

Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain et complexe : proposition d'une démarche de conduite du changement

Laurent MULLER (Doctorant)

Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels (LRGSI)
8, rue Bastien Lepage - BP 647
54010 NANCY

Tél. 03 83 19 32 28 - Fax. 03 83 19 32 00 - E-Mail lmuller@ensgsi.u-nancy.fr

André THOMAS (Docteur)

Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels (LRGSI)
8, rue Bastien Lepage - BP 647
54010 NANCY

Tél. 03 83 19 32 14 - Fax. 03 83 19 32 00 - E-Mail andre.thomas@wanadoo.fr

Claudine GUIDAT (Pr)

Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels (LRGSI)
8, rue Bastien Lepage - BP 647
54010 NANCY

Tél. 03 83 19 32 32 - Fax. 03 83 19 32 00 - E-Mail guidat@ensgsi.u-nancy.fr

Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain et complexe : proposition d'une démarche de conduite du changement

Résumé

Les approches du changement en entreprise révèlent chacune une façon différente de percevoir l'organisation. Nous nous appuyons sur ces approches pour proposer une démarche de conduite du changement qui nous permettra de mettre en évidence que le mode de représentation de l'organisation utilisé dans une démarche participative de changement est un facteur clé pour le processus de changement. Partant de cette thèse, nous proposons une structuration de l'espace des représentations permettant de s'adapter à des contextes spécifiques tout en ouvrant les champs possibles de l'analyse pour favoriser l'innovation.

Abstract

The various models of change in firms are each based on a particular view of organisations. These models have been used to suggest a method of leading change with a view to showing that the way an organisation is represented in the process of participative change is a key factor in the change process. These findings lead to a structuring of the possible representations mentioned above which can fit into specific contexts while opening various fields of analysis in order to prompt innovation.

1.

Introduction : le contexte de travail

Les entreprises sont aujourd'hui le siège de transformations de plus en plus importantes et fréquentes. Ces changements peuvent servir une finalité : la stratégie de l'entreprise qu'elle soit défensive (se conserver pour survivre) ou offensive (croître pour survivre), mais les changements s'expliquent aussi fréquemment par leur origine, qu'elle soit interne à l'organisation (dysfonctionnements et conflits) ou externes à l'organisation (adaptation à l'environnement).

Quelle que soit la raison des changements, ils représentent les processus dont l'enjeu est de conduire l'organisation vers une meilleure compétitivité. Lorsqu'une entreprise se lance dans une réorganisation de ses services, lorsque l'on informatise la gestion, que l'on introduit de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles technologies de fabrication, le succès des changements mis en oeuvre n'est cependant pas assuré. En effet, certains caractères du changement, propres à notre époque, rendent sa gestion très difficile. On peut citer (BRENOT 1996) :

- **La rapidité** qui rend difficile l'apprentissage de nouveaux modes de travail : le changement se transforme en crise.
- **La nouveauté** : Réseau, Cyberspace, génie génétique... , la liste des nouvelles problématiques face auxquelles la mémoire, l'expérience, les connaissances sont de peu d'utilité est longue.
- **La complexité** : les liaisons de plus en plus nombreuses entre les éléments accroissent les obstacles à l'analyse et les risques de l'action.

Le contexte actuel de la conduite du changement se caractérise donc essentiellement par sa **complexité** (qu'il s'agisse de " l'objet " du changement ou de son environnement) et par son **indétermination** quant à l'impact des solutions envisagées et de la réaction de " l'objet " du changement par rapport à ces solutions.

L'instabilité des objectifs, le manque de relation entre les objectifs Long Terme et Court Terme, une réactivité importante conférant une grande influence à l'environnement, des savoir-faire importants et multiples mais très localisés, une association entre l'acteur et la tâche induisant une implication plus importante des hommes, des systèmes de communication interpersonnels se substituant au système d'information formel, etc. constituent autant de caractéristiques des entreprises de taille moyenne qui contribuent à la complexité et l'indétermination de ce type d'organisation.

2. Le pilotage d'un processus de changement

L'état de l'art sur les approches du pilotage des changements en entreprise fait apparaître plusieurs logiques (CLARET 1995) :

La logique économique-technique :

Elle tend à développer une vision rationnelle de l'organisation dans un objectif d'amélioration de la productivité et de diminution des pertes. Les démarches suivant cette logique s'appuient fréquemment sur des modèles de représentation " mécanistes " de l'entreprise. On peut lui associer les modes de formalisation les plus connus : l'organigramme représentant les relations hiérarchiques, les processus représentés par une succession d'activités au travers desquelles circule un flux de produits ou d'information, la comptabilité analytique etc.

Ces modèles issus de " l'organisation scientifique du travail " attribuée à W. Frederick Taylor (Maury 1971) sont fortement ancrés dans notre représentation des systèmes. Ils s'appuient sur une analogie de l'entreprise avec une machine, ce qui constitue parfois un modèle suffisant pour l'optimisation mais rend, dans certains contextes, l'implémentation sur le terrain difficile

parce que l'aspect humain d'une organisation et ses réactions sont négligés dans la construction de ce type de modèles.

La logique humaine (ou psychologique) :

Apparue dans les années 30 avec les travaux d'Elton MAYO (MAYO 1933) et le mouvement des relations humaines, elle s'appuie sur l'idée que les conditions de travail ont des conséquences sur l'efficacité du travail. Les travaux tentant de vérifier cette idée ont montré l'existence d'un aspect social dans le travail de groupe et son importance pour l'efficacité au travail. Le dénominateur commun des démarches associées à cette logique est leur volonté d'associer le personnel au processus de changement. Dans cette logique humaine, l'entreprise est vue comme un corps social (par analogie avec la société) et les modèles associés vont mettre en évidence les relations entre les acteurs de l'organisation, la culture du système social, l'influence de la hiérarchie...

La logique sociologique :

Elle s'appuie sur une vision proche de celle de la logique humaine, mais les sociologues ne développent pas de modèles au sens de représentation du système permettant son analyse, sa conception et son amélioration (CLARET 1995). Ils n'interviennent pas directement sur les décisions des acteurs de l'organisation mais utilisent " l'effet miroir ". Il consiste à produire des connaissances sur l'organisation étudiée et à les restituer aux acteurs de l'organisation pour modifier la vision qu'il ont de leur environnement. Pour cela ils utilisent des grilles de diagnostic préalablement établies.

Le reengineering :

Il représente une approche particulière mais importante étant donnée l'ampleur de son application, en particulier aux Etats-Unis. Il s'agit ici de reconcevoir l'organisation par une remise en cause complète des pratiques existantes (HAMMER 1993). Le reengineering associe, dans une certaine mesure, le personnel au processus de changement mais s'appuie sur des visions " mécanistes " de l'organisation pour prendre des décisions. Economiquement, les résultats sont spectaculaires (gains financiers) et socialement souvent catastrophiques (suppressions d'emplois). Cette approche comporte un inconvénient qui nous amènent à penser que le Reengineering ne représente pas réellement une démarche de conduite du changement mais plutôt une démarche d'optimisation des processus de l'entreprise : Reprendre tout à zéro, c'est renoncer à l'expérience et à l'apprentissage.

La problématique du changement organisationnel couvre un grand nombre de dimensions (toutes les dimensions de l'entreprise en tant que système social, système technique, système financier, etc.). Cet aspect " transversal " du changement en fait un sujet transdisciplinaire. Rien d'étonnant donc que chaque discipline scientifique ou courant de pensée ait développé ses propres approches du changement. Il n'en reste pas moins que traiter le problème du changement, du point de vue de l'industriel, en négligeant l'une de ses dimensions revient à diminuer les chances de succès du processus de changement. Conduire le changement en entreprise nécessite donc une intégration des différentes approches.

Le courant systémique, dont l'un des objectifs est d'appréhender un système de manière globale, sous toutes ses dimensions, semble être l'approche intégratrice répondant au problème précédent. Dans la pratique, la plupart des démarches systémiques reprennent des approches " classiques " issues de disciplines spécifiques pour les combiner, ce qui constitue une manière d'aborder le complexe par le compliqué (juxtaposition de représentations du système).

Le point commun des logiques de conduite du changement réside dans l'existence d'un mode de représentation de l'organisation. En effet, chaque discipline se focalise sur les caractéristiques de l'entreprise qui lui permettront de résoudre la problématique propre à son champ disciplinaire. Tous les auteurs en théorie des organisations s'appuient ainsi sur un

schéma de pensée qui constitue en quelque sorte une façon de voir l'organisation. En autres, C. ARGYRIS soutient cela en avançant que " l'esprit humain part d'un schéma pour mettre en œuvre ses intentions dans l'action, " et rappelle que c'est précisément le rôle du management de créer des schémas bien définis qu'il appelle " routines utiles " (HALL 1994)

Ainsi, quelle que soit l'approche choisie, aborder une organisation dans un objectif de changement revient à :

1. Voir l'organisation sous un certain angle,
2. Se fixer un objectif (plus ou moins précis),
3. Evaluer le chemin à parcourir pour atteindre cet objectif,
4. Changer l'organisation,
5. Vérifier l'atteinte des objectifs et corriger les dérives.

Nous pouvons décrire ce processus de conduite du changement en 5 phases clés : il s'agit de

1. **Comprendre** l'organisation existante,
2. **Concevoir** l'organisation souhaitée,
3. **Comparer** ces 2 dernières afin d'évaluer les écarts et de décider des changements,
4. **Mettre en oeuvre** les changements planifiés,
5. **Suivre** les résultats.

Ce processus, et en particulier les 3 premières étapes (Comprendre - Concevoir - Comparer), nécessite l'utilisation d'un ou plusieurs formalisme(s) de représentation de l'organisation qui serviront de support d'analyse et de communication pour le projet. Le pilotage du changement organisationnel pose donc le problème de choix du modèle de représentation de l'organisation qui est notre objet d'étude.

3. La problématique générale

Nous ne raisonnons pas sur le système réel mais aux travers de représentations que l'on a de la réalité. En posant l'hypothèse que **le changement doit être participatif**, il nécessitera de communiquer et nous imposera de *passer de représentations mentales de l'organisation à des représentations formelles*. Ces représentations serviront à définir l'état actuel de l'organisation, son état futur souhaité (ou le sens du changement), son état futur réel (résultat intégrant les contraintes de réalisation). Elles constituent ainsi les éléments qui nous permettront de conduire le processus de changement pour minimiser les écarts entre "le souhaité" et "le réalisé" (Cf. Figure 1).

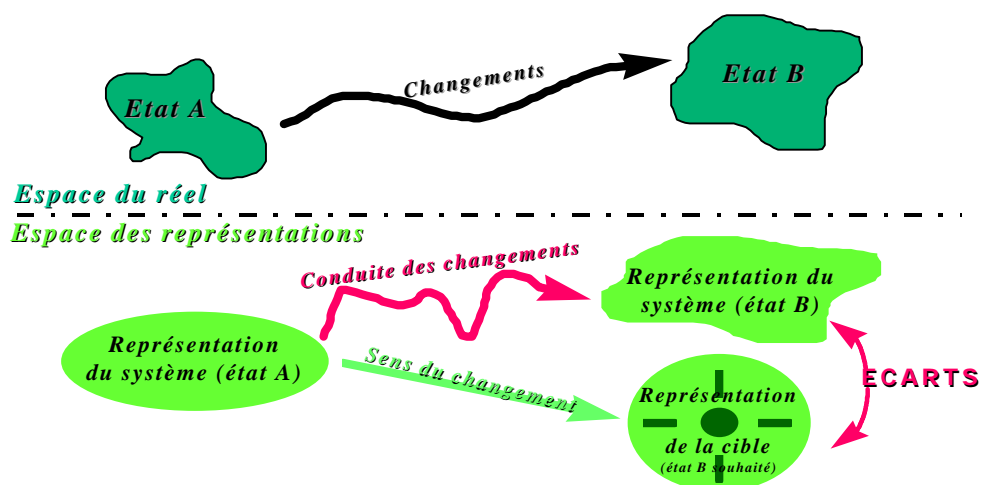


Figure 1 - la problématique générale

Séparer le système réel et les représentations que nous en avons permet de rappeler que notre façon de voir le système suggère fortement notre façon d'agir. La représentation d'une organisation est donc un facteur important pour le pilotage des processus de changement. Elle nous conduit à travailler sur la modélisation des systèmes organisationnels.

4. Les façons de voir l'organisation, un objet multidimensionnel

Les façons de voir l'organisation s'appuient principalement sur des analogies, comme le décrit Gareth MORGAN (MORGAN 1989). Ainsi l'organisation peut être vue comme une machine, comme un système vivant ou biologique, comme un cerveau, comme un système social, comme un système politique, etc. Chacune de ces métaphores induit un ou plusieurs modes de représentation des organisations qui possèdent chacun leurs forces et leurs limites.

<p>Les modèles “mécanistes” (analogie avec une machine) sont efficaces lorsque le système et son environnement sont stables et que le facteur humain n'est pas trop influent. Cependant, ils s'adaptent mal aux circonstances et engendrent une organisation bureaucratique bornée et rigide avec ses effets déshumanisants.</p> <p>Les modèles “biologiques” (analogie avec un système vivant) partent du constat que certains types d'organisation sont mieux adaptés que d'autres à des conditions environnementales spécifiques. Ces modèles mettent l'accent sur la compréhension des relations entre l'organisation et son environnement (théorie de la contingence). Ils favorisent ainsi le développement de nouvelles formes d'organisation (innovation) en insistant sur les besoins des différents sous-systèmes de l'organisation. Ce type d'analogie, en abordant l'organisation comme un objet “naturel”, tend à minimiser le pouvoir des acteurs de l'organisation à déterminer cette dernière et à construire leur propre avenir. Enfin, l'analogie elle-même possède une limite dans le fait qu'une organisation, contrairement au corps humain par exemple, n'est pas un système dans lequel tous les éléments travaillent en harmonie pour former une unité fonctionnelle.</p> <p>Les modèles “cybernétiques” (analogie avec un cerveau) ont été développés à partir des théories de la prise de décision (MARCH 1958) et tendent à décomposer l'organisation en un système décisionnel, un système d'information et un système opérationnel. Ces modèles sont fréquemment centrés sur le développement du système d'information. Ils tendent à favoriser l'auto-organisation et l'apprentissage, la redondance des fonctions, l'acceptation de l'erreur en s'appuyant sur le principe de variété requise, le principe de spécification minimale et le principe de l'apprentissage de l'apprentissage. Ces principes, en particulier l'auto-organisation et l'apprentissage, rentrent cependant en conflit avec les partages de pouvoir qui existent dans l'entreprise et nécessitent un temps considérable pour leur mise en place.</p> <p>Les modèles “culturels” (analogie avec un système social) nous incitent à interpréter les comportements d'une organisation afin de reconnaître le rôle qu'ils jouent dans la construction sociale de la réalité. L'approche culturelle met ainsi en évidence de nouveaux moyens de créer des activités organisées.</p> <p>Les modèles “d'intérêt de conflit et de pouvoir” (analogie avec un système politique) insistent sur le rôle clé joué par le pouvoir et limitent la rationalité d'une organisation à celle de chaque individu agissant suivant des intérêts propres à son point de vue. Ils mettent en évidence les forces de changement endogènes issues de la diversité des intérêts sur lesquels se fonde l'organisation. Le principal danger de cette métaphore est, en l'utilisant, de susciter cynisme et méfiance à propos de situations où ils n'existaient pas avant : finir par percevoir du politique partout.</p> <p>Les modèles “psychologiques” rappellent que les organisations et leurs membres sont pris au piège par la construction de réalités qui ne peuvent donner qu'une compréhension imparfaite du monde. L'Homme est, sa vie durant, prisonnier de sa propre histoire. Cette vision nécessite de sonder son inconscient par lequel se manifestent des comportements particuliers liés à son histoire et à sa perception du monde. Les modèles psychologiques repèrent ainsi un certain nombre d'obstacles à l'Innovation et au Changement.</p> <p>Les modèles “dynamiques” soulignent les flux continus de transformations existant au sein d'une organisation. Celle-ci suit ainsi deux logiques : s'autoproduire et conserver son identité. L'entreprise est vue soit comme un réseau de relations et de boucles à rétroactions positives et/ou négatives (causalités mutuelles), soit comme un ensemble de phénomènes impliquant et engendrant chacun son contraire (changement dialectique).</p> <p>Les modèles de “domination” éclairent le côté tyrannique des organisations. L'entreprise est un instrument de domination des individus, de division des classes, d'exploitation du personnel et de ségrégation en maintenant les distinctions entre les personnes.</p>
--

Tableau 1 - Les dimensions de l'organisation d'après (Morgan 1989)

Les modèles de représentation classifiés dans le Tableau 1 peuvent être utiles aussi bien pour décrire l'organisation existante dans un objectif de compréhension et d'analyse que pour concevoir l'organisation future telle qu'on la souhaite. La difficulté essentielle réside dans le choix du point de vue le plus pertinent par rapport au type de problème rencontré ou des objectifs attendus.

Pour mettre en oeuvre le processus de conduite des changements présenté précédemment en 5 phases, nous avons choisi des méthodes et outils de formalisation induisant un ou plusieurs de ces points de vue. Ainsi, nous avons utilisé une **représentation des Processus** de l'entreprise centrée sur les activités **pour Comprendre** l'organisation existante. L'**Analyse Fonctionnelle** (NF X50 150 à 153) a été utilisée **pour Concevoir** le système souhaité. Enfin, des **Matrices Stratégiques d'Audit** nous ont permis d'**évaluer les écarts** entre "le souhaité" et "le réalisé" et seront utilisées pour suivre le processus de changement.

5. La démarche DESPA (DEmarche Stratégique de Projet et d'Audit)

DESPA est une démarche de conduite du changement créée au LRGSI¹. Elle peut être décrite en 5 phases, dont l'objectif est d'établir une tactique de pilotage des changements et ses éléments de suivi (Cf. Figure 2).

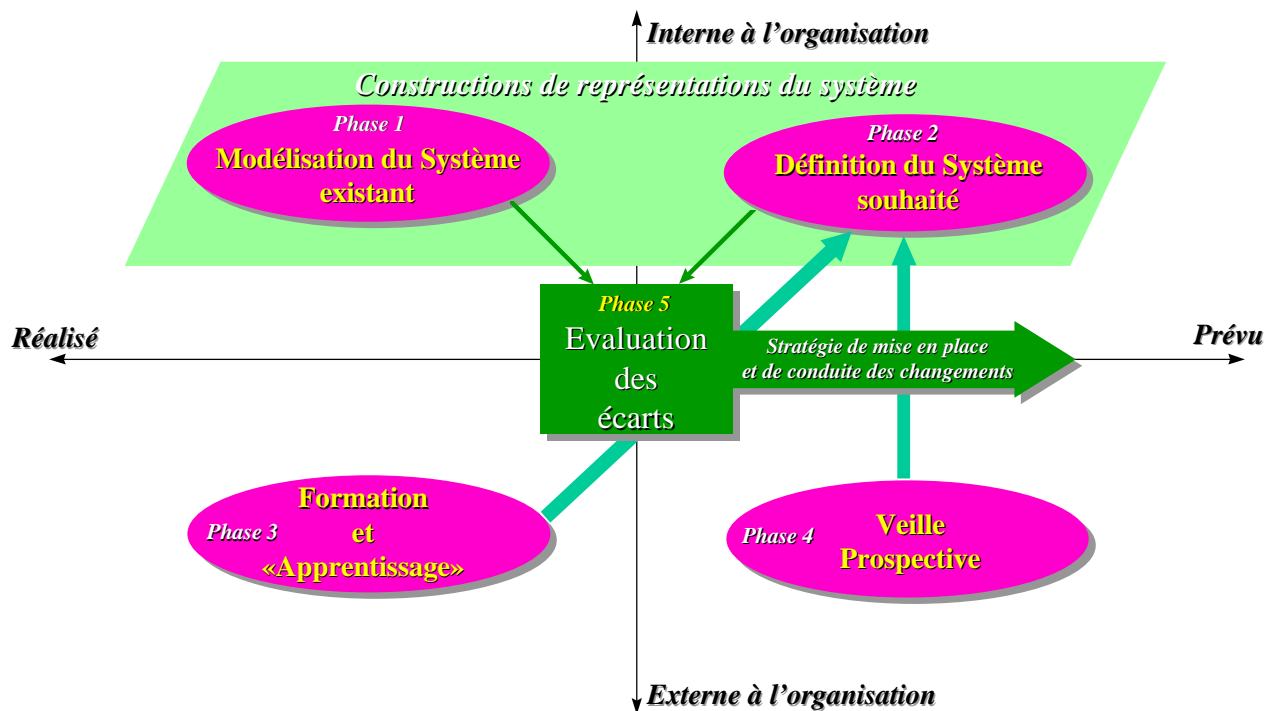


Figure 2 - La démarche DESPA

La première phase, "modélisation du système existant", permet de comprendre le système étudié par une représentation de son état actuel. La deuxième phase, "définition du système souhaité", a pour objectif de concevoir le système tel qu'il devrait être (la cible). Cette phase de conception utilise des informations provenant d'études externes à l'entreprise : veille, prospective, études de marché, études de la concurrence, connaissances acquises... qui

¹ DESPA a été créée par André THOMAS, Jean-Pierre GRANDHAYE et Jean RENAUD du Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels.

constituent les phases trois et quatre de la démarche: “formation et apprentissage”, et “veille/prospective”. Enfin, il s’agit dans la cinquième phase d’évaluer les écarts entre le système actuel et le système souhaité pour mettre en évidence le “chemin” à parcourir. Cette évaluation des écarts constitue à la fois **un outil de décision intégrant la complexité du système pour piloter le processus de changement et un outil de suivi pour composer avec l’incertitude liée à ce processus.**

Les phases trois et quatre ne sont pas étudiées dans le cadre de nos travaux de recherche. Les phases une et deux ont fait l’objet de choix d’outils de représentation. Nous présentons ici ces choix sans les justifier puisqu’ils constituent notre hypothèse de travail.

5.1. Le choix des outils de représentation

La “**modélisation du système existant**” est réalisée, d’une part, à l’aide d’un modèle centré sur les activités et décrivant les chaînes : **Fournisseur-Ressources-Activités-Résultats-Clients (FRARC)** et, d’autre part, par une formalisation des **Satisfactions / Difficultés / Propositions d’amélioration (SDA)** exprimées par les acteurs du système. L’ensemble de ces informations est synthétisé et représenté graphiquement sur une **grille GRAI** (modèle utilisé par la méthode GIM (DOUMEINGT 1997)).

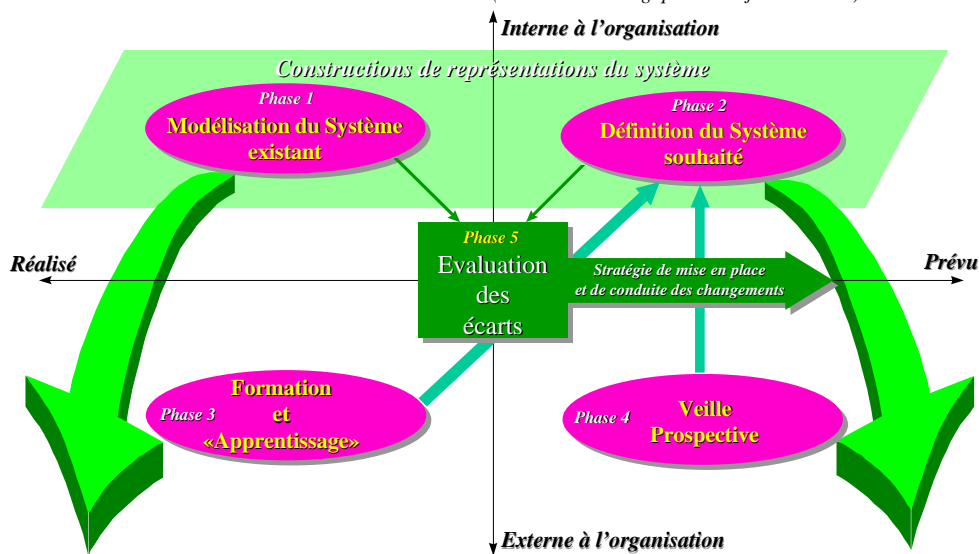
La “**définition du système souhaité**” est basée sur la démarche de conception : **Analyse Fonctionnelle (Norme NF X50 150 à 153)**. Elle se place dans le cadre du *Value Management* qui applique le raisonnement fonctionnel et le concept de valeur au management des organisations (MICHEL 1997) (NEEL 1995).

L’“**évaluation des écarts**” est réalisée à l’aide d’une ou plusieurs **Matrices Stratégiques d’Audit (MSA)** qui lient les deux modes de représentation précédents (THOMAS 1997). La Matrice Stratégique d’Audit dont un extrait est présenté Figure 4² permet d’évaluer comment chaque activité de l’organisation (“l’existant” représenté en colonnes) contribue à remplir les fonctions ou services à rendre par la structure (“le souhaité” représenté en lignes). L’évaluation est réalisée par une échelle de 3 valeurs (1, 3 ou 9) suivant l’aptitude d’une activité à répondre au besoin fonctionnel exprimé. La complexité se traduit entre autre par le fait qu’une activité donnée peut contribuer à réaliser une ou plusieurs fonctions et qu’une fonction peut être remplie par une ou plusieurs activités. La matrice fait apparaître plusieurs dimensions suivant les propriétés des fonctions (niveau attendu d’un critère d’appréciation, poids de la fonction...) et les caractéristiques des activités (durée, coût, difficultés exprimées, satisfactions exprimées, etc.) que l’on choisit comme indicateur d’évaluation. Chaque création, suppression ou modification d’activité aura un impact sur l’ensemble de la matrice par le changement de l’évaluation réalisée.

Ainsi, son aspect multidimensionnel prend en compte la complexité du système et son aspect dynamique permet de gérer l’incertitude du processus de changement.

² L’extrait présenté est issu du cas d’application LINVOSGES SA présenté brièvement en partie 6. La matrice complète comporte une centaine de fonctions et environ le même nombre d’activités avec des indicateurs supplémentaires ; les combinaisons fonctions-activités-relations-indicateurs de la matrice permettent d’obtenir, suivant le mode de hiérarchisation choisie pour trier les données, un nombre considérable de visualisations des écarts pour un même système c’est à dire une multitude de vues d’un seul problème.

La démarche DESPA (DEmarche Stratégique de Projet et d'Audit)



FRARC :

une vision mécaniste

Compte rendu d'entretien

Date: 04-10-95 (15h)

Interviewé: Jean-Marie GERMAIN
Fonction: Responsable commercial VAD

Intervieweur: Laurent MULLEZ

Fournisseurs	Ressources	Hz	Activités (désirées)	Résultats	Clients
POSELLO	Nouveauté LEURENT	1. Faire le travail de présentation de la collection	Création de l'échantillon Sélection des produits Diffusion de l'information	Commandes de la collection	Caractéristiques
Entrepreneurs	2-3. Faire par son	Réaliser de nouvelles commandes	Fabrication commerciale	Une nouvelle	
HERTZ	Annuaire Offre emploi Présentation de candidats	Rechercher des candidats	Maintenir l'effectif de la collection	Service VAD LVG	
	Plan de la collection Célébration	Faire le plan de la collection	Plan de la collection	Service valeur CLAIR Lydz	

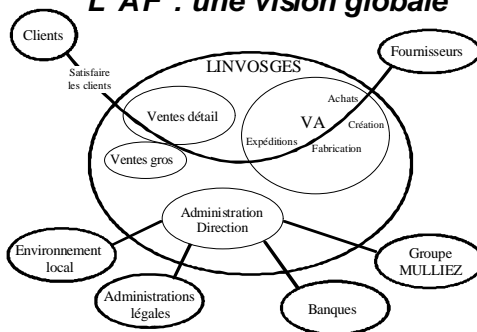
SDA :

une vision humaine

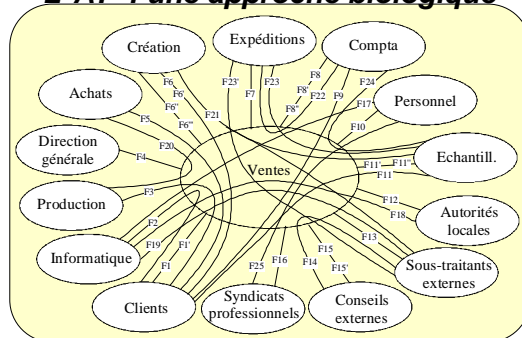
Points forts et points faibles exprimés

Vos satisfactions	Vos difficultés	Vos propositions d'amélioration
LVG dispose d'un outil informatique performant qui n'est pas suffisamment exploité à l'heure actuelle.	Il n'y a pas de notion de satisfaction du client chez LVG. LVG n'a qu'une approche financière du problème. Il y a des problèmes de respect des délais liés à des difficultés de gestion des stocks. On analyse ce qui va bien, on n'analyse pas ce qui va mal. Il est difficile et long parfois d'obtenir une information d'un fournisseur. L'information ne circule pas de manière fluide. Les décisions sont prises trop vite.	Il faudrait répondre sur place aux fournisseurs. Mettre en place un service de contrôle qualité. Mettre en place un suivi du budget tant de la part que des fournisseurs.
Il n'y a pas de concertation pour établir le budget. Il y a peu de concertation pour fixer le prix du produit. Problème de développement des zones commerciales.		

L'AF : une vision globale

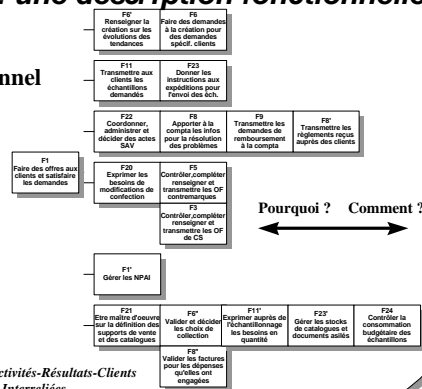


L'AF : une approche biologique



L'AF : une description fonctionnelle

Arbre Fonctionnel



La grille GRAI : une vision globale

C: HARMONIE - Phase 1 : Description

Activité	Responsable	Statut	Prévu	Réalisé	Commentaire
...

AF : Analyse Fonctionnelle (au sens de la Norme NF X50 150 à 151)
SDA : Satisfactions/Difficultés/Améliorations

FRARC : Fournisseurs-Ressources-Activités-Résultats-Clients
GRAI : Graphe à Réseaux et Activités Interreliées

Figure 3 - Les représentations utilisées par DESPA

5.2. Les points de vue utilisés par DESPA

Les choix d'outils de représentation effectués pour la démarche DESPA conduisent à un certain nombre de vues de l'organisation.

La représentation FRARC donne **une vision mécaniste** de l'organisation puisqu'elle présente l'entreprise comme une succession d'activités interreliées par des ressources dans le but de produire un objectif-résultat donné. Elle permet de reconstituer les processus de gestion de l'entreprise, de chiffrer leur durée, de vérifier les incohérences entre activités : **il conduit à une optimisation des processus de gestion.**

La représentation SDA donne **une vision humaine** de l'entreprise puisqu'elle permet à chaque acteur d'exprimer les difficultés qu'il rencontre, ses satisfactions et de proposer des améliorations. Cette vue est un recensement des besoins et satisfactions individuels. Elle est donc un cumul de points de vue différents et exprime globalement la perception des acteurs de l'organisation sur leur propre système : **elle conduit à la satisfaction des acteurs de l'organisation.**

La grille GRAI fournit **une vision globale** puisqu'elle place toutes les activités ou macro-activités (résultat d'agrégation de plusieurs activités) dans une grille qui les classe par fonction et par fréquence de réalisation. Elle met également en évidence les flux de décision et d'information entre les activités. Enfin, si l'on rattache à chaque activité les Satisfactions/Difficultés/Propositions d'amélioration (SDA) exprimées par les acteurs, la grille représente ainsi une vue synthétique et globale des deux précédentes : **elle conduit à l'optimisation des processus avec prise en compte de l'avis des acteurs.**

L'Analyse Fonctionnelle (AF) constitue essentiellement **une vue biologique** puisqu'elle décrit l'ensemble des services (ou fonctions) que devrait rendre un sous-système choisi par rapport à son environnement (ce choix est conditionné par l'utilisation de la méthode de recensement des milieux extérieurs du cabinet APTE). Une vision globale permet de décomposer l'entreprise en plusieurs sous-systèmes pour lesquels seront recensées les fonctions à remplir. L'arbre fonctionnel structure l'ensemble des fonctions en permettant de définir une fonction "principale" qui représente le sens du système étudié. Cette représentation constitue ainsi **une vue culturelle** puisqu'elle véhicule un sens commun à l'ensemble du système (rappelons que nous nous trouvons ici en situation de conception, si bien qu'il n'y a pas de sens commun partagé par les acteurs, comme c'est le cas de la culture, mais constitue un objectif global et fédérateur qu'il s'agira de développer chez le personnel) : **elle définit des objectifs de services à rendre en leur donnant un sens commun.**

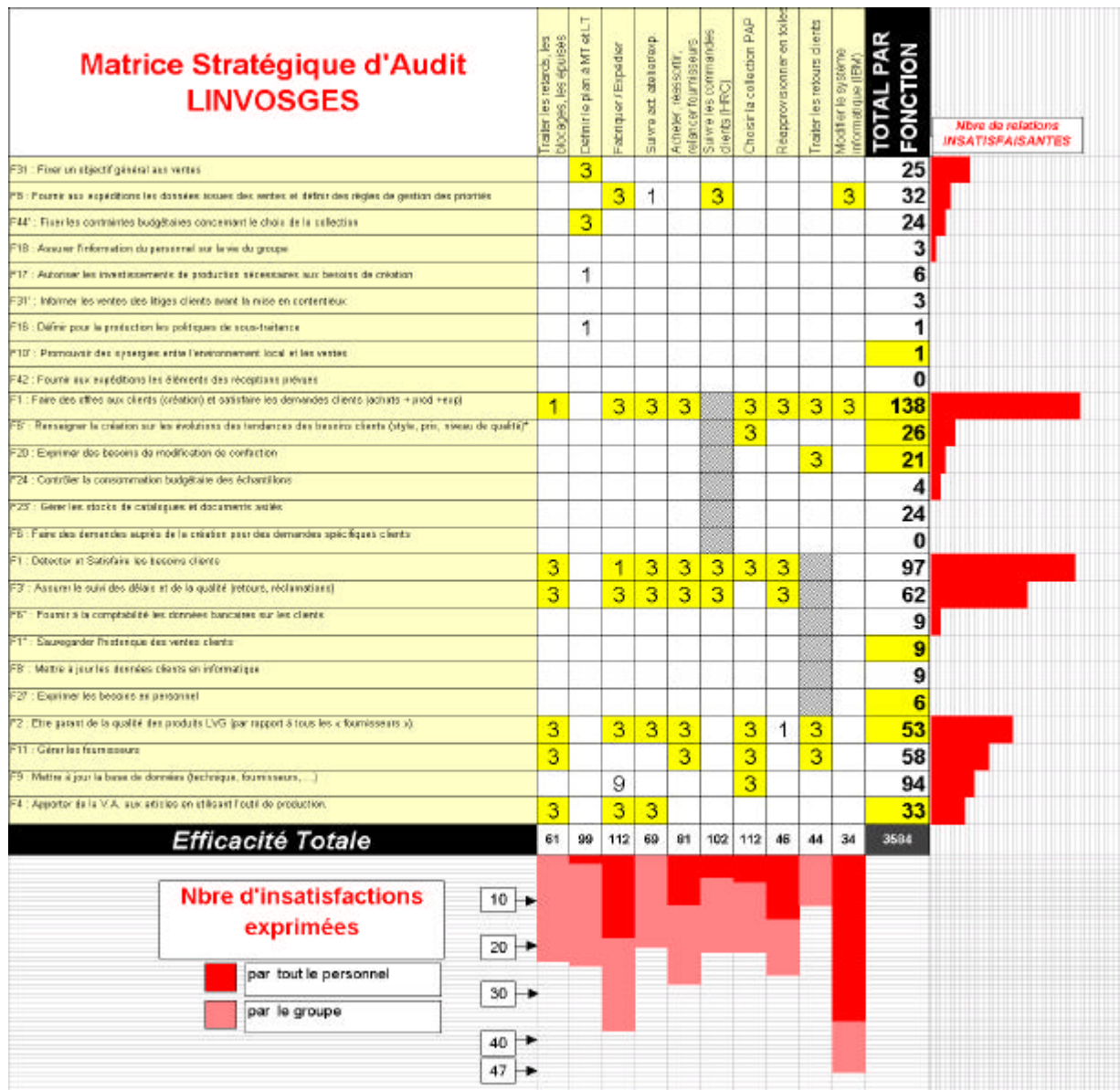


Figure 4 - Extrait de la Matrice Stratégique d'Audit

6. Deux cas d'application de DESPA

Nous décrivons ici très brièvement les deux projets sur lesquels s'appuient cette communication. Les représentations présentées Figure 3 sont tirées du premier de ces cas.

La première application a été conduite chez LINVOSGES SA, une entreprise de conception, de fabrication et de vente de linge de maison (THOMAS 1996). Son activité de vente par correspondance en croissance importante crée des changements non maîtrisés dans l'ensemble de l'organisation, qui se traduisent par des problèmes de communication et un cloisonnement des services. Le projet consiste à **remettre en question l'organisation des activités pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise**.

Le deuxième cas concerne **la fusion de deux établissements scolaires**, l'un situé à Le Locle et l'autre à la Chaux de Fond en Suisse, dans un nouveau bâtiment situé à Le Locle. Surmonter

les résistances au changement issues de cultures locales fortement ancrées et de méthodes de travail propres à chaque établissement d'origine en était le principal enjeu.

7. Principaux résultats

La modélisation de l'existant a été réalisée à partir des données recueillies lors d'entretiens individuels avec les personnes de l'organisation. Ces données ont permis de construire la grille GRAI. Les comptes-rendus d'entretiens ont été validés par chaque interviewé et la grille GRAI a été validée par le groupe de pilotage du projet. L'ensemble des informations validées ont été diffusées et présentées aux personnes de l'organisation, les Satisfactions/Difficultés/Améliorations n'ont pas été classées par interviewé afin de garder l'anonymat sur l'origine de ces informations.

Les grilles FRARC et l'aspect mécaniste de la grille GRAI ont été très peu remis en question lors de la validation. Ils ont cependant mis en évidence la méconnaissance de certaines activités par d'autres personnes que celle qui la réalise. Ce qui nous permet d'avancer que la vision mécaniste a permis, particulièrement en début de projet, de construire un niveau de connaissance équilibré du fonctionnement de la société et d'afficher une volonté de transparence des informations. Ils ont permis aux individus d'accéder à une nouvelle compréhension de leur organisation.

Les Satisfactions/Difficultés/Améliorations ont suscité davantage de réactions. Elles s'expliquent par le fait que chaque S, D ou A est l'expression d'un point de vue d'un individu particulier dans l'organisation et n'est donc pas perçue de la même façon par ses collègues. Cette vision de l'organisation a fait resurgir des différences entre 2 catégories de personnes : les dirigeants, qui souhaitent assurer le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise et le personnel, qui souhaite voir satisfaire ses besoins. Seul un grand nombre de S D ou A allant dans le même sens permettent de construire un consensus autour de sa validité.

Ainsi, **le modèle mécaniste constitue une base de travail intéressante pour l'entreprise parce qu'il rassure les personnes en occultant l'incertitude liée à la dimension humaine.** L'entreprise et ses problèmes paraissent plus "maîtrisables". **Le modèle humain, quant à lui, constitue un puissant outil de motivation des personnes autour d'un projet de changement, bien qu'il fasse apparaître les divergences au sein de l'organisation.** Il donne à chacun un espoir de voir évoluer l'organisation vers ses propres intérêts.

Le modèle fonctionnel du système souhaité a été construit en groupe de travail. Il a rempli les deux principaux objectifs attendus : **recentrer le débat sur les fonctions à remplir par l'organisation en développant un sens commun de ce que devrait être la société, et intégrer les besoins des personnes dans l'expression de ces fonctions.** Cette intégration des besoins individuels dans le cahier des charges fonctionnel a été réalisée sur la base des difficultés exprimées durant les entretiens de la phase 1.

Ces résultats mettent en évidence certains aspects essentiels de la modélisation des systèmes industriels :

- Une représentation quelle qu'elle soit ne donne qu'une vue partielle de la réalité de l'organisation
- Au-delà du point de vue propre à un modèle, celui-ci a des effets sur le projet lui-même par mise en exergue ou omission de phénomènes existant dans l'organisation

Une représentation de l'organisation est une construction toujours incomplète de la réalité induisant un sens spécifique et par là même participe activement au projet de changement en modifiant la perception des acteurs de l'organisation.

8.2. La démarche de construction de l'Audit

Une structure de données générique permet de puiser parmi les dimensions de l'organisation disponibles, celle(s) qui, a priori, nous intéresse(nt) pour le projet. Cette approche permet donc de recenser uniquement les données utiles aux champs d'investigations jugés pertinents pour le projet traité. Elle évite ainsi l'écueil classique qui consiste à " faire en sorte que son problème ressemble à un clou lorsqu'on ne dispose que d'un marteau pour le résoudre ".

La démarche n'est ni linéaire, ni séquentielle. Elle se situe dans une logique constructiviste dans laquelle la structure des données se constitue au fil du projet et à mesure que le problème initial s'énonce plus clairement (réduction du champ d'investigation) ou qu'il s'étend à de nouvelles dimensions (ouverture du champ d'investigation). La démarche de construction de l'audit est un outil exploratoire dont la portée (durée du recensement des données et étendue du champ d'investigation) doit être réduite par les seules contraintes du projet. Elle nécessite une phase de pré-audit dont l'objectif est de déterminer la structure des données initiale.

8.3. La représentation des résultats de l'audit

Elle s'appuie sur le fait qu'une donnée ou une dimension de l'organisation peut être représentée de plusieurs façons distinctes. Cette représentation constitue l'outil de communication avec les acteurs du changement. Alors que les données constituent le fond, leur représentation est la forme qui va mettre l'accent sur certains aspects, interpeller et faire réagir les individus confrontés à cette représentation.

La forme de présentation des résultats constitue ainsi la dernière étape de transformation de la complexité organisationnelle en un modèle de travail.

9. Conclusion

Les principales approches du changement en entreprise se différencient essentiellement par des points de vue particuliers sur l'organisation observée. Chaque discipline ou chaque courant de pensée, avec ses paradigmes propres, perçoit l'organisation sélectivement, ce qui conduit à résoudre une problématique propre à son champ disciplinaire.

Scruter ces vues multiples de l'organisation fait apparaître sa caractéristique multidimensionnelle. Dès lors, aborder un projet de conduite des changements en entreprise ne peut se limiter à une vision unique du système. Paradoxalement et de manière pratique, il est impossible de voir la totalité des dimensions d'un système. Ces considérations nous rappellent que la réalité n'est appréhendable qu'au travers de modèles filtrants que nous construisons et elles posent la problématique de choix du point de vue et du mode de représentation du système.

Nous abordons cette problématique en partant d'une démarche de conduite des changements (DESPA) pour laquelle nous avons fait des choix méthodologiques a priori. Une première analyse nous a permis de positionner ces choix par rapport aux 8 dimensions des organisations présentées par MORGAN (MORGAN 1989). Elle révèle certaines aptitudes de la démarche, telle que nous la présentons, qui se basent sur les dimensions qu'elle est capable d'extraire du système étudié et, par le raisonnement inverse : " ce qu'elle ne peut pas percevoir ". Cette analyse constitue ainsi une façon de poser les limites de la dite démarche.

Face à ces limites, nous envisageons dans la dernière partie une approche multidimensionnelle de l'organisation en proposant une structuration de l'espace des représentations. Cet espace est composé de l'ensemble des données extractibles du système constitué par l'entreprise.

Construire les liens entre ces données permet de multiplier les vues sur le système. La mise en forme de ces vues en utilisant divers supports de communication constitue un dernier niveau de construction d'une multitude de représentations de l'organisation.

Multiplier les possibilités de voir l'organisation n'est pas un objectif en soi. Rappelons que la représentation d'une organisation, utilisée comme outil de communication voire de décision par un groupe d'individu, ne peut être un élément passif en regard des enjeux d'un projet de changement. Elle suggère l'action que ce soit dans le sens du projet ou pour résister aux changements. Le choix de ce mode de communication ou les éléments de décision utilisés constituent ainsi les facteurs clés pour un projet de changement. La structuration de l'espace des représentations proposée constitue un moyen de choisir ces éléments. Il permet d'envisager l'étude sous de nouvelles dimensions et constitue une aide au choix d'un support de communication plus adapté aux individus " destinataires " du changement.

Pour disposer de ce nouvel outil d'audit, il faudra construire une structuration de l'espace des représentations générique qui passera nécessairement par une approche interdisciplinaire. L'objectif est bien ici de s'adapter à des contextes spécifiques tout en ouvrant les champs possibles de l'analyse pour favoriser l'innovation.

10. BIBLIOGRAPHIE

BERIOT Dominique, du microscope au macroscopie - l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF, ISBN 2.7101.0917-4, 1992.

BOUCHIKHI Hamid, Structuration des Organisations - Concepts Constructivistes et Etude de Cas, Economica, ISBN 2-7178-1979-7, 1990.

BRENOT Jacques, TUVÉE Louis, Le changement dans les organisations, PUF 1996.

CLARET Nathalie, Proposition d'une méthode d'évaluation des processus de changement pilotés par des consultants, Thèse de doctorat, Ecole Centrale Paris, 1995.

DAVID Albert, RATP - La métamorphose - Réalités et théorie du pilotage du changement, InterEditions, ISBN 2 7296 0550 9, 1995.

DOUMEINGTS Guy, BROWNE Jim, Modelling Techniques for Business Process Re-engineering and Benchmarking, Chapman & Hall, IFIP TC5 WG5.7 International Workshop on Modelling Techniques for Business Process Re-engineering and Benchmarking 18-19 April 96, Bordeaux, France, ISBN 0-412-78910-8, 1997.

HALL David, THEVENET Maurice, L'avenir de la gestion vue par Chris ARGYRIS : " L'entreprise va changer mais cela ne changera rien à la gestion des hommes. ", Revue Française de Gestion, N°100, Septembre-Octobre 1994.

HAMMER M., CHAMPY J., Le reengineering, Dunod, 1993.

MARCH J. G., SIMON H. A., Organizations, New York, John Wiley, 1958.

MAURY L., La direction scientifique des entreprises, textes réunissant : Les principes de direction scientifique et Témoignages de F. W. TAYLOR devant une commission de la Chambre des Représentants, Dunod, 1971.

MAYO Elton, The human problems of an industrial civilization, Mac Millan, 1933.

MELESE Jacques, *Approches systémiques des organisations - vers l'entreprise à complexité humaine*, Editions d'Organisation, ISBN 2-7081-1113-2, 1992.

MICHEL Jean, *L'Analyse de la Valeur adaptée à la reconfiguration de petites et moyennes entreprises*, La Valeur n°69, Juillet 1997.

MORGAN Gareth, *Images de l'organisation*, éd. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1989.

NEEL Danièle, *Un regard systémique pour éclairer la complexité*, La Valeur n°59.

ONIMUS Jean, *Les dimensions du changement*, Desclée De Brouwer, ISBN 2-220-02408-3, 1983.

PEMARTIN Daniel, *Réussir le changement - Mutations des entreprises et problèmes humains*, ESF, ISBN 2.7101.1189.6, 1987.

SCHEID Jean-Claude, *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, ISBN 2 10 002783 2, 1996.

THOMAS André, *L'Activity Based Value Management : une approche particulière de l' " Activity Based Management "*, *Revue Logistique et Management de l'Institut Supérieur de Logistique Industrielle*, volume 4, N°2, 1997.

THOMAS André, MULLER Laurent, *Réorganisation d'une PME de l'industrie textile*, 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME (CIFPME96), 23-24-25 octobre 1996.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *Changements - paradoxes et psychothérapie*, Seuil, ISBN 2-02-005871-5, 1975.