

# La transformation organisationnelle<sup>1</sup>

Patrick BESSON  
Professeur, ESCP Europe

**Résumé** – *Fusionner deux entreprises, développer une offre solution dans une culture produit ou introduire une culture de la performance dans une administration, restructurer un système industriel, logistique ou commercial, ré-équilibrer les relations global/local au sein d'une matrice, conduire un programme de performance ambitieux, toutes ces initiatives de transformation organisationnelle sont au cœur de la manœuvre stratégique des entreprises. Quel répertoire tactique un dirigeant doit-il maîtriser pour les réussir ? Le taux d'échec étonnement élevé des initiatives de transformation rend cette question d'une brûlante actualité.*

**Mots-clés** – *Temps d'apprentissage, Routine organisationnelle, Inertie organisationnelle, Transformation, Cycle d'apprentissage, Tactique, Rythme.*

Les dirigeants sont anxieux. Depuis quelques années ils vivent un accroissement continu de la volatilité de leur environnement. Mais l'anxiété des dirigeants ne résulte pas seulement d'un environnement qui évolue de plus en plus vite. Elle résulte aussi du sentiment que l'organisation ne suit pas. Les dirigeants perçoivent une contradiction entre un besoin vital d'accroissement de la vitesse de manœuvre stratégique pour rester dans la compétition et l'inertie de l'organisation. Cette combinaison de volatilité contextuelle et d'inertie organisationnelle crée une problématique stratégique originale: comment connecter continûment la dynamique de l'organisation avec celle de son environnement? Elle appelle également le développement de nouvelles compétences de direction centrées sur la conduite des transformations organisationnelles. Comme en témoigne le taux d'échec étonnamment élevé des initiatives de transformation au cours des quinze dernières années<sup>2</sup>, s'engager dans une transformation organisationnelle reste un pari très risqué en raison de la maîtrise insatisfaisante des processus de transformation. Il y a place pour une amélioration sensible des pratiques de direction. Qu'est-ce qu'une transformation organisationnelle ? Quelles sont les dynamiques à l'œuvre au cours d'un tel processus ? Quelles sont les tactiques disponibles pour provoquer et accompagner une transformation organisationnelle ? Ces trois questions sont au cœur de cet article.

## 1 – Le sens d'une transformation organisationnelle

L'efficience et l'efficacité d'une organisation reposent sur ses routines. Le modèle de la routine est historiquement le modèle fondateur des disciplines de l'organisation. F.W. Taylor, M. Weber, J.G. March et H.A Simon sont des théoriciens de l'action routinière. Une routine organisationnelle est un schéma d'action partagé par un ensemble d'acteurs qui se répète au cours du temps, une habitude institutionnalisée en quelque sorte. En standardisant et en régularisant les réponses à un événement, en rendant prévisible l'action individuelle, la

---

<sup>1</sup> Article publié in F. Bournois et alii., *Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'Organisation, 2007, 518-525.

<sup>2</sup> Beer et Nohria (2000), par exemple, avancent le chiffre de 70%. De nombreux autres auteurs annoncent des taux d'échec similaires. Bien qu'il n'existe pas d'évaluation scientifique globale, il y a un consensus général pour reconnaître que le taux d'échec des initiatives de transformation est très élevé.

routine est le vecteur de la productivité d'une organisation. Mais garantes de la productivité de l'organisation et de sa pérennité en régime de croisière, les routines bloquent en retour les transformations. Par construction elles favorisent une reproduction à l'identique, un renforcement des modes d'action en vigueur. Transformer consiste alors à changer les anciennes routines organisationnelles et, paradoxalement, à créer de nouvelles routines.

Le concept de routine fonde une approche systémique qui intègre les dimensions technique, culturelle, sociale et stratégique de toute transformation organisationnelle. Premièrement, une routine a une texture technique car elle mobilise des machines de production, des systèmes informatiques et de communication, mais aussi des procédures, des espaces de travail. Deuxièmement, une routine a une texture culturelle car elle est constituée de normes, de valeurs et de croyances partagées. Ce monde des objets culturels constitue un système symbolique parallèle au système technique, qui vit sa propre vie dans la tête et dans les discussions des membres de l'organisation. Troisièmement, une routine a une texture sociale qui se matérialise dans une division des rôles. L'action de l'entité A (un individu, une usine, un département, une division) est dépendante de l'action de l'entité B. Pour que A transforme son mode d'action il faut que B fasse également évoluer le sien. Une transformation s'opère toujours dans un système de rôles donné. Un changement dans une partie du système suppose/induit un changement dans une autre partie du système. Quatrièmement, une routine a une texture stratégique car elle connecte l'organisation à son environnement. *In fine* une transformation a pour objet la mise en œuvre par l'organisation d'une nouvelle manière d'interagir avec son environnement. La référence à l'environnement permet de mettre le système de routines sous contrôle du Dehors, d'évaluer la performance d'une routine particulière, de juger de la nécessité ou non de la transformer ?

Alors que le modèle de la routine inspire la pensée organisationnelle depuis des temps immémoriaux, le modèle de la transformation est d'origine plus récente. Il met en scène une tension entre routine et innovation. Des notions très similaires ont été proposées pour caractériser cette tension organisationnelle vitale dans la littérature sur l'organisation apprenante. Mais depuis les travaux de K. Lewin (1951) et l'ouvrage d'A. Pettigrew (1985), le modèle général de la transformation organisationnelle a finalement peu évolué. D'après ce modèle une transformation organisationnelle se déroule suivant un cycle d'apprentissage en trois temps. Le premier temps du cycle s'articule autour de la prise de conscience par les acteurs de l'organisation de l'existence d'une dissonance stratégique entre l'organisation et son environnement. Durant ce temps se développe et se diffuse un sens du défi, émerge une ambition partagée. Le second temps du cycle est focalisé sur l'exploration de nouvelles pratiques. Le dernier temps du cycle concerne l'institutionnalisation de ces nouvelles pratiques.

## **2– Le développement d'un désir partagé de transformation**

La finalité d'une organisation est de créer de la valeur pour ses parties prenantes. A cette fin elle développe des routines qu'elle répète et affine au cours du temps. Mais les attentes des parties prenantes évoluent aussi au cours du temps et, à un moment donné, apparaît un décalage entre la proposition de valeur de l'organisation et les attentes de ses parties prenantes. Les symptômes de ce décalage sont divers : accroissement des réclamations des clients, perte de parts de marché ou croissance plus faible que celle des concurrents, diminution de la valeur boursière, volonté de préparer une manœuvre stratégique de la part de certains actionnaires (recomposition de l'actionnariat, fusion), pression des organismes de

régulation ou des ONG, malaise social. La perception de ce décalage est le point de départ d'une transformation organisationnelle.

Mais pour qu'une transformation s'engage réellement il faut que l'organisation entende les signaux envoyés par les parties prenantes. Cette capacité d'écoute dépend certes de l'ouverture de l'organisation sur son environnement, de l'état de ses capteurs ; mais elle dépend également d'un phénomène plus insidieux qui biaise l'attention des acteurs. En effet, les données signalant une divergence entre l'organisation et ses parties prenantes peuvent être disponibles, ce qui est généralement le cas, mais les acteurs de l'organisation les négligent ou les interprètent mal. Ils vont, par exemple, considérer qu'il s'agit d'un phénomène conjoncturel ou qu'il s'agit de comportements inadéquats de la part des parties prenantes. On pourrait multiplier les exemples de comportement de dénégation dont la finalité est d'éviter à l'organisation de s'interroger sur l'efficacité de ses routines.

La tâche du dirigeant est de lutter contre ce déni de réalité, de provoquer la prise de conscience de l'existence d'une dissonance stratégique entre l'organisation et son environnement, de faire émerger un désir partagé de transformation. Pour conduire cette épreuve de vérité, la communication de données objectives sur la situation est très insuffisante. Celle d'une vision non plus n'est pas la panacée. Mise en avant dans la littérature managériale, une vision ne trouve son audience que lorsqu'il existe un réel désir partagé de transformation. Seule une expérience émotionnelle forte de la dissonance stratégique peut vaincre l'extraordinaire capacité de dénégation des acteurs. Pour conduire cette nécessaire expérience émotionnelle, le dirigeant dispose de trois types de tactique d'action complémentaires. La première tactique d'action consiste à conduire avec les acteurs un diagnostic opérationnel ou stratégique pour les amener progressivement à reconnaître la dissonance stratégique. L'enjeu de ce diagnostic partagé est de provoquer un débat critique sur les routines de l'organisation, de faire s'exprimer publiquement ce qui se dit en catimini, de libérer la parole publique en transgressant collectivement certains tabous. La seconde tactique consiste à amplifier voire provoquer une crise pour rendre la dissonance stratégique plus audible par les acteurs de l'organisation, en les mettant en quelque sorte au pied du mur. La troisième tactique consiste à renouveler certains acteurs de l'organisation qui incarnent le passé et bloquent le processus de prise de conscience.

### **3 – L'exploration de nouvelles pratiques**

Une fois le besoin de transformation reconnu reste à réaliser le plus difficile: projeter les acteurs de l'organisation dans l'inconnu et les forcer à explorer de nouvelles pratiques plus efficaces. A cet égard la littérature sur le changement met en avant le style de direction comme choix tactique important: être participatif ou être directif? En procédant ainsi on place le dirigeant devant un faux dilemme. Dans une situation de transformation le dirigeant est à la fois directif et participatif. La vraie question consiste à savoir quand et comment mobiliser des styles différents. Pour répondre à cette question il faut garder à l'esprit ce qui caractérise le modèle de la transformation comparativement au modèle de la routine: l'acte de déprise d'avec les anciennes routines. Une transformation implique une libération d'avec un passé enraciné dans les dimensions technique, culturelle, sociale et stratégique de l'organisation. La capacité à réaliser cet acte de libération conditionne largement la réussite d'une transformation. C'est à l'aune de cette capacité que doivent s'apprécier les différentes tactiques de transformation. Dans la littérature deux tactiques pour opérer cette libération se disputent les faveurs des dirigeants, les tactiques incrémentale et radicale.

L'essence de la tactique incrémentale consiste à mettre les acteurs en situation de développement de nouvelles pratiques à partir d'une critique dirigée de leurs anciennes routines. L'acte de libération se réalise par/dans ce travail réflexif qui s'effectue dans le même environnement opérationnel. Cette tactique fait ainsi confiance à l'intelligence et à la capacité de réflexion critique des acteurs pour impulser la transformation. L'*Organizational Development* aux E.U. et le mouvement STS (*socio-technical system*) en Europe ont apporté ses lettres de noblesse à cette approche, dont la tradition a été reprise et systématisée ensuite avec succès par le mouvement de la qualité totale. Cette approche de la transformation à deux limites. Les acteurs de l'organisation avancent à leur rythme, ce qui peut prendre du temps. Mais surtout, cette approche devient vite très complexe dès lors que le périmètre à transformer est important (de multiples entités, dans différentes localisations, aux histoires et enjeux différents, sous l'autorité de différents managers). En effet, par construction cette approche entraîne une multiplication des négociations horizontale et verticale, ce qui non seulement rallonge le temps de transformation mais surtout présente des risques très sérieux d'enlèvement des bonnes intentions dans les méandres de la vie organisationnelle.

La tactique radicale repose sur une manœuvre simple. Au lieu de laisser les acteurs de l'organisation se remettent en cause dans leur contexte opérationnel, on les extirpe de ce contexte habituel, on les déracine, puis on les place dans un nouveau contexte dans lequel ils doivent se ré-enraciner. Le déracinement est directif, le ré-enracinement est participatif. Cet acte de déracinement peut prendre des formes multiples. Les plus évidentes impliquent un déménagement physique: la création d'une filiale pour faciliter le développement d'un nouveau *business model*; la réimplantation d'une usine pour provoquer un changement d'organisation du travail; le regroupement des départements marketing et R&D dans un lieu unique pour forcer les hommes de la technique et les hommes des marchés à se parler. Mais il y a des formes de déracinement plus subtiles: un plan de suppression d'emplois par exemple, qui en réduisant les ressources disponibles va obliger l'organisation à développer de nouveaux modes de fonctionnement plus productifs; ou un programme de performance, qui en fixant des objectifs très élevés à atteindre rapidement déstabilise les routines de performance; mais également la mise en réseaux de certains acteurs importants de l'organisation, pour les forcer à se construire une autre identité.

L'approche radicale semble plus adaptée à la conduite de transformations ambitieuses et rapides dans un monde incertain, volatile et ambigu. Ce qui n'est pas étonnant puisque l'approche incrémentale a été développée dans un monde relativement certain, stable et homogène où les risques de décrochages stratégiques rapides avec l'environnement n'étaient pas très élevés. Mais la conduite de cette approche fondée sur le mouvement est beaucoup plus exigeante pour le dirigeant. Sa réussite suppose notamment réalisée deux conditions. D'abord, on ne le dira jamais assez, il faut une équipe de direction forte, soudée et déterminée<sup>3</sup>. En situation de transformation les acteurs sondent quotidiennement la volonté de la direction. Tout signe de divergence déstabilise les hésitants et renforce les opposants. Ensuite, une fois les acteurs plongés dans le nouveau contexte, il faut qu'ils soient placés dans un tourbillon d'action qui ne leur laisse pas le temps de s'attarder aux regrets du passé, qui les supporte dans leur travail de ré-enracinement, qui s'assure qu'ils ne ré-inventent pas leurs pratiques passées. Ce qui implique une discipline de l'action collective qui crée du rythme, consolide systématiquement les acquis, lance de nouvelles pistes de changement pour entretenir et amplifier le mouvement. En fait, la force d'entraînement d'une initiative de transformation réside en grande partie dans son rythme. Cette capacité transformationnelle

---

<sup>3</sup> Nous avons constaté que le choix de la tactique incrémentale peut être un choix par défaut qui traduit des divergences profondes au sein de l'équipe de direction sur les orientations à prendre.

intrinsèque du mouvement se comprend d'autant plus que l'on se rappelle que l'organisation d'hier entretenait un sentiment d'immutabilité auprès de ses membres.

#### **4 – L'institutionnalisation des nouvelles pratiques**

Une transformation est une période de transition durant laquelle se déroule une lutte entre d'anciennes routines toujours très prégnantes, dans les structures mais aussi dans la tête des acteurs, et de nouvelles routines en émergence. Une transformation est perçue et vécue par les acteurs de l'organisation comme une période de désordre en ce sens qu'ils ne comprennent plus les règles du jeu, qu'ils sont soumis à des injonctions contradictoires, qu'ils sont personnellement tiraillés entre leur désir de nouveauté, la peur de l'incompétence et le confort du statu quo. Une transformation est une période d'intense confusion. Mais, paradoxalement, cette confusion est nécessaire. L'erreur majeure en matière de conduite d'une transformation consiste à croire que celle-ci va s'opérer dans l'ordre. Comme si l'ordre établi pouvait produire sa propre transformation ! Une transformation suppose un sentiment de vide et l'anxiété qui l'accompagne.

Mais après les tumultes de la période de transition les acteurs aspirent à l'ordre. C'est l'objectif de ce troisième temps du cycle d'apprentissage de rétablir de l'ordre. Les actions engagées ainsi que le rôle du dirigeant sont plus classiques. Il s'agit de mettre en procédures les nouvelles pratiques de gestion. Dans cette perspective il faut revisiter l'ensemble des instruments de gestion de l'entreprise : comptabilités, tableaux de bord, règles d'évaluation et de reconnaissance des contributions individuelle et collective, définitions de poste. Bref tout l'arsenal de la bonne gestion est mobilisé. Mais ce travail sur les instruments de gestion est loin d'être suffisant, il faut aussi encourager la création et la diffusion de nouveaux rites afin d'enraciner plus profondément les nouvelles pratiques toujours fragiles. Contrairement à ce qu'affirment les tenants du changement culturel, celui-ci n'est pas un préalable à la transformation ; mais c'est indiscutablement une conséquence d'une transformation réussie. Si l'on garde à l'esprit qu'une culture n'est pas autre chose que de l'expérience systématisée, cela signifie qu'une culture se reconstruit après l'expérience, par/dans la répétition de l'expérience.

Ces trois temps du cycle d'apprentissage, le développement d'un désir partagé de transformation, l'exploration et l'institutionnalisation de nouvelles pratiques, se chevauchent. En outre, il y a rarement un seul cycle d'apprentissage à un moment donné dans une entreprise car les différentes entités de l'organisation peuvent être à des moments différents de leur développement. De plus, une entreprise est de nos jours en mouvement permanent car il y a toujours quelque part une transformation engagée ou à engager. Seule l'intensité globale de la transformation change au cours du temps, c'est-à-dire le nombre de cycles d'apprentissage actifs à un moment donné dans l'entreprise. En fait ceci ne fait que traduire l'évolution même de la notion d'entreprise pour le dirigeant : hier l'entreprise était principalement appréhendée comme un portefeuille d'opérations ; aujourd'hui une entreprise est d'abord et avant tout un portefeuille d'initiatives de transformation. Cette hétérogénéité des dynamiques de transformation au sein de l'entreprise renforce le sentiment de chaos et rend le travail du dirigeant encore plus complexe. La capacité à comprendre et à gérer cette variété dynamique devient d'ailleurs une compétence essentielle de la direction d'entreprise dans l'environnement actuel.

#### **5 – La construction et l'animation d'un champ de forces politiques**

En se focalisant sur le cycle d'apprentissage, la littérature néglige un levier d'action essentiel. Une transformation est une période d'intense recomposition sociale et de redistribution de l'influence organisationnelle. Aucun cycle d'apprentissage d'envergure ne peut prendre place dans une organisation indépendamment d'un champ de forces politiques rendant possible son déroulement. Une des tâches-clés du dirigeant est de construire et d'animer ce champ de forces politiques.

Le dirigeant doit d'abord s'attacher à construire une tension politique venant du Dehors de l'organisation vers le Dedans. Pour cela il doit animer une alliance au niveau des instances de direction dont la composition différera en fonction de l'envergure de l'initiative de transformation. Lorsque cette dernière concerne les fondements de l'entreprise, le conseil d'administration ou certains de ses acteurs-clés doivent être des membres actifs de la coalition. Lorsque l'initiative de transformation concerne une *business unit*, un département, un pays, il s'agira du comité exécutif ou de certains de ses acteurs-clés. D'autres acteurs sont à considérer en fonction de l'entreprise et du contenu de son initiative de transformation : les analystes financiers, l'Etat, les collectivités locales. De même des clients ou des fournisseurs importants peuvent être incorporés dans l'alliance.

Le dirigeant doit ensuite s'attacher à construire une tension politique horizontale qui décloisonne les fonctionnements organisationnels et favorise la coopération entre les entités. Lorsqu'on lance une initiative de transformation, celle-ci se présente comme un ensemble d'idées générales, de concepts. A mesure que l'initiative se déploie, la concrétisation des concepts donne lieu à une suite de choix réalisés sous la pression des événements et du calendrier par une multitude d'acteurs. Cette suite de choix peut insensiblement orienter l'initiative de transformation dans une direction non souhaitée. Cette divergence entre les intentions de départ et les réalisations résulte d'une évidence trop fréquemment oubliée : dans la plupart des organisations la tension politique verticale domine et défavorise les coopérations horizontales nécessaires à la réussite d'une transformation. Comment s'assurer que l'initiative de transformation converge vers la cible, que l'ambition de départ continue à inspirer les choix opérationnels ? Ceci pose la question de la coordination et du contrôle du déploiement de l'initiative de transformation. A cette fin il faut mobiliser les techniques éprouvées de suivi de projet : nommer des responsables, leur assigner des responsabilités claires, mettre sous mesure le processus de transformation (objectifs chiffrés, calendrier des livrables, indicateurs d'avancement) et, surtout, faire fonctionner efficacement des comités de pilotage.

Enthousiasme, difficulté, désillusion puis silence embarrassé, de nombreuses initiatives de transformation font la cuisante expérience de cette dynamique de l'échec. Chaque fois on retrouve la même séquence. Un départ en fanfare avec une large mobilisation des dirigeants, puis une agitation effrénée des experts en transformation et finalement, après quelques mois, l'évidence cruelle : l'organisation ne s'est pas engagée sur le chemin de la transformation, elle continue à fonctionner comme d'habitude. A l'origine de cette dynamique de l'échec on retrouve systématiquement la même cause: le management intermédiaire n'a pas suivi. Le degré d'engagement du management intermédiaire demeure l'indicateur par excellence du bon déroulement d'une transformation. Comment s'assurer de cet engagement ? On pense à la communication. Mais cette dernière est un moyen souvent illusoire. Pour qu'une transformation s'opère il faut que les acteurs concernés explorent de nouvelles pratiques. On ne ré-invente pas de nouvelles pratiques en écoutant quelqu'un parler.

Le dirigeant doit garder à l'esprit un enjeu politique majeur qui détermine la dynamique des initiatives de transformation. Il concerne le rôle des experts dans la relation entre les dirigeants et le management intermédiaire. Au moment du lancement d'une initiative de transformation, parce qu'il faut aller vite, il est tentant de s'appuyer largement sur les experts fonctionnels en qualité, ressources humaines, contrôle de gestion, système d'information et sur leurs homologues consultants. En procédant ainsi on marginalise le management intermédiaire, pour deux raisons essentiellement. D'une part parce que ce dernier est trop heureux de laisser le travail aux experts, considérant qu'il a déjà suffisamment à faire avec la gestion opérationnelle quotidienne. D'autre part parce que les experts ont tendance à s'appropriier le domaine du management intermédiaire. Ils sont experts, donc ils savent ! En outre ils ont du temps, alors que le management intermédiaire est systématiquement accaparé par les affaires courantes. Cette économie du temps managérial en situation de transformation est fondamentale. Une des tâches-clés du dirigeant est justement de s'assurer que le management intermédiaire dispose du temps et des lieux nécessaires pour s'engager dans la transformation.

Le temps d'apprentissage est un facteur-clé de succès de la manœuvre stratégique. Ceci explique pourquoi le savoir-transformer une organisation est devenu une compétence majeure de l'art de la gouvernance dans un monde incertain, volatile et ambigu. Dans cet article nous avons mis en évidence l'existence de rythmes d'apprentissage dont la compréhension permet d'ajuster les tactiques d'action. Au fond cette problématique de la transformation organisationnelle ne fait que réactualiser le dilemme de tout acte de direction: l'articulation entre la préparation et l'exécution de l'action. Mieux préparée est l'action, plus rapide et plus décisive peut être son exécution. Dans cette perspective nous avons souligné que le levier-clé de la préparation en situation de transformation est la présence d'un désir partagé de transformation, que le levier-clé de l'exécution est l'existence d'un champ de forces politiques qui stimule l'apprentissage rapide de nouvelles pratiques. On comprend dès lors l'anxiété des dirigeants. L'art de la transformation continue met à rude épreuve leur posture classique.

### **Bibliographie sélective**

- Beer M., Nohria N. (eds.)(2000), *Breaking the Code of Change*, Boston, M.A., Harvard Business School Press.
- Besson P., Mahieu C. (2003), "Politiques du changement stratégique en entreprise: l'approche par le programme d'organisation", *Gestion 2000*, 3, mai-juin, p 61-77.
- Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Boston, M.A., Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951), *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.), New York, Harper & Row.
- Pettigrew, A.M. (1985), *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford Oxfordshire and New York, NY, Blackwell.
- Tushman M., O'Reilly C. (1996), Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38, 4, 8-30.