individuels et collectives et cela aussi bien au niveau des connaissances qu'ils ont acquises qu'au niveau de leurs compétences. Ce manque de respect a généré une déception, une frustration et une résistance que nous qualifions de «passive» et qui peuvent être expliquées par :

[19] Nous avons marqué une différence de couleurs entre les dimensions culturelles pour distinguer celles qui expliquent, à notre sens, l'inadaptation du mode de conduite de changement choisi par les protagonistes avec le contexte.

- le sentiment ***d'avoir perdu la face***, tant redouté par le peuple chinois en général et par les employés en présence en particulier,
- ***la perte de la face*** dans un contexte où le ***collectivisme et l'esprit de l'union*** priment, a produit l'effet de contagion négative au niveau de la perception du changement et de son mode de conduite par les dirigeants,
- le fait que tout ***changement doit être justifié*** et que ***«rien ne va de soi»*** écartent la possibilité pour le corps social d'accepter et de s'adapter sans avoir l'occasion de créativité et d'initiative,
- ***la peur de la responsabilité,*** même si elle apparaît paradoxale avec d'autres traits culturels tels que la volonté d'initiative, elle a augmenté avec le mode de conduite du changement imposé car les employés devaient suivre les directives sans parfois comprendre et avec le sentiment d'infériorité qui a été généré par leur évincement de la tâche de conception du changement, ils ne pouvaient même pas exécuter les différentes tâches qui leur incombaient.
- ***l'ethnocentrisme*** de certains employés et le ***sentiment de supériorité*** des chinois en général laissent entendre qu'imposer une action de changement ne pouvait pas être couronné de succès.
- ***le respect des règles et des habitudes*** a fait que les employés de la joint venture ont vu que le changement escompté par les dirigeants viendrait menacer un équilibre auquel ils sont habitués.

Ainsi, les données contextuelles nous ont permis de mettre en évidence le fait que la stratégie de conduite du changement adoptée par les dirigeants de la société SGHQ ne pouvait garantir le bon déroulement du processus du changement pour toutes les raisons que nous venons d'expliquer. D'ailleurs, certains auteurs préviennent des risques encourus dans le cadre du changement imposé. Pour Vandangeon (2000), les acteurs organisationnels peuvent ne pas s'adapter au cadre organisationnel défini et formalisé par les protagonistes du changement et constituer ainsi une résistance sous forme de coalitions contre le changement. Selon cet auteur, l'attitude résistante envers le changement s'expliquerait par le fait que ce dernier ne coïncide pas avec les attentes des acteurs ou qu'il présente des répercussions négatives supérieures aux inconvénients de l'ancien système organisationnel (Crozier & Friedberg, 1977) ou encore que les acteurs eux-mêmes ne soient pas disposés à changer (Ansoff, 1984 & 1991). Pour d'autres auteurs, comme Probst & al. (1992) le changement imposé peut dans certains cas expliquer son rejet dès lors que cette stratégie de conduite confine les acteurs dans un rôle passif.

1.4) Un accompagnement communicationnel moindre du changement : Une communication planifiée à un seul sens.

Nous avons montré en première partie, l'importance de la communication dans le processus du changement dès lors qu'elle joue plusieurs rôles déterminants tels que :

- un rôle de levier de diffusion des messages en période de changement (Autissier & Moutot, 2003),
- un rôle de construction et d'activation d'une représentation et d'une vision de la réalité vécue,
- un rôle de formation des individus aux nouveaux rôles qu'exige le changement,
- un rôle pour contrecarrer et limiter les résistances en instaurant un climat de confiance (Johnson & al, 2005),

Le processus de changement établi au sein de la joint venture était amoindri en termes d'accompagnement communicationnel. Le problème de communication a été même ressenti par les acteurs comme étant significatif pour leur inefficacité. Le processus de communication était planifié au départ, diffusé suivant des flux descendants, partant des dirigeants de la société vers les chefs des départements, n'offrant toutefois qu'une image restreinte des mécanismes du changement, de ses enjeux et du chemin de sa mise en œuvre.

Par ailleurs, le processus de communication était sens unique et n'expliquait pas pour autant aux acteurs les étapes du changement. Il ne pouvait donc guère mobiliser les énergies pour sa mise en œuvre. Bien au contraire, les carences du processus de communication au sein de la société (entre départements et au sein des départements) constituaient un des problèmes dont souffrait l'organisation. Un problème qui nuisait à l'action quotidienne et à l'établissement des actions de changement dès lors que ces dernières n'étaient pas intelligibles pour tous les employés.

Il est admis que dans le cadre d'une communication planifiée, la Direction donne un cadre de référence, parfois même sous forme de décret qui conditionne l'interprétation du changement par les acteurs (Giroux, 1998) mais au sein de la société, au-delà de l'aspect imposé du processus communicationnel, les messages émis étaient doubles voire contradictoires et n'étaient guère clairs pour les employés aussi bien au niveau des raisons du changement que les étapes de sa mise en œuvre.

La communication concernant les étapes du changement pouvait montrer que les réformateurs étaient conscients des capacités individuelles et collectives à mettre en œuvre le changement (Armenakis & al, 1993 ; Kirkpatrick, 1985). Ainsi, le fait que les dirigeants ont négligé la transparence au niveau des phases d'établissement du changement a traduit aux yeux des acteurs un manque de confiance en leurs compétences.

Par ailleurs, le discours émis par les dirigeants au début du processus a fait croire aux employés que leur situation personnelle et financière allaient se développer. C'est ce qui a généré chez ces derniers beaucoup d'espérances qu'ils ont vu s'envoler avec les premières actions de changement et avec le mode de conduite du changement de nature imposée. Dans ce dernier point réside une limite qui frappe la forme de communication planifiée. En fait, au départ, les dirigeants n'ont montré que le côté fleuri du changement (Argyris, 1994) en se basant sur une communication qui tentait de cacher «*les aspérités négatives»* du changement et qui a eu un effet inverse, comme le notaient Autissier & Moutot (2003), qui correspondait à la perte de confiance à l'égard des dirigeants.

Enfin, le manque de communication touchait aussi, comme nous l'avons dit au début de ce chapitre, la vision du changement, ce qui a provoqué le non partage de cette vision par les employés de la société.

1.5) Un management interculturel démuni :

Dans cette section, nous exposons les dimensions que nous avons pu détecter au cours de notre Recherche Intervention concernant le degré d'importance accordée par les protagonistes du changement à la variable interculturelle. Les stratégies et les modalités de management interculturel, sous entendues dans le modèle du changement généré par notre Recherche Intervention, seront étudiées dans le prochain chapitre. Au cours de ce même chapitre, nous tenterons aussi d'expliquer pourquoi au sein de cette société, il était fondamental de se préoccuper de la variable interculturelle.

La première dimension du management interculturel démuni dans la conduite du changement au sein de la joint venture correspondait à ***la sous estimation des différences interculturelles***, qui nous l'avons déjà spécifié, se manifestait à deux niveaux :

- entre les employés chinois eux-mêmes, issus de l'ancienne société de Taiyeng et ceux nouvellement recrutés. Il s'agit d'une différence au niveau des habitudes et des pratiques de travail et même au niveau des modes de pensée et des mentalités. Ces acteurs, pourtant issus d'une même culture nationale, ont exprimé des difficultés inhérentes à ces différences que nous venons d'exposer. Alors nous pouvons imaginer le degré de la différence existante entre les acteurs chinois et ceux étrangers. Ce qui correspond au deuxième niveau,
- les acteurs étrangers, bien qu'ils ne soient pas nombreux par rapport à l'effectif du personnel de la joint venture, ont eux aussi exprimé des difficultés au niveau de l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Des difficultés qui ont trait aux différences au niveau des méthodes de travail, des raisonnements et aussi au niveau des traits culturels. Pour les traits culturels, les français appartiennent à une culture individualiste qui est caractérisée, selon l'analyse de Hofstede (1994) de D'Iribarne (1989), par des liens faibles entre les individus, alors que pour les chinois, c'est le collectivisme qui prime, traduisant des liens forts entre les individus et des relations personnelles et professionnelles basées sur l'harmonie et la confiance.

Les dirigeants de la société n'ont pas considéré qu'il était important d'identifier les différences de croyances, de valeurs et de comportements qui peuvent exister entre les acteurs. Donc, ils n'ont pas tenté de comprendre les spécificités du contexte chinois, tout en minimisant le rôle de la culture, croyant qu'il était possible de la gérer grâce à une mise en place de procédures et de règles qui seront standardisés naturellement. Or dans ce contexte international et interculturel, il existe une confrontation entre des cultures professionnelles, nationales et aussi entre des cultures d'entreprise qui se réfèrent aussi bien au vécu des employés qu'aux modes organisationnels (Delville, 2005).

Par ailleurs, les protagonistes du changement ont cru qu'il était possible ***d'imposer la culture*** du groupe Saint-Gobain considérant que cette dernière, avec un management performant, pouvait transcender les différences. Cette croyance a été remise en cause par le tissu social en présence qui était fortement imprégné par les habitudes et les traditions. Toutefois, nous pensons que l'existence de différences, voire même de contradictions au niveau des normes, des valeurs et des pratiques managériales, n'a pas constitué en elle même un frein important pour le changement. C'est la méconnaissance d'un coté, et la sous-estimation des différences de l'autre coté, qui ont inhibé l'efficacité de l'action.

En effet, du coté français, au départ, le leader a marginalisé ces différences par manque de temps ou à cause d'une mauvaise interprétation. Les protagonistes du changement n'ont pas établi un diagnostic interculturel et se sont contentés parfois de faire confiance aux stéréotypes tels que : les chinois travaillent comme des machines, les chinois sont obéissants ect.

Il est important à ce niveau de faire un détour par le concept de ***stéréotypes*** pour comprendre ses incidences sur le plan du management interculturel. Il s'agit de ce que les tenants du paradigme du management interculturel qualifient de «*piège*». En effet, les stéréotypes traduisent des idées et des jugements de valeurs qui ont été transmis avec tous les autres aspects d'une culture. Plus concrètement, il s'agit de juger les comportements et les valeurs des autres à travers nos propres paradigmes culturels. Ces stéréotypes culturels se forment selon trois processus (Secord & Backman, 1974) :

- l'identification d'une catégorie de personnes selon des critères (l'age, le sexe ou alors l'appartenance à un groupe ou une nation),
- l'existence dans une culture d'un consensus à propos des traits qui seront attribués à la catégorie identifiée,
- les traits sont attribués à n'importe quel membre de la catégorie.

Les stéréotypes sont alors ancrés dans l'inconscient collectif et constituent un mécanisme de défense naturel d'un individu ou d'un groupe. Le piège, dans le cadre du management interculturel, c'est que les acteurs étrangers et locaux restent dépendants de ces stéréotypes et qu'ils voient les autres acteurs de la même manière à travers des caractéristiques générales et réductrices. Bosch (1993, p73) explique à cet égard, qu'«*on connaît l'existence de stéréotypes mais on ne fait pas toujours apparaître la relation analogique, pourtant inévitable, qu'ils entretiennent avec les modes de connaissances culturelles et interculturelles. On sait qu'ils se déclinent en stéréotypes raciaux, ethniques, nationaux, régionaux. Parmi eux, les stéréotypes nationaux constituent une source presque inépuisable de chauvinisme, de moquerie à l'égard de ce qui est perçu comme étranger, ou d'une généralisation d'un caractère ou peuple d'une nation*».

Trompenaars (1996), quant à lui, et pour mieux caractériser la notion de stéréotype, donne une image qui concerne les français qui montrent leurs émotions et qui sont par conséquent, jugés comme des névrotiques. Selon cet auteur, le caractère névrotique qui peut être associé aux français a une connotation négative. Ainsi, dans le cadre d'une relation interculturelle, cette connotation associée au stéréotype peut s'avérer fâcheuse, dès lors que les interlocuteurs étrangers peuvent associer chaque individu français qu'il rencontre à un névrosé.

Dans une ligne de pensée similaire, Meier (2004) présente «*la catégorisation culturelle*» comme étant une source de conflit dans le domaine du management interculturel. Cet auteur emprunte ce concept du domaine de la psychologie cognitive où les recherches montrent que les individus quand ils sont face à un nombre important d'informations, ont tendance à simplifier la réalité en établissant des catégories. Ainsi, ils ne consacrent pas du temps pour la connaissance des attributs individuels des autres personnes. Ces individus se contentent de catégoriser ces dernières personnes dans différents groupes ou classes en se basant sur des variables considérées comme distinctives (Tajfel, 1981). Selon Meier (2004), cette catégorisation cognitive génère plusieurs effets tels que ; la surestimation des différences existantes entre les groupes ou entre les membres issus de catégories différentes et l'exagération en termes de similitudes existantes entre les membres d'un groupe.

Il en ressort que cette catégorisation reflète les stéréotypes, définis par l'auteur comme étant «*des croyances instantanées que les personnes ou les groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction, à travers des caractéristiques générales*» (Meier, 2004, p87).

Néanmoins, nous pouvons expliquer le fait que le dirigeant de la JV s'est basé sur des stéréotypes par la confiance qu'il accordait à son adjoint chinois concernant la faisabilité des décisions du changement et leur acceptation par le tissu social. Ce dirigeant chinois, de part sa nationalité, était le plus à même de connaître les caractéristiques du peuple chinois, ses normes et les valeurs qu'un étranger devait respecter. En outre, l'adjoint chinois devait connaître les pratiques managériales qui étaient en vigueur dans ce pays. Le leader français a donc délégué à son adjoint la tâche qui consistait à connaître les spécificités locales.

D'un autre coté, les chinois ne connaissaient pas les valeurs et les normes occidentales, ni les pratiques managériales qu'ils devaient suivre. Ainsi, dans ce contexte, on ne peut constater que des incompréhensions et des tensions et l'absence de normes et de valeurs communes a favorisé la dispersion et la démotivation de certains employés chinois.

Une autre dimension témoigne de l'insuffisance au niveau de la gestion de la variable interculturelle et qui correspond à ***l'ethnocentrisme***. Certes, du coté français, l'ethnocentrisme était mesuré. Le dirigeant français et les intervenants étrangers justifiaient cette attitude par l'état organisationnel dépassé de la société et aussi par la conviction en la primauté des pratiques managériales françaises. Cette conviction était présente d'une manière symétrique du coté des employés chinois, convaincus par la supériorité de leur peuple en général et par leur mode de pensée et de raisonnement en particulier. Ainsi, l'ethnocentrisme constaté du coté du personnel local et des étrangers constituait, à notre sens, une déterminante essentielle dans le fait que les protagonistes n'ont pas vraiment accordé de l'importance à la gestion des différences interculturelles.

Une dernière dimension explicative du management interculturel démuni au sein de la JV est traduite par ***la communication interculturelle amoindrie,*** qui peut alors être vue comme une résultante de la marginalisation des différences. En effet, nous considérons que si on n'est pas conscient de l'existence d'une différence avec autrui, on ne fait rien pour la dissiper et on ne cherche guère à ce que soit un objet de débat et de communication.

La communication organisationnelle, nous l'avons dit précédemment, était elle-même déficiente et elle englobait notamment celle interculturelle. Cette dernière devait être amorcée à la rencontre des deux cultures, française et chinoise, et devait avoir comme effet de stimuler l'échange et la compréhension conjointe de l'influence des traits culturels sur la communication afin d'aboutir à des significations communes. Il semble alors clair que la communication interculturelle a été, elle aussi, marginalisée ou plutôt laissée au hasard des rencontres externes entre acteurs de nationalités différentes.

Par ailleurs, dans le cadre de la communication interculturelle, la non maîtrise de la langue chinoise et symétriquement de la langue française n'a fait qu'augmenter les incompréhensions et parfois les malentendus. Toutefois, le problème de la langue n'est pas spécifique à la société SGHQ, car même si depuis plusieurs années l'anglais est la langue utilisée dans le domaine des affaires à l'international, dans bien des cas les employés locaux ne maîtrisent pas tous l'anglais

(cas de SGHQ). Ce qui fait que la langue devient une source de tensions et de conflits (Louapre & Salvador, 1997) qui augmente les différences interculturelles, d'autant plus qu'en cas de désaccord les acteurs ne peuvent pas argumenter de manière profonde leur point de vue. Ce qui à long terme peut être un frein à leur prise de parole et favorise une communication déficiente (Meier, 2004), à un seul sens et le contenu même des échanges se trouve amoindri (Chevrier, 1996).

2) Les limites observées du processus du changement :

2.1) Une acceptation «flottante» du changement :

Notre Recherche Intervention et la proximité avec les acteurs nous permettent de caractériser l'acceptation du changement planifié et imposé par les dirigeants par le système organisationnel. En effet, nous avons analysé l'acceptation du changement par le bais d'une de ses déterminantes à savoir, la capacité des employés à changer, donc le degré de recevabilité de l'action de changement (Rogers, 1995). Nous avons pu alors remarquer que les acteurs étaient au départ ***réceptifs*** à cette action de transformation et très motivés pour l'engagement dans sa mise en œuvre dans la mesure où ils étaient animés par des espérances de bien être et de fierté de travailler dans une entreprise reconnue mondialement. Toutefois, cette motivation et la propension individuelle et collective à changer ont diminué suite aux actions de changement entreprises au départ, perçues comme menaçantes et aussi à la vue du mode de management autocratique véhiculé par les dirigeants.

Ainsi, à la suite des premières actions de changement, comme point de départ du processus du changement au sein de la société, un point critique a été observé. Ce point correspond à une propension limitée à accepter toute action de changement pouvant augmenter le risque de perturbation du système organisationnel en présence. Et partant du fait que le degré d'acceptation des individus de changer constitue une déterminante importante à sa diffusion, (Leonard- Barton & Deschamps (1988) ; Zmud (1984), Zalman & al, (1973)), la propagation du changement au sein de la société SGHQ a été freinée par l'acceptation ainsi rompue du changement.

Ensuite, notre analyse de l'acceptation du changement par les employés de la joint venture s'est basée sur une autre déterminante celle de la ***cohésion du groupe d'acteurs***. Il s'agissait ainsi d'analyser l'attitude des employés envers le changement par rapport à la notion «*de contagion sociale*» et ses principales sources : la cohésion et l'équivalence structurelle ou encore la concurrence sociale entre les acteurs, développées par Burt (1987). Du coté de la cohésion, elle constituait une déterminante de la vie du peuple chinois puisqu'il s'agissait d'un mode de vie aussi bien dans les relations privées que professionnelles. Les chinois en général et les employés de la société régissent leurs actions et leurs pensées par le collectivisme et l'union. Toutefois, comme nous l'avons signalé auparavant, les dirigeants n'ont pas mis à profit ce trait culturel, pourtant fondamental pour le corps social en présence. Ainsi, au lieu d'aboutir à un effet de contagion sociale en faveur du changement, la cohésion a généré une frustration et une déception générales et par conséquent, une acceptation moindre du changement. Quant à «*l'équivalence structurelle*» comme étant source de contagion sociale, les acteurs issus d'une même strate organisationnelle et de part le fait qu'ils entretiennent des relations fréquentes de coordination, ont eu certes une proximité sociale mais cela n'a pas eu un effet positif en termes d'acceptation du changement. La compétition entre acteurs a été effacée en faveur du collectivisme qui véhiculait plus l'union contre le mode de conduite du changement choisi par le leader et son adjoint. Ainsi, le réseau informel qui existait entre les employés n'a pas accéléré l'adoption du changement mais correspondait plus à des occasions pour les acteurs d'exprimer leur désarroi et leur peur vis-à-vis du changement établi et ses conséquences.

En se rapportant aux cinq attributs du changement distingués par Roger (1995), nous pouvons caractériser la perception du changement par les employés de la joint venture comme suit :

- un changement complexe, notamment en ce qui concerne le changement technique. Même si les employés ont été évincés de la tâche de conception et de mise en œuvre de ce changement, le changement technique était menaçant dès lors qu'ils se sentaient incapables de le pérenniser par la suite,
- un changement ayant plus de conséquences négatives que positives sur le bien être, le prestige et le rang social des acteurs,
- un changement qui n'est pas compatible avec les valeurs et les croyances dominantes au sein de la JV,
- un changement dont la visibilité des résultats n'était pas claire, ni attrayante.

L'acceptation de l'action du changement a regagné de l'importance suite à la prise de conscience de la part du dirigeant de la société des conséquences fâcheuses des premières actions de changement et du mode de management. Ainsi, ce dirigeant, suite aux données produites par la Recherche Intervention, a concédé une marge de manœuvre aux directeurs des départements et a engagé plusieurs actions de nature à améliorer les conditions de travail et le bien être des employés. Ce changement d'attitude de la part du dirigeant a insufflé une certaine dynamique et une amélioration dans la perception des acteurs vis-à-vis de l'action de changement. Nous avons pu alors constater une motivation traduite par la volonté de proposer des moyens pour faciliter le changement au niveau de l'organisation de l'action quotidienne, lui permettant d'être plus efficace. Les employés se sont alors penchés sur les problèmes et la recherche de solutions.

Toutefois, cette période de gain au niveau de l'acceptation du changement était brève et a été interrompue par le changement au niveau de la hiérarchie (remplacement du directeur français par son adjoint chinois autoritaire). L'évolution de l'acceptation du changement explique notre choix de l'appeler par «*flottante*», dépendante des événements arbitraires qui sont subis par les acteurs.

2.2) Une résistance passive :

Comment le changement était il perçu par les employés de la joint venture, est ce que cette perception était généralisée ou alors caractérisait-elle une minorité ? Pouvons-nous parler de résistance envers le changement ?

Telles étaient les questions que nous nous sommes posées au moment où nous voulions étudier l'acceptation du changement par le tissu social en présence. Aussi, nous analysons en premier lieu, l'attitude envers le changement pour passer ensuite à celle des sources de cette attitude.

2.2.1) Attitude envers le changement :

Pour qualifier la résistance des employés en tant que «*récepteurs*[20]» au changement au sein de la joint venture, nous nous appuyons sur les différentes classifications faites par les auteurs :

[20] Selon la classification d'attitude face au changement de **Kantar et al (1992),** les «récepteurs» sont les destinataires du changement et la principale source de résistance.

	Autissier et Moutot (2003)	Carton (1997)	Capet et al. (1986)
Position à l'égard du changement	**« Les proactifs »** : les acteurs favorables au changement.	**L'argumentation du** changement (négociation sur le fond et la forme du changement).	**Le refus** : la Direction s'oppose au changement émergeant.
	« Les passifs » : ni pour ni contre le changement et attendent de voir des signes probants pour s'engager.	**La révolte :** action syndicale, une demande de mutation, un recours à la hiérarchie ou une grève.	**La réticence** : quand les protagonistes du changement ne donnent pas les informations nécessaires à la mise en place de la nouvelle organisation.
	« Les opposants » : systématiquement contre le changement.	**Le sabotage** : par exemple par une destruction de l'infrastructure.	**Le rejet :** par une majorité des acteurs, ancrés dans l'ancien paradigme organisationnel.
		L'inertie organisationnelle : absence de réaction au changement.	**La rétorsion** : l'utilisation des acteurs de la nouvelle organisation à des fins malveillantes.

Tableau 7 : Récapitulatif des typologies d'attitude envers le changement :

Il en ressort que l'attitude des employés de la société SGHQ envers le changement a suivi une évolution à cinq étapes :

- ***après la création de la société,*** les employés ont manifesté un enthousiasme général en faveur de l'action de transformation. Ils étaient alors ***proactifs,***
- ***suite aux premières actions*** de changement, jugées injustifiées et injustes et à la vue du style de conduite du changement de nature prescrite, les employés ont exprimé une sorte ***d'opposition*** non contre le changement mais contre son mode de conduite et ses conséquences sur leur situation individuelle et collective. Cette attitude a été perçue au début de notre recherche intervention et au moment de l'amorçage de l'interaction avec les acteurs,
- ***au cours de la recherche intervention***, les employés adoptaient plus une ***attitude passive*** envers le changement, dès lors qu'ils étaient en attente des résultats concrets de la recherche en termes d'actions visant l'amélioration de leur situation personnelle et collective et le fonctionnement organisationnel en général. Ils espéraient voir des signes pouvant les impliquer davantage dans la mise en œuvre du changement,

- ***la mise en pratique*** par les dirigeants de ***certaines recommandations,*** tirées des résultats produits par la recherche intervention, a insufflé un souffle positif dans l'attitude des employés envers le changement. Ils étaient alors à nouveau favorables dès lors que : 1) les actions d'amélioration que la Recherche Intervention a générées émanaient du travail collectif produit avec les acteurs eux-mêmes et leurs suggestions. Ces derniers ont alors retrouvé, en quelque sorte, leur dignité professionnelle puisque le processus de recherche prenait en compte leurs connaissances et leurs points de vue et tentait de les utiliser concrètement dans l'évolution organisationnelle. 2) les employés ont retrouvé la confiance à l'égard du dirigeant qui, en se souciant de leur bien être et de l'amélioration des conditions de travail, leur a montré qu'ils figuraient parmi les préoccupations du top management. Le changement est alors devenu moins menaçant aux yeux de nos interlocuteurs,
- ***un événement est survenu : le remplacement du directeur français par son adjoint chinois.*** Ce changement au niveau de la hiérarchie a été vécu comme un choc de la part des employés qui voyaient, encore une fois, leurs espérances s'envoler dès lors qu'ils connaissaient le style autocratique que véhiculait le directeur chinois et son mode management qui inhibait les initiatives et la créativité. L'attitude générale favorable envers le changement s'est transformée en une opposition contre le mode de conduite du changement, voire une opposition voilée contre la hiérarchie elle-même.

Donc, l'attitude envers le changement a suivi une évolution qui montre une résistance de la part du corps social que nous qualifions de «passive» puisque notre proximité avec le terrain n'a dévoilé aucune agressivité ou action du type révolte ou sabotage mais davantage une argumentation du processus du changement. En premier lieu, les employés ont tenté d'exprimer leurs revendications auprès de leurs supérieurs hiérarchiques. Ensuite, c'est à travers le processus de la Recherche Intervention qu'ils ont essayé de comprendre certaines décisions ou encore de négocier la forme de conduite du changement.

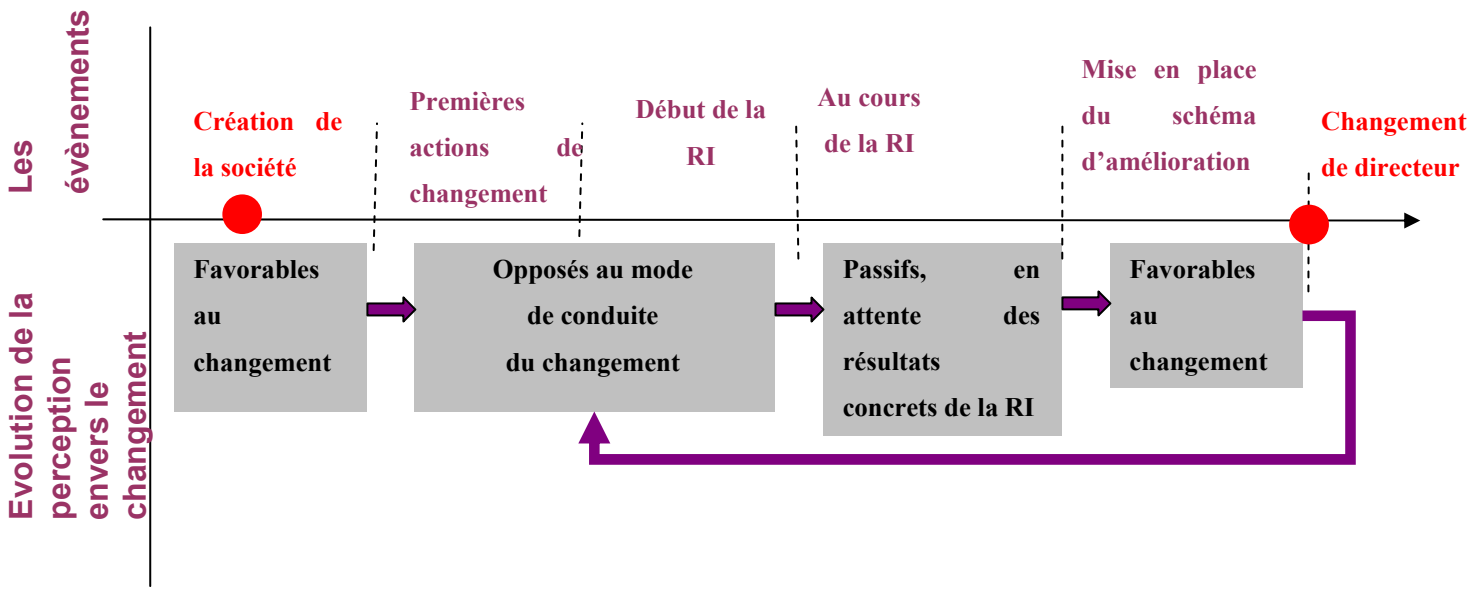


Figure 15 : Evolution de l'attitude envers le changement en fonction des événements organisationnels.

2.2.2) Les sources de la résistance :

Outre les événements que nous venons de mettre en exergue en tant que sources de résistance, l'analyse du discours des acteurs chinois et de leur attitude envers le changement a reflété d'autres origines à cette résistance passive.

a) <u>Des sentiments individuels :</u>

Les employés de joint venture ont présenté une acceptation flottante du changement pour des raisons qui leur sont inhérentes telles que ; la peur et l'incertitude générées par le manque d'informations concernant la vision du changement et les étapes de sa mise en œuvre et aussi le sentiment de perte de la face engendré par leur évincement de la tâche de conception du changement et leurs marges de manœuvre réduites dans sa mise en œuvre. Cette perte de la face, tant redoutée par le peuple chinois en général, a été générée, comme le soutient Kanter (1983), par un manque de confiance en soi et en ses compétences qui elle-même a été une résultante du mode de management en présence.

Les sentiments individuels ont aussi influencé la perception de l'intérêt individuel du changement. Les employés ont résisté au changement dès lors qu'ils ont vu que ce dernier menaçait leur intérêt personnel et cela à plusieurs niveaux : la rémunération, le bien être de l'employé, des valeurs chinoises parfois non respectées par le mode de management de la société, et une marge de manœuvre réduite. Ainsi, «*l'arbitrage rationnel*» (Crozier & Friedberg, 1977) que les acteurs ont effectué leur a montré que les inconvénients de la nouvelle organisation étaient supérieurs à ceux de l'organisation de départ et que le changement et l'invasion française pouvaient mettre en péril leur pouvoir et leur position (Crozier & Fridberg, 1977 ; Ansoff, 1984)

Aussi, nous nous alignons avec Perret (1996) autour de l'idée que l'arbitrage peut être fait d'une manière davantage «*narcissique*», dans la mesure où les acteurs de la joint venture ont analysé les répercussions du changement en termes d'épanouissement de la personnalité, de bien être individuel et en termes de respect de l'identité de l'individu.

Aussi, les acteurs ont vu que le changement, notamment technique, menaçait leurs compétences et leurs connaissances acquises, devenues obsolètes face aux équipements de pointe et aux nouvelles procédures mis en place par la nouvelle société. Ainsi, c'est l'intérêt personnel qui était l'une des sources de la résistance au changement (Brenot &Tuvée, 1996 ; Kotter & Schlesinger, 1983) puisque ce dernier a été vu comme une sorte de remise en cause des situations personnelles des acteurs.

b) <u>Des sentiments collectifs :</u>

L'évaluation du changement par les employés au sein de la société SGHQ a aussi été faite d'une manière collective puisque les chinois en général et les employés de la société en particulier réfléchissent et agissent en collectif. L'intérêt collectif a été alors déterminant de leur attitude envers le changement. C'est ce que soutenaient d'ailleurs Coch & French (1948) pour qui, la résistance au changement serait une combinaison à la fois de réactions individuelles liées à un sentiment de frustration et des réactions collectives issues de forces induites par le groupe et des normes de ce groupe (Lewin, 1951), non contre le changement en lui-même mais plus contre les protagonistes de ce changement et contre son mode de conduite et ses conséquences sur le plan social (Lawrence, 1969).

c) Des variables organisationnelles :

Une communication déficiente :

Comme le soutenaient Kotter & Schlesinger (1983), le problème au niveau de la communication que vivait l'organisation aussi bien entre le top management et les départements qu'entre ces derniers, a produit une confusion, un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement qui ont poussé les acteurs à résister contre l'incertitude.

Une divergence au niveau de la perception de l'existant et de la vision du changement :

Les protagonistes du changement ont construit le sens du changement selon leurs propres perceptions de la situation qui étaient différentes de celles des autres acteurs. Aussi, la vision du changement étant mal transmise à ces derniers, ceci a provoqué une différence au niveau de la perception de la situation de départ ainsi que celle envisagée. Cette différence a été accentuée par les divergences entre la culture des protagonistes du changement et celle prégnante, ainsi qu'entre les pratiques managériales. Les employés étaient alors en désaccord avec les décisions prises par la plus haute strate organisationnelle et même en désaccord avec la manière de mise en œuvre. La résultante à cette divergence était, comme le notaient d'ailleurs Strebel (2000) et Kotter & Schlesinger (1983), une source de l'attitude passive envers le changement.

L'inertie relative de l'organisation :

Au niveau de la joint venture, l'inertie n'était pas forte puisque les employés manifestaient une volonté accrue de changer et de développer leurs situations. Dans notre cas, l'importance du passé, comme une étant explication du changement ou du non changement de l'organisation (Boeker, 1989 ; Kimberly 1979), intervient après les premières actions de changement mises en œuvre par les dirigeants et qui ont constitué un frein à la continuité du processus. Ainsi, l'inertie organisationnelle au sein de la société SGHQ a été une résultante des actions passées et aussi d'autres variables organisationnelles. En effet, cette inertie pouvait avoir comme origine la culture (Allaire & Firsirotu, 1988) et ce qui la compose comme normes, valeurs et traditions, surtout avec l'importance que revêt cette culture dans le champ organisationnel dans lequel nous sommes intervenu. La culture à laquelle les employés de la société étaient attachés a pu constituer un facteur «*d'endurcissement*» (Miller & Friesen, 1980), notamment devant le manque de prise en compte de cette culture par les protagonistes du changement. La peur de perdre cette culture, tant importante pour le corps social et pour le peuple chinois, a pu retreindre la vision qu'avaient les acteurs du changement et les pousser à s'accrocher à des comportements passés.

Par ailleurs, l'inertie organisationnelle au sein de la joint venture a eu comme source ***la différence d'interprétation des événements organisationnels*** par les individus. Ce dernier point a d'ailleurs été cité par Allaire & Firsirotu (1988) comme étant l'une des sources possibles de l'inertie. C'est ce que nous confirmons par notre analyse de la situation, dès lors que les expériences vécues par les acteurs (aussi bien pour ceux qui travaillaient dans l'ancienne entreprise chinoise que ceux nouvellement embauchés), a conditionné leurs actions au sein de la joint venture et leur perception du changement qui était alors différente.

De plus, avec le flou qui a caractérisé le mode de conduite du changement, le fait que les acteurs avaient une faible visibilité de leur place et de leurs rôles dans la nouvelle organisation, rendait l'incertitude de plus en plus culminante. Or la perception des protagonistes du changement était bien différente. Ils ont planifié le changement comme étant une source d'amélioration de l'organisation de départ et un moyen de la rendre plus efficace répondant aux normes de production du groupe français Saint-Gobain. Cette différence de perception à l'égard du changement peut expliquer en partie la résistance passive au changement et la préférence relative des acteurs pour l'inertie.

2.3) Une appropriation limitée et un apprentissage de simple boucle

Une autre limite de la stratégie de conduite du changement au sein de la joint venture correspond à l'appropriation limitée du changement par les employés. En effet, intégrer un changement dans un champ organisationnel ne peut se limiter à son acceptation ou son refus par les acteurs qui le gouvernent. Il faut optimiser son appropriation par ces derniers ainsi que leur engagement d'une manière durable dans sa mise en œuvre et sa continuité (Autissier & Wacheux, 2000). Comme le notent ces deux derniers auteurs, par un processus qui dure dans le temps, les acteurs s'approprient le changement en se basant sur une construction individuelle puis collective d'un nouveau mode de fonctionnement organisationnel.

Notre Recherche Intervention a permis de mettre en vue l'appropriation limitée du changement. Tout d'abord, concernant le changement technique, nous pouvons expliquer l'appropriation limitée par le fait que les protagonistes du changement ont privilégié les objectifs économiques et ont tenté d'introduire ce changement d'une manière brutale et prescrite sans laisser véritablement le temps aux acteurs de s'approprier les dimensions de ce changement. L'appropriation limitée ainsi constatée, nous pousse à nous aligner avec des auteurs, comme

Schaffer & Thomson (2000) et Duck (2000), autour de l'idée qu'il était important pour les protagonistes du changement de trouver un équilibre entre la volonté d'obtenir des résultats rapides et le temps nécessaire à l'appropriation du changement par les employés chinois.

Aussi, la faible appropriation était liée à la non participation des employés dans la conception et la mise en œuvre du changement. L'évincement des acteurs de cette tâche a été légitimé par les protagonistes du changement par plusieurs raisons tels que : les exigences en termes de confidentialité et le manque de compétence des acteurs chinois dans le domaine. Toutefois, partant du fait que la participation des acteurs peut accélérer leur appropriation du changement (Coch & French, 1948), leur non implication dans la construction des changements visant l'amélioration de l'organisation en place, a été fâcheuse en termes d'appropriation car ces derniers n'ont pas eu l'occasion d'être véritablement informés du changement envisagé, de ses caractéristiques et de ses conséquences sur le mode de travail.

Par ailleurs, les protagonistes du changement n'ont pas usé des mécanismes pouvant augmenter l'appropriation du changement tels que les formations, les dispositifs de facilitation et de suivi (Kotter, 2000). Des dispositifs qui pouvaient constituer un moyen de limiter les résistances envers le changement en le présentant moins menaçant (Eby & al, 2000), donc un moyen d'aboutir à une perception plus favorable à son égard (Lau & Woodman, 1995).

Notons aussi, que les formations ont été faites au démarrage de la nouvelle ligne de production, donc les acteurs n'ont pas eu le temps nécessaire au préalable pour assimiler les modes de fonctionnement et de manipulation des nouveaux équipements et le suivi des nouvelles procédures. Ainsi, au début de la production, les employés n'avaient pas les capacités leur permettant d'assumer les nouveaux rôles, ni les connaissances techniques pouvant leur permettre de véhiculer l'activité au quotidien. D'un autre coté, comme nous avons assisté à plusieurs des sessions de formation, mises en œuvre après le démarrage de la ligne, nous avons pu détecter une difficulté, qui a d'ailleurs été citée par Autissier & Moutot (2003), et qui correspond à celle d'établir un plan de formation. Cette difficulté est due au fait qu'il n'était guère aisé, à ce moment là du processus, d'évaluer le déficit de connaissances et de savoirs techniques à combler par ces formations. En outre, les participants n'avaient pas une réelle idée des objectifs de la formation en question et de son contenu à un point qu'elle était perçue comme une occasion rêvée d'échapper à l'action quotidienne. De plus, ces formations étaient relativement techniques n'explicitant pas les rôles et les responsabilités des acteurs dans le changement.

Du côté des changements qui ont été introduits au niveau de l'organisation, nous l'avons signalé auparavant, la participation des acteurs à la conception n'était guère admise, les marges de manœuvre étaient limitées et la capacité créative des employés n'était pas stimulée par les dirigeants. Cela ne pouvait pas constituer une source d'engagement envers le changement, ni une source d'apprentissage profond.

Ainsi, exécuter les ordres et les directives confinait les employés dans une position passive qui n'éclairait pas les dysfonctionnements de l'ancienne organisation. Le personnel devait donc se résigner à exécuter les ordres sans discuter, changer son comportement en ignorant parfois les raisons et s'adapter sans connaître les cotés défensifs de la situation de départ.

Ainsi, nous retiendrons de ce qui a précédé que la non participation des employés dans le processus de conception du changement et le non usage des supports organisationnels, comme étant des ressources clés dans les principes d'apprentissage organisationnel (Davis & al, 1989), ont influencé le processus d'apprentissage associé aux changements vécus par l'organisation et a engendré ***un apprentissage en «simple boucle».***

Rappelons tout d'abord les éléments les plus importants qui ont constitué notre cadre de référence théorique du changement organisationnel sous l'angle de l'apprentissage. Par apprentissage organisationnel nous entendons :

- le phénomène par lequel les employés acquièrent d'une manière collective des compétences et des savoirs servant à modifier les situations vécues ainsi que leur gestion (Koenig, 1994) et à élargir leurs répertoires de comportements possibles (Huber, 1991),
- un processus élaboré par les employés permettant de détecter les erreurs pour ensuite les corriger en modifiant les fondements de leurs actions ou encore leur «*théories d'action*» (Argyris & Schön, 1978),
- un processus permettant de combler une insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle (Bandura, 1977), de multiplier et de coordonner les interactions entre individus (Weick & Roberts ,1993).

Ensuite nous avons mobilisé les travaux d'Argyris (1995) et d'Argyris & Schon (1978) qui mettent en avant deux types d'apprentissage :

- **l'apprentissage en «*simple boucle*»** qui suppose que l'organisation, face à un dysfonctionnement détecté, modifie ses pratiques courantes sans modifier les schémas organisationnels établis en son sein. Le changement touche donc «*les théories d'usage*» sans remettre en cause leur structure et les principes qui régissent l'action (Argyris & Schön, 1978). Ce sont les procédures et les objets bien circonscrits qui sont transformés (Duncan, 1974 ; Kim, 1993), générant un apprentissage de «*simple boucle*», peu novateur dans la mesure où il ne fait que compléter la base de connaissances organisationnelles sans changer leur nature (Dodgson, 1993),
- **l'apprentissage en «*boucle double*»** traduit un processus cognitif de remise en cause des modèles mentaux et qui conduit à l'adoption et la production de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action. Ainsi, l'organisation, face aux dysfonctionnements, peut modifier les structures de ses actions et revoir ses cadres d'interprétation (Argyris & Schön, 1978 ; Ventriss & Luke, 1988). Ce type d'apprentissage suppose donc ; la remise en cause « *des théories d'usage* » et aussi les «*théories de référence*», la rupture avec les savoirs existants (Kim, 1993) et enfin, l'établissement de nouveaux schémas mentaux.

Dans le cadre d'analyse du processus d'apprentissage associé au processus du changement au sein de la joint venture, au départ, les protagonistes du changement avaient comme objectif d'atteindre un apprentissage en «*double boucle*» puisque le changement escompté et planifié devait toucher l'organisation en place, ses composantes, les schémas mentaux qui régissent l'action des employés au quotidien et enfin leurs comportements.

Toutefois, cet objectif ne nous semble pas atteint, dès lors que l'apprentissage qui a pu être réalisé n'était autre qu'un apprentissage en «*simple boucle*». En effet, grâce aux formations, certes tardives, et à l'assistance des intervenants étrangers, les employés de la société ont changé les pratiques courantes dans le fonctionnement de la nouvelle ligne de production sans toutefois remettre en cause les schémas cognitifs qui guident leurs actions. Ils se contentaient de suivre les directives par peur de prendre la responsabilité d'une action émanant de leur part et pouvant être désastreuse. De même, pour les changements touchant les volets organisationnels, bien qu'ils aient montré une motivation et une capacité d'initiative pour proposer des solutions aux problèmes vécus, les acteurs ont été confinés par le mode de management autocratique en présence dans un statut de simple exécutant. Ce qui ne pouvait pas leur permettre de questionner leurs théories de référence et ni leur adaptation avec les théories d'usage. Par conséquent, les

employés n'ont pas eu l'occasion de se rendre compte des limites de leurs théories de référence, ni de l'existence de «*routines défensives*» organisationnelles. Ils se sont contentés, par une dynamique incrémentale, d'effectuer des améliorations au niveau de leur mode de fonctionnement (Cohen & March, 1986).

Nous rejoignons alors les limites de ce type d'apprentissage notées par Argyris (1995 & 2002). En effet, selon un modèle de «*simple boucle*», l'action de changement a généré :

- «*des routines défensives*» évitant ainsi aux employés de se remettre en question et de revoir leurs schémas de pensée et par conséquent, de découvrir les causes des dysfonctionnements présents dans l'organisation,
- un apprentissage restreint dès lors que la capacité de décision des acteurs était limitée,
- un comportement de passivité et de manque d'autonomie de la part des employés, reflété par le besoin accru et prolongé d'être assistés par les intervenants étrangers,
- un comportement de dissimulation, accentué la peur de perdre la face qui pouvait être évitée, selon les acteurs, en ne présentant que le coté fleuri de la situation et en cachant l'existence d'un dysfonctionnement ou de ses causes réelles.

Ainsi, l'apprentissage réalisé ne s'est guère basé sur une remise en cause de la dimension cognitive de l'organisation. Cela peut être imputé au mode de management qui inhibait les initiatives et la recherche active des solutions par les employés mais aussi au fait qu'il s'agissait d'une nouvelle société et qu'il importait de laisser un temps suffisant pour faire progresser les comportements et de combler le déficit en termes de savoirs.

Par ailleurs, si nous analysons l'apprentissage organisationnel en tant que résultante de l'expérience et de l'expérimentation (Koenig, 1994), nous arrivons au constat que :

- Du coté de ***l'expérience,*** elle se divise en deux expériences vécues en deux temps différents. La première correspond à celle vécue par les employés qui travaillaient au sein de l'ancienne entreprise chinoise et qui ont alors acquis des connaissances et des savoirs compatibles avec l'ancien mode de fonctionnement. La deuxième expérience est celle que les employés ont vécue au sein de la joint venture. Il s'agit d'une expérience assistée par les intervenants étrangers et qui a favorisé par conséquent, un apprentissage assisté et conditionné par la présence d'un appui extérieur. Les

employés, en apprenant les modalités de fonctionnement de la nouvelle ligne de production et les procédures qui lui sont inhérentes, n'ont pas réellement cherché de nouvelles manières pouvant améliorer leurs actions dès lors que ces dernières leur étaient proposées, voire dictées par l'équipe assistance du coté du changement technique et par les dirigeants du coté du changement touchant l'organisation en place.

- Du coté de ***l'expérimentation***, comme nous l'avons noté auparavant, il n'était guère possible pour les dirigeants de laisser émerger les expérimentations au niveau du changement technique qui était alors totalement planifié. Concernant le volet organisationnel du changement, les dirigeants ont choisi d'évincer les acteurs de la tâche de conception et ont évité de laisser émerger les expérimentations.

L'expérience assistée et l'expérimentation restreinte ont alors débouché sur un apprentissage limité et de «*simple boucle*».

3) Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons analysé le mode de pilotage du processus du changement au sein de la joint venture et caractérisé ses principales dimensions. Il en ressort que, tout d'abord, ce mode de conduite souffrait de :

L'absence de diagnostic du contexte du changement surtout celui culturel. Cette étape est pourtant cruciale et importante pour :

- l'évaluation de la capacité de l'organisation et du corps social à accepter le changement
- la connaissance des forces potentiellement motrices du processus du changement et les forces qui peuvent s'opposer à l'action du changement.
- permettre in fine aux réformateurs de pouvoir mettre en place un mode de conduite du changement adapté au contexte, à ses composantes et à ses spécificités.

Une vision pauvre du changement : la vision construite par le leader et son adjoint était centrée sur leur propre perception de l'état organisationnel et leurs propres objectifs stratégiques, ne prenant pas en compte les capacités organisationnelles de départ, ni les dimensions culturelles prégnantes. De plus, cette vision n'était guère partagée par les acteurs, ce qui pouvait avoir comme source le processus de communication déficient et aussi le fait que la construction du futur design organisationnel a été établi loin des acteurs, ne prenant pas en compte leurs idées et leurs points de vue. Il s'agit là aussi d'une carence dans le mode de conduite du changement, dès lors que la construction d'une vision crédible, partagée et en rapport avec le présent organisationnel, constitue une autre étape importante dans la préparation du système au changement et aussi dans son acceptation et son appropriation par les acteurs.

Un mode de conduite du changement non adaptée au contexte : Conduire le changement et le diffuser d'une manière prescrite et décrétée par la hiérarchie n'était guère accepté par les employés chinois qui, en se basant sur des traits culturels prégnants tels que la peur de perdre la face et l'importance du consensus, réclamaient un mode de conduite davantage négocié, les impliquant dans la décision et la mise en œuvre de l'action de changement.

Une communication du changement moindre, planifiée, suivant un flux à un seul sens et descendant, offrant une vision faible des étapes du changement et de la trajectoire à suivre.

Un management interculturel démuni : Malgré le fait qu'il s'agissait d'une société regroupant des acteurs différents d'un point de vue culturel, le management en présence semblait occulter cette variable et ne lui accordait guère l'importance qu'elle méritait. Cela se traduisait à travers :

- la sous estimation des différences interculturelles existantes aussi bien entre les employés chinois eux-mêmes qu'entre ces derniers et les intervenants étrangers,
- la croyance en la possibilité d'imposer la culture d'entreprise du groupe français Saint-Gobain, considérée comme étant capable de transcender les différences interculturelles,
- le jugement des perceptions et des comportements des acteurs basé sur des stéréotypes réducteurs,
- l'ethnocentrisme respectif,
- une communication interculturelle moindre.

Toutes ces dimensions nous ont semblé critiques, présentant des freins à l'acceptation du changement, à l'implication des acteurs dans sa mise en œuvre et à sa progression et ont aussi généré des limites telles que, l'acceptation flottante de la part des acteurs, une résistance passive, et un apprentissage de «*simple boucle*», limité et encadré.

Après avoir analysé les variables explicatives du processus du changement qui s'est opéré dans la société Saint-Gobain Hanglas ainsi que son mode de conduite, il est nécessaire de mettre en exergue le modèle de changement construit en interaction avec les acteurs et qui a été proposé aux dirigeants de la société.

Chapitre 3 - Un modèle de changement organisationnel contextualisé : d'un modèle à phases vers un modèle à options :

Ce dernier chapitre ambitionne à présenter le modèle de changement que nous avons proposé à la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao à l'issue de notre Recherche Intervention. Il s'agit d'un modèle qui se base sur les modèles existants, dans le cadre d'une approche temporelle du changement, suivant des phases. Toutefois, nous avons intégré dans notre modèle spécifique la culture, comme étant un maillon important à privilégier, ensuite, le contexte organisationnel dans lequel s'insère l'action de changement et enfin, le management interculturel. Nous avons alors appelé note modèle par «*le modèle à options*» puisqu'il s'agit d'un archétype qui suppose que les dirigeants ou les protagonistes du changement pilotent le processus en prenant en compte les événements imprévisibles et les réponses du système social en présence à l'évolution.

Par ailleurs, ce modèle de changement a été présenté avec les différentes options d'évolution ainsi que leurs conséquences que la Recherche Intervention et notre immersion sur le terrain nous ont permis de détecter. Le contexte de la société exigeait, à notre sens, un modèle de changement de nature flexible, centré sur l'individu, les démarches participatives et sur un mode de diffusion davantage négocié, comme étant des corollaires au succès du changement.

Le contexte réclamait aussi de la part du chercheur intervenant un degré optimum d'ouverture et de flexibilité aussi bien dans la démarche que dans le raisonnement et même dans l'attitude envers les acteurs. Nous allons voir pourquoi cette flexibilité était de rigueur dans le processus du changement et aussi dans le processus de la Recherche Intervention qui s'y insère.

1) Le modèle à phases du processus du changement :

Dans les deux deniers chapitres, nous avons tenté d'expliciter le processus du changement qui s'est opéré au sein de la société Saint-Gobain Hanglas, les dimensions qui le caractérisent (en pointant celles critiques) ainsi que ses limites.

Pour expliquer les fondements du modèle proposé ici, nous reprenons tout d'abord le modèle intégrateur que nous avons dégagé dans le premier chapitre de cette thèse et qui constitue une tentative de conciliation entre trois grands modèles à phases ; le modèle de Lewin, le modèle de Weick et le modèle de Kotter. Ce modèle intégrateur se compose de trois grandes étapes.

Etape 1 :

Elle caractérise le fait de défier le statu quo, c'est-à-dire l'état organisationnel de départ. Il s'agit alors, pour les protagonistes du changement de collecter les informations reflétant leur environnement interne et externe donc leur contexte général dans lequel ils escomptent établir une action de changement. Suite à cette analyse des composantes du contexte et de là la détection des forces et des contraintes que peut rencontrer le processus du changement, s'amorce une prise de conscience la nécessité de changer. Cette étape de remise en cause étant nécessaire pour stimuler la création d'une vision du changement et d'un dessein de l'avenir organisationnel plus favorable que l'état de départ. Cependant, comme le stipule Kotter (1996) dans son modèle, il est important de constituer une coalition qui sera en charge de porter le projet de changement et de susciter l'urgence. Il s'agit donc d'un groupe d'acteurs capables de révoquer le sentiment de contentement au sein de l'organisation.

Etape 2 :

Elle correspond à la phase durant laquelle le changement est introduit par l'établissement d'une réflexion collective permettant de sélectionner les informations les plus pertinentes parmi celles collectées (analyse du contexte) et de choisir les schémas explicatifs sous-jacents à ces informations. Ainsi, cette réflexion porte sur l'évaluation critique des pratiques et des comportements existants et permet la diffusion et le partage de la vision du changement et de sa mise en œuvre. Durant cette étape, la coalition, porteuse du projet du changement, use de toutes les mesures servant à encadrer les employés, à les habiliter à leurs nouveaux rôles et à les impliquer dans la mise en œuvre concrète de la vision. En résumé, cette phase du processus présente le changement comme moins menaçant à travers l'explicitation des bénéfices qu'il est capable d'engendrer sur le plan individuel et collectif.

Etape 3 :

Cette étape permet de pérenniser le changement en consolidant les résultats atteints par les deux premières étapes. Elle reflète alors l'ancrage de l'action de changement dans la vie quotidienne organisationnelle. Ce qui suppose l'enracinement de nouvelles normes et l'appropriation de nouveaux comportements.

L'analyse du processus de changement au sein de la joint venture, tel qu'il a été planifié et mis en œuvre, nous a montré que ce processus n'a guère suivi l'approche temporelle que nous avons exposée précédemment. Les dimensions qui caractérisent le processus du changement, que nous avons mises en exergue dans le chapitre précédent, en sont révélatrices.

Dimensions	Problèmes vécus par les acteurs	Les limites observées du processus
• Absence d'une coalition (existence d'acteurs organisationnels mais pas d'acteurs de changement • Absence de diagnostic du contexte • Une vision pauvre du changement • Un mode de conduite de changement non adapté au contexte • Un management interculturel démuni • Un accompagnement communicationnel moindre	• Le manque de motivation • Incertitude • Des règles mal établies • Les procédures mal définies • Un mode de management contraignant • La communication verticale et horizontale déficiente • La différence de culture de travail • Une structure pas claire • Le manque de connaissance de la culture d'entreprise • Le manque de compétence	• Une acceptation « flottante » du changement • Une résistance passive • Une appropriation limitée • Un apprentissage de simple boucle

Tableau 8 : Récapitulatif des dimensions/problèmes et limites du processus du changement organisationnel

Les caractéristiques organisationnelles, ainsi mises en lumière, reflètent que les deux premières étapes du processus ont été marginalisées. Ce qui a eu comme incidences ; l'apparition des problèmes organisationnels prégnants, une acceptation flottante du changement, une résistance passive ou encore un apprentissage en «*simple boucle*». Ainsi, la troisième étape qui correspond à celle de la recristallisation du changement, de l'appropriation de comportements, normes et modes de pensée nouveaux a eu du mal à se réaliser. Toutefois, notre Recherche Intervention ne devait pas se limiter à dépeindre une réalité organisationnelle pour montrer les dysfonctionnements présents, mais aussi d'aider les protagonistes et les acteurs à trouver des options pour remédier à ces dysfonctionnements, en prenant en compte ***le contexte*** et en considérant comme donné le fait que certaines décisions de changement, même néfastes, ont été déjà mises en œuvre et qu'au-delà de la prise de conscience de leurs conséquences, il fallait trouver des moyens pour les limiter. En d'autres termes, il ne s'agissait guère de s'arrêter à ce constat, mais de le dépasser et de le considérer comme une donnée de notre champ d'investigation. Donc, le but était de favoriser un modèle d'évolution qui ne conditionnait pas l'action collective, un modèle flexible en fonction du contexte et des choix des dirigeants.

2) Le passage à un modèle à options :

Le modèle flexible que nous présentons dans ce chapitre s'appuie sur l'idée que, dans un contexte chinois, notamment celui de la société SGHQ, au delà des étapes importantes d'un processus de changement suivant une approche temporelle et les dimensions qui lui sont inhérentes (en termes de vision intelligible et partagée, de mode de conduite adapté au contexte, d'un accompagnement communicationnel accru), un degré d'ouverture dans le management et un degré de flexibilité dans le pilotage du processus de changement étaient nécessaires.

Ainsi, le modèle que nous avons proposé se base sur la primauté du contexte, notamment culturel, et traduit des actions pouvant améliorer l'acceptation du changement par le système, limiter les résistances et instaurer une prise de conscience de la part des acteurs des dysfonctionnements et des routines défensives. Nous espérions alors que ce modèle offre un processus ouvert, ne se basant guère sur un modèle préétabli, et cherchant «*à faire évoluer un système d'acteurs, malgré les blocages qui le paralysent, dans le sens d'une plus grande ouverture et d'une plus grande capacité*» (Friedberg, 1993, p325).

Notre objectif était donc à la fois ***curatif,*** dès lors qu'il s'agissait de trouver, grâce à une réflexion commune, des solutions aux problèmes que rencontrait l'organisation et aussi ***préventif*** dans la mesure où le modèle offrait aux dirigeants une sorte de photographie sur les conséquences de leurs décisions prescrites, de leur mode de management autocratique et les prévenait donc des risques encourus s'ils continuaient dans la même voie. Pour atteindre ces deux objectifs, nous nous sommes basés sur nos référents théoriques concernant les théories de l'organisation, le changement organisationnel ou encore notre revue de la littérature concernant le Management Interculturel en général et la culture du peuple chinois en particulier.

Par ailleurs, l'appellation de notre modèle «***le modèle à options***» reflète le fait que la Recherche Intervention était elle-même une option offerte aux protagonistes du changement. Ils pouvaient alors faire confiance au chercheur intervenant, à la solidité et à la portée de ses résultats de recherche, tel a été le cas avec notre interlocuteur français (le premier directeur de la société), ou refuser de s'intéresser à la démarche comme le reflétait l'attitude du successeur chinois au sein de la JV.

2.1) Des actions curatives :

Les actions de nature curative ont été suggérées au demandeur de la recherche afin de contrecarrer les dysfonctionnements constatés. Il s'agissait d'actions d'amélioration qui devaient être mises à exécution dans l'urgence. Cette urgence s'expliquait d'un coté, par le manque de motivation et d'implication des employés de la société et d'un autre coté, par la prolifération des réactions affectives négatives et la palette de sentiments d'exclusion, de déception et de frustration ressentie par les acteurs. Des sentiments qui empêchaient le changement de recristalliser, pour reprendre l'expression de Lewin (1947).

Dans ce qui suit, nous récapitulons les recommandations émises à l'issue de notre Recherche Intervention et cela dans divers domaines où des dysfonctionnements ont été constatés aussi bien par nos partenaires de recherche que par nous-mêmes.

2.1.1) Satisfaction relative des revendications salariales :

Le salaire a été le problème autour duquel se rejoignent la majorité des employés. L'action immédiate devait alors concerner ce volet pour limiter les revendications et centrer les efforts des acteurs vers des priorités plus fondamentales au sein de l'organisation. Toutefois, la hausse du salaire n'était pas envisageable par la hiérarchie pour cause de manque de profit en période de reconstruction et de début de production.

Ainsi, la recommandation à ce niveau concernait davantage la communication que la rémunération des employés. En fait, ce qui était important à notre égard, était de rendre public le message concernant l'impossibilité d'établir une hausse des salaires, de convaincre des raisons de cette incapacité afin de clarifier la situation, de rassurer en continu et de motiver les salariés et surtout de montrer que la baisse des salaires n'était guère une décision arbitraire. Cette action était primordiale dès lors que, comme nous l'avons montré préalablement, et bien que la rémunération fût fondamentale aux yeux des acteurs, ces derniers accordaient beaucoup d'importance au dialogue et à la prise en compte de leurs points de vue et surtout au consensus. C'est d'ailleurs un trait qui caractérise le peuple chinois en général (Antoniou & Whiman, 1998).

2.1.2) Clarification des procédures et les règles :

Les règles et les procédures qui guidaient l'action quotidienne des employés étaient floues et mal définies. Et comme le stipule Bernoux (1990, p75) : «*un individu qui ne comprend pas suffisamment ce qui concerne son propre travail, les instructions qu'on lui donne, les actions qu'on lui demande de faire, ne peut que se dégoûter, se fatiguer et se révolter*».

Aussi, à ce niveau, il a été recommandé au dirigeant de définir les missions des différents départements, les frontières entre eux, ainsi que les procédures. La définition des interfaces et des procédures de coopération entre départements était aussi nécessaire. Par souci de transparence, cette tâche de clarification des procédures et des règles devait inéluctablement s'appuyer sur une communication directe et formelle accrue. Une communication qui laisse transparaître la légitimité et l'importance des règles établies, notamment celles qui concernent l'hygiène et la sécurité des acteurs.

Par ailleurs, dans le même cadre de transparence et de clarté, nécessaires à l'organisation, nous avons éclairé notre interlocuteur de recherche sur le fait que la structure n'était guère définie aux yeux des acteurs et qu'il importait alors de définir un organigramme et de le diffuser au sein de toute l'entreprise.

2.1.3) La communication :

Pour contrecarrer le dysfonctionnement présent au niveau de la communication entre les départements et entre le top mangement et ces derniers, notre recommandation concernait la création au sein du département des Ressources Humaines d'un poste de «superviseur de communication» en charge de suivre la transmission de toutes les informations d'une manière ascendante, descendante, horizontale et verticale. En outre, et devant le constat que la diffusion d'information via le courrier électronique n'était guère optimale, il nous a semblé nécessaire de se baser, du moins au départ, sur un mode papier afin de garantir la transmission des informations et des tâches à exécuter aux acteurs concernés et assurer ainsi la coopération interdépartementale et intradépartementale.

Le processus de communication au sein de la joint venture pouvait aussi s'appuyer sur une caractéristique importante du peuple chinois, celle qui accorde une place primordiale au capital affectif dans les relations professionnelles. Ainsi, le dirigeant et son adjoint pouvaient réunir les acteurs clés lors d'occasions hors du contexte de travail (dîner, jeu collectif..) afin de créer des affinités supplémentaires et d'instaurer une relation amicale de confiance comme un point de départ d'une bonne collaboration professionnelle (Gao, 2002).

Et enfin, d'autres actions de communication étaient nécessaires à mettre en œuvre d'une manière permanente, telles que :

- une communication régulière et directe valorisant le changement et explicitant ses étapes par l'intermédiaire des réunions de Direction et les réunions hebdomadaires au sein des départements,
- l'affichage des objectifs de la société à court et à moyen terme (quantité, qualité, délais),
- l'affichage des attentes des dirigeants en termes de comportement et de rendement (usage des tableaux d'affichage au sein de chaque département et dans les espaces communs),

2.1.4) Combler le déficit de savoirs et satisfaire les besoins urgents en formation :

Suite au constat du manque de compétence, nous avons mis en exergue une liste de formation pour lesquelles les acteurs exprimaient un besoin urgent. Des besoins que le dirigeant pouvait classer par ordre de priorité par rapport à l'évolution de l'activité organisationnelle et aux compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs. Une fois la nature des formations définie, nous avons suggéré d'afficher les plannings au sein de la société, spécifiant la strate organisationnelle et le département concernés. À la suite des cycles de formation, il importait d'effectuer des évaluations afin de détecter l'écart entre les connaissances acquises et celles nécessaires pour le bon fonctionnement de l'activité et de prévoir, si nécessaire, des formations supplémentaires.

2.1.5) Instaurer un mode de management adéquat :

Tout d'abord, le mode de management était perçu par les acteurs comme double, voire contradictoire. Il était important alors pour le dirigeant français et son adjoint chinois qu'ils homogénéisent leur discours et qu'ils prennent conscience de plusieurs points importants :

- la dimension symbolique de ce discours pour les acteurs chinois qui admirent leur chef et attendent de lui le respect et la considération,
- la perception négative du mode autocratique véhiculé par le vice directeur chinois,
- la non acceptation par le tissu social de l'action prescrite, les mettant dans une position de passivité et inhibant leurs initiatives. Il s'agit là pour les acteurs, d'un manque de confiance de la part de la hiérarchie en leur personne et en leur compétence d'où le sentiment de perte de dignité humaine et professionnelle,
- l'importance de la dimension du collectivisme qui caractérise le tissu social de la société et le peuple chinois en général. Une caractéristique qui nous a semblé pertinente, pouvant être utilisée dans l'instauration du processus du changement, dans la mesure où les dirigeants pouvaient véhiculer l'idée selon laquelle l'évolution organisationnelle ne pouvait être possible sans le concours actif des employés chinois.

2.1.6) Amélioration des conditions de travail (une hygiène de travail acceptable)

A ce niveau, et face au constat que l'infrastructure de base n'était guère favorable à l'implication et à l'efficacité, il était primordial que le dirigeant s'intéresse aux moyens pouvant améliorer l'état des bureaux, l'éclairage, les fenêtres. Pour ce faire, il devait, en coopération avec les directeurs des départements, établir un état des lieux sur les conditions existantes pour ensuite établir une liste des tâches à exécuter pour d'améliorer l'environnement de travail. Par ailleurs, à ce niveau, une action de communication était nécessaire visant à informer les acteurs des changements prévus afin de favoriser leur bien être et de là leur efficacité et leur implication.

2.1.7) Des actions incitatives ponctuelles :

Face au manque de motivation et d'implication des acteurs dans le processus du changement et même dans l'activité quotidienne, il importait pour le directeur de la société de s'appuyer sur les propositions émanant des employés eux-mêmes concernant les actions qui pouvaient les motiver davantage (du type monétaire, l'affichage de la photo du meilleur employé du mois ou de la semaine, ou encore l'organisation de rencontres hors du contexte du travail). Il pouvait aussi accorder une marge de manœuvre suffisante aux acteurs dans l'exécution des tâches afin de laisser libre cours à leurs initiatives, tout en formalisant les actions à entreprendre. Ce faisant, le dirigeant amorce un point d'entrée dans une dynamique d'implication et d'adhésion des acteurs dans le processus du changement.

2.2) Vers du préventif :

Les actions de nature préventive étaient émises sous forme d'options envisageables. Ainsi, nous avons suggéré face à chaque dimension du processus du changement, que nous considérons comme critique, les possibilités à envisager et leurs conséquences (constatées et celles prévisibles en fonction du contexte et des événements passés).

2.2.1) Construction d'une coalition « chemin faisant » :

Au sein de la joint venture, le changement était planifié par le dirigeant français, qui lui-même a reçu la vision du changement escompté de la branche vitrage du groupe majoritaire Saint-Gobain. Il est clair que dans ce cas, il n'y avait pas de coalition pouvant construire une vision du changement.

L'option qui s'offrait donc, grâce à la Recherche Intervention et grâce à l'interaction avec les employés chinois, était de découvrir chemin faisant les acteurs pouvant avoir de l'influence positive sur la perception générale du changement au sein de la société et favoriser ainsi une contagion positive.

L'idée était que les acteurs qui avaient montré leur implication et leur engagement dans la démarche de la Recherche Intervention, et de là dans la recherche de voies d'évolution, étaient ceux qui pouvaient être des co-porteurs du processus du changement.

Aussi, par l'intermédiaire du processus de la Recherche Intervention, il était possible de détecter les acteurs qui avaient une idée négative concernant le changement et ses incidences et ceux, au contraire, qui exprimaient une force motrice pour l'action de changement. Ce faisant, le leader pouvait tenter de maîtriser cette perception envers le changement en la rendant plus favorable et cela par des mécanismes d'écoute, de participation ou encore de motivation. En outre, il pouvait évaluer la propension de l'organisation à changer et les conditions d'acceptation de ce changement.

2.2.2) Un diagnostic du contexte du changement encore possible :

Le processus de changement établi au sein de la société SGHQ souffrait d'une absence de diagnostic du contexte au préalable. Lors de notre immersion sur le terrain, nous avons pensé qu'il était encore possible d'analyser le contexte, notamment celui culturel, et cela par l'intermédiaire de l'étude des conséquences des premières décisions de changement prises par les dirigeants. Il était alors possible de connaître la perception des employés à l'égard aussi bien du mode de management qu'à l'égard de l'action de changement et son mode de diffusion et d'accompagnement. Ce regard, que nous avons pu extraire par la réflexion commune avec les employés, a ainsi reflété les dimensions d'acceptation et de refus du changement par le tissu social. Il a aussi permis de répondre aux questions suivantes : jusqu'à quel point les acteurs étaient prêts à changer, quelles étaient les conditions requises pour mieux faire accepter les changements planifiés, comment les acteurs voient-ils leur avenir au sein de la société et comment perçoivent-ils l'avenir organisationnel en général ?

Ainsi, à ce niveau notre modèle d'évolution a amorcé une analyse du contexte culturel et organisationnel. Le demandeur de la recherche avait alors le choix entre :

Option 1 : Continuer à marginaliser ce contexte en voulant imposer l'action de changement et par conséquent, subir toutes les incidences négatives en termes de non satisfaction des acteurs, du manque de motivation et de l'acceptation moindre de l'action de changement. Et comme le signale Morgan (1989, p123) : «*ça serait toutefois une erreur, en dépit de tout ce que les sociétés modernes ont de commun, de rejeter les variantes nationales en les jugeant sans importance».*

Option 2 : Intégrer les dimensions culturelles dans son mode de pilotage du changement et dans la reconstruction de la vision qui était pauvre. Nous reviendrons sur cette option plus en détail dans la section concernant le management interculturel (2.2.6).

2.2.3) Reconstruction de la vision :

A ce niveau, devant le constat que la vision du changement était basée sur les seules perceptions des protagonistes du changement et qu'elle n'était guère partagée au sein de la société, les options à envisager étaient :

Option 1 : Continuer à véhiculer le changement par une vision imposée de la part du top management au reste des acteurs en faisant en sorte qu'elle soit transmise par une communication accrue. La conséquence à cela aurait été l'augmentation des sentiments d'injustice et de frustration, ressentis par les acteurs et de là l'instauration du changement dans l'action quotidienne aurait été de plus en plus difficile.

Options 2 : Tenter de reconstruire la vision du changement en partant de l'analyse des caractéristiques du contexte de départ pour garantir la connexion de cette vision avec le présent et pour qu'elle soit acceptée par les employés. Une vision qui serait aussi en rapport avec les normes adoptées par les coalitions en présence et enracinées dans leur culture. Par ailleurs, la connaissance de la perception des acteurs de leur avenir organisationnel et de leurs espérances, constituait une première pierre dans l'édifice de cette vision du changement. Il s'agissait alors de créer le futur dessein organisationnel en argumentant sur la légitimité du changement et sa nécessité et en présentant les domaines qu'il toucherait (cognitif, comportemental, organisationnel). Ainsi, la vision pouvait être transparente et claire propice à être fructifiée par les acteurs.

Le dirigeant de la société a alors choisi de revoir la vision du changement en accordant plus de marge de manœuvre aux acteurs, notamment aux directeurs des départements. Mais, comme nous l'avons souligné auparavant, cette participation ne pouvait pas concerner toute l'action de changement, dès lors que le changement technique ne pouvait qu'être imposé suivant une vision prédéfinie par la hiérarchie car la conception et la mise en œuvre des nouvelles technologies complexes insérées dans la nouvelle ligne de production n'étaient pas du ressort des acteurs chinois vu leur manque de qualification et de compétences dans le domaine. Ensuite, pour faire partager cette vision au reste des acteurs, il fallait se tourner vers la communication dans la

société qui était alors déficiente et mettre en œuvre des actions pour l'améliorer (2.1 Actions curatives). Ainsi, dans le cadre de la communication, les actions qui ont été exécutées ont apporté plus de visibilité pour les acteurs concernant l'avenir, le déroulement du processus du changement et les objectifs à atteindre.

2.2.4) Un mode de diffusion du changement à adapter :

Dans le chapitre précédent, nous avons montré en quoi le mode de conduite du changement n'était guère adapté aux caractéristiques culturelles du contexte. Nous nous sommes alors posés la question suivante : quel mode de diffusion serait le plus à même à favoriser l'appropriation et l'acceptation du changement au sein de la joint venture. Les données contextuelles nous ont alors poussés à nous intéresser aux apports d'un mode davantage négocié de la diffusion du changement. En effet, d'un coté, les employés exprimaient une soif en matière d'implication dans le processus du changement, comme étant une garantie de son succès. De plus, le degré d'ouverture de nos interlocuteurs de recherche reflétait que ces derniers, même si leurs compétences techniques étaient limitées, pouvaient constituer une source riche d'idées concernant les actions de changement et leur pérennité. Ils ont pu proposer de nouveaux moyens pour faire augmenter l'acceptation du changement par le système social ou encore des moyens pour adapter le contexte du changement à leurs besoins. Il en ressort que la Recherche Intervention a constitué ***une sorte d'expérimentation*** d'un mode ***négocié*** du changement. Ainsi, au regard de la fécondité de notre coopération avec les employés chinois, il s'avère qu'un mode ***négocié*** de diffusion du changement était davantage approprié au contexte qu'un mode ***décrété***, vu comme un abus de pouvoir de la part de «*l'envahisseur français*».

Ainsi, le schéma d'évolution que nous avons proposé s'est basé sur un mode construit, laissant une marge importante aux acteurs et en s'inspirant de leurs cadres de référence et leur perception de la situation existante ainsi que celle envisagée. Notons que les réflexions communes avec les acteurs du terrain avaient pour objet de s'ajuster sur les problèmes ressentis par ces derniers et sur les manières avec lesquelles leur résolution était possible.

Aussi, le discours de nos interlocuteurs chinois était pertinent dans la mesure où ils constituaient ceux qui subissaient le changement et qui avaient la tâche de le mettre en œuvre. De ce fait, leurs suggestions nous ont aidé à formaliser un cadre organisationnel pouvant influencer l'organisation en place et à fixer les priorités, les forces et les faiblesses du mode de conduite du changement.

Par ailleurs, la connaissance de la capacité des acteurs à changer, que nous avons transmise au demandeur de la recherche, a permis d'amorcer une prise de conscience de la part de ce dernier, de la nécessité d'adopter un mode de conduite de nature plus flexible et en fonction des circonstances contextuelles et de s'écarter relativement d'une planification stricte et d'un mode de changement prescrit et décrété.

Ainsi, les options qu'offrait notre modèle aux protagonistes du changement étaient soit de :

Option 1 ***:*** Continuer à diffuser le changement d'une manière prescrite en négligeant les acteurs, leur perception et leurs idées. Il s'agissait donc, comme le souligne Dupuy (2001), d'une mise en œuvre du changement qui suppose que l'appropriation et l'acceptation ne sont que des problèmes «*d'intendance*». Il était important que les dirigeants soient conscients des risques encourus s'ils continuaient dans cette voie d'action. Des risques comme l'augmentation de la résistance et sa transformation en une résistance agressive traduite par le refus de travailler, le sabotage etc.

Option 2 *:* Revoir le mode de management en le rendant plus souple, basé sur un mode de conduite du changement davantage centré sur les hommes et leurs besoins. Cela supposait un ajustement entre les dirigeants, la Direction générale et les cadres intermédiaires sur les actions de changement touchant les volets ; organisationnel, cognitif et comportemental. Cet ajustement entre le top management et les autres strates organisationnelles sur les problèmes à résoudre (Beer & al, 1992), pouvait faire naître, d'une manière commune et négociée, des idées émergentes et un design organisationnel futur. Ceci étant dit, ce mode de conduite du changement était celui qui pouvait transformer les acteurs organisationnels en des acteurs de changement et de là, satisfaire l'une de leurs attentes, celle d'avoir l'occasion de s'exprimer, de montrer leurs compétences et de les développer tout en acceptant le cadre de formalisation du changement établi par les dirigeants.

Une autre résultante de ce mode de conduite du changement était d'éviter que les sentiments de menace et de non respect des habitudes et des règles ancrées dans le corps social en présence ne se prolifèrent. Par ailleurs, impliquer les acteurs dans la phase de diagnostic des problèmes, comme nous l'avons fait à travers le processus de la Recherche Intervention, et dans la définition du programme du changement à venir permettait ainsi de joindre les connaissances et les compétences des diverses entités organisationnelles.

De plus, en adoptant ce type de conduite du changement, les protagonistes pouvaient refléter leur volonté de prendre en compte les compétences et les connaissances existantes et éviter ainsi les sentiments d'exclusion, d'infériorité et de perte de la face qui étaient ressentis par les employés.

Aussi, le manque de clarté de la vision et le fait qu'elle n'était pas partagée nous ont poussé à penser que l'implication des acteurs dans la formalisation et la construction du changement organisationnel, même si elle est partielle, donnerait plus de visibilité et de crédibilité à la vision du changement pour les employés, dès lors qu'ils seraient des co- protagonistes du changement et que cela limiterait par ailleurs les résistances.

Toutefois, pour ***la deuxième option,*** la composante technique du changement organisationnel au sein de la société et la complexité qui la caractérise, ajoutée à l'impératif de confidentialité, faisaient qu'il était difficile d'impliquer les acteurs dès la phase de conception d'autant plus que ces derniers avaient des compétences et des qualifications limitées dans le domaine. C'est ce qui a favorisé ***une troisième option*** qui traduit un mode de diffusion de changement mixte, c'est-à-dire prescrit dans un domaine et négocié dans un autre domaine. Dans la littérature du changement, nous l'avons montré dans la première partie de cette thèse, des auteurs comme Lawler (1991), David (1994), et Vandangeon (2000) admettent la complémentarité entre les deux modes de conduite d'un changement organisationnel.

Des caractéristiques culturelles du tissu social de la société SGHQ nous permettent de penser que cette stratégie de diffusion de changement pouvait être la plus adaptée. En fait, nous avons montré que les employés chinois présentaient un trait culturel paradoxal. D'un côté, ils avaient peur de la responsabilité et d'un autre côté, ils accordaient de l'importance à l'encouragement de l'initiative personnelle. Cela nous laisse penser que les acteurs pouvaient accepter un cadre de référence du changement formalisé par les dirigeants, en revendiquant la prise de parole, la négociation et le consensus dans sa mise en œuvre. En fait, c'est le mode de diffusion du changement prescrit qui était contesté et non le changement. Notons que ce que nous recommandions dans le cadre de cette option n'était guère, pour la hiérarchie, de se séparer de son pouvoir statutaire et de son autorité car comme l'explique Perret (2003, p274) : «*l'autorité dans le processus de changement est nécessaire pour impulser, canaliser, légitimer et contrôler le processus. En effet, sans l'expression de l'autorité, rattaché au rôle de la hiérarchie, le changement semble voué à l'échec* ».

Ainsi, au sein de la joint venture il était possible de prescrire l'action de changement de nature technique, c'était même la seule alternative au départ. Mais après la reconstruction de la ligne de production, les actions d'évolution permettant de combler le déficit de connaissances et de compétences techniques pouvaient faire participer les chefs des départements concernant les modalités de mise en œuvre. Il s'agissait alors de faire progresser l'action de changement de nature prescrite à un mode négocié laissant émerger les initiatives et les nouvelles idées.

Par ailleurs, dans le cadre des changements touchant l'organisation, les protagonistes pouvaient adopter un mode de diffusion davantage construit avec les acteurs et moins formalisé afin de collecter leurs idées, connaître et évaluer leurs compétences et enfin bénéficier de leur connaissance du contexte notamment culturel. Ce faisant, il était alors possible de reconnaître les freins et les forces motrices de l'action d'évolution et par conséquent, de changer le projet de changement en fonction de cette reconnaissance et de faire évoluer les comportements d'une manière symétrique (David, 1996).

Il s'avère donc que cette dernière option était la plus appropriée pour le système puisque quand, dans le cadre du changement touchant l'organisation, le dirigeant français a concédé une certaine marge de manœuvre aux directeurs des départements et aux acteurs intermédiaires, une certaine confiance s'est réhabilitée entre le plus haut niveau hiérarchique et le reste des employés. Ces derniers étaient alors favorables à l'action de changement la percevant moins menaçante. Un engagement dans la mise en œuvre de la vision du changement s'est alors insufflé et la dynamique s'est relancée jusqu'au changement du directeur de la société par son adjoint chinois qui a alors repris le mode de conduite prescrit et donc favorisé, encore une fois, toutes les dimensions critiques que le processus de la Recherche Intervention cherchait à limiter.

2.2.5) Accroître l'accompagnement communicationnel du changement :

La communication constituait l'un des problèmes dont soufrait l'organisation de la société SGHQ et un frein au processus de changement. Il s'agissait d'une communication planifiée, à un seul sens qui soutenait d'ailleurs le mode prescrit adopté au départ par les deux dirigeants. Une alternative a été proposée pour pallier à ce dysfonctionnement et qui traduisait le passage à une communication davantage interactive. En fait, notre intention s'est focalisée sur la recherche de nouveaux moyens pouvant permettre l'amélioration de la communication du processus de changement, émise par les dirigeants au reste des acteurs et la communication entre les diverses entités au sein de la société.

Option 1 : **Accompagner le changement uniquement par une communication « planifiée »,** suivant un flux descendant des protagonistes du changement au reste des acteurs. Mais il fallait alors accentuer la clarté des messages émis par la hiérarchie, les homogénéiser et éviter le double discours pour pouvoir convaincre les acteurs de la légitimité des décisions prises et celle du changement en général. Cela supposait aussi pour les dirigeants d'éviter les non dits et de faire en sorte, par des flux d'informations constants, d'éclairer les étapes du processus de changement alors décrété. Une communication directe entre le top management et les directeurs des départements était aussi nécessaire et cela par l'intermédiaire « des réunions de Direction » par exemple et les contacts fréquents.

Toutefois, ce type de communication présentait certaines limites. Tout d'abord, nous avons montré que le type d'action prescrite sous forme de décret ne pouvait s'adapter au contexte chinois en général et celui de la société en particulier. Alors le mode de communication planifié, centralisé et donnant le plein pouvoir aux dirigeants ne pouvait pas, lui aussi, être accepté par le tissu social car cela supposait que les employés n'avaient pas «leur mot à dire» et qu'ils devaient se contenter de recevoir les informations et les ordres. Ils étaient alors confinés dans un rôle passif. La résultante à cela était, à notre sens, l'augmentation du sentiment de frustration, d'injustice et même de perte de la face redoutée par les chinois dès lors qu'ils ne se sentaient pas écoutés donc que les dirigeants ne leur accordaient guère de l'importance.

Par ailleurs, le refus de ce type d'action prescrite pouvait pousser les acteurs à ignorer les messages émis par les protagonistes du changement. Ce qui ne pouvait qu'aggraver la situation et constituer un obstacle majeur pour le processus du changement.

Une autre limite de ce type de communication, que nous avons exposée à notre interlocuteur de recherche, correspondait au fait que la perception des acteurs à l'égard des dirigeants et à l'égard du changement était négative et donc les messages émis par ces derniers pouvaient être mal interprétés, voire marginalisés. En fait, c'était le degré de confiance limitée à l'égard des intentions du top management qui pouvait être la source de cette dernière limite.

Enfin, une autre limite que nous avons constatée, traduisait le fait qu'avec ce mode de communication planifié, les dirigeants filtraient les informations concernant le changement et ils n'ont présenté que le coté fleuri (travailler avec un grand groupe industriel de renommé mondiale, apprentissage de nouvelles techniques..). Sauf que les acteurs se sont rendus compte que les avantages que leur offrait la société ne coïncidaient guère avec leurs espérances. D'où la

perte de crédibilité des dirigeants. Par ailleurs, les messages émis par les dirigeants ont été reçus par des acteurs qui ont certes des intérêts communs mais aussi divergents (les nouveaux employés embauchés espéraient un apprentissage et une augmentation de leurs compétences alors que les anciens employés avaient plus des préoccupations d'ordre salarial). Alors si les protagonistes du changement voulaient continuer à accompagner le processus de changement par une communication planifiée, il fallait émettre des messages adaptés aux cadres de référence de chaque coalition ou chaque strate organisationnelle. Mais encore fallait- il que ces cadres soient d'ores et déjà identifiés.

Donc, si les dirigeants devaient choisir de continuer de soutenir le changement avec une communication planifiée, ils devaient être conscients de toutes les limites qui lui étaient associées et faire en sorte d'émettre les bons messages pouvant limiter l'aversion pour l'inconnu, ressentie par les employés face à l'action de changement.

Option 2 : Favoriser une communication interactive et dialogique :

Cette option traduit une communication basée sur des flux émis par les acteurs de tous les niveaux de l'organisation. Donc descendante, ascendante, horizontale et verticale. Ainsi, cette communication suivrait des flux multidirectionnels et serait basée su un échange entre les parties prenantes du changement organisationnel. Pour les dirigeants, les avantages de ce type de communication étaient alors :

- enrôler les acteurs dans la mise en œuvre du changement en les considérant comme des partenaires dans le changement,
- augmenter l'appropriation du changement au cours du processus puisque les règles qui régissent le fonctionnement organisationnel et le changement sont construites d'une manière commune, mettant en confiance les parties prenantes et laissant aux acteurs la tâche de l'intégration du changement dans leurs actions quotidiennes,
- favoriser le débat et le dialogue entre la plus haute strate hiérarchique et les autres acteurs auxquels il incombait de construire les représentations de l'organisation se voulant ainsi «apprenante» (Senge, 1990 ; Bouwen & Fry, 1991). Ce faisant, les protagonistes pouvaient favoriser le sentiment d'estime attendu par les acteurs chinois.

Ce type de communication était alors favorisé par le processus de la Recherche Intervention qui a impliqué les employés, a bénéficié de leurs idées, et a conjugué entre les différences de points de vue et les logiques d'action. Ce processus a servi alors comme une médiation entre le top management et les employés de la société. Donc, à ce niveau, les apports de notre processus de recherche ont été d'offrir aux acteurs l'occasion de communiquer leurs opinions et aux dirigeants d'expliquer leurs décisions et leurs choix stratégiques qu'ils ont prescrit au départ.

L'effort consenti de la part du top mangement en matière de communication, en amorçant des échanges formels (réunions hebdomadaires) et informels (hors du contexte du travail) et avec la création du poste de «superviseur de communication» comme nous l'avons recommandé, a donné plus de transparence au processus du changement et a amélioré le processus de transmission des informations qui soutenait le changement et cela concernait aussi bien la communication entre départements qu'entre ces derniers et le top management.

2.2.6) Le management interculturel, un maillon important dans le processus du changement :

«*La culture dirige nos actions. La culture et sous-jacente. Personne ne se soucie d'en parler. Pourtant, elle constitue les racines de l'action. Il est fréquent de la comparer à un iceberg, dont on sait que la partie la plus importante et celle que l'on ne voit pas* » (Trompenaars, 1994, p 34).

Le Management Interculturel était au centre de notre schéma d'évolution comme étant un maillon important du processus du changement. Un management qui suppose la confrontation entre plusieurs cultures, plusieurs expertises techniques et surtout entre des caractéristiques personnelles aussi diverses que divergentes. Ce type de management, en étudiant la manière avec laquelle les systèmes de référence des individus appartenant à une culture différente peuvent se pénétrer ou s'affronter (Gauthey & Xardel, 1990), appréhende l'organisation dans sa dimension humaine en se basant sur une communication interpersonnelle et des échanges sociaux (Bosch, 1993).

Le fait que la société SGHQ et le processus de changement qui s'est y opéré rassemblait des acteurs de nationalités différentes, de cultures différentes et de pratiques managériales différentes, fait qu'il était important d'intégrer un management des hommes particulier dans le pilotage du processus du changement. Un management qui se fonde sur l'analyse des différences culturelles (Chevrier, 2003), qui questionne les outils de management et leurs hypothèses implicites (Thevenet, 1993b) et qui prend en compte la culture locale et celle d'entreprise.

Pour la culture locale chinoise, nous avons montré qu'elle était caractérisée par des aspects singuliers et différents de la culture française. Ainsi, les réformateurs devaient essayer de connaître la culture chinoise c'est-à-dire l'«*ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme vivant*» (Demorgon, 2000, p24) dans la société chinoise. Donc ils devaient analyser le cadre de référence qui donnait le sens de raisonnement aux individus chinois et leur permet de faire face au monde extérieur.

Concernant la culture d'entreprise, elle constitue une composante importante dans le processus du changement. Alors, il importait d'user de ses fonctions intégratrices et protectrices contre les aléas de l'environnement interne et externe. Aussi, nous pensons, que la culture d'entreprise pouvait favoriser le processus du changement au sein de la joint venture et aider à son instauration et sa pérennité. Pour les protagonistes du changement, il fallait tout d'abord prendre conscience des multiples fonctions de la culture d'entreprise que nous mettons en exergue dans ce qui suit :

Un rôle interne et externe :

Pour Schein (1985), la culture d'entreprise a un rôle d'intégration interne et un rôle externe. Cet auteur définit la culture d'entreprise comme étant : «*un ensemble de postulats de base inventés, découverts, ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne- qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à de tels problèmes*» (Schein, 1991, p9). Il en ressort que cette culture est construite et développée par des acteurs pour former un tout commun, propice à faire face aux problèmes internes ou externes. Elle permet alors d'instaurer et de maintenir des relations de travail entre les membres de l'organisation, donc leur intégration. Il s'agit selon l'auteur, d'un rôle important dès lors que les acteurs d'une organisation n'ont pas toujours les mêmes intérêts et les mêmes perceptions. Et c'est la culture d'entreprise qui permet :

- la coopération et la cohabitation d'acteurs différents dans un même système organisationnel, soit en renforçant les aspects convergents dans les représentations, soit en diminuant les aspects divergents ou même les deux la fois (Meier, 2004),
- la fédération et la mobilisation des acteurs autour des mêmes objectifs économiques et sociaux (Dupriez, 2000),
- la standardisation des savoirs en étant un mode de coordination (Mintzberg, 1982),
- le rapprochement entre les systèmes qui composent l'organisation, tel un «*ciment*» (Thévenet, 1984).

Ainsi, la culture d'entreprise permet une cohésion interne à l'organisation grâce aux valeurs et aux principes communs qui lui sont inhérents et qui peuvent transcender les divergences des représentations des acteurs (Meier, 2004). Nous partageons le point de vue de ce dernier auteur lorsqu'il stipule que cette culture «*s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des actions stratégiques»* (Meier, 2004, p17).

Ensuite, la culture d'entreprise joue un rôle externe, celui de répondre aux problèmes de survie de l'organisation face aux évolutions de son environnement (Schein, 1985). Elle représente et caractérise une organisation en lui donnant son identité propre, un signe de distinction par rapport aux autres et en donnant aux acteurs une appartenance sociale (Meier, 2004). Il s'agit donc, d'un facteur d'identification par rapport à l'environnement externe (Allouche & Schmidt, 1995).

En outre, la culture d'entreprise permet aux acteurs formant une collectivité, d'avoir un ensemble de principes, de règles, de références et de directions communs, les démarquant ainsi des autres et conditionnant leurs perceptions et leurs attitudes vis-à-vis du monde extérieur (Meier, 2004).

De ces deux rôles interne et externe, la culture d'entreprise peut être appréhendée comme un filtre diminuant la complexité du contexte interne et externe (Martinet, 1984 ; Degot, 1985). De ce fait, la culture d'entreprise aide à la résolution des problèmes et réduit l'anxiété face au fonctionnement interne, les aléas et les pressions de l'environnement externe.

Un vecteur de communication :

La culture d'entreprise est aussi perçue, par certains auteurs, comme un vecteur de communication, dans la mesure où elle favorise l'échange d'informations entre les acteurs d'une même organisation. Pour Crozier & Friedberg (1981), elle constitue une «*capacité*» qui est acquise par les acteurs, utilisée et développée sur la base des relations et des échanges entre eux. Schein (1985) confère aussi à la culture d'entreprise une fonction communicative entre les acteurs pour construire des significations face aux problèmes. C'est ce qui nous renvoie à la vision de Weick (1969), selon laquelle, les acteurs créent une signification de l'environnement qu'ils perçoivent. Ainsi, dans ce processus de création de sens, ils communiquent et échangent leurs représentations en se basant sur des valeurs communes. Ce qui pousse ce dernier auteur à considérer que «*le sens*» et la culture peuvent être considérés comme équivalents.

Aussi, selon Brown & Starckey (1994), la culture influence les attitudes, les processus et les systèmes de communication. C'est en fait par l'intermédiaire des valeurs que la culture d'entreprise oriente la communication interne et externe (Meier, 2004).

Une source de solutions aux problèmes freinant l'action :

Cette fonction de la culture d'entreprise est stipulée par Schein (1985) et affirmée par d'autres auteurs comme Thévenet & Vachette (1992) ou encore Trompenaars (1994). Pour ces auteurs, la culture d'entreprise apporte des solutions spécifiques aux problèmes rencontrés par les acteurs. D'un autre coté, la culture d'entreprise peut être assimilée à un guide pour l'action qui est né du passé pour servir de tremplin pour l'avenir (Ruffat, 1991) en orientant les attitudes, les comportements et les actions des employés (Degot, 1985) et en mobilisant leur énergie vers des objectifs communs (Le Maittre, 1987).

Une source de performance :

La culture peut être un vecteur de performance mais pour certains auteurs, comme Dupriez (2000), cela reste conditionné par plusieurs aspects tels que :

- l'existence d'une culture forte «*qui recouvre largement les champs de représentations et de valeurs de la plupart de ses membres*» (Dupriez, 2000, p90),
- la congruence de cette culture avec les conditions de performance de l'organisation (Le Maittre, 1987), donc avec les impératifs stratégiques (Schwartz & Davis, 1981),

Toutes ces fonctions conférées à la culture d'entreprise nous permettent de penser que les protagonistes du changement au sein de la joint venture pouvaient la considérer comme un levier important dans le processus du changement. Ensuite, il aurait était pertinent de connaître la culture d'entreprise existante dans la société et cela en amont du processus du changement. Certes, ce souci de connaissance culturelle s'insère dans la phase du diagnostic du contexte du changement de départ, mais il aurait du être encore plus pointu sur les variables culturelles caractérisant ce contexte. Or, nous l'avons montré au cours du chapitre précédent, le management interculturel n'était pas au centre des préoccupations managériales des dirigeants et cela se manifestait à travers :

- la sous estimation des différences interculturelles existantes entre les employés chinois eux mêmes et entre ces derniers et les acteurs étrangers,
- la méconnaissance et la marginalisation des spécificités du contexte chinois (comportements, croyances, et méthodes de travail),
- la croyance en la possibilité d'imposer la culture du groupe français Saint-Gobain,
- la compréhension des comportements des acteurs chinois basée sur des stéréotypes et des catégorisations réductrices,
- l'absence d'une culture d'entreprise fédératrice,
- un ethnocentrisme réciproque : du coté français, cela se traduisait par la croyance en la primauté des pratiques managériales en vigueur au sein de l'activité de la branche vitrage du groupe Saint-Gobain et du coté chinois, cela se manifestait par la conviction des acteurs en la supériorité de leur peuple en général et de leur mode de pensée et de raisonnement en particulier,
- une communication interculturelle délaissée.

Face à ce constat, notre premier objectif était que les protagonistes du changement prennent conscience du fait que le management interculturel était démuni dans la conduite du processus qu'ils ont amorcé et qu'il existait des différences culturelles et managériales constituant des freins à l'efficacité et à la mise en œuvre du changement. Cette prise de conscience, à l'instar D'Iribarne & al, (1998), nous l'avons considérée, comme étant un point de départ d'un effort pour annihiler les problèmes liés à ces divergences, donc d'un point d'amorçage d'une gestion et d'une recherche d'un équilibre entre deux cultures qui s'affrontent.

Ainsi, pour proposer les options d'action concernant le management interculturel, nous nous sommes basés sur nos référents théoriques concernant ce paradigme et sur les spécificités locales que nous avons pu dégager grâce à notre immersion dans le système organisationnel de la société.

Notre modèle d'évolution explicitait alors la nécessité de prendre en compte ***les spécificités du contexte chinois*** et notamment celui ***culturel.*** Des spécificités que la Recherche Intervention a mises en exergue au service des dirigeants. En outre, l'éclairage ainsi établi, sur les caractéristiques du contexte culturel en présence permettait aux protagonistes du changement de se rendre compte des différences interculturelles existantes et de leurs incidences sur la situation organisationnelle. De même, grâce à cette dernière résultante de la recherche intervention, le directeur français a compris que son jugement basé sur des stéréotypes (les chinois s'adaptent à ce qu'on leur impose, les chinois travaillent sans éprouver le besoin d'être poussés et stimulés), n'était pas approprié, dès lors que ces stéréotypes n'étaient guère vérifiés dans la réalité et qu'au contraire, les acteurs chinois avaient besoin de clarté, de transparence et de légitimité dans l'action de changement.

Par ailleurs, la prise de conscience de la part de la hiérarchie a concerné aussi le fait qu'il n'était guère admis aux yeux des acteurs d'imposer la culture du groupe Saint-Gobain sans essayer de l'adapter à la culture locale et notamment à la culture d'entreprise régnante. De plus, les employés ne connaissaient guère les composantes de cette culture que les français tentaient d'instaurer.

A ce niveau, plusieurs options étaient envisageables :

Option 1 : Imposer la culture d'entreprise du groupe Saint-Gobain pour gérer les différences interculturelles :

Cette voie traduisait donc que les dirigeants de la société continuaient de croire en la primauté de la culture d'entreprise du groupe français Saint-Gobain et de ses composantes et tentaient de l'imposer au sein de la société chinoise, pensant que cette culture était capable de dépasser les différences et les particularités locales (Mutabazi & al, 1994) et qu'elle pouvait donc avoir un impact plus important sur l'organisation que celui qu'exerce la culture nationale (Arvey & al, 1991).

Certes, cela pouvait atténuer les différences interculturelles et favoriser l'union entre les acteurs de cultures différentes. Toutefois, pour arriver à ce type de résultat, il fallait que cette culture d'entreprise soit connue par les acteurs, donc qu'elle leur soit explicitée en termes de valeurs, de normes institutionnelles et de postulats fondamentaux. Plus concrètement, des cycles de formation concernant la culture du groupe français devaient être faits explicitant toutes les dimensions citées précédemment. Par ailleurs, cela exigeait aussi que les acteurs chinois soient prêts à accepter les fondements de cette culture d'entreprise différente avec celle qui leur était familière. Il est vrai que les échanges avec les acteurs nous ont montré que ces derniers n'étaient pas contre le fait de s'allier à la culture d'entreprise du groupe Saint-Gobain, le problème était qu'ils ne la connaissaient pas et que pour que cette culture soit instaurée dans le système organisationnel, il fallait qu'elle respecte les normes et les valeurs du système chinois et celles du tissu social en présence.

Nous retiendrons donc que les acteurs étaient conscients des avantages potentiels de cette stratégie en termes de convergence vers des normes institutionnelles communes et en termes de coopération (Chevrier, 2004). Toutefois, ils considéraient que la forme de l'instauration de cette culture était davantage importante que ce qu'elle véhiculait. Ce qui laissait croire que, là aussi, prescrire le changement culturel ne pouvait pas être accepté par les acteurs. Cela n'est pas une caractéristique des employés de la joint venture car plusieurs auteurs notent qu'une forte culture d'entreprise «transnationale» ne fait pas disparaître les cultures nationales. Par exemple, pour Sainsaulieu (1977), l'entreprise est le lieu de production de la culture et est aussi le lieu de passage de cultures qui la dépassent, telles que les cultures nationales et les cultures des classes sociales. Par ailleurs, cette idée se confirme à travers l'étude Hosftede (1980), faite dans les filiales d'IBM à travers le monde et qui a permis de montrer que la culture d'entreprise ne permettait pas pour autant de faire disparaître les cultures nationales. Aussi, nous mobilisons l'idée de D'Iribarne (1998) selon laquelle, bien que le transfert des modes managériaux hors de leur contexte d'origine peut être perçu comme des reproductions réussies, il peut être rejeté par les acteurs locaux ou alors accepté officiellement mais non dans la pratique. Ce qui nous pousse à dire que la mobilisation d'une culture d'entreprise transnationale n'est guère aisée, ni simple et qu'elle l'est encore moins dans un contexte chinois.

Par ailleurs, même si la culture n'est pas statique et figée et qu'elle est par essence dynamique (Dupriez, 2000 ; Le Maittre, 1987), cela n'empêche pas que son évolution n'est pas facile puisqu'elle est reproduite par le corps social en se basant sur le passé organisationnel et celui des acteurs. Cette évolution est d'autant plus difficile dans le contexte culturel chinois de la société

SGHQ, étant donné qu'il s'agisse d'une culture prégnante, solide s'appuyant sur des racines tenaces et des préceptes hérités des anciennes doctrines (le bouddhisme, le taoïsme et le confucianisme). Imposer la culture du groupe français supposait donc que le dirigeant croyait pouvoir éradiquer celle existante dans la mémoire collective, ce qui semblait impossible.

Il en ressort que le mode imposé d'une nouvelle culture avec de nouvelles normes et valeurs au sein de l'organisation, ne semblait guère opportun et qu'il n'était pas acceptable de modifier la culture existante en annonçant des nouvelles valeurs à adopter (Schein, 1985). Il fallait alors connaître les fondements de la culture prégnante et laisser le temps aux acteurs de faire évoluer leur perception et leur valeur pour atteindre une nouvelle croyance et de là une nouvelle culture.

Aussi, le mode négocié semblait davantage convenir afin d'amorcer une réelle prise de conscience des méfaits des traits culturels existants quant à la performance organisationnelle et donc de la nécessité de faire évoluer la culture organisationnelle ou du moins quelques dimensions culturelles.

De plus, la culture ne change pas par décret et pour la faire évoluer, il était important d'agir sur les représentations qu'avaient les acteurs du passé, en leur offrant une nouvelle lecture des événements passés et de leurs actions. A cet égard, et pour accentuer cette dernière idée, nous mobilisons la citation d'Aktouf (1990, p74) qui affirme que «*la culture est chose trop vaste, trop importante, trop profondément inscrite dans les structures, l'histoire, l'inconscient, le vécu et le devenir collectif humain pour être ainsi traitée en variable dépendante locale dont on peut aisément et impunément isoler, mesurer, façonner et changer les dimensions*». Dans une ligne de pensée similaire, Hosftede (1998) considère que les valeurs, en tant que composante de la culture, changent en fonction de leur propre logique et non en fonction d'une planification par un individu. Morgan (1989, p138), pour sa part, stipule : «*qu'on n'impose pas une culture à un groupe social. En fait, elle se développe au fil de l'interaction sociale».*

Ainsi, tout comme le soulignent Thevenet & Vachette (1992), il est nécessaire de connaître la culture avant de penser à la changer et il est aussi illusoire de croire qu'un dirigeant «*pourrait proposer des valeurs communes comme levier de changement sans tenir compte des cultures locales dans lesquelles ces valeurs vont s'insérer*» (Dupriez, 2000, p94). De plus, vouloir imposer une culture, tel qu'il a été constaté au sein de la société SGHQ, pouvait impliquer le fait que les aspects culturels chinois jugés défensifs (le refus de l'autonomie, la peur de la responsabilité) ne puissent pas disparaître et comme l'explique Jaques (1955, trad 1978, p548)

«*imposer un changement dans la structure manifeste ou dans la culture avec l'objectif de résoudre un problème, peut fréquemment laisser le problème non résolu, les relations inconscientes demeurent inchangées*».

Option 2 : Expliciter la culture locale, l'intégrer dans le mode de management et de conduite du changement : « *think global, act local* » :

Dans le cadre de cette stratégie, nous considérons à l'instar de Pesqueux (2004, p5) que «*le concept de culture constitue ainsi le premier point d'entrée dans le figure de la communauté à un lieu donné et à un moment donné* ». Cette option part du principe que, tout d'abord, la culture est un chaînon important dans l'organisation, ensuite, qu'il serait illusoire de croire que la culture locale cèderait la place à celle étrangère d'une manière arbitraire ou systématique (D'Iribarne & al, 1998) surtout que les acteurs ressentaient une hésitation et une crainte quant au changement de leur culture. Nous l'avons signalé dans le cadre de la stratégie précédente, les acteurs locaux ne pouvaient accepter la culture étrangère que si cette dernière respecte la leur et qu'elle soit crédible. Ainsi, il était important pour les réformateurs d'expliciter la culture locale, de connaître sa structure et ses différentes facettes et cela par l'intermédiaire d'une étude interne et externe de la culture et d'une lecture des codes culturels existants permettant ainsi de «*gérer la complexité, l'ambiguïté» (*Gauthey & Xardel, 1990b) de ce contexte interculturel. Pour ces derniers auteurs, outre l'apport en informations pertinentes concernant le fonctionnement organisationnel, la connaissance de la culture locale permettrait à l'organisation de s'adapter culturellement et au réformateur de se questionner sur son propre mode de pensée afin de pouvoir s'imprégner de celui des acteurs locaux (D'Iribarne & al, 1998).

Cette analyse du contexte culturel a été fournie par le processus de la Recherche Intervention qui s'est intéressé alors à la culture chinoise en général et à la culture dominante dans le tissu social du champ d'investigation. Pour comprendre la culture d'entreprise existante au départ, il fallait alors s'intéresser à ses déterminantes. Aussi, nous avons mobilisé la vision de Trompenaars (1994), selon laquelle la culture d'entreprise serait déterminée par trois aspects de la structure organisationnelle à savoir : la relation existante entre les salariés et l'organisation, le système d'autorité hiérarchique définissant le supérieur et le subordonné et la vision générale du personnel sur l'avenir de l'organisation, ses objectifs et ses buts ainsi que la place des salariés dans cet ensemble. Il fallait donc s'intéresser à deux dimensions de la culture d'entreprise de départ à savoir, ses composantes et ses origines.

Les composantes de la culture d'entreprise :

Il s'agissait alors d'expliciter les trois niveaux qui composent une culture d'entreprise (Schein 1984 & 1985 & 1987 c; Trompenaars, 1994). Dans le tableau suivant nous synthétisons les trois niveaux de la culture d'entreprise et leurs caractéristiques.

Les artéfacts	Les valeurs et les normes	Les postulats de base
Niveau le plus explicite de la culture, traduisant ce qui est observable et apparent. Il regroupe aussi les règles qui régissent les relations sociales et professionnelles ainsi que les procédures qui guident les actions des individus au quotidien, le langage, les pratiques de gestion.	Le noyau dur de la culture d'entreprise (Trompenaars, 1994) ou le cœur même d'une culture (Hofstede, 1994). Il constitue ainsi le niveau le plus profond et le moins perceptible, représentant des valeurs propres à un groupe d'individus, qui durent dans le temps indépendamment des changements qui affectent la composition du groupe (Kotter et Hestkett, 1993). Il s'agit de ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal (Schein, 1985). Les valeurs édifient la ligne de conduite en matière de management, des rôles, des responsabilités et de la communication interne et externe (Meier, 2004).	Constituent le niveau le moins visible mais le plus déterminant de la culture d'entreprise. Il s'agit des hypothèses fondamentales qui touchent l'existence d'un groupe et sa manière de s'organiser au cours du temps afin de faire face à l'environnement et assurer sa pérennité. Les postulats naissent des solutions à un problème qui apportent leurs fruits plusieurs fois et deviennent des données. Ils ne peuvent donc pas être remis en cause (Schein, 1985).

Tableau 9 : Récapitulatif des composantes de la culture d'entreprise.

Les origines de la culture d'entreprise :

Il s'agissait d'identifier les sources d'influence de la culture d'entreprise, qui sont *«en interaction»* (Mutabazi & al, 1994), à savoir : la culture nationale, la culture professionnelle, la culture régionale (Meier, 2004 ; Genelot, 1998 ; D'Iribarne, 1989 ; Gauthey & Xardel, 1990, Mutabazi. & al, 1994) ou encore l'origine sociale, le niveau d'instruction (Hofstede, 1994).

- **La culture nationale** est définie comme étant «*un système de valeurs d'une société constituant un ensemble original et cohérant, caractérisé par certaines valeurs dominantes formant un ensemble. Ces valeurs influencent la personnalité des individus, donnent un style de vie et un modèle de comportement à l'intérieur d'un pays*» (Amblard & al, 1996, p53). Il s'agit donc de la culture prégnante dans un pays et qui lui est spécifique et propre. Selon Meier (2004, p23), la culture nationale regroupe des cultures des différents groupes sociaux et des différentes collectivités. Il s'agit d'une «*continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humains nouvelles et des les intégrer à l'identité nationale tout en continuant à évoluer*». Nous nous tournons ensuite vers Morgan (1989, p120) qui stipule que la culture d'une société fait allusion «*au modèle de développement que reflète, dans une société son système de connaissances, son idéologie, ses valeurs, ses lois, et le rituel*

de tous les jours». L'influence de la culture nationale sur celle organisationnelle a été clamée par plusieurs auteurs. Ainsi, pour D'Iribarne (1989, p265) «*les cultures nationales…pèsent de leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières une culture d'entreprise originale*». Donc, cet auteur considère que la culture d'un pays revêt une grande importance dans la construction de la culture d'entreprise. En effet, les acteurs sont, avant tout, des individus appartenant à une nation, ils partagent des valeurs, des mythes et des codes sociaux qui inscrivent la majorité du corps social. Ce qui mène l'auteur à affirmer que l'appartenance d'un individu à une culture nationale peut influencer la conduite d'une entreprise et donc la construction de la culture organisationnelle par ses membres. Cette influence est d'autant plus importante que la culture nationale reste ancrée dans le système cognitif des individus en suivant une évolution lente et pouvant prendre des générations (Laurent, 1989).

- ***La culture régionale*** concerne celle d'une région et l'ensemble des régions qui constituent un pays. Meier (2004) note que chaque culture régionale est particulière et pouvant même générer des situations problématiques si elle montre une trop grande spécificité par rapport à la culture nationale. Cette culture régionale, influence aussi la culture d'entreprise, dans la mesure où les acteurs peuvent être issus de régions différentes avec des normes et des habitudes différentes. Par conséquent, au niveau de l'organisation, des entités multirégionales coexistent et peuvent même s'opposer, menaçant la construction d'une culture d'entreprise fédératrice.

- ***La culture professionnelle*** est le fruit du travail et de l'expérience passée, elle est définie par Meier (2004, p27) comme étant «*le reflet d'un passé professionnel en commun qui unit les individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et expériences équivalente*». En effet, comme le soutient Hofstede (1994), il existe dans l'organisation des sous cultures selon les niveaux hiérarchiques. Ainsi, les dirigeants et les cadres n'ont pas la même culture professionnelle que les agents de maîtrise et les ouvriers. Par conséquent, ils n'ont pas la même approche de la réalité et donc pas la même culture professionnelle. Ce qui suppose que même si la culture métier est commune, les perceptions du métier et des pratiques managériales peuvent être différentes selon le rang hiérarchique des acteurs. Ainsi, la construction de la culture d'entreprise peut être influencée par l'existence de ces sous cultures professionnelles.

Suite à cette analyse, les dirigeants pouvaient donc intégrer les aspects culturels, produits lors de la Recherche Intervention, au mode de conduite du changement organisationnel afin de mieux l'adapter au contexte et favoriser ainsi son acceptation et son appropriation par le tissu social. Il fallait alors amorcer la création d'une culture d'entreprise propre à la société SGHQ, fédératrice des acteurs de cultures différentes. Une culture qui se construit dans les rapports et les relations quotidiens au travail (Aktouf, 1988 ; Le Goff, 1992), donc au sein même de l'action collective.

Par ailleurs, cette culture d'entreprise naissante suivrait la perspective de «*glocalisation*», une notion issue des travaux de Perretti & al, (1990) qui suit la devise «*Think global, act local*», ce qui signifie «*penser global et agir local*». Ainsi, selon cette vision, pour penser «*global*», les dirigeants pouvaient se référer à la culture d'entreprise du groupe français, en donnant alors aux employés «*une identité d'entreprise*». Ce qui était de nature à sensibiliser les employés chinois, à leur exprimer l'estime qu'ils attendaient et à relancer leur enthousiasme quant au fait de travailler avec une entreprise de renommée mondiale et pouvoir ainsi garder la face dans leurs relations interindividuelles. Ensuite, pour «*Agir local*», le réformateur devait tenter de traduire les stratégies managériales globales du groupe français et l'action de changement en fonction du contexte et de ses spécificités qui étaient alors connues. La culture d'entreprise visée serait donc une culture transnationale qui s'adapterait au contexte local pour avoir plus d'efficacité et limiter les conflits d'origine culturelle. Elle serait alors propice à l'implication des acteurs en faisant un lien entre eux, leur culture et les objectifs stratégiques. Il s'agit, pour reprendre l'idée de Crozier & Friedberg (1977), d'une culture de masse à laquelle tous les acteurs s'identifient, chacun apporte sa contribution et la fait évoluer.

Ainsi, cette culture obéissant aux valeurs des acteurs étrangers et locaux, pouvait permettre de transcender les différences interculturelles. Et comme le stipule Raynal (2004, p70) : «*dans une entreprise internationale, il convient de rechercher ce qui rapproche plutôt ce qui divise. Il est donc important de prendre conscience des différences de valeurs, de comportements et de procédures chez les partenaires étrangers pour pouvoir les traiter, il est plus important encore de mettre en évidence la culture professionnelle, la culture d'entreprise et les objectifs communs qui favorisent l'émergence d'une même culture opérationnelle*». Demorgon (2000, p278), pour sa part, stipule : «*loin d'être tributaire d'une culture nationale, l'entreprise, de plus en plus internationale, devrait être en mesure de produire au long des années, sa propre culture* ». Argumentant que la culture d'entreprise peut être la base de réussite, cet auteur ajoute, « *Si la culture nationale était en partie déficiente, il existe des secteurs que l'on peut ranimer pour les mobiliser au service de la culture entreprise*».

Donc, cette stratégie suppose que dans ce contexte, l'action collective regroupant des employés chinois et étrangers pouvait être un lieu d'apprentissage culturel qui ferait développer la culture d'entreprise. Pour accentuer cette dernière idée, nous nous tournons vers Friedberg (1994) qui stipule lors d'un débat : «*Je suis frappé par l'énorme acquis constitué par le transfert bien digéré des méthodes japonaises dans les entreprises françaises. Cela a été un moment d'apprentissage considérable quand il n'y a pas eu un placage des méthodes mais une traduction et une appropriation. Celles-ci ne se font pas de culture à culture mais d'usine à usine, entre un siège et les usines, entre les différents niveaux à l'intérieur de chaque usine. Cela demande un minimum d'autonomie locale, une tolérance à la diversité et une écoute des vraies capacités du local. Or une insistance trop forte sur les modèles culturels va à contresens de cette écoute du local et de la tolérance à son autonomie et à sa diversité*». Le PDG du groupe français Saint-Gobain (Beffa J-L) explique, au cours du même débat, que c'est : «*aux entreprises de s'accommoder de ces spécificités locales et d'en tirer parti dans leur gestion. À Saint-Gobain, nous tenons compte des facteurs nationaux mais notre but est de transcender les nationalités autant que possible*».

La culture d'entreprise de départ pouvait ainsi se remodeler grâce à la confrontation avec une autre culture (Morin, 1979) et s'enrichir par les apprentissages accumulés par les acteurs de la joint venture (Le Maittre, 1987). Cette évolution culturelle reste une tâche ardue qui exige certes du temps, dès lors qu'elle est édifiée sur la base du passé, le vécu de l'organisation et son futur (Thevenet, 1993). Elle est aussi dépendante de la force de conviction et de la qualité des dirigeants ou encore de l'évolution organisationnelle (Kotter & Hestkett, 1993 ; Schein, 1985).

Ainsi, dans le cadre de cette deuxième option, la connaissance du contexte pouvait être reliée par un mode négocié du changement culturel qui suppose que les dirigeants négocient avec les acteurs et tentent de les convaincre des intérêts mutuels de ce changement afin de prévoir les conflits et susciter une plus grande implication des acteurs dans celui-ci.

En outre, dans le cadre de cette deuxième stratégie, d'autres dimensions étaient à privilégier, à savoir :

- ***capitaliser sur les différences culturelles*** : il s'agissait de considérer les différences culturelles existantes entre acteurs non pas uniquement comme une contrainte mais aussi comme un avantage concurrentiel (Meier, 2004). En fait, la connaissance d'une culture différente de la sienne pousse l'individu à s'interroger sur sa propre culture et ses spécificités. Donc, cette connaissance pousse le protagoniste du changement au sein de la JV à questionner ses propres normes, règles et modes de référence pour pouvoir détecter les différences avec celles chinoises. Ainsi, la confrontation entre acteurs étrangers et chinois constituait une source de production de points de vue et donc une source de l'élargissement de la base de connaissances respectives à chaque entité (Meier, 2004). Cette diversité permet ainsi d'éviter que les individus soient enfermés dans une manière de pensée unique et d'avoir une vision plus large de leur culture et de leur métier par rapport à un contexte spécifique. Il s'agit pour les dirigeants de tenter de créer des synergies, des ponts entres les cultures et de convaincre de l'enrichissement mutuel généré par la diversité culturelle,

- ***développer des synergies culturelles* :** l'idée est qu'il existe au-delà des différences culturelles, des valeurs humaines et des normes morales universelles telles que : la loyauté, l'intégrité, le courage, la générosité (Gao, 2002 ; Meier, 2004). Il était alors possible pour le leader et son adjoint de composer et de construire une culture d'entreprise se basant en premier lieu, sur ces valeurs et ensuite, sur les valeurs propres au groupe Saint-Gobain et cela en prenant en compte les traits culturels spécifiques du contexte chinois. Ce faisant, ils pouvaient garantir une meilleure acceptation du changement par les employés. Par ailleurs, la recherche de synergies culturelles pouvait aussi se faire par la compréhension du vécu des acteurs, de leur divers univers de sens pour définir des modes d'action collectifs, partagés et acceptés par tous. Ainsi, les dirigeants pouvaient engager les acteurs dans des échanges de points de vue et favoriser l'amorce d'un processus «*d'apprentissage interculturel*» qui reste lent et difficile et qui « *ne peut pas se réaliser par une simple transmission des connaissances (didactiques), ni par mimétisme*» (Meier, 2004, p185). Ces échanges étaient propices à la reconnaissance des différences culturelles, de leur nature, et par conséquent, à l'amélioration des échanges interpersonnels et l'action collective en général (Pesqueux, 2004).

Option 3 : Se baser sur une culture professionnelle pour fédérer les acteurs de nationalité et de culture différentes :

Pour gérer les différences culturelles, les protagonistes du changement pouvaient se baser sur la culture métier (verrier), dès lors que les employés chinois et ceux étrangers travaillaient au sein d'une même activité industrielle. Ainsi, nous nous alignons avec Chevrier (1996) autour de l'idée que cette culture pouvait contribuer à apporter un cadre de travail commun aux acteurs de différentes cultures nationales. En fait, la convergence en termes d'activité professionnelle pouvait conférer aux acteurs une identité, un statut et une reconnaissance sociale sans oublier le fait qu'elle pouvait leur donner des manières particulières de penser et d'agir ainsi qu'un langage précis et spécifique.

Aussi, au sein de la joint venture, les cultures techniques étaient similaires, regroupant un savoir faire et des connaissances techniques pouvant transcender les barrières nationales grâce à cet univers technique commun. Dans ce contexte, il était alors possible de développer les compétences mutuelles, en confrontant les savoirs acquis par les chinois et ceux des étrangers et aussi une certaine uniformisation dans leurs représentations (Chevrier, 2004).

Selon cette stratégie de management interculturel, cette culture professionnelle apparaît comme «*un univers de sens susceptible de transcender les frontières nationales*» (Chevrier, 2004, p31) et de fédérer les acteurs (Delville, 2005) surtout dans le cas d'un métier à forte composante technique (Meier, 2004) comme le métier du Verre. Cependant, il faut rester circonspect quant au pouvoir fédérateur de la culture du métier (Chevrier, 2004 ; Meier, 2004 ; Delville, 2005) car pour que cette approche apporte les avantages souhaités, il faut que les acteurs aient la même culture professionnelle. Ce n'était guère la cas pour les employés chinois qui, pour la plupart, travaillaient dans l'ancienne usine chinoise productrice de verre mais n'avaient pas le même type de formation, ni la même expérience et le passé professionnel que les acteurs étrangers. De plus, les employés étrangers et ceux chinois n'avaient pas de pratiques managériales convergentes.

A coté de ces trois options, une communication interculturelle était indispensable, comme le stipule Raynal (2004, p78) «*la prise en compte de l'information, de la communication, et l'art de la négociation sont les pierres angulaires d'une approche interculturelle réussie*». Selon le même auteur, d'un coté, l'entreprise doit être à l'écoute des acteurs locaux et leur témoigner du respect et de l'attention et d'un autre coté, elle doit pourvoir «*remettre en question des méthodes*

de gestion qui ont pourtant fait leurs preuves et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et donc aussi à d'autres modèles d'économies et d'autres modes de management» (Raynal, 2004, p71).
Il en ressort que la communication dans les deux sens, c'est-à-dire partant de la Direction vers les acteurs locaux et de ces derniers vers les dirigeants, était nécessaire afin de limiter les malentendus interculturels et de créer des synergies. Une communication qui tente d'unir les acteurs en insistant sur le rôle et l'importance de chacun. Il incombait alors au dirigeant une tâche de responsabilisation à travers la communication. Et comme l'explique Mintzberg (1984), le manager passe 80% de son temps à communiquer en tant que locuteur ou récepteur.

Ainsi, le leader devait tout d'abord, développer une capacité d'écoute et de compréhension qui sont largement appréciées dans le contexte chinois, «*écouter c'est rester humble*». Ensuite, il devait échanger des informations porteuses de sens, qu'elles prennent la forme de mots, de gestes ou d'expression d'émotion (Moral, 2004). Il va sans dire que cette communication devait respecter les composantes communicationnelles non verbales du contexte chinois (les gestes, les expressions, la position du corps par rapport à un interlocuteur) et aussi les composantes verbales (les messages explicites, le langage, le ton, le rythme). Par exemple, dans le contexte asiatique, notamment le contexte chinois, le fait d'élever le ton est perçu comme une perte de contrôle de soi et une position d'infériorité et de perte de la face (Moral, 2004). Aussi, dans le cadre de la JV, le fait de ne pas écouter était très mal perçu par nos interlocuteurs pour qui cela traduisait une marque de non respect. En fait, la culture chinoise est une culture qui «*écoute*», pour reprendre les termes Lewis (1999).

Par ailleurs, le rôle de la communication dans un contexte interculturel est important, dès lors que la communication est variable d'une culture à une autre (Hall, 1971). Là aussi, la compréhension de la culture locale était nécessaire pour l'amélioration de la communication et pour éviter les tensions et les malentendus. Il s'agissait pour le dirigeant de convaincre et non d'ordonner et cela en jouant un rôle de catalyseur d'accords au sein du groupe (Ernst & al, 1996), de comprendre la culture locale et de décrypter son contenu et ses importants leviers. En d'autres termes, au sein de la JV, il incombait au leader de rendre visible la culture «*inconsciente*» qui pouvait freiner la communication (Hall, 1984).

Le modèle à options[21] que nous proposons suppose que dans une situation de pilotage de changement il existe plusieurs options ou scénarii qu'on pourrait lister et explorer. Ce qui permet donc d'en connaître les conséquences en termes de temps et de répercussions directes sur les dimensions importantes du changement telles que : l'acceptation par les acteurs, leur résistance et le déroulement de l'action du changement organisationnel elle-même. Il s'agit alors d'étudier la faisabilité d'une option en fonction du contexte organisationnel ou plus concrètement de répondre à la question suivante : qu'est ce qui pourrait pousser les protagonistes du changement à adopter une option plutôt qu'une autre ?

Ainsi, le chercheur intervenant peut être le mieux placé pour mettre en vue les choix possibles qui peuvent orienter la conduite de l'action du changement. En effet, le chercheur tente de suivre les principes fondamentaux d'une Recherche Intervention : le principe de la rationalité accrue, l'inachèvement, la scientificité, d'isonomie et les deux niveaux d'interaction. Ne disposant que d'un savoir partiel, l'objet de la démarche de la Recherche Intervention et son aboutissement ne sont pas connus au préalable. Ce qui confère un caractère ouvert au processus de la recherche et à l'évolution organisationnelle elle-même. Par ailleurs, la production de nouvelles connaissances, comme étant un des objectifs de la Recherche Intervention, doit se baser sur un principe de scientificité reflétant une attitude critique de la part du chercheur dans l'observation et l'analyse des faits organisationnels qu'il étudie. Le chercheur tente aussi de respecter le principe d'isonomie, donnant à sa démarche un caractère démocratique, dès lors qu'il tente de respecter tous les points de vue en leur conférant une importance égale et cela par l'intermédiaire d'une interaction avec les praticiens. Il s'agit d'une interaction stimulatrice de nouvelles connaissances issues d'une confrontation entre le savoir dont dispose le chercheur et ceux acquis par les acteurs en présence.

Cette réflexion collective permet ainsi de développer des scénarii d'actions futures que le chercheur intervenant restitue au dirigeant pour permettre leur approfondissement et leur exploration. Dans notre cas, les options reflétaient les différentes actions dans les domaines critiques du processus du changement ainsi que leurs impacts sur les facteurs de succès du changement. Ce qui laisse au réformateur le choix d'exercer telle ou telle option. Surtout que ces

[21] Notre modèle suit une logique qui s'apparente à «la théorie des options». Une approche qui se situe entre le domaine de la Finance pure et le domaine de la prise de décision. Il s'agit d'une théorie qui énonce qu'un acteur économique doit éviter de prendre une décision à caractère irréversible et potentiellement périlleuse et privilégier plutôt l'exploration d'une option à court terme capable de faciliter l'avenir. Ainsi, cette théorie permet de questionner l'irréversibilité et la flexibilité d'une décision stratégique.

options ont été explorées jusqu'à un certain degré par le processus de la Recherche Intervention, mettant en exergue leurs conséquences possibles en fonction du contexte et de ses composantes.

Aussi, par ce modèle de changement, nous voulions éviter de tenir le discours suivant : «*la seule chose à faire dans tel domaine c'est…*» et de privilégier davantage un discours qui permet de faire avancer le processus du changement dans différentes directions. Un discours qui prend la forme suivante : «*voilà les différentes options qui s'offrent à vous, et voici leurs conséquences constatées ou prévisibles*».

Vient ensuite une phase importante qui correspond à la confrontation entre les savoirs théoriques du chercheur, de son expérience issue d'autres interventions et de son regard critique de la situation avec les connaissances managériales dont dispose le protagoniste du changement organisationnel, ses expériences, ses objectifs stratégiques et ses contraintes. A ce niveau, la compétence du chercheur réside dans sa capacité à établir une interaction féconde avec le réformateur, basée sur la discussion, la relecture des différentes options envisageables et leur exploration en termes de faisabilité et de réversibilité. Ainsi, cette interaction et cette réflexion entre le chercheur et le dirigeant génèrent des connaissances théoriques et pratiques, utiles pour l'exploration et l'exercice d'une option. Un processus d'apprentissage croisé (Hatchuel, 1994 ; Moisdon, 1984) est alors amorcé permettant de faire le choix optimum entre les différents scénarii. Ce choix est alors relatif aux savoirs du chercheur (théoriques et pratiques), aux savoirs du dirigeant et aussi aux données contextuelles générées par la Recherche Intervention.

3) Un modèle flexible par une recherche intervention flexible :

Le contexte interne et externe de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao exigeaient de notre part en tant que chercheur intervenant, un degré de flexibilité accru. Pour justifier cette idée, nous rappelons les conditions de notre Recherche Intervention. Tout d'abord, pour le demandeur de la recherche (le directeur de la société de nationalité française), notre investigation et notre présence au sein de la société ne devaient pas avoir comme objectif de décider des actions de changement mais plus d'émettre des recommandations et des différents scénarii que la hiérarchie pourra potentiellement mettre à exécution. Ainsi, nous avions réalisé la nécessité de démontrer et de convaincre, tout au long du processus, de l'utilité des résultats et des connaissances produites, donc de leur pertinence pour le domaine de l'action. Cela ne reflétait pas une confiance limitée en notre compétence et nos intentions mais davantage de la prudence dans ce contexte où

régnaient le flou et la tension. Par ailleurs, nous l'avons signalé dans le deuxième chapitre de la troisième partie de cette thèse, il était difficile, voire impossible d'établir des démarches de réflexions communes au sens de Lewin ou encore d'Argyris et cela pour plusieurs raisons ;

- le manque de marge de manœuvre,
- le manque de temps pour les employés,
- la barrière de la langue,
- la caractéristique culturelle chinoise qui correspond au fait que les employés n'appréciaient guère de s'exprimer en public surtout en présence de leurs supérieurs hiérarchiques.

A la suite de la restitution des résultats de la recherche, la mise en place de nos recommandations a été progressive et partielle et notre pourvoir d'intervention était placé «sous haute surveillance» par la hiérarchie (surtout par le vice directeur chinois).

Le changement de notre interlocuteur de recherche, même s'il s'agit d'un événement survenu à la fin du processus de la Recherche Intervention, a constitué un point de rupture notamment dans la propagation des apports des actions de changement amorcées à l'issue de notre démarche d'intervention. Nous l'avons signalé précédemment, le contrat d'intervention s'avère nécessaire mais pas suffisant car même s'il garantit la présence du chercheur au sein du système organisationnel, il ne permet pas à ce dernier de s'assurer de la continuité du processus de recherche enclenché, du moins rien ne garantit que la passation des résultats de recherche d'un directeur à un autre assimile la passation de l'implication et de l'engagement dans ce dispositif de recherche.

Une autre contrainte, aussi importante que celles qui ont été précédemment citées, correspondait au fait que la Recherche Intervention était une démarche méconnue par les acteurs. Et bien souvent, il y avait un amalgame entre cette méthode servant à la fois l'action et la science et celle d'un consultant. Ce qui aggravait encore plus la situation c'est qu'au début de notre recherche, un consultant avait amorcé un programme au sein de la société qui n'a pas laissé d'effets marquants et positifs aux yeux des employés.

De plus, lors de notre immersion au sein de la société, nous avons remarqué que les acteurs avaient une perception négative aussi bien à l'égard des dirigeants et leur mode de management qu'à l'égard du changement organisationnel qui s'opérait dans leur champ d'action. L'état général des acteurs était caractérisé par une palette de sentiments négatifs tels que la déception, la frustration et la colère.

Ainsi, dans ce contexte, nous avons réalisé, qu'au delà des connaissances théoriques concernant le changement organisationnel, le fonctionnement des organisations et la méthodologie de la Recherche Intervention, nous devions nous armer et tenter d'acquérir d'autres compétences. Ainsi, l'écoute, l'empathie, la compassion relative, le respect, la diplomatie, la directivité, la patience étaient des attitudes que nous devions privilégier. Nous devions aussi faire en sorte qu'en dépit des contraintes, notre proximité avec le terrain soit un levier d'action et un levier de connaissance. Nous avons alors tenté de rechercher les opportunités qu'offraient les circonstances pouvant nous permettre d'exercer un pouvoir d'intervention, tout en suivant une méthode crédible et compréhensible pour nos co-partenaires et nos co-évaluateurs de la recherche. Cela traduit aussi le fait que la flexibilité était de rigueur et en fonction de l'évolution de la situation, de la perception des acteurs et de leur ressenti par rapport au changement et son mode de conduite.

Plus concrètement, nous avons tenté de tirer partie de toutes les circonstances pouvant servir notre recherche. Par exemple, nous avions remarqué que les employés étaient favorables à des entretiens de groupe, rassemblant des acteurs de leur strate organisationnelle. Ainsi pour pallier à la difficulté d'établir des réflexions de groupe au sens de Lewin, nous avions tenté à travers des entretiens de groupe d'amorcer des échanges collectifs permettant aux employés de s'ouvrir les uns sur les logiques des autres et de partager leur crainte et leur ressenti.

Aussi, face à notre marge de manœuvre, que nous qualifions d'«*encadrée*», nous avons tenté de favoriser une démarche transparente aux yeux du dirigeant (par des restitutions et des échanges réguliers) afin de démontrer notre sérieux en premier lieu, et aussi pour montrer que notre but n'était pas d'imposer le schéma d'évolution que nous ambitionnons de construire avec les employés, mais plus de générer des options d'évolution en spécifiant leurs conséquences et cela à l'égard des composantes du contexte. Ainsi, laisser le dirigeant choisir entre les options en explicitant les moyens pouvant servir à leur mise en exécution, reflétait le degré d'ouverture de notre recherche.

De plus, c'est grâce au degré d'ouverture des employés, à leur implication et à la confiance qu'ils nous ont accordée, que nous avons pu révéler les informations existantes à l'état latent (Savall & Zardet, 2004) et de confronter nos formalisations de la situation aux perceptions des acteurs de leur vécu organisationnel. Au départ, notre posture sur le terrain n'était donc pas acquise, il fallait alors la gagner pour pouvoir détecter des éléments de connaissance, des chaînons manquants dans le processus du changement ainsi que les dimensions critiques auxquelles nous voulions et devions pallier.

Notre légitimité d'action s'est ensuite construite à travers l'attitude de flexibilité de notre Recherche Intervention et les connaissances générées par cette dernière. Par ailleurs, les relations de confiance et d'interaction entretenues avec nos interlocuteurs de recherche ont pu transcender et même dépasser le pourvoir statutaire du dirigeant chinois qui ne voulait pas s'impliquer dans la démarche. Cette confiance a ainsi permis la continuité du processus de la recherche même en l'absence d'interaction avec la hiérarchie à la fin du processus. En effet, en n'ayant pas d'interaction avec le nouveau directeur, nous avons pu convaincre de la nécessité d'établir des cycles de formation et aussi de propager une image plus favorable du changement.

Nous rejoignons ainsi Hatchuel (1986b) qui revendique la flexibilité dans le cadre d'une recherche et cela à travers l'idée de «*rationalisme critique*» qui traduit le fait que le chercheur s'insère dans le champ organisationnel pour construire, en coopération avec les acteurs, une image de la réalité, en acceptant que cette dernière soit évolutive. Girin (1989), lui aussi, appelle les chercheurs intervenants à adopter une démarche flexible, dès lors qu'ils sont confrontés à «*matière vivante*» qui les « *manipule* » davantage s'ils restent persuadés de la possibilité de tenir un plan d'intervention fixé à l'avance.

Dans une ligne de pensée similaire à ces deux auteurs, nous considérons que le chercheur intervenant doit s'éloigner de la croyance en la possibilité de définir un plan d'intervention au préalable et d'essayer ensuite de le respecter. Notre recherche va au delà de ce premier niveau de flexibilité. En effet, nous soutenons les quatre points suivants :

- le chercheur intervenant doit élaborer un dispositif de recherche prenant en compte l'idée que la réalité sur laquelle il tente d'agir est façonnée par le contexte social et les contraintes conjoncturelles,
- le degré de flexibilité dépend de la nature même de ce contexte et des réponses du tissu social en présence dans l'organisation au schéma d'évolution proposé,

- la flexibilité touche le comportement même du chercheur,
- le degré de flexibilité qui touche le modèle d'évolution proposé traduit la volonté du chercheur de ne pas conditionner l'action collective et d'éclairer les acteurs sur les dysfonctionnements pour ensuite tenter d'agir. Cette flexibilité peut être aussi une contrainte générée par le pouvoir d'intervention limité et une marge de manœuvre conditionnée par le mode de management en présence.

L'idée générale sous jacente à ce que nous venons de dire c'est que le processus de recherche, au delà du fait qu'il ne peut pas être prédéfini, doit être évolutif, capable de s'adapter à la fois à la bonne volonté de la haute hiérarchie de l'organisation au sein de laquelle le chercheur s'insère, à l'implication des acteurs dans le processus de recherche qui elle-même est conditionnée par le contexte organisationnel et l'état d'esprit des acteurs. Le chercheur intervenant devrait alors être capable de porter le projet de changement, visé par son intervention, en dépit de toutes les contraintes qui peuvent subvenir. Il doit être conscient que son intervention n'est pas forcément considérée comme naturelle et qu'elle peut rencontrer toutes les formes de résistance et les contraintes que subit un processus de changement. Reste à savoir jusqu'à quel point le chercheur intervenant est prêt à accepter les concessions pour atteindre son objectif d'intention scientifique ?

4) Conclusion :

La culture un maillon important dans le processus du changement au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. La prise en compte de cette composante organisationnelle ainsi que sa dynamique dans la conduite du changement nous a semblée primordiale comme étant une condition nécessaire à l'évolution. En effet, il était important de se soucier de la culture d'entreprise de départ, de l'influence de la culture nationale sur celle à laquelle le corps social de la joint venture était si attaché et cela avant même de prévoir les changements touchant la ligne de production, les procédures et la structure. Cet impératif est d'autant plus important quand il s'agit d'une culture forte, solide et digne d'une religion, telle la culture chinoise. Il fallait aussi penser à l'adaptation des actions de changement par rapport aux concepts directeurs et aux valeurs partagées par les acteurs en présence.

Il fallait donc penser à un mode de conduite de changement centré sur «*le ciment*» de tout changement, à savoir les ressources humaines avec leur perception de ce changement, leur acceptation et/ ou leur refus et leur normes et valeurs. Ainsi, la culture d'entreprise pouvait être un facteur de changement et un moteur pour renforcer son acceptabilité (Wilkins & Ouchi, 1983) et même un instrument de *«lubrification des rouages du changement*» (Thevenet, 1988, p91).

En outre, notre modèle de changement de nature flexible, avec les différentes options que les dirigeants pouvaient envisager, insiste sur le fait que l'organisation n'est pas seulement une structure matérielle où l'action collective tente de poursuivre des objectifs stratégiques et économiques, mais aussi une structure symbolique capable de se reproduire en se basant sur le passé pour poursuivre un objectif de changement et la réalisation d'un design organisationnel futur. L'entreprise serait, comme le soutient Sainsaulieu (1977), un lieu de socialisation et de culture des acteurs. Par conséquent, le système organisationnel se réfère au tissu culturel pour changer.

Nous avons montré également, à la fin de ce chapitre, pourquoi et comment notre processus de Recherche Intervention exigeait de notre part des caractéristiques qui étaient plus d'ordre personnel que scientifique. En effet, à coté des compétences théoriques et méthodologiques, nous devions sans cesse montrer, à la fois, une attitude d'empathie et de directivité, d'écoute et de compassion relative, de rigueur et de flexibilité. Cette attitude était la clé pour l'instauration d'une relation de confiance et d'interaction avec nos interlocuteurs de recherche, garante de la fécondité et la continuité de cette dernière. Nous avons aussi avancé l'idée que le processus de la Recherche Intervention pouvait subir toutes les résistances et les contraintes qui peuvent être associées à un processus de changement.

Conclusion générale

La question à laquelle nous avons tenté de répondre à travers cette thèse est : ***comment s'articule un processus de changement organisationnel dont l'établissement intègre l'intervention d'un chercheur intervenant ?***

Nous avons consacré les deux premières parties de ce travail à une revue de la littérature concernant les deux concepts étudiés :

- le changement organisationnel, ses variables explicatives, les étapes déterminantes dans sa conduite et les leviers importants pour son accompagnement,
- la Recherche Intervention, une méthodologie qui part du terrain, intègre les acteurs dans un dispositif de recherche conjoint et aide à fructifier leurs capacités de conception et de mise en œuvre du changement.

Pour accompagner cette revue des théories relatives à ces deux concepts, nous avons mobilisé un terrain qui permet d'étudier le rôle que l'on peut assigner au chercheur intervenant dans le processus du changement et, réciproquement, les propriétés particulières que peut acquérir ce processus au sein duquel intervient un chercheur intervenant. Pour cela, nous avons effectué une Recherche Intervention dans un contexte industriel qui vivait un processus de changement planifié. La première particularité de ce terrain était son lieu géographique : la Chine. Ensuite, la société qui a fait l'objet de notre investigation était une joint-venture (Saint-Gobain Hanglas Qingdao), regroupant trois groupes du secteur verrier, de nationalités différentes (le groupe français Saint-Gobain, le groupe coréen Hanglas et le groupe chinois Luoyang). Les protagonistes de la joint-venture ont planifié et amorcé une action de changement à forte composante technique touchant notamment la structure, les compétences et les procédures. Notre Recherche Intervention s'est alors insérée au cours de ce processus de changement pour, tout d'abord, étudier l'existant organisationnel après l'amorçage des premières actions de changement, faire une projection reflétant les incidences de ces actions et les dimensions critiques du processus du changement. Ce faisant, il était possible de susciter une prise de conscience de la part des protagonistes du changement concernant les variables contextuelles à prendre en compte dans leur mode de conduite du changement. Des variables, que nous avions mis en exergue par une interaction avec les acteurs en présence. Ensuite nous avons pu, jusqu'à un certain degré, exercer notre pourvoir d'intervention et utiliser notre savoir gestionnaire pour émettre des actions de nature «*curative*», propices à l'annihilation des effets négatifs engendrés par les actions de changement établies avant notre Recherche Intervention, sur la perception des acteurs du changement et leur acceptation. En outre, nous avons émis des actions de nature

«*préventive»,* qui se présentaient sous forme d'options envisageables en fonction du contexte et qui étaient susceptibles d'apporter plus de transparence et de cohérence à l'action de changement. De plus, les options que nous avions émises aux dirigeants de la société, supposaient une réorientation au niveau du mode de management en présence et du mode de conduite du changement, qui souffraient de plusieurs carences et qui étaient inadaptés au contexte, notamment celui culturel.

Ainsi, les deux dernières parties de ce travail ont été consacrées à la description de la société SGHQ, objet de l'investigation, son contexte interne et externe et le processus du changement qui s'y est établi. Nous avons en outre, tenté de restituer toutes les dimensions significatives de notre dispositif de recherche et les résultats obtenus en mettant en évidence la flexibilité et l'adaptation grandissantes comme étant des déterminantes de notre intervention, voire même de notre présence sur le terrain.

Pour conclure, nous allons dans ce qui suit rappeler les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus.

1) Les principales conclusions :

Notre Recherche Intervention au sein de la société SGHQ nous permet de conclure, après analyse du processus du changement, sa confrontation avec les concepts théoriques mobilisés et l'analyse du processus suivi par la Recherche Intervention lui-même, que :

1.1) Du coté du processus du changement :

La culture nationale et la culture d'entreprise ont une influence capitale sur le processus du changement organisationnel :

Dans le contexte chinois en général et celui de la société en particulier, des spécificités culturelles ancrées exigeaient un mode de conduite de changement particulier. Un mode davantage négocié, basé sur le consensus et centré sur les hommes, leur perception et leur bien être. En outre, ce contexte revendique une action de changement justifiée et légitime par rapport aux capacités de l'organisation d'un côté et celles cognitives des acteurs de l'autre. En résumé, conduire un changement dans ce type de contexte exige une habilité managériale et humaine, de

la flexibilité et de l'égard vis-à-vis du facteur humain. Ce type de conduite du changement organisationnel doit prendre en compte des caractéristiques parfois paradoxales comme par exemple, la peur de l'initiative d'un côté et la soif d'apprentissage, la volonté d'émettre ses idées ou vouloir montrer ses compétences d'un autre côté.

Le mode de pilotage du changement ne pouvait donc pas ignorer une étape cruciale dans tout processus de changement, celle du diagnostic du contexte du changement au préalable de son amorçage. Cette étape est davantage importante dans le contexte chinois vu les spécificités culturelles qui le caractérisent et qui dominent tant la réflexion que l'action individuelle et collective des individus, telle une religion. Cette phase en amont du processus constituait ainsi une première pierre dans l'édifice de la vision du changement et donc du futur dessein organisationnel ainsi que sa légitimité et sa nécessité. Surtout qu'aux yeux des acteurs chinois, aucune innovation ne devait avoir lieu sans un véritable alibi, sans être intelligible et crédible pour tous et surtout qui respecte les normes et les règles chinoises.

Nous retiendrons que la connaissance du contexte organisationnel, celle des capacités cognitives et comportementales des acteurs et de la culture à laquelle ils sont fortement attachés, se sont avérées, dans le cas du changement au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao, un levier important aussi bien pour son introduction que pour son acceptation par les acteurs et sa pérennité.

Un mode de diffusion du changement mixte : imposé d'un côté et négocié de l'autre :

La connaissance du contexte organisationnel de la société SGHQ permettait de savoir que le mode de ***management autocratique*** et le mode de ***diffusion de l'action du changement de manière prescrite*** ne pouvaient pas être acceptés par les acteurs chinois. En effet, introduire un changement de manière décrétée allaient à l'encontre de plusieurs traits culturels prégnants tels que : le collectivisme qui traduit l'importance de l'union et du consensus, la perte de la face engendrée par le rôle passif des acteurs généré par ce type de conduite, l'importance accordée à l'encouragement de l'initiative personnelle et la volonté de montrer ses compétences.

Toutefois, d'autres dimensions culturelles qui peuvent paraître paradoxales avec celles précédemment citées, montrent qu'un mode exclusivement négocié du changement n'aurait pas été davantage pertinent. Par exemple, les acteurs chinois montraient un respect important vis-à-vis du chef qu'ils admiraient et respectaient, et ne pouvaient donc pas remettre en cause ses décisions. Aussi, la peur de la responsabilité, qui elle-même est induite par la crainte de perdre la

face, faisait que les employés de la joint-venture craignaient de prendre des initiatives surtout avec leur manque de qualification technique. Ces traits nous laissent penser que le changement technique établi d'une manière prescrite, pouvait être accepté par les acteurs à condition qu'ils ne soient pas totalement évincés de sa mise en œuvre. Par ailleurs, les employés, en considérant qu'ils disposaient des capacités requises, revendiquaient leur implication réelle dans l'action de changement touchant les volets organisationnels.

Nous retiendrons donc que le mode de conduite de changement qui semblait être le plus adapté au contexte de la société était ***un mode de diffusion mixte*** (Lawler, 1991 ; David, 1994 ; Vandangeon, 2000) qui offrait une action de changement technique prescrite et formalisée par les dirigeants, prenant en compte les capacités cognitives des acteurs. En outre, cette action donnait la possibilité aux acteurs d'émettre leurs idées et suggestions concernant les moyens qui pouvaient soutenir ce changement, comme par exemple la mise en place des formations spécifiques servant à combler le déficit de connaissances techniques constaté. Ainsi, dans le cadre du changement touchant les autres volets organisationnels, il était important que les réformateurs adoptent un mode de diffusion de changement de manière construite et négociée permettant aux initiatives locales d'émerger.

Un management interculturel déterminant pour l'acceptation du changement :

Une autre conclusion peut se distinguer à travers notre recherche et qui a trait à l'importance d'un ***management interculturel*** intégré dans le pilotage du processus du changement. La marginalisation de cette variable importante par les dirigeants de la société SGHQ et les conséquences fâcheuses qui ont suivi, pointent l'importance d'un management particulier, intégré dans la conduite du changement. En effet, comme nous l'avons précédemment mentionné, la culture nationale et la culture d'entreprise existante au sein de la JV ont eu une influence sur l'évolution du processus du changement. En fait, la sous estimation des différences interculturelles, la méconnaissance des traits culturels chinois et la volonté d'imposer une culture d'entreprise sans se soucier de celle locale, ont généré des conséquences limitant l'acceptation du changement par les acteurs, provoquant leur résistance passive et l'apparition d'une palette de sentiments négatifs (la déception, la frustration, la colère). Il en ressort donc que les protagonistes devaient considérer le management interculturel et la culture d'entreprise comme étant des leviers importants à prendre en compte pour garantir l'établissement de l'action de changement.

<u>Une conduite de changement suivant un modèle à options :</u>

La conduite du changement organisationnel peut se baser sur un modèle offrant plusieurs options ou scénarii qu'un processus de Recherche Intervention a pu lister et explorer jusqu'à un certain degré. Ce faisant, le protagoniste du changement pouvait avoir une idée sur la faisabilité des options, leurs conséquences en termes de temps et de répercussions directes sur les dimensions importantes du changement, telles que : l'acceptation par les acteurs, leur résistance, le déroulement de l'action du changement organisationnel elle-même. La faisabilité est alors en fonction du contexte et de ses composantes étudiées et mises en lumière par le chercheur intervenant. Cette faisabilité est aussi fonction des connaissances exploitées dans la réflexion commune entre le chercheur intervenant et les protagonistes du changement permettant d'atteindre le choix entre les options. Ces connaissances se composent des savoirs théoriques et pratiques de l'intervenant, de son regard critique de la situation et aussi des savoirs des réformateurs, leurs expériences et leurs objectifs stratégiques, sans oublier les données contextuelles collectées in fine de la Recherche Intervention. Ainsi, la confrontation entre ces types de savoirs permet d'aboutir à «*un apprentissage croisé*» (Moisdon, 1984 ; Hatchuel, 1994), propice à la prise de décision quant au choix entre les options disponibles.

1.2) Du coté de la Recherche Intervention :

Notre Recherche Intervention s'est établie dans un contexte international où :

- la méthode elle-même est encore inconnue et souvent associée à une démarche de consulting,
- la place et le statut du chercheur et des acteurs, partenaires dans le processus de recherche, ne sont pas définis et doivent être construits,
- les marges de manœuvre nécessaires pour l'intervention du chercheur devaient être légitimées tout au long de l'investigation, donc elles devaient être gagnées grâce à la force de persuasion, à la fécondité et à la pertinence des résultats de la recherche,
- le contrat d'intervention n'est pas suffisant pour garantir la continuité de la recherche et l'implication de la hiérarchie dans le processus,
- la démarche d'intervention n'a pas pour objet d'amorcer le changement organisationnel mais de s'y insérer, d'étudier son évolution, d'offrir une projection sur ses forces et ses faiblesses pour enfin tenter de créer une tension créatrice d'une réorientation du processus et de son mode de conduite en fonction des composantes du contexte.

La question que nous nous sommes posée à ce niveau est de savoir, comment ce processus de recherche a influencé le cours des choses au sein de la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao et quelles sont les connaissances que nous pouvons tirer de cette expérience ?

En fait, les difficultés et les spécificités du contexte hostile dans lequel nous avons établi notre Recherche Intervention nous permettent de tirer les conclusions suivantes :

- les apports de la Recherche Intervention au niveau de l'action des praticiens et au niveau d'évolution du processus du changement ne dépendent pas uniquement du respect des principes méthodologiques et épistémologiques de cette méthode et de la compétence du chercheur intervenant et de son savoir gestionnaire, mais aussi d'autres variables aussi importantes. Des variables telles que les caractéristiques du contexte, le bon vouloir des dirigeants, les événements vécus par les acteurs et leurs réponses à ces événements, les spécificités culturelles du pays et du corps social en présence. Autant de paramètres que le chercheur doit tenter de gérer. Il doit aussi accepter que son pouvoir d'intervention soit remis en cause et que l'espace de construction des nouvelles connaissances à la fois valides pour l'action et la science, soit contrôlé et même limité,
- un contexte de changement instable, où règne la tension, la déception et la frustration ressenties par les acteurs, influence inéluctablement le processus de recherche et la portée des connaissances produites in fine,
- ce contexte exige autant de flexibilité dans la conduite du changement que dans le processus de la Recherche Intervention. Ce processus peut alors servir comme une expérimentation d'un mode de conduite du changement, basée sur le partage des points de vue et leur prise en compte, le consensus et la confiance comme étant le point d'entrée dans une culture aussi solide et ancrée dans les esprits, la culture chinoise. Ainsi, notre Recherche Intervention a montré que les liens de confiance et de respect constituaient la clé de voûte de l'organisation sociale chinoise, même dans le contexte professionnel et de là un levier important pour le processus du changement organisationnel.

Ces conclusions constituent des éléments de réponse à la question que nous avons mentionnée en introduction générale de ce travail de recherche, à savoir :

Est-ce que le chercheur intervenant peut être considéré comme un acteur idéal de changement et sous quelles conditions ?

Le terme «*idéal*» renvoie à plusieurs connotations qui réunissent toutes les perfections qu'on peut concevoir ou souhaiter, telles que : imaginaire, abstrait, parfait, rêvé, absolu. Ainsi, nous pensons que tout chercheur intervenant poursuit la visée d'être un acteur idéal du changement au sein des organisations dont il tente de capturer le mode de fonctionnement intime et l'évolution. Ce chercheur a une position particulière, il est extérieur au système organisationnel et appartient à un monde académique et scientifique, mais tente de s'insérer au sein des organisations pour observer, analyser, comprendre et proposer des schémas d'évolution pour enfin participer à leur mise en œuvre. Ces archétypes d'évolution sont alors nourris à la fois :

- des connaissances, des théories générales et spécialisées que le chercheur a pu acquérir et maîtriser concernant le fonctionnement des organisations et les changements qui s'y opèrent,
- des connaissances que son immersion dans l'organisation lui a permis de produire.

Par ailleurs, le chercheur intervenant et son objectif dual, celui de contribuer à l'action des praticiens la rendant plus efficace et celui de tenter de développer les connaissances scientifiques, n'est pas ponctuel. Il poursuit cet objectif pendant toute sa carrière de chercheur. Ainsi, d'une organisation à une autre et d'une intervention à une autre, les connaissances contextuelles et les expériences s'accumulent pour constituer un capital cognitif de plus en plus riche que le chercheur intervenant mobilise dans sa quête d'apporter de l'aide aux organisations. Ces dernières se voient alors recevoir des expériences de changement offrant une image sur les déboires qui leur sont associés. De ce fait, elles sont prévenues des écueils à éviter. D'une manière symétrique, ces expériences constituent une source pertinente d'exemples de succès de changement, d'un mode de diffusion plus adapté à un certain contexte plutôt qu'à un autre et d'un dispositif permettant de désarmer les résistances ayant prouvé son efficacité.

De plus, la position d'extériorité du chercheur lui permet d'avoir un regard critique par rapport à l'organisation qu'il observe et une lucidité dans la possibilité de son évolution qu'un acteur interne et concerné par le changement ne peut avoir. Le chercheur peut aussi être le mieux placé pour offrir un modèle de changement reflétant des options à explorer pour choisir celle qu'on devrait exercer. En effet, la position du chercheur, son regard critique sur les faits organisationnels d'une part, et les relations (principe de scientificité) et le respect de l'isonomie

d'autre part, font que le chercheur intervenant est l'acteur qui devrait être capable de stimuler la création de nouvelles connaissances et de points de vue. En outre, il doit être capable d'élaborer une réflexion collective garante de l'exploration des différentes options envisageables du changement. Son savoir théorique et pratique ainsi que son expertise qu'il confronte avec les savoirs et l'expérience des réformateurs, font que le processus de la prise de décision de l'orientation du changement est enrichi d'un ensemble de connaissances propice à son optimisation. Par ailleurs, l'existence d'options dans la conduite du changement reflète une volonté de flexibilité et d'ouverture touchant le processus de la Recherche Intervention et l'évolution de l'organisation elle-même (principe de l'inachèvement).

Ainsi, le chercheur intervenant agit et contribue dans les deux mondes : théorique et pratique, et essaye de les développer par la production de savoirs et de connaissances particuliers, acquis grâce au maillage entre ces deux champs et à son intervention en tant qu'acteur voulant produire de l'influence sur l'évolution organisationnelle. Il poursuit alors la visée d'être un acteur «*idéal*» du changement. Toutefois, cette visée n'est pas aisée à accomplir dans toute circonstance et dans tout contexte. Le chercheur tente alors d'être idéal en fonction du contexte, en fonction des opportunités et des marges de manœuvre que les praticiens lui ont concédées et du pouvoir d'intervention qu'il a pu acquérir. L'aspect «*idéal*» reste donc relatif. Le chercheur peut se considérer comme l'acteur *«idéal*» du changement, mais non perçu comme tel par les demandeurs de la recherche ou par ses co-partenaires de recherche qui, ne l'oublions pas, sont aussi des co-évaluateurs du chercheur et des connaissances produites in fine. Leur évaluation dépend certes de la personnalité du chercheur, de son attitude et son discours, de sa démarche et de la fécondité de ses résultats, mais aussi de la personnalité même des acteurs.

Ainsi, le chercheur doit être conscient dès le départ du fait qu'il ne pourra pas être l'acteur «*idéal*» du changement, donc conscient de ses limites. Il doit alors poursuivre l'objectif d'acquérir une capacité à la fois méthodologique et humaine pour s'adapter aux contingences du contexte qui apparaissent chemin faisant de sa démarche d'investigation. Il peut ainsi se doter d'un degré d'ouverture suffisant et de flexibilité dont il usera pour construire un mode d'évolution, aux limites du pouvoir d'intervention que le terrain lui concède ou qu'il a pu acquérir, adapté au contexte et à ses capacités cognitives et celles d'adaptation. En d'autres termes, il s'agit pour le chercheur de savoir jusqu'à quel point il est prêt à faire des concessions et à s'adapter aux exigences de son terrain d'investigation pour atteindre son objectif d'intention scientifique, donc jusqu'à quel point est il prêt à s'approprier les contingences contextuelles.

2) Les contributions de notre recherche :

Mettre en exergue les contributions d'une recherche au niveau conceptuel et théorique n'est guère un exercice aisé et même très délicat. Il n'en demeure pas moins que cela reste une obligation déontologique. Ce processus d'autocritique nous l'avons fait et nous pouvons créditer notre thèse des apports traduits par les conclusions de cette recherche. Nous considérons alors que ces conclusions peuvent constituer une pierre supplémentaire dans l'édifice de la connaissance scientifique concernant :

- la conduite du changement dans un contexte particulier, la Chine,
- la méthodologie de la Recherche Intervention dans ce même contexte.

Les connaissances produites restent subjectives et peuvent être sujettes à discussion par les lecteurs selon leur point de vue. En fait, à travers notre recherche, nous avons voulu restituer les singularités d'une situation particulière, d'un processus de changement particulier dans un contexte particulier qui rend la Recherche Intervention particulière. Notre travail offre alors une image des traits culturels chinois dominants et ayant une influence sur l'activité professionnelle d'une organisation installée en Chine et de là une influence sur le processus de transformation qu'elle tente d'établir. Ce qui vient confirmer les postulats du paradigme du Management Interculturel notamment celui qui prône l'importance de la prise en compte du contexte local dans le management des organisations, donc l'importance du relativisme culturel.

Aussi, nous proposons un modèle de conduite de changement dans ce contexte en présentant les leviers d'action pouvant susciter et renforcer l'acceptation du changement par les acteurs et sa pérennité. Certes, il ne s'agit pas d'un modèle universel mais largement contextuel ayant un ancrage culturel important. Donc, les résultats de notre recherche ne peuvent pas être généralisés d'une manière systématique. A cet égard, Moisdon (2006) soutient l'idée qu'il n'est pas indispensable qu'une Recherche Intervention veuille de toute force poursuivre l'objectif de généralisation, même si cela reste souhaitable. De plus, comme le stipule ce dernier auteur : «*la généralisation de lois ou de règles ne constitue pas sans doute l'apport le plus intéressant*» d'une Recherche Intervention (Moisdon, 2006, p9).

Ainsi, il s'agit pour nous de présenter un cas spécifique et un modèle de changement spécifique et c'est peut être à ce niveau qu'apparaît sa pertinence, dès lors que ce modèle peut être utilisé dans un contexte organisationnel chinois présentant des similarités avec la société Saint-Gobain Hanglas Qingdao. Nous pensons alors que même si les résultats ne sont pas transposables à toute action de changement s'opérant au sein des entreprises internationales installées en Chine, ils peuvent néanmoins servir comme référence, comme exemple reflétant les normes et les lignes directrices que les étrangers ne doivent pas transgresser, le mode de conduite du changement et de management qui peuvent convenir et s'adapter à la culture chinoise. En d'autres termes, les connaissances produites de notre Recherche Intervention au sein de la joint venture SGHQ pourront être directement utiles pour des entreprises voulant s'installer en Chine ou, plus généralement à des entreprises devant conduire un changement dans un contexte étranger et éviter ainsi certains écueils et optimiser leurs actions de changement.

D'une manière symétrique, cette expérience sur le terrain en Chine offre un exemple d'intervention, d'aventure. Ce cas d'intervention confirme les obstacles et les contraintes que rencontre tout chercheur intervenant, mis en exergue dans la deuxième partie de ce travail. Mais il présente aussi d'autres contraintes spécifiques au contexte (pourvoir d'intervention limité et contrôlé, réflexions de groupe difficiles à établir, rupture d'interaction avec la hiérarchie). Il montre en outre, comment nous avons pu, en dépit des ces contraintes, construire et défendre notre place au sein du système, comment nous avons pu participer au changement au milieu des acteurs, tenter de comprendre les phénomènes associés à leurs actions et chercher à les faire évoluer. Ce faisant, les résultats de notre Recherche Intervention peuvent venir augmenter les connaissances concernant les écueils à éviter, les leviers d'action à optimiser et les compétences humaines à acquérir par un chercheur intervenant en plus de ses compétences méthodologiques. Il s'agit donc de connaissances que d'autres Recherches Interventions pourront mettre à l'épreuve ou confirmer par l'intermédiaire d'autres cas singuliers pour :

- extraire de nouvelles manières de voir et de concevoir le changement organisationnel,
- enrichir les concepts existants concernant l'établissement d'une Recherche Intervention qui participe à l'amorçage et la mise en œuvre du changement.

Ainsi, la découverte est stimulée. Elle est alors basée, pour reprendre les termes de Moisdon (2006), sur des étonnements communs. Et c'est la combinaison entre les résultats des recherches qui permet progressivement d'établir un processus de généralisation (David, 2003). D'ailleurs, dans ce dernier point figure l'une des limites de notre recherche que nous mettons en exergue dans ce qui suit.

3) Les limites et les voies de développement ultérieures :

Par le biais du même processus d'autocritique qui nous a permis d'évaluer les apports de notre recherche, nous avons pu détecter ses limites. La première limite a trait au fait que la Recherche Intervention, donc notre champ d'investigation qui permet de questionner la réalité pour répondre à notre question de recherche centrale, a été effectuée à la troisième année de notre parcours de recherche. Ainsi, nous considérons que les deux premières années n'ont pas été utilisées d'une manière optimum, dès lors que si nous avions établi la Recherche Intervention au début de notre parcours, nous aurions pu effectuer d'autres Recherches Intervention dans le même contexte culturel chinois. Ce qui aurait pu constituer une source riche permettant de comparer les connaissances produites et de consolider nos conclusions.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche restent fortement dépendants du contexte chinois. Ce qui limite leur transposition, surtout celle du modèle du changement organisationnel proposé, à d'autres contextes différents du contexte chinois. Aussi, le fait d'intégrer la variable interculturelle dans notre analyse qu'au moment de la négociation de la Recherche Intervention, a fait que notre connaissance concernant le paradigme du Management Interculturel et la richesse des travaux qui le soutiennent n'a pas été suffisant approfondie.

Toutefois, nous considérons que ces limites peuvent être perçues comme un point de départ de recherches futures portant sur la conduite du changement organisationnel qui intègre un processus de Recherche Intervention dans un contexte interculturel et notamment chinois. D'autant plus que la Chine attire de plus en plus les entreprises occidentales et à la vue des caractéristiques économiques de ce pays en voie de développement, les managers éprouveront le besoin d'amorcer des changements dans les organisations en place pour les remettre à niveau et optimiser leur efficacité. Ce qui ouvre alors la voie aux chercheurs intervenants pour tenter d'aider et d'accompagner les entreprises dans leur quête d'évolution et produire ainsi de plus en plus de connaissances à usage scientifique.

D'un point de vue personnel, cette thèse n'est pas une fin en soi mais, nous l'espérons, un tremplin pour des recherches futures sur le thème de la conduite du changement organisationnel et aussi pour des recherches intervenantes futures. L'expérience que nous avons vécue au sein de la joint venture et malgré les contraintes et les difficultés que nous avons rencontrées, n'a fait qu'accroître notre volonté de développer cette méthode pour augmenter sa notoriété au delà des frontières françaises, notamment en Chine. Aussi, nous espérons, dans le cadre d'une recherche future, pouvoir faire un comparatif avec d'autres cas de Recherche Intervention dans un contexte analogue à celui de la joint venture SGHQ en termes d'hostilité et de marge de manœuvre restreinte du chercheur intervenant. Ceci dans le but d'approfondir les conclusions issues de ce travail de recherche et d'aboutir à d'autres connaissances concernant les modalités à adopter et les compétences requises du chercheur intervenant dans ce type de contexte ainsi que les rôles qui lui incombent.

Bibliographie :

Abel A. (1981), «L'intervention», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°38, pp. 42-48.

Adler N. (1983), «A Typology of Management Studies Involving Culture», *Journal of International Business Studies*, Vol.14, n°2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 29-47.

Aktouf O. (1988), «La communication de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre exemples», Questions de culture : La culture des organisations, sous la direction de Gladys Symons, Institut québécois de la recherche sur la culture, n°14, pp. 71-98.

Aldrich H. (1979), *Organizations and Environments,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Allaire Y. & Firsirotu M.E. (1984), «Theories of Organizational Culture», in *Organisation Studies*, Vol.5, n°3, pp. 193-221.

Allaire Y. & Firsirotu M.E. (1988), «Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales», *La culture organisationnelle - aspects théoriques, pratiques et méthodologiques***,** Gaëtan Morin éditeur, Montréal, pp. 197-225.

Allaire Y. & Firsirotu M.E. (1993), *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 620 pages.

Allouche J. & Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Paris : Editions La Découverte, Collection "Repères", n° 162 et 163, 128 pages.

Alter N. & Dubonnet C. (1994), *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises, 240 pages.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. & Livian Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, Paris, 296 pages.

Andrews K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin, 241 pages.

Ansoff H.I. (1984*),* *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK), 510 pages.

Ansoff H.I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's The Design school: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management»*, Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 449-461.

Antoniou P.H. & Whitman K. (1998), «Understanding Chinese interpersonal norms and effective management of Sino–Western joint ventures», *Multinational Business Review,* Vol.6, n°1, pp. 53–62.

Armenakis A.A., Harris S.G. & Mossholder K.W. (1993), «Creating Readiness for Organizational Change», Human Relations, Vol.46, n°6, pp.681-703.

Argyris C. (1962), *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Ill.: Dorsey Press, 292 pages.

Argyris C. (1982), *Reasoning, learning, and action: Individual and Organizational*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 499 pages.

Argyris C. (1985), *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston, MA: Pitman Publishing Inc, 368 pages.

Argyris C. (1990), Overcoming Organizational Defenses. Faciliting Organizational Learning, Needham, MA: Allyn & Bacon, 169 pages.

Argyris C. (1993), Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change, San Francisco, CA: Jossey Bass, 309 pages.

Argyris C. (1994), «Good Communication That Blocks Learning», *Harvard Business Review,* Vol.72, n°4 (July- August), pp. 77-85.

Argyris C. (1995), Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, traduit par Georges Loudière, InterEditions.

Argyris C. (1998), «Empowerment: The emperor's New Clothes», *Harvard Business Review*, Vol.76, n°3, Mai-Juin, pp. 98-105.

Argyris C., Putnam R. & McLain Smith D. (1985), *Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 480 pages.

Agyris C. & Schon D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective,* Reading, MA: Addison Wesley.

Argyris C. & Schon D. (2002), L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique, Editions De Boeck Université.

Arvey R., Bhagat R. & Salas E. (1991), «Cross-cultural and Cross-national Issues in Personnel and Human Resource Management», in Rowland K., Ferris G. (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI, Greenwich, CT, pp. 367-407

Ashford S.J. (1988), «Individual Strategies for Coping With Stress during Organizational Transitions», *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.24, n°1, pp. 19-36.

Astley W.G. & Van de Ven A.H. (1983), «Central Perspectives and Debates in Organization Theory», *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp. 254-273.

Avenier M.J. (1985), «Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en Gestion» in. ISEOR, *Méthodologies fondamentales en Gestion : l'implicite et le normatif dans les modèles*, Acte de colloque organisé par ISEOR-CNRS-FNEGE, 13-14 Novembre, pp. 210-224.

Avenier M.J. (1989), «Méthodes de terrains et recherche en management stratégique», *Revue Economie et société,* No.XXIII, pp.199-218

Avenier M.J. (1997), «Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante», in Avenier (sous la direction de), *La stratégie «chemin faisant»*, Economica, Paris, Chapitre 1, pp. 7-35.

Avenier M.J. & Schmitt C. (2005), «La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche», *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique,* AIMS, Angers, 27 pages.

Autissier D. & Moutot J.M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Edition Dunod, 252 pages.

Autissier D. & Vandangeon I. (2004), «Comportements et rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement», *XIIIème conférence de l'AIMS*, Valée de Seine, Normandie.

Autissier D. & Wacheux G. (dir.) (2000), Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises. Paris : L'Harmattan, 320 pages.

Bandura A. (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 247 p.

Barbier R. (1996), *La recherche-action*, Anthropos, collection ethno-sociologie, Economica, Paris, 112 pages.

Barnett W.P. & Caroll G.R. (1995), «Modeling internal oragnizational change». *Annual Review of sociology*, Vol.21, pp. 217-236.

Bartoli A. & Hermel P. (1989), *Le développement de l'entreprise*, Economica, 421 pages.

Bartunek J.M. (1984), «Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order», *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, n°3, pp.355-372.

Bartunek J.M. & Moch M.K. (1987), «First Order, Second Order and Third Order Change and Organization Development Interventions: a cognitive approach», *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 23, n°4, pp. 483-500.

Bass M. (1987), «Conveying the message», British Business, Aug.

Bastien D.T. (1987), «Common Patterns of Behavior and communication in Corporate Mergers ans acquisitions», *Human Resource Management*, Vol.26, n° 1, pp. 17-33.

Bateson G. (1980), *Vers une écologie de l'esprit*, 2ème tome, Seuil, traduit de l'Anglais par Perial Drisso, Laurencine Lot et Eugène Simion, titre original: *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler Publishing Company, New York

Baumard P., Donada C., Ibert J. & Xuereb J.M. (2003), «La collecte des données et la gestion de leurs sources», In Thiétart R.A., *Méthode de recherche en management*. Edition Dunod, pp. 224-256.

Baumard P. & Ibert J. (2003), «Quelles approches pour quelles données», Chapitre 4, in Thiétart R.A., *Méthode de recherche en management*. Edition Dunod, pp. 82-103.

Beamish P. (1985), «The Characteristics of Joint-Ventures in Developped and Developping Countries», *Columbia Journal of World Business*, Vol.2, n°3, pp. 13-19.

Beckhard R. (1975), Le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris, Dalloz. Traduit de (1969) Organization Development : strategies and models, Reading, Massachusetts, Addison Westley.

Beer M. (1976), «The Technology of Organization Development», *in* Dunnette, M. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Illinois: Rand McNally.

Beer M., Eisenstadt R. & Spector B. (1992), «Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement», *Harvard-L'expansion*, pp. 93-103.

Benghozi P.J. (1990), «La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion, n°15, pp. 195-209.

Bennis W. (1969), *Organization Development: a system view*, Santa Monica, California, Goodyear. Traduction française, *Le développement des organisations*, 1975, Paris - Dalloz.

Bennis W. & Namus B. (1985), *Leaders, the Strategies for Taking Charge.* New York: Harper & Row.

Bercovitz A. (1989), «Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil», In D*évelopper l'organisation : perspectives sur le processus d'intervention*, Montréal, Gaétan Morin Editeur, pp. 7-17.

Beriot D. (1992), Du microscope au macroscope : l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF Editeurs, Paris, 238 pages, pp. 103.

Bernard A. (1992), «Le développement de l'organisation : Conditions et Pratiques». In *L'encyclopédie du Management*, Vuibert, 1991.

Bernoux P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Editions du Seuil, Paris, 400 pages.

Bernoux P. (1990), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris, 382 pages.

Berry M. (1991), «Comment être jeune et consultant ?», *Gérer et Comprendre,* n°23, Annales des Mines, pp. 58-64.

Berry M. (1995), «Research and the Practice of Management: a French View». *Organization Science*, Vol.6, n°1, pp. 104-116.

Besson P. & Mahieu C. (2005), «Dynamique de la transformation organisationnelle : enquête sur la construction d'un acteur entrepreneur», *Cahier de recherche du centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises*.

Biggart N.W. (1977), «The creative destructive process of organisational change: The case of the post office», *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp. 410-426.

Blake R.R. & Mouton J.S. (1969), *Les deux dimensions du management.* Les éditions d' Organisation, 253 pages.

Bobbitt H.R. & Ford J.D. (1980), «Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure», *Academy of Management Review*, Vol.5, nº1, pp. 13-23.

Boeker W. (1989), «Strategic Change: The effect of founding and history». *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp. 489-515.

Bohm D. (1996), *On dialogue,* Rouledge, London.

Bonnet M. (1987), Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel, Thèse de Doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 504 pages.

Bosch M. (1993), (dir.), *Management interculturel*, Nathan, 301 pages.

Bouwen R. & Fry R. (1991), «Organizational Innovation and Learning. Four Patterns of Dialog between the Dominant Logic and the New Logic», *International Studies of Management and Organizations,* Vol.21, n°4, pp. 37-51.

Boudon R. (1979), *La logique du social*, Hachette, 333 pages.

Bower J.L. (1970), Managing the resource allocation process : a study of corporate planning et investment, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Bower J.L. (1974), "Planning and control: bottom up or top down?" *Journal of General Management*, Vol.1, n°3, pp. 20-31.

Bowman E. & Dileep H. (1993), «Strategy Through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process», *Academy of Management Review*, Vol.18, n°4, pp. 760-782.

Brenot J. & Tuvee L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection «Que sais-je ?», 128 pages.

Briscoe D.R. (1995), *International Human Resources Management*, Prentice Hall, 1995.

Brown A. & Starckey K. (1994), «The effect of organizational culture on communication and information», *Journal of Management Studies,* Vol.31, n°6, pp. 807-828.

Burgelman R. (1983), «A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy», *Academy of Management Review*, Vol.8, n°1, pp. 61-70.

Burgelman R.A. & Sayles L.R. (1987), Les Intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise, McGraw-Hill, Paris, 172 pages.

Burgelman R.A. (1991), «Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research», *Organization Science*, Vol.2, n° 3, pp. 239-262.

Burt R.S. (1987), «Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence», *American Journal of Sociology*, Vol.92, n°6, pp. 1287-1335.

Bushe G.R. &. Shani A.B. (1990), «Parallel Learning Structure Interventions in Bureaucratic Organization», in Woodman R. & Pasmore W. (eds), *Research in Organizational Change and Development*, Vol.4, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 193-220.

Campbell A. & Yeung S. (1991a), «Creating a Sense of Mission», *Long Range Planning*, Vol.24, n°4, pp. 10-20

Campbell A. & Yeung S. (1991b), «Brief Case : Mission, Vision & Strategic Intent», *Long Range Planning*, Vol.24, n°4, pp. 145-147.

Capet M., Gausse G. & Meunier J. (1986), Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Tome 1 : diagnostic et politique générale, Economica, Paris, 2ème édition, 587 pages.

Carton G.D. (1997), Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, Paris, Village Mondial, 221 pages.

Cassirer E. (1944), La philosophie de la science et de la science sociale de Cassirer », In Paul Arthur Schilpp Ed, *La philosophie de Cassier Ernest*, New York, Tudor.

Chandler A. (1988), La main invisible des managers : une analyse historique. Economica. Paris, 635 pages.

Chandler A. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation. Paris, 543 pages.

Chanut-Guiheu C. & Meschi P.X. (2003), «S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel...», *Observer pour Agir*, n°2, pp. 9-18.

Charreire S. (2002), «Chris Argyris : apprentissage organisationnel, actionabilité des connaissances et vision pragmatique», Chapitre 11, in S. Charreire et I. Huault (Dir), *Les Grands Auteurs en Management*, Caen : EMS, 463 pages, pp. 161-176.

Charreire S. & Huault I. (2001), «Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat», *Finance Contrôle Stratégie,* Vol.4, n°3, pp. 31-55.

Charreire S. & Huault I. (2005), «De l'existence d'une rupture paradigmatique, une application aux recherches constructivistes sur les connaissances organisationnelles», *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Angers.

Chen Yan (1990), «Conduite à tenir en milieu étranger : le danger des check listes, le cas de la chine», In *Management Interculturel : mythes et réalité*, Gauthey F. & Xardel D., Edition Economica, 126 pages.

Cherns A., Clark P. & Jenkins A. (1973), "Action research and the development of the social sciences", *Tavistock institute,* London.

Chevrier S. (1996), «Le management de projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la tour babel», *Compte rendu du séminaire Vie des Affaires*, de l'Association des Amis de L'Ecole de Paris de management, 5 Janvier, 14 pages.

Chevrier S. (2000), *Le management des équipes interculturelles,* collection «Sciences Sociales et Sociétés», Paris, PUF, 216 pages.

Chevrier S. (2003), *Le management interculturel*, Collection «Que sais-je ?», Paris, PUF, 128 pages.

Chevrier S. (2004), « Le management des équipes interculturelles ». *Revue de management international*, Vol. 8, n°3, pp. 31-40.

Child J. (1972), «Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice», *Sociology*, Vol.6, n°1, pp. 1-22.

Christian D. & Boudès T., (1998), « Il était une fois le changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 120, pp. 110-119.

Claveau N., Tannery F., (1996), « Elaboration de connaissances procédurales en mangement stratégique : reflxions à partir de deux recherches cliniques », *5ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, 19 pages.

Claveau N., Martinet A.C. &Tannery F. (1998), « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 70-87.

Clegg S. (1990), Modern Organizations: organization studies in the postmodern world, Beverly Hills, Sage Publications, 261 pages.

Coch L. & French J.R.P. (1948), "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, Vol.1, pp.512-532.

Cohen M. & March J. (1986), *Leadership and ambiguity : The american College* President. Mc Graw Hill, 2° edition. Combridge, Harvard Business School press, 320 pages.

Collier J. (1945), «United states Indian Administration as a laboratory of ethnic relations», *Social Research*, Vol.12, pp. 265-303.

Collins J.C. & Porras J.I. (2000), «Bâtir une vision pour le futur», in *Le Changement*, Les éditions d'Organisation, 272 pages, pp. 23-60.

Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 414 pages.

Crozier M. (1995), *La crise de l'intelligence*, Paris : InterEditions, 200 pages.

Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*. Paris : Ed. du Seuil, 436 pages.

Cummings T.G., Mohrman A.M. & Mitroff I.I. (1991), « The Actors in Large-Scale Organizational Change », in *Large-Scale Organizational Change*, The Jossey-Bass ed, pp. 91-99.

Cyert R.M. & March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Cyert R.M. & March J.G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, traduction de *A Behavioral Theory of the Firm* (1963), Dunod, 341 pages.

Daft R.L. & Weick K.E. (1984), «Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems», *Academy of Management Review*, Vol.9, n°2, pp. 284-295.

David A. (1993), «Existe-t-il une approche systémique du changement organisationnel ? », Actes du 1erCongrès Biennal de l'association française des sciences et technologies de l'information et des systèmes (AFCET), juin.

David A. (1994), RATP, la métamorphose : réalités et théorie du pilotage du changement. Paris : InterEditions, 320 pages.

David A. (1996a), «Structure et dynamique des innovations managériales», *Cahier de Recherche*, n°12, Centre de Gestion Scientifique, Ecoles des Mines de Paris.

David A. (1996b), «L'aide à la décision entre outils et organisation», *Entreprises et Histoires*, n°13, pp. 9-26.

David A. (1999), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion», *Cahier de recherche*, DMSP, Université Paris-Dauphine, nouvelle version revue et augmentée, juillet.

David A. (2000), «La recherche intervention, cadre général pour la recherche en science de gestion ?», in David, A., Hatchuel, A. & Laufer R. (coordonné par), *Les nouvelles fondations des science de gestion*, Vuibert, collection FNGE, 216 pages, pp. 193-211.

David A. (2002), «Décision, Conception et Recherche en Sciences de Gestion». Dossier James March, *Revue Française de Gestion*, Vol.28, n°39, juillet-août.

David A. (2003a), «Des sciences de gestion citoyennes ? Nature des connaissances et positions du chercheur en Sciences de Gestion», in *L'université citoyenne : progrès, modernisation, exemplarité*, Economica, 355 pages.

David A. (2003b), «Etudes de cas et généralisation scientifique en Sciences de Gestion», *Revue Sciences de gestion*, n°39, pp. 139-166.

Davis F.D., Bagozzi R.P. & Warshaw P.R. (1989), «User Acceptance of Computer Technology: Comparison of Two Theoretical Models», *Management Science*, Vol.35, n°8, pp. 982-1003.

Degot V. (1985), «Culture et rationalité», *Information sur les Sciences Sociales*, Vol.24, n°2, pp. 257-298.

Delville L-P. (2005), «Pourquoi s'intéresser à l'interculturel dans les équipes opérationnelles des projets de développement ?», Les documents de travail de la Direction Scientifique. Groupe de recherches et d'échanges technologiques, Coopérer aujourd'hui, n°44, Juin, 26 pages.

Demers C. (1993), «Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes», *Communication et Organisation*, Vol.16, n°2, pp. 22-31.

Demers C. (1999), «De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», *Gestion*, Vol.24, n°3, pp. 131-139.

Demers C. & Giroux N. (1993), «A look at the Messy Middle: From Changing to Organizing», Montréal, HEC, *Cahier de Recherche,* n° 93.

Demers C., Giroux N. & Chreim S. (1997), «Les stratégies discursives dans les annonces de mariages corporatifs». *Acte de la* VIème *Conférence Internationale de Management Stratégique,* AIMS, HEC, Montréal, 25-27 juin, pp. 311-318.

Demorgon J. (2000), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Economica, Paris, 352 pages.

Denzin N.K., & Lincoln Y.S. (Éd.) (1994), *Handbook of Qualitative Research,* Thousand Oaks, CA : Sage, 700 pages.

Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise,* éd. Vuibert, 334 pages.

Devereux G. (1980), De *l'angoisse à la méthode dans les sciences de comportement,* (trd française), édition Organisation (1967), Paris, Flammarion, 474 pages.

D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 279 pages.

D'Iribarne P., Henry A., Segal J-P., Chevrier S. & Globokar T. (1998), *Cultures et Mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 358 pages.

D'Iribarne P. (1998), «Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise «excellente » à Casablanca», in *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières,* Paris, Seuil, 358 pages, pp. 223-251.

Dodgson M. (1993), «Organizational learning: a review of some literatures», *Organization Studies*, Vol.14, n° 3, pp. 375-394.

Doz Y.L. (1994), «Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés», *Revue Française de Gestion*, n° 97, pp. 92-104.

Doz Y.L. & Prahalad C.K. (1987), «A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms: The Case of Multinational Corporations», in Pettigrew (1987), *The Management Of Strategic Change*, Ed Basil-Blackwell, pp. 63-88.

Drucker P. (1999), *L'avenir du management selon Drucker*, Paris, Edition Village Mondial, 199 pages.

Duck J.D. (2000), «Gérer le changement : L'art de l'équilibre», *Le Changement*, *Harvard Business Review,* pp. 61-92.

Duncan R.B. (1974), «Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizational Learning», *Decision Sciences*, Vol.5, n° 4, pp. 705-725.

Dupriez P. (2000), «Culture et Management : un vieux couple, pour le meilleur et pour le pire ». In Dupriez et Simons (2000*), La résistance culturelle*, De Boeck, 356 pages, pp. 68- 102.

Dupriez P. & Simons S. (2000*), *La résistance culturelle,* De Boeck. 356 pages.

Dupuy F. (2001), L'alchimie du changement : problématique, étapes et mise en œuvre, Edition Dunod, 184 pages.

Dutton J. & Ashford S. (1993), «Selling Issues to Top Management», *Academy of Mangement Review*, Vol.18, n° 3, pp. 397-428.

Dutton J., Ashford S., O'Neill R., Hayes E. & Wierba L. (1997), «Reading the wind : How Middle Managers assess the context for selling issues to top managers», *Strategic Management Journal*, Vol.18, n° 5, pp. 407-423.

Dutton J. & Duncan R. (1987), «The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis», *Strategic management Journal*, Vol.8, n° 3, pp. 279-295.

Eby L.T., Adams D.M., Russell J.E. & Gaby S.H. (2000), «Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees'reactions to the implementation of team-based selling», *Human relations*, Vol.53, n° 3, pp. 419-442.

Eden C. & Huxham C. (1996), «Action Resarch for the study of Organizations», *Handbook Of Organizations Studies*, Washington, Sage Publications, pp. 526-542.

Eisenhardt K.M. (1989), «Making fast strategic decisions in high-velocity environments», *Academy of Management Journal*, Vol.32, n° 3, pp. 543-576.

Engel F., Fexari D. & Moisdon J-C. (1984), «Connaître les pratiques d'intervention», Synthèse des 12 premières réunions du séminaire : *Pratiques d'intervention des chercheurs organisé par le programme mobilisateur technologie emploi Travail. : Centre de Gestion Scientifique.*

Enriquez E. (1972), «Problématique du changement », *Connexions,* Vol.4, pp. 5-45.

Ernst M., Alexeev M. & Marer P. (1996), *Transforming the Core: Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central* Europe, Boulder, CO : Westview Press, 313 pages.

Fabi B., Martin Y. & Valois P. (1999), «Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses», *Gestion*, Vol.24, n° 3, pp. 102-113.

Fauré S. (2002), *Manager à l'école de confucius,* Editions d'organisations, 416 pages.

FLOYD S.W. & WOOLDRIDGE B. (1992), Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive*, Vol.6, n° 4, pp. 27-39.

Floyd S.W. & Wooldridge B. (1994), «Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management strategic role», *Academy of Management Executive*, Vol.8, n°4, pp. 47-57.

Floyd S.W. & Wooldridge B. (1997), «Middle management's strategic influence and organizational performance», *Journal of Management Studies*, Vol.34, n° 3, pp. 465-485.

Ford J.D. & Ford L.W. (1995), «The role of Conversation in Producing intentional change in Organizations», *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3, pp. 541-570.

French W.L. (1969), «Organization development: objectives, Assumptions and Strategies», *California Mangement Review*, Vol.12, n° 4, pp. 23-34.

French W.L. & BELL C.H. (1978), *Organization Development*, New Jersey: Prentice-Hall.

Friedberg E. (1993), Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée, Paris, Seuil, 404 pages.

Frideberg E. (1994), «Peut on parler de modèles nationaux de gestion ?», Débat entre d'Iribarne P., Beffa J-L. & Friedberg. E, *Compte rendu rédigé par Berry M., L'association des Amis de l'école de Paris*, Séance Mai.

Galbraith J.K. (1970), *Le nouvel état industriel*, Gallimard.

Gao B. (2002), Le manager face au défis de la mondialisation : la chine exemple d'application du management interculturel, Edition Vuibert, 115 pages.

Garrette B. & Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliance,* Les Éditions d'Organisation, 283 pages.

Gauthey F., Ratiu I., Rodgers I. & Xardel. D. (1988), *Leaders sans frontières : le défi des différences*, Edition Mac Graw-Hill, 175 pages.

Gauthey F. & Xardel D. (1990 a), *Management interculturel : mythes et réalités*, Paris, Economica, 126 pages.

Gauthey F. & Xardel D. (1990 b), *Le management interculturel*, Presses universitaires de France, Edition Que Sais- je ? 127 Pages.

Genelot D & Le Moigne J-L. (1992), *Manager dans la complexité, Réflexion à l'usage des dirigeants*, Ed Insep-editions, 360 pages.

Genelot D. (1998), *Manager dans la complexité*, INSEP Edition, Paris.

Gersick C. (1991), «Revolutionary Change Theories: a Multi-level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm»**,** *Academy of Mangement Review*, Vol.16, n° 1, pp. 10-36**.**

Ginsberg A. & Abrahamson E. (1991), «Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates», *Journal of Management Studies*, Vol. 28, n°2, pp. 173-190.

Gioia, D.A. & Chittipeddi K. (1991), «Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation», *Strategic Management Journal*, Vol.12, n° 6, pp. 433-448.

Giroux N. (1996), «La mise en oeuvre discursive du changement», in *Actes de la 4ème conférence de l'AIMS.*

Giroux N. (1997), «La Construction Discursive de l'Organisation», *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, I.A.E de Lille, 23 octobre.

Giroux N. (1998), «La communication dans la mise en œuvre du changement», *Management international*, Automne Vol.3, n° 1, pp. 1-45.

Giroux N. (2000), «L'analyse Narrative de la Stratégie», *Actes informatisés du colloque de l'AIMS,* Montpellier, 24-25-26 Mai.

Giroux N. & Taylor J. (1995), «Le changement par la conversation stratégique», in. *Perspectives en management stratégique* Noel A. (sous direction), Paris, Edition Economica, 530 pages.

Giordano Y. (1999), «La communication est plurielle dans ses représentations». *Les cahiers de communication interne,* n°4, Edition l'Association Française de Communication Interne.

Giordano Y. & Giroux N. (1998), «La communication du changement organisationnel», *Revue Française de Gestion,* n° 120, septembre - octobre, pp. 139-152.

Girin J. (1981), «Genèse de la hiérarchie dans les sociétés de conseil». *Revue française de Gestion*, n° 29, Janvier-Février, pp. 39-48.

Girin J. (1985), «L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive», *Actes de colloque ISEOR / FNEGE*, Paris, Novembre, Publications ISEOR, pp. 170-186.

Girin J. (1989), «L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations», *in AFCET, Journée d'étude de recherche action en action et en question, collège de systémique,* Ecole Centrale paris, Mars.

Girin J. (1990), «L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode», in *Epistémologie et Sciences de gestion*, coordonné par A.C. Martinet, Economica, 249 pages, pp. 141-181.

Glaser B.G. & Strauss A.L. (1971), *The Discovery of Grounded Theory,* Status Passage, Chicago: Aldine.

Godelier E. (1998), «Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew. Le changement dans les entreprises : Crise ou mutation ?», *Revue Française de Gestion*, n°120, pp. 24-36.

Greenwood R. & Hinings C.R. (1988), «Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change», *Organization Studies,* Vol.9, n°3, pp. 293-316.

Greffeuille J. (1994), «Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ?», *Working Paper IAE Aix-Marseille,* n° 421, Mars.

Greiner, L-E. & Bhambri A. (1989), «New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change», *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 67-86.

Grenier C. & Josserand F. (2003), «Recherches sur le contenu et recherches sur le processus ». Thiétart R.A. (sous la direction), *Méthode de Recherche en Management,* édition Dunod, 537 pages, pp 104-136.

Guilhon A. (1998), «Le changement organisationnel est un apprentissage», *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, pp 98-107.

Haber. D. & Yan Qin V. (2005), *L'occident rencontre L'Asie. Vers un management Global*. Edition Vuibert, 156pp.

Hafsi T. & Demers C. (1989), Le changement radical dans les organisations complexes : Le cas d'Hydro-Québec, Gaëtan Morin, 310 pages.

Hafsi T. & Fabi B. (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Editions Transcontinental, 418 pages.

Hambrick D-C., Geletkanycz M-A. & Fredrickson J-W. **(1993),** «Top executive commitment to the statu-quo : some tests of its determinants", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 401-418.

Hamel G. (1991), « Breaking the Frame: Strategy as Stretch and Leverage »*"*, in Thomas, H., O'Neal, D.E., White, R., Hurst, D. (Eds), *Building the Strategically-Responsive Organization*, Wiley, New York, pp.45-99.

Hamel G. & Prahalad C-K.(1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol.67 n°3, pp. 63-79.

Hamel G., et Prahalad C-K. (1994), "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, Vol.72, n°4, pp. 33-50.

Hannan M-T. & Freeman J. (1977), «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, Vol.82, n°5, pp. 929-964.

Hannan, M-T. & Freeman J. (1984), « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, Vol.49, n°2, pp. 149-164.

Hall E-T. (1971). *La dimension cachée*, Seuil, 254 pages.

Hall E-T. (1979), *Au delà de la culture*, trad. française. Seuil, Paris, 233pages.

Hall E.T. (1984), *Le langage silencieux*, Seuil. 237 pages.

Harris P-R. & Moran R-T. (1993). *Managing cultural differences*, Gulf Publishing, 318 pages.

Harris P-R., Moran R-T. & Moran S-V. (2004*),* *Managing Cultural differences*, British Library Cataloguig in Publication Data, 600 pages.

Hatchuel A. (1982) : « Sciences des Organisations : de la pluridisciplinarité à la construction d'un objet ». *Publication Ecole des mines de Paris*.

Hatchuel A. (1985), « L'entreprise sur une longue période : incohérence et intelligibilité ». in *Méthodologies Fondamentales en Gestion*, FNEGE - ISEOR (ed), *Méthodologie fondamentales en Gestion.*, pp. 238-250.

Hatchuel A. (1986), « Archétypes et Interventions dans le Savoir Gestionnaire ». Colloque International, Les *nouvelles tendances en gestion,* HEC Montréal, publication Ecoles des Mines de Paris, 26 pages.

Hatchuel A., Agrell P. & Van Gigsh J.P. (1987), « Innovation as system intervention », Publication De l' Ecole des Mines de Paris, 11 pages.

Hatchuel A. (1988), « Les savoirs de l'Intervention ». *Colloque de Cerisy : Les métiers d'organisation*, 24 pages.

Hatchuel A. (1993). « L'intervention de chercheurs en entreprise : éléments pour une approche contemporaine », *Revue Education Permanente*, n°113, pp. 73-88.

Hatchuel A. (1994b), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n° 7, pp. 59-75.

Hatchuel A. (2000), « *Design-oriented organizations* », EGOS, Lyon, Juillet, Publication Ecole des Mines de Paris, 20 pages.

Hatchuel A. & Molet H. **(1986 a).** « Rational Modelling in Understanding Human decision Making: about Two Cases studies », *European journal of operations Research*, n° 24, pp. 178-186.

Hatchuel A. & Weil B. (1994) « Dynamique des connaissances et changement organisationnel : Réflexion à partir d'un cas de système expert de génération automatique de gamme de fabrication ». *Revue Technologies de l'information et société*, Vol.6, n° 1, pp. 37-54.

Hedberg B. (1981), "How organizations learn and unlearn, in Nystrom, P.C., Starbuck, W-H. (Eds). *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, Oxford University Press, Oxford, pp.3-27.

Hegarty W. & Hoffman R-C. (1987), "Who Influences Strategic Decisions?" *Long Range Planning*, Vol.20, n°2, pp. 76-85.

Henriot J. (2005), Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens – Cas d'expérimentation en Science de Gestion, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE Lyon, 354 pages.

Hermel L-P. (1993), (sous la dir. de), Management européen et international, approche comparée des ressources humaines et de l'organisation, Économica, 296 pages.

Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, Sage Publications, London, 328 pages.

Hofstede G. (1991), Culture and organizations, software of the mind. Intercultural cooperation ans its importance for survival, McGraw-Hill, 296 pages.

Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*. Comprendre nos programmations mentales, (trad. Waque M.), Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, 351 pages.

Hofstede G. (1998), « Identifing organizational subcultures: an empirical approch". *Journal of Management Studies*, Vol. 35, pp.1-12.

Hofstede G. & Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*. Les éditions des Organisations, 268 pages.

Huber G-P. (1991), « Organizational learning: the contributing processes and the literatures », *Organization Science*, Vol.2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 88-115.

Isabella L-A. (1990), « Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events », *Academy of Management Journal*, Vol.33, n°1, pp. 7-41.

Jabes J. (1991), « Changements et développement de l'organisation ». In *Management Aspects Humains et* organisationnels. PUF, 656 Pages.

Jaques E. (1955), « Social System as a defence against Persecutory and Depressive Anxiety », in *New Directions in Psychoanalysis*, London, Tavistock Publications, pp. 478-498, Trad. Fr.: *Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américains*, réunis par André Lévy, Dunod (1978), pp.546-565.

Joffre P. (1989), « L'internationalisation de l'entreprise ». In *L'Encyclopédie de gestion*. Economica, pp. 1566-1586, 3169 pages.

Joffre P. & Koenig G. (1992), Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires, adversaires et leur univers, Librairies Techniques, 201 pages.

Johnson G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell Publishers, Oxford.

Johnson G. & Scholes H. (2000), *Stratégique,* Edition française dirigée par F.Fréry, Publi-Union, Village Mondial, 594 pages.

Johnson G., Scholes K., Writtigton R., & Frery F. (2005). *Stratégique* : Edition Pearson Education. 732 pages.

Jolly D. (2001), « Joint venture et transferts technologiques ». *Revue française de gestion*. n°133. (Mars, Avril, Mai), pp. 32-48.

Kaltenmark M. (2001), *La Philosophie Chinoise*. Presses universitaires de France, 122 pages.

Kanter R.M. (1983), *The change masters*, New York, edition, Simon&Schuster, 432 pages.

Kanter R-M., Stein B-A. & Jick T-D., (**1992),** *The Challenge of Organizational Change*, New York, USA: Free Press, 535 pages.

Kaplan R-D., (1996). The End of The Earth. Newyork. Rondom House. Cité par Strauss, A. Corbin, J. (2004). Les fondements de la Recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la Théorie enracinée. Edition Saint Paul Fribourg. Suisse.

Kelly J-F. (1989), "Talk Eased Merger Stress For Great American Employees". *Personnel Journal,* (October), pp. 77-85.

Kelly D. & Amburgey T.L. (1991), « Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change », *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°3, pp. 591-612.

Kets de Vries M. (2003), « Etre un bon chef : essai de définition ». *Les cahiers du Management, L'expansion,* n°672, pp. 118-119.

Kets de Vries, M. et Miller, D. (1984), *The Neurotic Organization : Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco, 254 pages, trad française, *L'entreprise névrosée*, McGraw-Hill, Paris, 1985.

Ketterer, R., Price, R. And Politser, P. (1980). "The action research paradigm", in R. Price and P. Politser (eds), *Evaliation and action in the social Environment.* New york. Academic Press.

Killing P. (1983), Strategie for joint venture succes. Praeger.

Kim H-D. (1993), « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37-50.

Kimberly J-R. (1979)," Issues in the creation of organizations : initiation, innovation ad institutionalization", *Academy of Management Journal*, Vol.22, No 3, pp. 437-457.

Kirkpatrick D-L. (1985), *How to Manage Change Effectively.* Jossey-Bass Publishers.

Klassen U. (1992), « Les formes de l'investissement étranger en république populaire de chine. In. *Les Joints venture internationales*. Edition Joly, 429 pages, pp. 374-382.

Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *», Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Novembre, pp. 4-17.

Koenig G. (1994), « Apprentissage organisationnel : un état des lieux », *Revue Française de Gestion*, n° 85, Février, pp. 76-83.

Koenig G. (1996), «Management : les constructeurs - Karl E. Weick», *Revue Française de Gestion*, n°108, mars/avril/mai, pp. 57-70.

Koenig G. (2002), « Karl E. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste». In *Les grands auteurs du Management*. Sous la direction de Huaul I.et Charreire S., Editions EMS, 463 pages, pp. 414- 427.

Koenig G. & Thietart R.A. (1994), « Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelle », 3ème Conférence Internationale de Mangement Stratégique, Mai, Lyon.

Kostera M. (1996), « *Modern crusade : the missionaries of management come to Eastern Europe »*, In MULLER B, *À la recherche des certitudes perdue*s, Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation, Les travaux du centre M. BLOCH, Berlin.

Kotter J-P. (1990), « What Leaders Really Do?" *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111.

Kotter J-P. (1996*),* *Leading change*, Ed Harvard Business School Press, 187 pages.

Kotter J-P. (2000). « Conduire le changement : huit causes d'échec *». Collection Harvard Business Review.* Editions d'organisation. pp. 1-24.

Kotter J-P. (2002*),* *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 240 pages.

Kotter J-P & Hestkett J., (1993), Culture et performances : le second souffle de l'entreprise. Edition d'Organisations, 192 pages.

Kotter J-P. & Schlesinger L-A. (1983), " Choosing Strategies for Change", *in Perspectives on Behavior in Organizations,* McCraw-Hill Publishing Company, NY; pp. 534-551.

Kourilsky F. (2004). Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement. Edition Dunod, 332 pages.

Langefeld K. (1992), Les *Joints venture internationales.* Edition Joly, 429 pages.

Larçon J-P. & Reitter R. (1979), *Structure de pouvoir et identité d'entreprise,* Paris, Nathan.

Laroche H. (1997), «L'entreprise close : une approche cognitive», in Besson P., *Dedans, Dehors*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, pp. 171-190.

Laroche H. & Nioche J.P. (**1994),** «La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes», in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Editions Vuibert, pp 349-372.

Lau C. & Woodman R-W. (1995), "Understanding organizational change: a schematic perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°2, pp 537-554.

Laurent A. (1989), "A cultural view of organizational change". In P. Evans, Y. Doz et A; Laurent, *Human Ressource Management in international firms*. London: Macmillan. Pp. 83-94.

Lawler E. (1991), "Strategic choices for changing organisations", *In large-scale organisational Change*, The Jossey-Bass ed, pp. 255-271.

Lawrence P-R. (1954), "Comment faire face à la résistance au changement", *Harvard Business Review*, 1ère édition mai-juin, 2ème édition avec commentaire rétrospectif en janv-févr 1969, pp. 3-11.

Lawrence P-R. (1969), "How to deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review*, Vol.32, n°3, pp. 49-57.

Lawrence P-R. & Lorsch J-W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School Press. 279 pages.

Lebraty J-F. (1996), " L'intuition dans les décisions managériales ", *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août, n°109, pp. 57-70.

Ledford G., , Mobrman S-A., Mobrman A-M & Lawler E. (1991), " The Phenomenon of Large-Scale Organizational Change", in *Large Scale Organizational Change*, The Jossey- Bass, pp. 1-31.

Le Goff J-P. (1992). *Le mythe de l'entreprise :* critique de l'idéologie managériale, Paris, La Découverte, 308 pages.

Le Maittre N. (1987), « La culture d'entreprise : facteur de performance ». In *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, Tome II *Les composantes de l'organisation*, Gaetan Morin Edition.

Le Moigne J-L. (1980) « Epistémologies constructivistes et Sciences de l'organisation ». in Martinet A-C. *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, pp. 81-140.

LE Moigne J-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Edition Dunod, Paris, 192 pages.

Le Moigne J-L. (**1995),** *Les épistémologies constructivistes,* PUF Que Sais-je, n° 2969

Le Moigne J-L. (2000), « Quand savoir devient comprendre », in Avenier M-J., *Ingénierie des pratiques collectives*. *La cordée et le quator*, L'Harmattan, Paris, 462 pages.

Leonard-Barton D. (1987), « The Case for Integrative Innovation: An Expert System at Digital », *Sloan Management Review*, Fall, Vol.29, n°1, pp. 7-19.

Leonard-Barton D. (1992), « Core Capabilities and Core Rigidities : a Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal Special Issue: Strategy Process: Managing* Corporate Self-Renewal, Vol.13, pp. 111- 125.

Leonard-Barton D. & Deschamps I. (1988), « Managerial Influence in the Implementation of New Technology », *Management Science*, Vol.34, n°10, pp. 1252-1265.

Lesca H. & Caron M-L. (1995), « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise *». Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct, pp. 58-68.

Leung K. (1997), "Negotiation and reward allocations across culture". In: P.C. Earley and M. Erez, Editors, *New perspectives on international industrial and organizational psychology*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 640–675.

Leung K. & Kwong J. (**2003), "**Human resource management practices in international joint ventures in Mainland China: a justice analysis". *Human Resource Management Review,* Vol.13, Issue 1, pp. 85-105.

Lévi-Strauss C. (1995). « Introduction à l'œuvre de M. Mauss », in *Mauss M. Sociologie et anthropologie,* Paris, PUF, 6eme édition, 482 pages.

Levitt T. (1991), Réflexions sur le management, Dunod

Levitt B. & March J-G. (1988). "Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp. 319-340.

Levy A. (1986), « Second–Order Planned Change: Definition and conceptualization», *Organisational dynamics*, summer, Vol.15, n°1, pp. 5-23.

Lewin, K., (1947), « The channels of group life, social planning and action research", Human Relations, n°1, pp. 143-153.

Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, NY: Harper and Row.

Lewin, K., (1972), « *Psychologie dynamique* », Les relations Humaines, Paris, PUF, 4 ème éd., éd originale 1931.

Lewis. R. (1999), When cultures collide : managing successfully across cultures, Yarmouth. Intercultural press, 468 pages.

Lickert R., (1961), New patterns of management, McGraw-Hill, New York. 279 pages.

Lickert R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill, 258 pages.

Lindblom C-E. (1959), « The Science of 'Muddling Through' », *Public Administration Review*, Vol.19, n° 2,pp. 79-88.

Lipovetsky G. (1987), *L'empire de l'éphémère*, Paris, Gallimard, 348 pages.

Lipton M. (1996), « Demystifying the development of an Organization Vision », *Sloan Management review,* Vol.37, n° 4, pp. 83-92.

Liu M. (1997), Fondements et pratiques de la recherche-action, L'Harmattan, 351p.

Lorsch J-W. (1986), « Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change », *California Management Review*, winter, Vol.28, n°2, pp. 95-109.

Louapre E. & Salvador A. (1997), *L'incroyable métamorphose de la chine*. Edition L'harmattan. 308 pages.

March J. & Sevon S. (1984), « Gossip, Information, and decision making », in Sproull L-S. and Crecine P-J. (Eds.), *Advances in Information Processing in Organizations,* Vol.1, pp. 95-107.

March J., (1991), «Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol.2, n°1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp. 71-87.

March G-J. & Simon H-A. (1991), *Les organisations*, Dunod, Paris. Version originale, 1958*, Organizations*, J.WILEY & Sons, New York.

Martin C. (2005), « *Management interculturel en Europe* ». *La Revue des Sciences de Gestion* : Direction et Gestion, Jul-Oct, Vol.40, n° 214/215, pp. 25-33.

Martinet A-C. (1983), *Stratégie*, Editions Vuibert, Paris, Collection Gestion. 322 pages.

Martinet A-C. (1984), Management *stratégique : organisation et politique*. Edition McGraw - Hill, Collection Stratégie et Management, Paris. 118 pages.

Martinet A-C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion,* Economica, 249 pages.

Mason R-O. & Mitroff I. (1981), Challenging Strategic Planning Assumptions, Theory, Cases, and Techniques. John Wiley, New York.

Matheu M. (1986), « La familiarité distante »- *Revue Gérer et comprendre- Annales des Mines*, Mars, pp. 81-94.

Maurer R. (1996), « Put resistance to work for you », *Human Resource Magazine, n°* 41, pp. 75-80.

Mayer P. (1986), « Vers un renouvellement méthodologique et épistémologique en recherche de gestion », *Dans qualité des informations scientifiques en gestion*, *acte colloque FNEGE*, ISEOR, Nov.

Mbengué A. (1997), « Le fonctionnement dual des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°114, juin-juillet-août.

McCormick, J. (1993). « Combler l'écart entre logique industrielle et logique humaine dans le management international », Hermel P-H., (sous la direction), *Mangement européen et international*, Paris, Economica, pp. 27-41.

McKelvey B. (1982), *Organizational Systematics : Taxonomy, Classification, Evolution*, Berkeley, CA, University of California Press, 511 pages.

Meier O. (2004), Management interculturel : stratégie, organisation, performance. Edition Dunod. 330 pages.

Métais E. & C. Roux-Dufort (1997) " Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention ", *Actes du 7ème congrès de l'AIMS.*

Michaud C. & Thoenig J-C. (2001), *Stratégie et Sociologie de l'entreprise,* Editions Village Mondial, Paris, 240 pages.

Midgley D-F. & Dowling G-R. (1978), «Innovativeness: the concept and its measurement," *Journal of Consumer Research*, Vol.5, N° 4, pp. 229-242.

Midler C. (1995), « Du changement avec ou sans crises », *Séminaire Crise et mutation, Les Annales de L'Ecole de Paris,* Vol.2, pp. 249-259.

Miller D. (1982), " Evolution and Revolution a Quantum View of structural change in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.19, N°2, pp. 131-151.

Miller D. & Friesen P. (1980), "Monumentum and Revolution in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal,* Vol.23, n° 4, pp. 591- 614.

Miller D. & Friesen, P., (1982) « Structural change and performence : Quantum versus piecemeal-Incremental approaches », *Academy of management Journal*, Vol.25, n°4, pp. 867-892.

Miles M-B & Huberman A-M. (1984), . Analysing qualitative: a source book for new methods, Berverly Hills CA, Sage. Traduction française (1991), Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck.

Miles M-B. & Huberman A-M (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Miles M-B & Huberman A-M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Trad Rispal M-H., Edition De boeck. 626 pages.

Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*, New York : Haper and Row.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Mintzberg H., (1984). *Le gestionnaire au quotidien*, Editions d'organisation, Paris.

Mintzberg, H. (1984). Le *manager au quotidien* : les dix rôles du cadre, Éditions d'Organisation.

Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (1998), *Strategy Safari,* Harper Rows, traduction française, *Safari en pays Stratégie*, Village Mondial.

Mintzberg H., Raisinghani D., & Theoret André, (1976), "The Structure of Unstructured Decision Processes ", *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, n°2, pp. 246-275.

Mintzberg H. & Waters J-A. (1982), «Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm», *Academy of Managemen Journal*, Vol.25, n°3, pp. 465-499.

Mintzberg H. & Westley F. (1989), « Visionary Leadership and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 17-32.

Mintzberg H. & Westley F. (1992), "Cycles of Organizational Change", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 39-59.

Mirochima M., (1987), *Capitalisme et confucianisme*. Paris. Flammarion.

Moch M.K. & Bartunek J.M. (1990), Creating Alternative Realities at Work: The Quality of Work Life Experiment at FoodCom, Harper Business, New York, 444 pages.

Moingeon B., Edmondson A. & Ramanantsoa B. (1997), « Confiance et Recherche Intervention ». *Cahier de recherche HEC*. Groupe HEC.

Moisdon J-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 61-73.

Moisdon, J-C. (1991), « La recherche au centre de gestion scientifique : évolutions et perspectives ». *Publication Centre de Gestion Scientifique.* 42 pages.

Moisdon J-C (2006), «La recherche intervention : de la prescription à l'énigme», *Acte de Colloque Interventions et Savoirs, CNAM,* Avril, 12 pages.

Moral M. (2004), Le manager global : comment piloter une équipe multiculturelle. Edition Dunod, 219 pages.

Moran R-T., Harris P-R. & StrippW-G. (1997), *.Strategies for human Resource profesionals*, Golf Publishing Company.

Morgan, G. (1989*), Images de l'Organisation*, Les Presses de l'université Laval, Editions Eska, 556 pages.

Morin E. (1979), *Le paradigme perdu : La nature humaine*. Paris, le Seuil.

Morin P. (1988), «Pratiques du changement organisationnel», *Revue française de Gestion*, Mars - Avril, pp. 60-66.

Morin P., (1991). *Le management et le pouvoir*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Mutabazi E., Klesta A., Altman Y., & Poirson P. (1994), *Management des ressources humaines à l'international,* Eyrolles, 232 pages.

Nadler D. (1994), "Beyond the Heroic leader", *in Discontinous Change: leading Organizational Transformation*, by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San francisco, pp. 217-231.

Nadler D. & Tushman M-L. (1991), "Leadership for oranizational Change", in *Large Scale Organizational Change*, The Jossey-bass ed, pp. 100-119.

Nadler D.A. & Tushman M-L., (1994), "Types of Organizational Change : From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation ", in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation*, by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San francisco, pp. 15-34.

Nanus B. (1992), *Visionary Leadership*, Jossey Bass. 237 pages.

Napier N., Simmons G. & Stratton K. (1989), «Communication during a merger: the experience of two banks", *Human Resource Planning*, Vol.12, n° 2, pp.105-121.

Needhan J. (1974). *La tradition scientifique chinoise*, Collection Savoir, Hermann, 306 pages.

Nonaka I. (1988), « Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms », *California Management Review*, Vol.30, n° 3, pp. 57-73.

Nonaka I. (1994), « A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol.5, n°1, pp. 14-37.

Ohmae K. (1989), "The global logic of strategic alliances*"*, *Harvard Business Review*, Vol. 89, n°.2, pp. 143-54.

Pascale R.T (1990), *Managing on the Edge*, Simon and Schuster, 350 pages.

Pascale R-T. (1992), Les risques de l'excellence : Stratégies des conflits constructifs. Inter éditions, 400 pages.

Pascale R., Millermann M., Gioa L., (1997). "Changing the Way We Change", *Harvard Business Review*, november-december, 14 pages.

Paturel R. & Savall H. (2001), « La légitimité de la recherche académique en management stratégique ». *Revue Sciences de Gestion*, n° 29. pp. 175-208.

Peretti M., Cazal D. et Quiquandon F. (1990), *Vers le Management International des Ressources Humaines*, Liaisons, 283 pages.

Perret V. (1994), Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations, Thèse de doctorat, Université Paris-IX Dauphine.

Perret V. (1996), «La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes», *5ème Conférence Internationale de management stratégique*, 13, 14 et 15 Mai, Lille.

Perret V. (2003), « Les paradoxes du changement organisationnel » In *Le paradoxe penser et gérer autrement les organisations*. Editions Ellipses, pp. 253-288, 302 pages.

Perret V. & Seville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthodes de Recherche en Management,* Thiétart R-A., Dunod, 537pages.

Perry L-T. (1986), "Merging Successfully : Sending the "Right" Signals. Sloan Manageement Review, Vol.27, n° 3, pp. 47-57.

Pesqueux Y. (2004), « Culture nationale, valeurs et référence « ultimes » ». *Revue Mangement International*., Vol.8, n°3, pp. 2-9.

Peters T-J. & Waterman R-H. (1983), Le *prix de l'excellence*, Dunod, 359 Pages.

Pettigrew A-M., (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, pp. 570-581.

Pettigrew A-M. (1985), The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries. Oxford, England; Basil Blackwell.

Pettigrew A.M (ed.) (1987), *The Management of Strategic Change*. England. Basil Blackwell.

Pettigrew, A-M. (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, November, Vol.24, n°6, pp. 649 – 670.

Pettigrew A-M (1992), « The Character ans Significance of strategy Process Research". *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 5-16.

Pettigrew A-M. & Whipp R. (1993), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell Edition, Oxford, UK, 336 pages.

Pfeffer J. (1981), *Power in organizations*, Harpercollins, 391 pages.

Pfeffer J. (1981b). « Management as symbolic Action », dans. Cumming L-L et. Staw B-M (Eds), *Research in Organization Behavior,* JAI Press, Greenwich.

Pfeffer J. & Salancik G-R., (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 300 pages.

Pichault F., (1993), Ressources Humaines et Changement Stratégique : vers un management politique, Bruxelles - De Boeck Université. 187 pages.

Plane J-M. (1996), « Recherche action, méthodes d'observation et management stratégique », *Communication, Conférence Lille*, 17 pages.

Plane J-M. (1999), « Considérations sur l'approche ethnométhodologie des Organisations », *Revue française de gestion.* Mars-Avril-Mai, pp. 44-53.

Plane J-M. (2000), *Méthodes de recherche intervention en management*, préface de R. Pérez, Paris, L'Harmattan, 256 pages.

Plane J-M. (2003), Management des organisations : théories, concepts, cas. Edition Dunod. 257 pages.

Poole P., Gioia D. & Gray B. (1989), "Influence Modes, Schema Change, and Organisational Transformation", *The journal of applied behavioural Science*, vol.25, nº3, pp. 271-289.

Poupart R., (1985). " Le changement Organisationnel". In Miller R., (sous la direction). *La direction des entreprises, concepts et applications*, éd. MacGraw Hill.

Probst GJ-B. (1994), *Organiser par l'auto organisation*, Editions d'Organisation, Paris.

Probst GJ-B., Bruggiman O., Mercier J-Y& Rakotobarison A. (1992), *Gérer le changement organisationnel,* les Éditions d'Organisation.

Purser R-E., Pasmore W-A., & Tenkasi R-V. (1992), "The influence of deliberations on learning in new product development teams". *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.9, n°1, pp. 1-28.

Quinn J-B. (1980), *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood III : Irwin, 222 pages.

Quinn J-B. (1980),"Managing Strategic Change", *Sloan Management Review,* summer, Vol.21, n° 4, pp. 3-20.

Quinn J-B. (1994), L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie, Dunod, Paris, 514 pages.

Raimbault M., Saussois J.M., (1981), *Organiser le changement*, Les Editions d'Organisation.

Ramaprasad A. (1982), "Revolutionary Change and Strategic Management", *Behavioral Science*, Vol.27, pp. 387-392.

Ramirez R. (1983), "Action learning: A Strategic Approach for Organizations Facing Turbulent Conditions", *Human Relations*, Vol.36, n°8, pp. 725-742.

Raynal S. (2004), « Projet internationaux ; interculturalité et rationalité ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Juillet-Octobre, Vol.39, n° 208-209, pp. 67-79.

Reitter R. (1996), " Culture et identité " in Simon Y. & P. Joffre (Ed.) *Encyclopédie de Gestion*, Economica.

Reitter R., Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., & Pulicani P. (1991), *Cultures d'entreprise*, Editions Vuibert, 286 pages.

Reitter R. & Ramanantsoa B. (1985), *Pouvoir et politique : Au delà de la culture d'entreprise,* Paris, Mc Graw Hill.105 pages.

Resweber J-P. (1995). La *recherche action,* Paris, PUF, 127 pages.

Reynaud J-D. (**1988).** « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue Française de Sociologie,* Tome XXIX, n°1, pp. 5-18.

Reynaud J-D. (1997), Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin, 368 pages.

Rogers E-M. (1995). *Diffusion of Innovations***.** New York, The Free Press, 418 pages.

Romelar P. (1997), « Changement d'organisation et Ressources Humaines **»**, in SIMON Y., JOFFRE P. (eds), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, pp. 306-324.

Rondeau A. (1999), « Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, Vol.24, n°3, pp. 148-157.

Rowe F. (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes d'Information et Management*, Vol.4, n°4, pp. 3-20.

Rubin H-J & Rubin I-S. (1995). *Qualitative Interviewing, The art of Hearing Data*, Thousand Oaks, CA, Sage, 312 pages.

Ruffat M. (1991), «La culture d'entreprise : fortune d'un concept» in A. Beltran et M. Ruffat, *Culture d'entreprise et histoire*, Les Editions d'Organisation, Paris, pp. 19-25, 158 pages.

Sainsaulieu R. (1977). L'identité au travail, Paris, FNSP, 486 pages.

Savall H. (1984). « Développement et perspectives de la recherche en gestion en France au cours des prochaines années, économies et sociétés », *Revue sciences de gestion*, n°5, pp. 355-356.

Savall H & Zardet V. (2001). *Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le Contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard L'EXPANSION de Mangement Stratégique, Economica, 4ime Edition, 410 pages.

Savall H. & Zardet V. (2004). Recherche en gestion et approche qualimétrique : observer l'objet complexe, Edition Economica, 432 pages.

Savall H. & Zardet V. (**1996),** « La dimension cognitive de la Recherche Intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive ». *Revue internationale de systémique,* Vol.10, n°1-2, 24 pages.

Sardas J-C (1993), Dynamiques de l'acteur et de l'organisation, À partir d'une recherche intervention sur la gestion du risque bancaire, Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris, 352 pages.

Schaffer R-H. &. Thomson H-A. (2000), « Les meilleurs programmes de changement sont ceux qui commencent par des résultats », *Le changement*, *Harvard Business Review*, pp. 213-242.

Schein E-H. (1969). *Process Consultation, Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.

Schein E-H. (1971), Psychologie et Organisations, ed. Hommes et techniques, traduit de l'anglais 1965, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, NJ Prentice-hall, 115 pages.

Schein E-H. (1984), «Coming to a new awareness of organizational culture», *Sloan Management Review*, Winter, Vol.25, n°2, pp. 3-16.

Schein, E.H., (1985), « Organizational Culture and Leadership- ed. Jossey Bars publicers 1985 San Francisco, Washington, Londres

Schein E-H. (1987a), *The clinical Perspective in field work,* Sage Publications, 77 pages.

Schein E-h. (1987C). « Coming to a new awerness of Organizational Culture, in *The Art Of Managing Human Resources*, NY Oxford University Press, pp. 261-277.

.**Schein E-H. (1993**). "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering theGreen Room", *Sloan Management Review*, Winter, Vol.34, pp. 85-92.

Schein E-H. (1995). "Process consultation, action research and clinical inquiry; are they the same?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10, n°6, pp. 14-19.

Schmidt A. (1993), « Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques », Working paper *n° 417*, *IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III,* Octobre.

Schön D. (1983), *The reflective practitioner*, New York, Basic Books, 374 pages.

Schwartz H. & Davis S. (1981) « Matching corporate culture and business strategy ». *Organizational Dynamics,* Vol.10, n° 1, pp. 30-48.

Secord P-F. & Backman C-W. (1974), *Social Psychology*, 2 edition, NY, McGraw-HILL.

Senge P. (1990), "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Vol.32, n°1, pp. 7-23.

Senge P. (1991), *La cinquième discipline*, InterEditions, Paris, 462 pages.

Senge P., Roberts C., Boss R-B., Smith B-J., & Kleiner A. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Doubleday Currency, 608 pages.

Senge P. & Sterman J. (1992), "Systems Thinking a Organizational Learning : Acting Locally and Thinking Globally in The Orgaganization of the Future", *EuropeanJjournal of Operational Research*, Vol.59, n° 1, pp. 137-150.

Shaw R. (1994), « The Essence Of Discontinious Change: Leadership, Identity and Architecture », in *Discontinous change : Leading Organizational Transformation*. Nadler et al, Jossey-Bass Publishers. 320 pages, pp. 66-81.

Sheldon A. (1980) « Organizational paradigms: A theory of organizational Change », *Organizational Dynamics,* Vol.8, n°3, pp. 61-80.

Simon H-A. (1957), *Administrative Behaviour, Ne*w York : Mac Millan.

Simons S. (2000) « La diversité culturelle : une exploration difficile ». In *La résistance culturelle*. De Boeck Université, pp. 45-68, 356 pages.

Singh J-V., House R-J. & Tucker D-J., (1986), "Organizational change and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, n° 4, pp. 587-611.

Smircich, L. & Morgan G. (1982), « Leadership: the Management of Meaning », *The journal Of applied Bahavioral Science*, Vol.18, n°3, pp. 257- 273.

Smircich L., Stubbart C., (1985), "Strategic Management in an Enacted World", *The Academy of Management Review*, Vol.10, n°4, pp. 724-736.

Smith C. (1986), "Transformation and Regeneration in Social Systems: A Dissipative Structure Perspective", *Systems Research*, Vol. 3, n° 4, pp. 203-213.

Snyder N. & Graves M. (1994), « Leadership and Vision », *Business horizon*, Vol.37, n° 1, Jan- Fev, pp. 1-7.

Soukas T. (1989), «The validity of idiographie research explanations». *Academy of Management Review*, Vol.14, pp. 551-561.

Stacey R-D. (1995), "The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes", *Strategic Management Journal*, Vol.16, n°6, pp. 477-495.

Starbuck W-H. (1965), Organizational growth and development, in MARCH, J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Chicago: Rand McNally & Co.

Starbuck W-H. (1983), « Organizations as action generators », *American Sociological Review*, Vol.48, n°1, pp. 91-102

Starbuck W-H., Greve A. & Hedberg R. (1978), "Responding to crises", *Journal of Business Administration*, Vol.9, n° 2, pp. 111-137.

Stayer R. (1990). « How I Learned to Let My Workers Lead ». *Harvard Business Review,* November-December, pp. 66-83.

Steensma H-K. & Lyles M-A, (2000), « Exploring IJV survival in transitional economy througt social exchange and knowledge – based perspectives ». *Stratgic Management Journa*l. Vol.21, pp. 381-851.

Stopford J. & Baden-Fuller C. (1990), "Corporate Rejuvenation", Journal of Management Studies, Vol.27, N°4, July, pp. 399-415.

Stopford J. & Baden-Fuller C. (1994), « Creating corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal,* Vol.15, n°10, pp. 521-536.

Strategor (1991), Stratégie, structure, décision, identité, Politique générale d'entreprise, InterEditions, Paris, 511 pages.

Strauss A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. I. Baszanger (éd). Paris, Harmattan, 319 pages.

Strebel P. (2000), « Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ? », *Le changement, Harvard Business Review*, pp. 157-178.

Susman G-I & Evered R-D. (1978). « An Assessment of the Scientific Merits of Action Research », *Administrative Science Quaterly*, Vol.23, n° 4, pp. 582-603.

Tajfel H. (1981). *Human groups and social categories.* England : Cambridge University Press.

Tarondeau J-C. (1998), *Le management des savoirs*, Que sais-je, PUF, 127 pages.

Taylor J-R. (1993), "La Dynamique de Changement Organisationnel, une Théorie Conversation/Texte et ses Implications", *Communication & Organisation*, n°3, mai.

Taylor J-R., & Van Every E. (1993). The vulnerable fortress; Bureaucratic organization and management in the information age. University of Toronto Press, 306 pages.

Taylor J-R. & Van Every E. (2000), *The Emergent Organization, Communication as its Site and Surfaces*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 237 pages.

Tessier R. & Tellier Y. (1973), Changement planifié et développement des organisations, Théorie et pratique, EPI.

Thachankary T. (1992), Organization as "Texts»: Hermeneutics as a Model for Understanding Organizational Change. *Research in Organizational Change and Development,* JAI Press, n° 6, pp. 197-233.

Thévenet M. (1984), «La culture d'entreprise en neuf questions", *Revue Française de Gestion,* n°47-48, septembre, pp. 7-20.

Thévenet M. (1988), "Plus c'est la même chose, plus ça change " in RFG mars-avril-mai, pp. 89-92.

Thévenet M. (1993a), *La culture d'entreprise*, PUF, Paris, 127 pages.

Thévenet M. (1993b), « Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel », pp. 151-158, In Bosch M. (dir.), Le Management interculturel, Nathan.

Thevenet M. & Vachette J-L. (1992). *Culture et comportements*, Vuibert, Paris, 241 Pages.

Thiétart R-A. (2000), « Gérer entre l'ordre et le chaos », Cahier *de recherche n° 283*. Mai, Centre de Recherche MKG Stratégie Prospective, DMSP, 12 pages.

Thiétart R-A. (2001), « Management et complexité : concepts et théories », in Martinet A.C. et Thiétart R.A., *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE, pp. 361-375.

Thiétart R-A. & Forgues B. (1993), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, *Revue Française de Gestion,* mars-mai, n° 93, pp. 5-15.

Thiétart R-A & Forgues B. (1995a), « Chaos Theory and Organization », *Organization Science*, January - February, Vol.6, n°1, pp. 19-31.

Thomas J-B., Shawn M-C. & Gioia D-A. (1993), "Strategic Sensemaking and Organizational Performance : Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes ", *Academy of Management Journal*, Vol.36, n°2, pp. 239-270.

Trompenaars F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Laurent du Mesnil, Paris.

Trompenaars F. (1996), "Culture and change: Conflict and consensus?". Interview with Fons Trompenaars, Leadership and Organisational Development, MCB Books, Vol.14, n°6, pp. 17-23.

Tushman M-L. & Romanelli E. (1985), « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation », *Research In Organizational Behavior*, Vol.7, pp. 171 - 222.

Tushman M-L., Newman W-H. & Romanelli E. (1986), « Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution », *California Management Review*, Vol.29, n°1, pp. 29-44

Uhalde M. (dir.) (2001), L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale, Paris, Desclée de Brouwer, 485 pages.

Urban S., (1993), *Management international,* Paris, Litec.

Uyterhoeven H-E. (1972), « General managers in the middle », *Harvard Business Review*, Vol.50, n°2, pp. 75-85.

Van Cauwenbergh A. & Cool K. (1982), « Strategic management in a new framework », *Strategic Management Journal*, Vol.3, n°1, pp. 245-264.

Vandangeon-Derumez I. (1998 a) *La dynamique des processus de changement*, thèse de doctorat, Université Paris-IX Dauphine.

Vandangeon-Derumez I. (1998b). «La dynamique des processus de changement», Numéro spécial, *Les organisations face au changement*, *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, n° 120, pp. 120-138.

Vandangeon I. (2000), " Changement prescrit et changement construit : la conduite du processus de changement et les logiques d'action sous jacentes », In Durand T., Mounoud E., Kœnig G. (dir.), *Perspectives en Management Strat*égique, EMS (Éditions Mangement & Société), pp. 191-216.

Vandangeon I., Durieux. F., (1996). « La dynamique du changement stratégique », *cinquième conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille.

Van de Ven A-H. (1992). « Suggestion for studing strategy process: a research Note », *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 169-188.

Van de Ven A-H. & Huber G-P. (1990), « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, Vol.1, n°3, pp. 213 - 219.

Van de Ven A-H. & Poole M-S. (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3, pp. 510 - 540.

Vas A., (2004), « Dynamique organisationnelle et diffusion du changement : analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail », *13 ème conférence AIMS*, 28 pp.

Ventriss C. & Luke J. (1988), « Organizational learning and public policy : towards a substantive perspective ». *American Review of Public Administration*, Vol.18, n°4, pp. 337-357.

Verburg R. (1996), "Developing Human Resource Mangement in Foreign Chinees Joint ventures", *European Management journal*, Vol.14, n°5, pp. 518-525.

Virany B., Tushman M-L. & Romanelli E. (1992), "Executive succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach", *Organization Science,* Vol.3, n°1, pp. 72-91.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en Gestion*. Edition Economica. 290 pages.

Wacheux F. (2005), «Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation socilae complexe », in *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, (de) Roussel P. et Wacheux F., Editions De Boeck, 440 pages, pp. 9-30.

Waddell, D. (1998). « Resistance: A constructive tool for change management », *Management Decision*, Vol.36, pp. 23-34.

Watzlawick P. (1978), La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication, Le Seuil, 240 pages.

Watzlawick P., Weakland J-H. & Fisch R. (1981), *Changements*, Le Seuil, Paris, 189 pages.

Weick K-E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley, 121 pages.

Weick K-E. (1977), "Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems", *Organizational Dynamics,* Vol.6, n° 2, pp. 31-46.

Weick K-E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 248 pages.

Weick K-E. & Browning L-D. (1986), « Arguments and Narration in Organizational Communication », *Journal of Management*, Vol.12, 1986, pp. 243-259.

Weick, K.E and K.H. Roberts (1993), "Collective Mind in Organizations: Heedful interrelating on flight decks". *Administrative Science Quarterly*, Vol.**38**, n° 3, pp. 357-381.

Weitzel W., Jonsson E., (1989), « Decline in Organizations: A Litterature Integration and Extension », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, n°1, pp. 91-109.

Wenger E-C. & Snyder W-M. (2003), Des communautés de pratiques : le nouvel horizon organisationnel, Harvard Business Review, Le Management du savoir en pratique, Editions d'Organisation, pp. 91-115.

WESTLEY F-R. (1990), « Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°5, pp. 337-351.

Wilkins A. & Ouchi W. (1983), « Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organization performance ». *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, n°3, Sep, pp. 468-481.

Willett G. (1992), (sous la direction de) La communication modélisée, une introduction aux concepts, aux modèles et aux théories, éd. ERPI, 646 pages.

Wooldridge B. & Floyd S-W. (1990), « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°3, pp. 231-241.

Yatchnnowsky A. (1999), L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF, Paris, 168 pages.

Zaltman G., Duncan R., & Holbek J. (1973), *Innovations and Organizations*, New york : Wiley and Sons, 224 pages.

Zmud R-W. (1984), "An Examination of Push-Pull Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work", *Management Science*, Vol.30, n° 6, pp. 727-738.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des postulats des paradigmes épistémologiques (adapté de Seville & Perret, 2003, p14-15)..... 28
Tableau 2 : Récapitulatif des trois modèles suivant une approche temporelle : 53
Tableau 3 : Chiffres récapitulatifs des relations extérieures de la Chine 219
Tableau 4 : Liste des participants à la formation en Inde et sa durée 296
Tableau 5 : Récapitulatif des caractéristiques de la stratégie de changement prescrit..... 386
Tableau 6 : Confrontation entre les traits culturels chinois et ceux qui caractérisent le corps social de la société..... 387
Tableau 7 : Récapitulatif des typologies d'attitude envers le changement : 398
Tableau 8 : Récapitulatif des dimensions/problèmes et limites du processus du changement organisationnel 413
Tableau 9 : Récapitulatif des composantes de la culture d'entreprise. 437

Liste des figures

Figure 1 : Le mode monologique de la mise en œuvre du changement (Giroux, 1998, p7).. 103
Figure 2 : La mise en œuvre dialogique du changement (Giroux, 1998, p8)..... 104
Figure 3 : Organigramme de la société SGHQ après sa création. 230
Figure 4 : Schéma récapitulatif des actions de changement amorcées au sein de la société SGHQ / Processus de la Recherche Intervention 292
Figure 5 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Qualité : 308
Figure 6 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Logistique : 310
Figure 7 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Maintenance : 312
Figure 8 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Production : 314
Figure 9 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Achat : 315
Figure 10 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Administratif : 316
Figure 11 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans le département Ressources humaines : 318
Figure 12 : Histogramme représentant le pourcentage des problèmes constatés dans tous les départements : 319
Figure 13 : Organigramme de la société après la restitution des résultats de la Recherche Intervention. 337
Figure 14 : Sphère des relations chercheur intervenant–acteurs. 372
Figure 15 : Evolution de l'attitude envers le changement en fonction des événements organisationnels. 400