



## Communication et organisation

33 | 2008

Conduire le changement organisationnel ?

---

# Conduire le changement organisationnel ?

Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie

---



###  dition  lectronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/411>

ISSN : 1775-3546

###  diteur

Presses universitaires de Bordeaux

###  dition imprim e

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 8-16

ISBN : 978-2-86781-506-5

ISSN : 1168-5549

### Référence  lectronique

Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie, « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/411>

---

*Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

**Benoit CORDELIER**

Benoit Cordelier est professeur au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Ses recherches portent sur le changement organisationnel et les systèmes d'information en tant que dispositifs sociotechniques, ainsi que sur le lien social et la relation marchande dans les communautés virtuelles.

**Hélène MONTAGNAC-MARIE**

Hélène Montagnac-Marie est maître de conférences à l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, où elle enseigne en ingénierie des projets culturels ainsi qu'en information-communication et documentation. Ses recherches portent sur les représentations sociales et professionnelles des TIC chez les professionnels de l'information et notamment sur le développement des *blogs* dans leur environnement professionnel.

## **Conduire le changement organisationnel ?**

*Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie*

cordelier.benoit@uqam.ca

helene.montagnac@u-bordeaux3.fr

La thématique du changement organisationnel bien que très étudiée reste encore très fertile. La richesse de ce champ témoigne d'une réflexion engagée depuis maintenant plus d'un demi-siècle par de nombreux chercheurs, tant en sciences de l'information et de la communication, qu'en gestion ou encore en sociologie. Le changement organisationnel est essentiellement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'optimiser. Cette approche du changement découle de l'héritage de l'*Organisation Scientifique du Travail* de Taylor et a tenu jusqu'à la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. La force d'une entreprise n'est pas alors dans sa capacité d'adaptation, mais dans son aptitude à mettre en place un modèle d'organisation stable. Le changement organisationnel ne pouvait alors être conceptualisé.

Pendant les années 1950 et 1960, d'autres auteurs devenus par la suite classiques en théorie des organisations se sont intéressés au thème du changement dans les organisations (Lewin, 1951 ; Cyert & March, 1963 ; Katz & Kahn, 1966). L'évolution du contexte économique avec un accroissement sensible de la concurrence amène peu à peu les organisations à envisager des structures plus souples, réactives et adaptables.

Dans les années 1960, des études sur des firmes industrielles donnent lieu à ce qui est appelé la théorie de la contingence structurelle (Emery & Trist, 1963 ; Burns & Stalker, 1966 ; Lawrence & Lorsch, 1967). Elle considère que le contexte externe des organisations conditionne leur structure. Il lui a néanmoins été reproché son caractère déterministe, fonctionnaliste, positiviste et nomothétique (Rojot, 2003).

Pendant les années 1970 et 1980, les théories du changement organisationnel rencontrent un véritable succès aussi bien auprès de la communauté scientifique que des praticiens. Les approches se

*Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

diversifient et des polémiques émergent : le changement envisagé sous l'angle des acteurs (Crozier & Friedberg, 1977 ; Miller *et al.* 1988), sous son aspect processuel (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1987), radical ou marginal (Tushman & Romanelli, 1985), par son caractère intentionnel (Child, 1972 ; French & Bell, 1978) ou contraint (Lawrence & Lorsh, 1983 ; Pfeffer & Salancik, 1978), *etc.*

La théorie de l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977) cherche néanmoins à rappeler pourquoi les organisations privilégient la stabilité par rapport au changement : leur capacité d'adaptation est en effet limitée par des contraintes aussi bien externes qu'internes.

Dès les années 1980, les chercheurs seront alors amenés à reconnaître la complexité de l'évolution des organisations et acceptent de concilier ces deux perspectives pour expliquer le changement des organisations (Singh *et al.*, 1986).

Vers la fin des années 1990 et les années 2000, les chercheurs se concentrent sur des éléments qui constituent le changement organisationnel. Collins & Porras (2000) insistent sur la nécessité d'une réelle vision du changement distinguant le stable de l'évolutif dans une organisation et qui permette de diriger l'action de changement. La communication est également envisagée : de sa qualité dépend d'ailleurs la réussite du changement (Strebel, 1996). En effet, la dynamique de changement s'entretient avec des résultats visibles (Schaffer & Thomson, 1992 ; Duck, 2000) sur lesquels il est nécessaire de communiquer. La question du rythme du changement est également soulevée : s'y adapter demande du temps à la fois pour des questions de déploiement et d'appropriation (Claveau *et al.*, 1998 ; Duck, 2000).

En résumé, dans un premier temps, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'avènement de théories du changement organisationnel. Si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes, elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tienne compte de l'ensemble des contraintes internes comme externes.

Aujourd'hui, la littérature reconnaît deux façons d'initier l'innovation organisationnelle : le changement prescrit et le changement construit. Dans le premier cas, la dynamique est à l'initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs subordonnés. La gestion du changement en entreprise est avant tout abordée de manière normative et prescriptive. Les

### *Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

sciences de gestion préemptent naturellement ce terrain et cherchent à y imposer une logique d'opérationnalité. « *En effet, [Valérie Perret (1996) nous explique que] 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 l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier.* » Les méthodologies proposées aux managers ainsi que l'essentiel des recherches en sciences de gestion abordent bien la communication dans leurs démarches. Mais, à notre connaissance, elles l'envisagent avant tout d'un point de vue instrumentalisant.

Les sciences de l'information et de la communication ont depuis investi le terrain par une approche particulière du rôle des TIC dans les organisations, ainsi que par le développement d'une approche communicationnelle ou discursive de l'organisation - qui a depuis fait école - en s'intéressant à la construction collective de l'organisation et s'applique rapidement au changement organisationnel. L'originalité de cette approche, développée par un groupe de chercheurs canadiens autour de James R. Taylor (avec notamment : Nicole Giroux, Carole Groleau, Daniel Robichaud, Elizabeth Van Every, François Cooren), est de nous présenter la structuration de l'organisation à travers la communication en nous proposant un modèle « *discursif* » autour d'une dualité texte/conversation. Dès 1993, la revue *Communication & Organisation* en publiait un des articles fondateurs dans son dossier « *Le changement organisationnel : une perspective communicationnelle ?* ». Quinze ans plus tard nous revenons sur la thématique et, si nous ne prétendons pas faire le tour complet des approches communicationnelles du changement organisationnel, nous souhaitons rendre compte ici de questionnements qui sont désormais saillants dans ce champ.

Nous ouvrons ce dossier avec l'article de Carole Groleau, professeure agrégée au Département de communication de l'Université de Montréal qui nous propose d'explorer, les apports et les limites des conceptualisations envisageant les organisations comme des processus dynamiques soutenus par les interactions de leurs membres afin de se tourner vers la cognition distribuée pour y repenser la place des technologies dans les organisations en transformation, à partir du concept de syntaxe des artefacts. Son analyse théorique s'appuiera sur une étude de cas relatant l'expérience d'informatisation du service de comptabilité d'un centre hospitalier.

*Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

C'est également sur une étude de cas prenant place dans un centre hospitalier qu'Isabelle Bazet (maître de conférences en SIC à l'IUT de Tarbes), Alexia Jolivet (doctorante en SIC à l'université Toulouse 3) et Anne Mayère (professeure en SIC à l'IUT A de Toulouse 3), toutes trois membres du LERASS s'appuient pour mener leur réflexion autour des implications de l'informatisation de la gestion des événements indésirables. Une analyse qui les conduit à interroger les formes de mobilisation des objets communicationnels associés et la pluralité des formes de communication et de production d'information qui participent à l'acculturation au « *système expert* » qualité-risques tout en constituant un espace de confrontation entre les approches différenciées.

Les propos de cette équipe de chercheuse rejoignent le point de vue énoncé dans l'article suivant, à savoir le constat d'une réorganisation désormais permanente dans les entreprises. En effet, Patrick Gilbert, professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris et chercheur au groupe GREGOR, nous propose à partir de ce constat liminaire, de davantage centrer notre attention sur les processus d'apprentissage inhérents à tout changement organisationnel, en tant que facteur déterminant dans la réussite de ces changements. Son propos s'étaye sur deux études de cas illustrant d'une part les apprentissages spontanés qui peuvent prendre place lors d'un changement laissant une certaine autonomie au nouveaux rôles des agents ; et d'autre part l'exemple de tentatives d'apprentissages délibérés mises en place par les entreprises.

Isabelle Mahy nous entraîne sur un terrain plus ludique mais avec un regard tout aussi aiguisé porté sur un projet d'innovation mené au Cirque du Soleil. Partant de l'hypothèse d'une création collective de sens comme étant centrale dans le processus du changement, l'auteur, professeure de communication organisationnelle au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal s'attache à analyser en quoi et comment les récits peuvent être des objets communicationnels participant au désir et à l'engagement des acteurs d'un changement organisationnel. Une analyse qui la conduit à distinguer trois grands types de récits : récit de témoignage, de fiction et d'influence.

L'Equipe de Recherche en Technologie de l'éducation ERTé constituée par Hugues Choplin (enseignant-chercheur en philosophie à l'Université de Technologie de Compiègne), Jacques Audran (maître de conférences en Sciences de l'Education à l'Université de Provence – Aix-Marseille 1), Eddie Soulier (enseignant-chercheur en système

*Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

d'information et gestion à l'Université de Technologie de Troyes), et Didier Paquelin (maître de conférences en SIC à l'Université Bordeaux 3), nous ramène sur les bancs de l'Université ou du moins sous une forme numérique avec une analyse de la mise en place d'un outil d'*e-learning* à l'Université Technologique de Troyes : TEMIS (Technologies Educatives pour le Management de l'Information et des Savoirs). Une analyse qui leur permet de constater que, contrairement aux prévisions du Centre d'Innovation Pédagogique, porteur de cette mission, TEMIS ne génère pas un réel changement de pratique, tant chez les étudiants qu'auprès des enseignants mais fonctionne davantage comme un outil complémentaire. Constat qui les conduit à proposer deux hypothèses afin d'appréhender le changement que constitue TEMIS comme un processus d'apprentissage et finalement dépasser le concept de changement pour l'envisager en terme de mouvement à partir de trois dimensions : l'événement, l'agencement et les potentiels.

Clôturent le dossier de ce numéro 33 mais non sa thématique, l'article de Youcef Aïssani (maître de conférences en SIC à l'IUT de Tarbes) et Odile Bordes (maître de conférences en SIC à l'IUT A de Toulouse) s'attache à analyser les effets du management de la qualité sur les rationalités narrative et argumentative. Ils s'appuient pour cela sur l'étude de la mise en place d'une démarche qualité au sein du secteur médico-social, selon un style managérial d'application (*top-down*) générant un phénomène de résistance au changement et une structure argumentative, tandis que le style managérial de co-construction (*bottom-up*) favorise le développement d'une structure narrative.

Dans la rubrique analyse, Yvon Pesqueux, professeur titulaire de la chaire « *développement des systèmes d'organisation* » au CNAM, nous propose de penser l'organisation en revenant sur la distinction entre objet (*organization*) et processus (*organizing*) à partir des catégories qui relèvent du changement. Cet article est ainsi l'occasion, après les réflexions proposées dans le dossier, de revenir sur les approches théoriques du changement et notamment leur dimension apologiaque, mais aussi de souligner l'importance de son contrepoint, la stabilité, trop souvent négligée dans la littérature scientifique consacrée aux organisations.

Cette analyse est complétée par l'apport de Rosette Bonnet, maître de conférences-HDR en sciences de l'information et de la communication, et Jacques Bonnet, professeur en sciences de la communication et en management, autour des postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. Ils

### *Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

enseignent tous deux auprès d'ingénieurs et de personnels d'encadrement et de direction à l'Enesad et travaillent principalement sur la communication organisationnelle. Ils choisissent ici de s'intéresser aux activités de ces managers, c'est-à-dire aux comportements, aux actes et aux modes opératoires qui constituent le quotidien de leur intervention professionnelle, afin de traiter des changements identitaires et professionnels qui s'opèrent chez ces managers durant leur parcours professionnel. Ils en arrivent ainsi à proposer six postures managériales rendant compte de l'évolution du rapport de signification que les managers entretiennent avec leurs activités, les organisations et les autres acteurs

La rubrique expérience abrite également deux articles rendant compte de la mise en place d'un changement. L'un évoque ainsi les changements au sein de la formation initiale de Telecom Paris, lié à l'introduction d'un environnement numérique, et qui met l'accent sur le rôle prépondérant de l'usage et des stratégies d'acteurs sur la mise en place de la technique elle-même (Rizza *et al.*). L'autre se penche également sur les changements liés aux TIC mais cette fois au sein de la communication sociale (Lakel) et plus précisément de l'introduction des systèmes d'information ouverte (notamment sous la forme de forums) au sein de l'administration française.

Pour rester dans la thématique du dossier, l'entretien proposé dans cette livraison permet à Pierre Colletterte professeur en gestion à l'Université du Québec en Outaouais et consultant pour de nombreux projets de changement et de réorganisation au Canada et à l'étranger, de s'exprimer autour de la question de la gestion du changement organisationnel.

Que tous les auteurs ayant participé au dossier comme aux différentes rubriques de ce numéro 33 de communication et organisation soient remerciés pour la richesse de leurs textes et la cordialité de nos échanges.

### **Bibliographie**

BURNS, Tom, STALKER, G.M. *The management of innovation*. London : Tavistock Publications, 1966, 312 p.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts : The M.I.T. Press, 1962, 480 p.

*Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

CLAVEAU, N., MARTINET Alain-Charles, TANNERY Franck. Formes et ingénierie du changement stratégique. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1998, n°120, p. 70-87

CHILD, John. Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No. 2, Jun. 1972, p. 163-177

COLLINS, James C., PORRAS. Jerry I. Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*. Feb 2000

COLLINS, James C., PORRAS. Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York : Harper Business, 1997, 368 p.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, Points Essais, 1992, 500 p.

CYERT, Richard, MARCH, James. *Behavioral Theory of the Firm*. Oxford : Blackwell, 1963, 264 p.

DUCK, Jeanie Daniel. Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, November 2000

EMERY F. E., TRIST E. L. The causal texture of organizational environment. *Human Relations*, n°18, august 1963, p. 20-26

FRENCH, Wendel L., BELL, Cecil H. *Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978, 360 p.

HANNAN, Michael T., FREEMAN, John. The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 82, n°5, p. 929 - 964.

KATZ Daniel, KAHN Robert L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1966, 489 p.

LAWRENCE, Paul Roger, LORSCH, Jay William. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, n°1, 1967, p. 1-30.

LEWIN Kurt. *Field Theory in Social Science*. New York : Harper and Row, 1951, 346 p.

PERRET, Valérie. La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes. *Actes de la 5ème Conférence Internationale de management stratégique (AIMS)*, Lille, 13-15 mai 1996.

*Dossier : Conduire le changement organisationnel ?*

PETTIGREW, Andrew M. *The Management of Strategic Change*. Oxford, England : Basil Blackwell, 1987, 378 p.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York : Harper & Row, 1978, 336 p.

SCHAFFER, Robert H. THOMSON, Harvey A. Successful Change programs Begin with Results. In *Negotiating Corporate Change Harvard Business Review*. 1992, Vol. January-February, p. 22-31

SINGH, Jitendra V., TUCKER David J., HOUSE Robert J. Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 1986, Vol.31, n°2, p. 171-193.

STREBEL, Paul. Why do employees resist change. *Harvard Business review*, mai-juin 1996, p. 86-92.

TAYLOR, James R., LABORDE, Olivier. Communication et la constitution de l'organisation : la perspective de "l'École de de Montréal". *Bulletin de liaison*, n°16, Org&Co, juin 2006.

TAYLOR, James R. La dynamique de changement organisationnel – Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication & Organisation*, n°3, Bordeaux, GREC/O, 1993.

TUSHMAN, M., ROMANELLI, E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. in STAW, B. M., CUMMINGS L., eds. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich : JAI Press, CT, 1985, p. 171-222.

