



HAL
open science

LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES : LES CONDITIONS D'UN SUCCES ECONOMIQUE ET SOCIAL

Arnaud Stimec, Monique Combes-Joret

► **To cite this version:**

Arnaud Stimec, Monique Combes-Joret. LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES :
LES CONDITIONS D'UN SUCCES ECONOMIQUE ET SOCIAL. 2019. hal-02364616

HAL Id: hal-02364616

<https://hal.science/hal-02364616>

Preprint submitted on 15 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES : LES CONDITIONS D'UN SUCCES ECONOMIQUE ET SOCIAL »

ARNAUD STIMEC, IEP RENNES & MONIQUE COMBES, UNIVERSITE DE REIMS

Résumé :

Cet article examine les conditions de succès ou d'échec de transformations organisationnelles. De nombreux facteurs clefs de succès ont déjà été identifiés mais il manque une prise en compte de leurs effets conjoints. En outre, l'impact social des transformations est souvent appréhendé séparément. Nous appuyant sur 14 études de cas menées dans de grandes entreprises françaises du secteur public, privé lucratif et non lucratif entre 2002 et 2016, nous employons la méthode qualitative comparée ou QCA pour appréhender conjointement facteurs clefs et effets organisationnels comme sociaux. Nous mettons en évidence des configurations propices à l'atteinte des objectifs de transformation organisationnelle et à la préservation du social.

Mots clés : Transformations organisationnelles, climat social, méthode QCA (Qualitative Comparative Analysis), facteurs clefs de succès, configurations.

Abstract

In this article we examine key success or failure factors of organizational change. Numerous key success factors have already been identified but serious consideration of joint effects is lacking. Moreover, the social impact of transformations is often considered separately. Our study is based on 14 cases studies that took place between 2002 and 2016, in French companies from the public and private sector, including non-for-profit organizations. We use qualitative comparative analysis (QCA) to analyse together keys factors and organizational as well as social effects. We identify favourable configurations in order to reach organizational transformation goals and preserve social climate and well-being.

Key words: Organizational transformation, change, social climate, Qualitative Comparative Analysis, key success factors, configurations.

« LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES : LES CONDITIONS D'UN SUCCES ECONOMIQUE ET SOCIAL »

Introduction

Alors que les prescriptions destinées à garantir le succès des changements organisationnels ne manquent pas, ni dans les revues scientifiques ni dans la presse professionnelle, force est de constater que les taux d'échec évoqués demeurent élevés et leurs causes quelque peu obscures. Le pourcentage d'échec des projets de changement menés au sein des organisations sur lequel semblent s'accorder dirigeants d'entreprise, consultants et théoriciens depuis une vingtaine d'années, se situe autour de 70% (Kotter, 1995 ; Todnem By, 2007 ; Trkman, 2010 ; Worley et Mohrman, 2014).

Les raisons invoquées, depuis la parution des études de Coch et French (1948), relèvent encore majoritairement de « résistances aux changements » ou de jeux d'acteurs et souffrent ainsi du « biais du blâme individuel » (Bareil, 2004). Malgré de nombreuses synthèses et modélisations, la littérature sur les facteurs de réussite des changements reste obscure (Weick et Quinn, 1999) notamment du fait du nombre de facteurs et contingences en jeu. L'un des débats concerne l'adaptation de la culture ou à la culture (Schein, 2004 ; Cameron and Quinn, 2006).

D'autres travaux tendent à se focaliser non pas sur les individus « récepteurs » (Kanter et al, 1992) mais sur les dispositifs et sur le pilotage du changement organisationnel. Dans cette perspective, Audet (2009) met en garde contre les prescriptions largement partagées et cependant sources d'échec et de frustrations, comme celles de devoir partager une même vision et de planifier soigneusement les activités. Ses analyses mettent au contraire l'accent sur les efforts à fournir pour soutenir les initiatives du terrain et les micros changements plus que sur l'atteinte des objectifs initiaux dans des délais impartis. Elles plaident pour une démarche résolument participative. Oreg et al. (2011) ont effectué une revue de littérature couvrant 60 ans de recherches. La participation effective y apparaît comme le processus de changement le plus souvent associé au succès sans que l'on sache bien en identifier les contingences.

Une partie de la littérature récente tend à se déporter de ces controverses en se focalisant sur les types de changements en jeu et sur les facteurs clefs de succès. Les listes de facteurs clefs de succès (*critical success factors*) peuvent toutefois dépasser les 20 facteurs, sans hiérarchisation claire et avec une grande hétérogénéité de nature et de temporalité. De plus, les items sont rarement appréhendés simultanément (Akkermans et Helden, 2002) ou en tenant compte de leurs interactions. Cela peut conduire à privilégier à privilégier des approches de type processus (Mohr, 1982 ; Langley et al., 2013) qui ont le mérite de permettre de s'emparer de la dimension temporelle du changement et des singularités, mais rendent difficile une théorisation générale. Enfin, les impacts sociaux des transformations (Lawrence, 1969) sont rarement considérés (par exemple Nutt, 1986), ce qui pose notamment la question du succès à long terme (Trkman, 2010).

Notre ambition est de contribuer à dépasser les limites des modèles actuels en considérant qu'un changement organisationnel est à la fois un changement de culture et une adaptation à la culture qui passe par des interactions multiples au sein des organisations, permettant une démarche itérative et adaptative. C'est pourquoi nous cherchons à combiner les approches par facteurs clefs de succès et les approches insistant sur les dispositifs favorisant les interactions. Pour cela nous nous focalisons sur les facteurs qui impactent ces interactions en raisonnant autant que

possible en mode « toutes choses égales par ailleurs ». Nous écartons donc de notre propos les variables d'état telles que la compétence professionnelle des équipes, la compatibilité culturelle ou l'acceptation préalable du changement et les variables intrinsèquement liées à un type de changement organisationnel. Le parti-pris est que des interactions de qualité doivent permettre d'adapter les objectifs ou la temporalité aux capacités.

Après avoir défini les contours des transformations organisationnelles et examiné les principaux facteurs clefs de succès, nous présenterons la méthodologie que nous avons retenue (*Qualitative Comparative Analysis*) ainsi que nos 14 cas d'entreprises. La dernière partie de cet article apportera des éléments de réponse aux questions suivantes : Peut-on repérer des combinaisons de facteurs clefs de succès propices aux transformations organisationnelles participatives qui visent un changement des comportements ? A quelles conditions la dimension sociale peut-elle être préservée ?

1. Les transformations et leurs contingences

1.1 Définition des transformations organisationnelles

Dans la littérature, les transformations organisationnelles désignent un phénomène singulier et significatif (Besson et Rowe, 2011) qualifié de majeur (Weick et Quinn, 1999) et stratégique (Pettigrew et al., 2001). Ce sont des changements imposés par le sommet, se déroulant au sein d'une grande organisation, qui affectent celle-ci en profondeur et impliquent plusieurs unités organisationnelles (services ou sites). Elles ont de ce fait un impact plus fort sur les individus et les équipes et s'opèrent dans une temporalité plus étendue que de « simples » changements organisationnels.

Rondeau (2008), dans une typologie des transformations organisationnelles, affine l'analyse en identifiant quatre formes différentes et propose ainsi un cadre de référence unifié :

- Le réalignement s'inscrit dans une logique de réduction des coûts et consiste à faire la même chose avec moins de ressources, en réduisant notamment les effectifs et la masse salariale comme dans les hôpitaux depuis la mise en place des principes du New Public Management ou en externalisant des activités, comme dans l'automobile ;
- Le redéploiement concerne également la structure de l'organisation, son périmètre financier (dans le cadre de fusion ou d'acquisition) ou sa structuration interne avec la création de *Business Unit* (les secteurs de la banque et des assurances ont connu ce type de transformation dans les années 1990-2000) ;
- Le renouvellement vise à améliorer l'existant mais sans rechercher nécessairement la réduction des coûts, comme dans la mise en œuvre de démarche d'amélioration continue (kaizen), ou de certification (type ISO) ou encore d'équipes semi-autonomes ; cette modalité s'accompagne souvent d'un travail sur les pratiques et valeurs de l'organisation ;
- Le réaménagement enfin, ne vise plus à faire « mieux » à l'instar du renouvellement et du redéploiement, il vise à « faire autrement » en transformant en profondeur les processus de production de l'entreprise et ses relations avec les clients ou les usagers, en s'appuyant notamment sur de nouvelles technologies (dossier informatisé des patients dans les établissements de santé, progiciel de gestion intégré dans l'industrie ou la fonction publique).

Ces deux derniers types, nous intéressent tout particulièrement car ils requièrent des formes de participation et d'adhésion, par opposition au réalignement et au redéploiement d'essence plus

verticale. Le renouvellement (« revoir ses valeurs et ses pratiques ») correspond à un changement culturel, fondé sur la responsabilisation du personnel et sur l'apprentissage organisationnel et le réaménagement (« penser et agir autrement ») s'inscrit dans une stratégie de changement planifié dans la durée en mobilisant des ressources significatives notamment technologiques.

Bien que tous ces changements majeurs s'inscrivent dans le courant paradigmatique dominant de l'action intentionnelle (Van de Ven et Poole, 1995 ; Vas, 2005), c'est-à-dire une intention de changement portée par les acteurs de la direction ou du top management, par opposition aux changements diffus ou émergents, ils sont marqués par une incertitude quant à leur processus et leur résultat (Besson et Rowe, 2011). Les processus et les résultats des changements organisationnels constituent de ce fait deux des quatre thématiques principales aux côtés des travaux sur le contenu des changements et leur contexte (Armenakis et Bedeian, 1999 ; Pettigrew et al., 2001). Dans cette perspective, la définition du succès ou de l'échec d'une transformation ainsi que le repérage des causes possibles apparaissent comme primordiaux.

1.2 Définition du succès et de l'échec des transformations

A la suite de Maitlis et Lawrence (2003), nous considérons comme un échec ou un succès tout processus perçu comme tel par les parties prenantes impliquées dans ledit processus en référence à des objectifs prédéfinis (Trkman, 2010). Cette perception des acteurs repose à la fois sur des résultats tangibles mesurant l'atteinte de la transformation organisationnelle visée (diminution des coûts, augmentation de la productivité, raccourcissement des délais ...) mais aussi sur des éléments plus qualitatifs perceptibles au travers du vécu des acteurs. C'est ce que nous entendons pour la suite par succès de transformation organisationnelle.

Au-delà de l'objectif de transformation visé, plusieurs recherches mettent en évidence que les changements majeurs peuvent dégrader le bien-être des salariés (De Zwart et al., 2004). Dans une perspective transactionnelle, ces auteurs montrent comment les changements majeurs affectent les travailleurs (employés ou ouvriers), en s'appuyant sur leurs perceptions et leurs évaluations (positives ou négatives) des changements induits (climat, ambiance de travail, relations avec les supérieurs ou les collègues ...). C'est ce que nous entendons pour la suite par dégradation du social. Cela peut également entraîner une détérioration de la santé en général (Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld, et Smith, 1995). En plus de cet aspect, certains changements majeurs sont associés à une diminution de l'implication organisationnelle ou à une augmentation de l'intention de quitter l'entreprise (Kozlowski *et al.*, 1993).

D'une manière générale, la question de la performance duale, organisationnelle ou financière, d'une part, et en termes de bien être d'autre part (Van de Voorde et al., 2012), suscite une littérature importante où la contribution des ressources humaines est questionnée. C'est pourquoi nous envisageons dans cet article quatre cas de figure pour qualifier les résultats des transformations organisationnelles initiées :

- l'échec : la transformation organisationnelle visée n'est pas atteinte et il y a une dégradation du social (1);
- l'échec partiel avec transformation organisationnelle atteinte, mais au prix d'une dégradation du social (2) ;
- l'échec partiel avec préservation du social, mais sans atteindre la transformation organisationnelle (3) ;
- le succès (4): la transformation organisationnelle est atteinte et il y a une préservation du social.

Afin de mieux comprendre les situations aboutissant à l'un ou l'autre de ces quatre résultats, nous avons expliqué en introduction notre choix de croiser facteurs clefs de succès et dispositifs participatifs.

1.3 Les facteurs clefs de succès et les dispositifs participatifs

A la suite de Rockart (1979), la notion de facteurs clefs de succès a été mobilisée de manière importante pour comprendre les changements organisationnels. Il s'agit des facteurs qui permettent d'augmenter significativement les chances de réussite d'un projet de changement. Notre revue de littérature se fonde principalement sur des articles en anglais, en croisant les termes « critical success factors » avec respectivement « change management » et « organisational change » (avec s et z). Nous éliminons ensuite les articles hors de propos à partir des résumés et nous privilégions les articles fondateurs et les contributions de synthèse (meta-revues de littérature). Une vingtaine d'articles sont ainsi considérés. Les articles se répartissent principalement entre trois champs spécifiques : changements liés à des progiciels (ERP, pour Enterprise Resource Planning) ou Technologies de l'Information (IT), changements liés à l'implémentation du lean ou six-sigma, changements liés à des transformations impliquant des enjeux environnementaux (dont ISO 14001). Une quatrième catégorie concerne les approches généralistes.

Le tableau ci-dessous (Tableau 1) reprend les principales références classées par thèmes et champs. Il ressort de cette synthèse qu'il y a une très large convergence des différents champs autour des mêmes thèmes, une fois que l'on écarte les variables techniques spécifiques (qui n'apparaissent d'ailleurs souvent pas en tête de liste). Parmi les thèmes de convergence identifiés, nous retenons ce qui peut contribuer à la qualité des interactions (processus adaptatif), ce qui conduit à écarter des variables d'état préalables comme la compétence professionnelle des équipes, l'ouverture au changement et la compatibilité culturelle. Ces variables ont en effet un caractère quelque peu tautologique (on a plus de chance d'être prêt lorsqu'on est déjà (presque) prêt). Tout en reconnaissant que leur état initial ait un impact, nous considérons plutôt ces éléments comme des variables ayant vocation à évoluer en fonction de la démarche. Comme pour la culture, l'ajustement est double : la démarche tient compte des compétences et les compétences évoluent dans le sens de la démarche.

Tableau 1 : Facteurs clefs de succès dans les transformations organisationnelles

Champs	ERP & IT	Lean & six-sigma	ISO 14001 & environnement	Généraliste
Et principales références par thèmes				
Soutien du top management et sponsor / champion [ACT]	Somers and Nelson, 2001 ; Akkermans et Helden, 2002 ; Finney et Corbett, 2007 ; Pollard et Cater-Steel, 2009 ; Saade et al., 2018	Nordin et al., 2012 ; Netland, 2015)	Diana et al., 2016 ; Kim, McCunn et Lew, 2017 ; Verhulst et Lambrechts, 2014 ; Sambasivan et Fei, 2007	Chrusciel et Field, 2006 Oakland et Tanner, 2007 Young et Jordan, 2008 Pollack et Algeo, 2016
Ressources dédiées [RES]	Somers et Nelson, 2001 ; Akkermans et Helden, 2002	Nordin et al., 2012	Ressrouces financières et humaines (Verhulst et Lambrechts, 2014)	Cocks, 2014
Communication & implication [HIER & PEC]	Clarté et hiérarchisation des objectifs (Somers and Nelson, 2001 ; Akkermans et Helden, 2002 ; Finney et Corbett, 2007) Coopération et communication inter-services (Somers and Nelson, 2001; Akkermans et Helden, 2002 ; Pollard et Cater-Steel, 2009 ; Saade et al., 2018) Comité de pilotage (Somers and Nelson, 2001 ; Akkermans et Helden, 2002)	Communication claire (Nordin et al., 2012) Evaluation continue (Nordin et al., 2012) Implication et communication (Pinendo Cuenca et al., 2012 ; Netland, 2015)	Communication et apprentissage participatif (Diana et al., 2016 ; Sambasivan et Fei, 2007) Suivi régulier à partir d'indicateurs (Kim, McCunn et Lew, 2017 ; Sambasivan et Fei, 2007) (Kim, McCunn et Lew, 2017)	Clarté et hiérarchisation des objectifs (Pollack et Algeo, 2016 ; Cocks, 2014) et alignement (Cocks, 2014) Evaluation continue (Oakland et Tanner, 2007) Qualité de la communication et de la prise en compte (Elving 2005, 2008 ; Chrusciel et Field, 2006 ; Pollack et Algeo, 2016)

	Gestion des crises et conflits (Finney et Corbett, 2007)		(Verhulst et Lambrechts, 2014)	Oakland et Tanner, 2007 Apprentissage (Pollack et Algeo, 2016)
Autonomie des décideurs / subsidiarité [DEC]	Empowered decision makers (Finney et Corbett, 2007) Process priority (Pollard et Cater-Steel, 2009)	Worker empowerment (Nordin et al., 2012)		« ownership... is in the hand of the end user » (Chruscziel et Field, 2006) Capacité d'adaptation (Cocks, 2014) Oakland et Tanner, 2007
Recours à des consultants	Somers and Nelson, 2001 ; Akkermans et Helden, 2002 ; Finney et Corbett, 2007 ; Pollard et Cater-Steel, 2009	Omniprésent (Netland, 2015)		Oakland et Tanner, 2007
Formation	Somers and Nelson, 2001 ; Akkermans et Helden, 2002 ; Finney et Corbett, 2007 ; Pollard et Cater-Steel, 2009	Relativement omniprésent (Netland, 2015)	Diana et al., 2016 Verhulst et Lambrechts, 2014 Sambasivan et Fei, 2007	Oakland et Tanner, 2007 Pollack et Algeo, 2016

Il ressort de cette revue de littérature qu'un ensemble de facteurs émergent de la diversité des champs comme facteurs transversaux de succès.

1.3.1 Le soutien du top management et un sponsor du projet

Le soutien du top management apparaît toujours en tête de liste des facteurs les plus importants. Les raisons qui font que le soutien du top management n'est pas acquis sont nombreuses : changement décidé par la précédente direction, changement imposé par la loi, changement concédé à un sponsor sans grande conviction, autres priorités etc.

En plus de ce soutien, la littérature recommande qu'il y ait un sponsor (ou champion) du projet, c'est-à-dire une personne disposée à le porter avec conviction et disponibilité. Cela veut dire que le porteur de projet ne peut, par exemple, pas être une personne à qui on confie la responsabilité sans une complète adhésion (a fortiori pas une responsabilité vécue comme imposée et de surcroît). Il est recommandé que ce sponsor soit le plus haut placé possible (Summer et Zuchi, 2010) et ces deux facteurs sont souvent regroupés avec la proposition qu'il y ait un sponsor impliqué et bénéficiant du soutien du top management (Chrusciel et Field, 2006 ; Netland, 2016). Un autre signal de l'engagement du top management est toutefois l'allocation de ressources.

1.3.2 La présence de ressources dédiées suffisantes

S'engager dans une transformation, c'est engager des ressources au service de la démarche. Les ressources peuvent être humaines, matérielles, des locaux ou autre. En dernier lieu, il y a toujours, dans une organisation, un coût direct ou indirect. Le manque de moyen est l'un des facteurs majeurs d'échec (Akkermans et Helden, 2002 ; Nordin et al., 2012 ; Verhulst et Lambrechts, 2014). Cette allocation de ressources peut grandement impacter la qualité des temps participatifs en lien avec les parties prenantes.

1.3.3 Communication et implication des parties prenantes

Nous regroupons dans cette catégorie un ensemble de facteurs et sous-facteurs qui ont en commun de contribuer à favoriser une compréhension et un mûrissement commun du projet : clarté des objectifs et de la communication descendante, existence d'indicateurs de suivi régulièrement mis à jour, coopération interservices, implication et inclusion des parties prenantes etc. L'ensemble a vocation à produire de l'apprentissage collectif (Pollack et Algeo, 2016 ; Diana et al., 2016).

Il est possible de déceler deux mouvements : ce qui vient du management (communiquer, structurer, faire circuler) et ce qui vient des salariés (participer).

Concernant le premier mouvement, et sans préjuger des décisions et arbitrages qui seront pris, il apparaît nécessaire que l'information et les problèmes à résoudre circulent soit en remontant la chaîne hiérarchique, soit par l'implication des différents services concernés. L'existence d'une chaîne hiérarchique (et inter-services) fonctionnelle peut à ce titre être considérée comme un premier mouvement (variable retenue dans notre analyse sous le code HIER).

Le deuxième mouvement confronte les porteurs de projets à l'essoufflement de la participation (Iazykoff, 1991 ; Lovrich, 2015 et Yohe and Hatfield, 2003). Bien qu'elle puisse être une donnée initiale, elle peut surtout décliner ou parfois progresser en fonction de la perception qu'ont les participants de la qualité du processus. Il apparaît que, quelle que soit la qualité de l'animation et de l'ingénierie de ces espaces, la dynamique participative ne se maintient pas si les rétroactions ne sont pas satisfaisantes (Lawler et Morman, 1987 ; Chevalier, 1987). C'est

pourquoi nous considérons la perception d'une prise en compte par les salariés comme un facteur important, qui doit bien être distinguée des arbitrages /concessions qui sont faits ou non. Prendre en compte c'est considérer pleinement les contributions, assurer une traçabilité, donner un retour... quelle que soit la décision prise (variable retenue dans notre analyse sous le code PEC).

1.3.4 La subsidiarité et le niveau de décentralisation

L'inadéquation entre ce qui est pensé ou conçu à un certain niveau et les besoins ressentis localement, source de nombreux abandons, peut certes venir d'un problème de circulation de l'information (point précédent) mais aussi du fait que les décisions se prennent souvent par des personnes qui ne sont pas directement concernées. Or on peut estimer qu'au-delà de quelques échelons hiérarchiques (Clot, 2008), les décideurs ne comprennent pas vraiment ce qu'est le réel du travail effectué par les agents. La possibilité de prendre chaque décision au niveau pertinent (la subsidiarité), peut contribuer à réduire cet éloignement et les impaires qui en résultent. Cela contribue aussi à responsabiliser les acteurs (Finney et Corbett, 2007 ; Chrusciel et Field, 2006).

1.3.5 La formation et le recours à des consultants

Il y a un assez large consensus pour considérer que le recours à des consultants et la mise en œuvre de démarches de formation font partie des facteurs clefs de succès (par exemple Oakland et Tanner, 2007). Mais un codage binaire fondé sur leur existence conduirait à ce que les variables correspondantes soient cotées 1 systématiquement, sans pouvoir de discrimination. Le principe de parcimonie conduit donc à ne pas les considérer. Une autre possibilité est de pouvoir en qualifier la nature, l'intensité ou l'adéquation. Malheureusement, tant pour la formation (Chrusciel et Field, 2006) que pour l'accompagnement par des consultants, la caractérisation de l'impact de ces démarches reste trop subjective. Peut-on comparer deux jours d'accompagnement et trente jours ? L'accompagnement par un ingénieur ou un spécialiste des ressources humaines ? Une formation de quelques heures pour quelques personnes ou une formation de plusieurs dizaines d'heures pour tous les acteurs concernés ? C'est pourquoi nous ne retenons pas pour la suite de notre démarche ces deux variables qui méritent une démarche dédiée..

1.3.6 Les facteurs clefs de succès de la préservation du social

La littérature sur les facteurs clefs de succès dans le cadre des changements intègre peu la préservation du social. Par ailleurs, il y a débat et question sur la possibilité d'obtenir des gains de performance (l'une des motivations des transformations) tout en préservant le social (Van de Voorde et al., 2014). On peut avec Hobfoll (1989) considérer que tout ce qui porte atteinte aux ressources des acteurs porte atteinte à leur bien-être. Les pratiques de gestions de ressources humaines peuvent jouer un rôle modérateur notamment par la participation et les dynamiques collectives d'apprentissage. Il y a bien entendu d'autres facteurs (protection du statut ou protection de syndicats puissants, par exemple) mais l'on peut raisonnablement considérer que si une ressource touchant les salariés au sens d'Hobfoll est en jeu, soit il y aura échec de la transformation, soit atteinte du social. Au contraire, la participation (si elle est effective) peut être un lieu d'élaboration d'une transformation qui préserve les équilibres sociaux en étant s'inscrivant dans une perspective à gain mutuel (Van de Voorde et al., 2014).

Notre démarche de recherche (Figure 1 ci-dessous) consiste à mieux comprendre les liens entre les cinq facteurs clefs de succès retenus et les deux variables de succès définies plus haut :

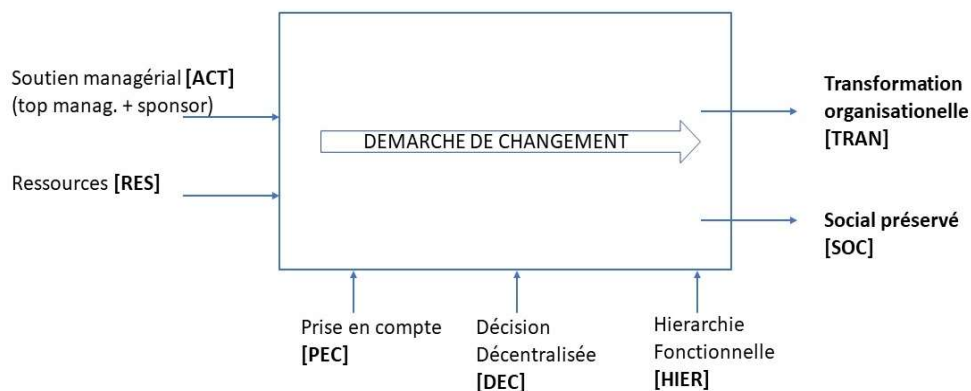


Figure 1 : Démarche de recherche

2. Méthodologie

Dans une optique compréhensive et à la suite d'autres chercheurs en gestion (Chanson et al., 2005), nous avons choisi la démarche QCA (Qualitative Comparative Analysis) développée par Raguin (Raguin, 1987). Cette méthode favorise un dialogue permanent entre les faits et les idées (Curchod, 2003) et permet ainsi d'approfondir nos connaissances sur des processus organisationnels en respectant, tout à la fois leur complexité et leur contingence.

Nous nous sommes appuyés sur 14 cas de transformations organisationnelles, menés dans de grandes entreprises françaises du secteur public, privé lucratif et non lucratif entre 2002 et 2016. L'importance de la période considérée pose des problèmes de comparabilité (par exemple l'impact de la crise de 2008). Nous faisons ici le choix d'un raisonnement de type « toutes choses égales par ailleurs » permettant de vérifier si un cadre théorique résiste à différentes variations du contexte. Nous vérifions toutefois qu'un élément de contexte (secteur, date, type de transformation etc.) n'assèche pas les variations qui nous intéressent. Dans la typologie de Rondeau (2008), il s'agit de transformations qui ne visent pas à faire mieux avec moins (réduction des coûts, rationalisation de l'organisation ou des produits et services) mais à faire autrement (*réaménagement*) et/ou à revoir les valeurs et les principes directeurs (*renouvellement*).

2.1 Présentation des cas

Les cas étudiés dans cet article correspondent à tous les cas étudiés par les auteurs et mettant en jeu des transformations impliquant des démarches participatives. Aucun cas n'a été ajouté ou enlevé pour convenance personnelle. La plupart de ces cas ont été traités conjointement avec d'autres collègues et ont donné lieu à publications avec des présentations détaillées que nous ne pouvons reprendre ici {Bertrand & Stimec, 2011} ; Combes et Lethielleux, 2008 ; Combes-Joret et Lethielleux, 2018 ; Detchessahar et al., 2015 ; Stimec et Grima, 2018). Les deux auteurs n'ont mené aucune recherche de terrain conjointement et l'enjeu était précisément de voir dans quelle mesure les tendances repérées résistaient à l'agrégation des cas. Les citations ont été effectuées avec le deuxième auteur adoptant une posture de sceptique et sans modification ultérieure de convenance. Le tableau 2 ci-dessous présente les cas en question en indiquant le champ de la transformation en écho à la revue de littérature (lean, ERP, généraliste).

Tableau 2. Présentation des 14 cas retenus pour la QCA

	Années	Contexte production des cas	Entreprises	Secteur d'activité et effectifs	Champ de la transformation
1 et 2	2007-2008 & 2016	Recherche financée ANR puis contrat de recherche	Bobine (deux phases)	Chimie industrielle 450 salariés	Lean
3	2008-2009	Recherche action	Clinique	Santé 700 salariés	Généraliste
4	2006-2007	Recherche financée ANR	Equipe	Automobile 300 salariés	Lean
5 et 6	2008-2010 & 2013	Contrats de recherche	Appareil (deux phases)	Equipements domestiques 540 salariés	Lean
7	2010-2013	Contrat de recherche	Humanitaire	Social et médico-social 8 000 salariés sur 4 régions	ERP / IT et généraliste
8	2002-2003	Recherche action Formation-action	Aéro 1- Machine 5 axes	Aéronautique 40 ouvriers	Généraliste
9			RAR	Transport de passagers 200 salariés	Généraliste
10			Fret	Transport marchandises 300 salariés	Généraliste
11			Arme	Militaire 700 salariés	Généraliste
12			Aéro 2 - PGI	Aéronautique moteurs d'avion 2000 salariés	ERP / IT
13			Assurance	Produits d'Assurances 400 salariés	Généraliste
14			Service financiers	Banque Services financiers 350 salariés	Généraliste

Le tableau 3 décrit de manière synthétique les objectifs et les résultats des transformations organisationnelles analysées. Les deux catégories de la typologie décrite par Rondeau (2008) servent de cadre pour décrire les objectifs de la transformation (les objectifs principaux sont soulignés).

Tableau 3. Transformations analysées et résultats obtenus

	Entreprises	Objectifs visés REAMENAGEMENT (Processus)	Objectifs visés RENOUVELLEMENT (Pratiques)	Résultat
1 et 2	Bobine (deux phases)	<u>Modernisation de l’outil de production et des processus</u> [phase 1] X [phase 2]	Intégration de pratiques et normes de sécurité [phase 1] <u>Orientation vers la QVT et consolidation des acquis dans une perspective durable</u> [phase 2]	Echec partiel Tran 1 Soc 0 Puis succès Tran 1 Soc 1
3	Clinique	<u>Passage d’une agrégation de « petits patrons » à une organisation intégrée</u>	Equilibrage des relations entre médecins et fonctions supports	Echec Tran 0 Soc 0
4	Equipe	<u>Développement d’un processus productif en lean exemplaire au niveau européen</u>	X	Echec Tran 0 Soc 0
5 et 6	Appareil (deux phases)	Introduction du lean, introduction d’outils de gestion avancés (p. ex. tableaux de bord prospectifs) [phase 1] <u>S’aligner sur les exigences du groupe pour préserver les effectifs : adoption de méthodes et outils du groupe</u> [phase 2]	<u>Favoriser la responsabilisation de chacun et la subsidiarité</u> [phase 1] X	Succès Tran 1 Soc 1 Puis échec partiel Tran 0 Soc 1
7	Humanitaire	Restructuration des activités par grandes filières et régions, standardisation des pratiques et des logiciels de gestion.	<u>Evoluer d’une culture militante associative à une culture d’entreprise sociale</u> <u>Professionnalisation des élus bénévoles</u> <u>Démarche qualité</u>	Echec Tran 0 Soc 0

8	Aéro 1- Machine 5 axes	Mise en place d'équipes en 3*8	<u>Passer d'une culture artisanale à une culture industrielle</u> <u>Mise en place d'équipe semi-autonomes</u>	Succès Tran 1 Soc 1
9	RAR 1	<u>Augmenter la performance globale :</u> <u>Mise en place d'une démarche d'assurance qualité</u>	Passer d'une culture d'obéissance à une culture qualité	Echec Tran 0 Soc 0
1 0	Fret	<u>Réorganisation de la gestion des commandes et des flux</u>	Passage d'une culture d'obéissance à une culture de métier	Echec partiel Tran 1 Social 0
1 1	Arme	<u>Mise en place d'outils de gestion des projets</u>	Passage d'une logique de métier à une logique de projet	Echec partiel Tran 0 Social 1
1 2	Aéro 2 - PGI	<u>Mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP)</u>	Passage d'une culture d'arsenal à une culture de marché	Echec partiel Tran 0 Social 1
1 3	Assurance	<u>Réorganisation du service clients</u>	Passage d'une culture administrative à une culture de service au client	Echec Tran 0 Soc 0
1 4	Services Financiers	<u>Redéfinition des processus et des procédures</u>	Passage d'une culture administrative à une culture de service au client	Echec Tran 0 Soc 0

2.2 Les méthodes mixtes et l'approche comparée (QCA)

La méthode qualitative comparée ou QCA (Raguin, 1987 ; Chanson et al., 2005) vise à rechercher des contingences multiples sur un ensemble de cas. Les alignements de facteurs qui en résultent peuvent ainsi représenter des configurations (Mintzberg, 1979 ; Miller, 1987) et permettre d'identifier plusieurs chemins pour un résultat qu'une approche par corrélation pourrait conduire à manquer. La méthode permet d'allier la finesse d'exploration des approches qualitatives et la recherche de généralisation des approches quantitatives. Le recours à une approche qualitative est particulièrement pertinent pour notre propos dans la mesure où les effets et contingences ne peuvent être qualifiés au cours d'une exploration en surface. Pour appréhender conjointement un nombre de cas important la démarche implique une réduction des données et une restitution qualitative moins riche qu'une étude de cas.

Le logiciel fsQCA a été utilisé. Toutefois, le fait d'avoir deux variables de sortie (succès organisationnel et succès social) crée une situation atypique qui nous a conduits à adapter l'approche en considérant quatre configurations et à procéder à des traitements manuels. La démarche reste la même mais il convient de considérer chaque configuration comme un résultat et chacune des quatre configurations de sortie est donc codée de manière binaire. Toutefois, les autres configurations peuvent servir à faire des choix de parcimonie logiques, manuellement

(c'est pourquoi nous n'adoptons pas une seule variable de sortie avec quatre cotations possibles) ou à l'aide de fsQCA. D'une manière générale, il s'agit d'un arbitrage entre les excès de la parcimonie (réduction excessive ne garantissant plus la suffisance) et les excès de l'exactitude (conserver tous les cas avérés dans leur complexité quitte à alourdir inutilement l'équation). La solution intermédiaire consiste à viser la parcimonie en s'appuyant sur les configurations logiques et l'algèbre booléenne.

2.3 Les variables retenues et leur codage

Sept dimensions sont apparues déterminantes dans la littérature mais les deux dernières sont peu discriminantes. Nous retenons donc cinq variables qui seront codées sur un mode booléen (1 ou 0) : RES (ressources disponibles sur le site), ACT (présence d'un acteur sponsor du changement au sein de l'établissement étudié), HIER (chaîne hiérarchique fonctionnelle), PEC (prise en compte des remarques des acteurs du terrain et explications des changements), DEC (subsidiarité, décisions prises par le management de proximité en lien avec les collectifs de travail). Les sept variables retenues pour le codage (cinq facteurs clefs de succès et deux variables de sorties) sont décrites dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Présentation des variables retenues pour la QCA

Variables	Nom	Code	Description
Variables de résultat	Transformation organisationnelle (TRAN)	1 - si changement réussi 0 sinon (*) voir exemples ci-dessous	Le changement organisationnel est défini par la voie hiérarchique qui laisse éventuellement à la participation ou aux équipes opérationnelles le choix des modalités et objectifs. Le succès est défini comme suit : Les salariés, le management et la direction considèrent que les comportements ont changé conformément à ce qui était attendu (Nutt, 1986) et qu'il y a atteinte des objectifs fixés.
	(*) Exemples de transformations organisationnelles est cotée 0 : <ul style="list-style-type: none"> • dans l'entreprise aéronautique (cas 12), le progiciel de gestion intégré n'est pas fiabilisé dans les délais impartis ; • dans la clinique (cas 3), les médecins rejettent encore massivement les prescriptions organisationnelles collectives (posture d'artisan) et les dysfonctionnements persistent 		
	Social (SOC)	1 si le social est préservé 0 sinon	Le social s'entend au sens large comme l'ensemble des relations et du climat social au sein de l'organisation étudiée. Le succès est défini par la préservation du climat et des relations entre les membres de l'organisation. Cela s'apprécie en considérant le point de vue des

			parties prenantes et les indicateurs RH (absentéisme, turnover, stress, etc.).
Variables de contexte organisationnel	Ressources disponibles sur le site (RES)	1 s'il y a des ressources disponibles pour le site 0 sinon	La cotation 1 s'applique à la situation suivante : le changement prend place dans un contexte économique et financier soutenable : pas de difficultés financières empêchant tout investissement ; des ressources humaines et matérielles restent disponibles au niveau de l'entreprise et de l'entité concernée par la transformation. La cotation 0 s'applique à la situation inverse.
	Présence d'un sponsor du changement au sein de l'établissement étudié (ACT)	1 si présence d'un sponsor du changement sur la durée du projet 0 sinon (absence de sponsor ou départ en cours de projet)	La cotation 1 s'applique à la situation suivante : le changement bénéficie du soutien d'un acteur clef (sponsor) situé à un niveau proche de la direction. Le « sponsor » du changement soutient, appuie, défend tout au long du projet de changement La cotation 0 s'applique à la situation inverse.
	Chaîne hiérarchique fonctionnelle (HIER)	1 si chaîne hiérarchique fonctionnelle 0 sinon (hyper contrôle ou absence de réaction)	La cotation 1 s'applique à la situation suivante : la chaîne hiérarchique est fonctionnelle si elle offre une réactivité satisfaisante (aux problèmes identifiés lors du changement) et permet une remontée des problèmes vers les niveaux de décisions adéquats. La cotation 0 s'applique à la situation inverse.
Variables liées au processus : dimension participative	Prise en compte des remarques et explications (PEC)	1 si prise en compte questions et/ou explication 0 sinon	La cotation 1 s'applique à la situation suivante : les entretiens et observations indiquent que tout ou partie des salariés sont effectivement associés à des temps participatifs, qu'ils peuvent s'exprimer, se sentir entendus et qu'ils ont des retours sur ce qui est fait de leurs remarques La cotation 0 s'applique à la situation inverse.

	Décision décentralisée (DEC)	<p>1 si décisions prises dans et avec les collectifs concernés</p> <p>0 sinon décisions prises en dehors des collectifs</p>	<p>La cotation 1 s'applique à la situation suivante : les décisions (les choix) sur les modalités de mise en œuvre du changement et les objectifs locaux sont prises par le management de proximité en lien avec les collectifs de travail concernés dans le respect du principe de subsidiarité</p> <p>La cotation 0 s'applique à la situation inverse : les décisions sont prises hors des collectifs de travail concernés (démarche top-down)</p>
--	-------------------------------------	---	--

Sur la base des critères ci-dessus, et dans la mesure où chaque cas n'a impliqué qu'un des auteurs comme partie-prenante, la démarche a été un codage par le chercheur impliqué puis un examen approfondi avec une posture sceptique par le second. Les valeurs attribuées ont ainsi pu être modifiées et les critères affinés par cette interaction. Il est possible de se reporter aux monographies des études de cas publiées où les variables à coder ici sont largement documentées (voir références ci-dessus). Les analyses et traitements n'ont commencé qu'une fois les cotations stabilisées afin d'éviter des biais de désirabilité.

3. Résultats et analyse

3.1 Présentation des différents tableaux de codage

Le report de l'ensemble des variables pertinentes conduit au tableau 5.

Tableau 5 : présentation des résultats du codage

Terrain	Préserv. du social (SOC)	Transf. org. Atteinte (TRAN)	Prise en compte et explication (PEC)	Décision décentralisée dans collectifs de T (DEC)	présence d'un sponsor du changement (ACT)		Chaîne hiér. Fonctionnelle (HIER)	Ressources disponibles (RES)
Clinique	0	0	0	0	0		0	0
RAR	0	0	0	0	0		0	0
Humanitaire	0	0	0	0	0		0	0
Equipe	0	0	0	0	0		0	0
Assurance	0	0	0	0	0		0	0
Services financiers	0	0	0	0	0		0	0

Bobine phase 1	0	1	1	0	1		0	1
FRET	0	1	1	0	1		0	1
Appareil phase2	1	0	1	1	0		0	0
AERO 2	1	0	0	0	0		0	1
ARME	1	0	0	0	0		0	1
Bobine phase 2	1	1	1	1	1		1	1
Appareil phase1	1	1	1	1	1		1	1
AERO 1	1	1	1	1	1		1	1

Le report des configurations récurrentes permet d'obtenir le tableau de vérité (Tableau 6) ci-dessous qui rassemble et dénombre toutes les configurations identiques.

Tableau 6 : Tableau de vérité

Préserv. du social (SOC)	Transf. org. Atteinte (TRAN)	Prise en compte et explication (PEC)	Décision décentralisée dans collectifs de T (DEC)	Présence d'un sponsor du changement (ACT)	Chaine hiér. Fonctionnel le (HIER)	Ressources disp. pour le site (RES)	Nombre
0	0	0	0	0	0	0	6
0	1	1	0	1	0	1	2
1	0	1	1	0	0	0	1
1	0	0	0	0	0	1	2
1	1	1	1	1	1	1	3

Reprenons les quatre configurations que nous codons comme suit : soc tran; soc TRAN; SOC tran; SOC TRAN. Nous adoptons la convention d'écriture suivante :

Lecture des équations booléennes * = ET ; + = OU

minuscule = 0 (usuellement noté ~ devant la variable) ; majuscule = 1

Configuration 1 : L'échec social et l'échec de la transformation organisationnelle (soc tran)

L'équation complète de la première configuration s'écrit comme suit :
 $soc\ tran = act*pec*dec*hier*res$

Il s'agit à ce stade d'une situation où toutes les variables retenues sont au niveau 0. Les données disponibles ne laissent pas entrevoir spontanément ce qui constitue des variables nécessaires, suffisantes ou simplement des variables associées à un échec total. La combinaison de l'échec social (toutes choses égales par ailleurs) et de l'échec de la transformation (toutes choses égales par ailleurs), qui peut se noter $soc * tran$ ne conduit pas à une équation plus simple (voir annexe 1). L'équation parcimonieuse (voir annexe 2) s'écrit : $soc\ tran = pec*res + dec*res$ factorisable comme suit : $soc\ tran = res*(pec + dec)$. L'échec total pourrait être assuré par la conjonction d'une absence de moyens mobilisables conjuguée avec une absence de prise en compte ou de décision décentralisée. Bien que cette équation ne soit pas strictement démontrable, il est aisé de constater qu'elle est plausible : il n'y a pas de cas contradictoire.

Configuration 2 : Le succès au niveau de la transformation organisationnelle mais sans préserver le social (soc TRAN)

L'équation complète de la deuxième configuration s'écrit comme suit (annexe 3) :
 $soc\ TRAN = PEC*ACT*hier*RES*dec$

Cela décrit une situation où un porteur de projet (ACT) parvient à s'appuyer sur le corps social (PEC) pour mener une transformation sans manquer de ressources nécessaires. La solution parcimonieuse ($PEC*dec + PEC*hier*RES$) ne résiste pas à une considération logique et nous ne disposons pas de configuration théorique à introduire pour aboutir à une solution intermédiaire. Il est donc préférable d'en rester à la première équation.

La transformation organisationnelle atteinte (avec ou sans le social) peut s'écrire plus simplement $TRAN = PEC*ACT*RES$ après simplification booléenne, ce qui souligne l'importance conjointe de ces trois variables pour la transformation organisationnelle (et donc aussi des deux autres pour la dimension sociale). La prise en compte est un peu paradoxale puisqu'elle conduit au succès de la transformation sans préserver le corps social qui pourtant y participe. C'est assez typique des dispositifs participatifs dont le contenu ou les modalités sont pensés pour l'essentiel en hétéronomie avec des outils de résolution de problèmes très formatés. La configuration décrite ici est celle d'un porteur de transformation qui applique une réforme décidée ailleurs mais s'appuie sur le corps social et les latitudes locales (de moyens ou décisionnelles) pour les ajustements nécessaires. Le caractère dysfonctionnel de la chaîne hiérarchique empêche toutefois les ajustements qui seraient nécessaires pour préserver le corps social.

L'exemple de Bobine (en phase 1) illustre bien cette configuration. Le directeur de site est le sponsor d'une transformation des flux de production et bénéficie de la confiance de la direction générale grâce aux résultats obtenus. La participation des salariés a été un élément central d'une remise en ordre de marche. Toutefois, sont essentiellement considérées les contributions aux gains de productivité en écartant les considérations sociales. Le pouvoir et le volontarisme important du sponsor n'est pas équilibré par les corps intermédiaires (forte centralisation) ou par les ressources humaines (démission de la DRH du site en cours d'étude). La participation est forte pour une partie des salariés mais les autres se sentent exclus et en souffrance.

Configuration 3 : La préservation du social mais sans l'atteinte de la transformation organisationnelle (SOC tran)

Le résultat brut du traitement donne $SOC\ tran = PEC*DEC*hier*res*act + pec*dec*hier*RES*act$. (annexe 4)

Cette équation descriptive des deux configurations existantes peut être simplifiée en posant des postulats logiques. Premier postulat, « hier », c'est-à-dire l'absence de hiérarchie fonctionnelle, n'a aucune raison d'être une condition nécessaire ni de la préservation du social, ni de l'échec de la transformation organisationnelle (voir configuration 2). En outre, pour la deuxième partie de l'équation, c'est-à-dire une configuration où les ressources semblent être préservées / suffisantes pour que le social ne soit pas atteint significativement, il semble difficile de considérer que « pec » ou « dec » soient nécessaires. De même, « res » ne saurait être logiquement une condition requise pour la première partie de l'équation. On aboutit alors à

$$\text{SOC tran} = \text{PEC} * \text{DEC} * \text{act} + \text{RES} * \text{act}$$

Si l'on s'intéresse à la préservation du social seule, l'équation peut s'écrire comme suit par simplification booléenne (voir annexe 5) : $\text{SOC} = \text{PEC} * \text{DEC} + \text{RES} * \text{act}$. Notons que act est conservé pour la deuxième partie de l'équation du fait que ACT*RES semble conduire à une allocation de moyens davantage orientée sur la transformation et moins sur le social (voir configuration 2).

Illustrons les deux chemins menant à la préservation du social sans réussite de la transformation. Dans le premier cas, des ressources financières et organisationnelles permettent l'échec de la transformation sans casse sociale. Les deux cas concernés (ARME et AERO2) sont des types d'organisations particulières, faisant partie de la fonction publique et bénéficiant d'un ordre bureaucratique protecteur et de marchés captifs. Dans le deuxième cas, c'est la connivence entre acteurs locaux qui permet de constituer un îlot protecteur. Chez Appareil (en phase 2), après le départ d'un directeur très apprécié, il n'y a plus ni sponsor de changements requis au niveau du groupe international, ni de capacité d'opposition frontale. Un statut quo relatif s'est installé car la direction du groupe ne veut pas prendre le risque de dégrader les résultats d'un site qui reste très performant. Localement, la qualité de la communication et la décentralisation permettent de préserver les salariés malgré les tensions entre les injonctions du groupe et les pratiques locales. Dans les deux cas, les réformes ne sont pas ou peu appliquées du fait de l'absence d'un sponsor local.

Configuration 4 : La transformation réussie sur le plan organisationnel en préservant la dimension sociale

A l'inverse de l'échec total, toutes les variables sont ici activées. Il ne nous semble pas possible en l'état d'aboutir à une équation avec moins de variables sauf à poser des conditions logiques incertaines.

Cela donne :

$$\text{SOC TRAN} = \text{ACT} * \text{HIER} * \text{PEC} * \text{RES} * \text{DEC}$$

La variable HIER apparaît toutefois pour la première fois dans une équation, donnant à la structuration et circulation des flux de communication une place pivot. La comparaison des configurations suggère que si la présence d'un sponsor est une condition de réussite de la transformation sur le plan organisationnelle, l'existence d'une hiérarchie fonctionnelle est nécessaire pour en contrebalancer les excès voire la captation excessive des ressources.

4. Discussion et conclusion

La démarche d'étude des succès et échecs des transformations organisationnelles que nous avons conduites présente deux originalités : l'étude simultanée des facteurs sous forme de configurations et la prise en compte de la question sociale. Notre démarche vise à s'inscrire dans un dialogue fécond entre approches de type processus et approches de type variance (Van de Ven, 2005). L'identification de configuration peut ainsi guider la recherche vers l'identification des processus menant à telle ou telle configuration. Sans revenir sur ces configurations, qui ont été détaillées dans la partie précédente, il nous apparaît opportun d'en relier le sens avec trois enjeux particuliers : la tension hétéronomie et subsidiarité, l'équilibre

entre les forces de transformations et les contre-pouvoirs, la question de la circulation des informations ou problème et la réactivité. Nous discutons ensuite l'apport pour les praticiens et les perspectives de recherche.

4.1 Hétéronomie et subsidiarité

Les transformations auxquelles nous nous intéressons sont par nature décidées de manière hétéronome vis-à-vis des acteurs considérés, ce qui est une des sources majeures de souffrance au travail (Clot, 2008). Ce qui peut les rendre socialement supportables est précisément l'existence d'un niveau d'autonomie local pertinent (la subsidiarité) fondée sur l'expérience des acteurs de terrain, permettant d'appréhender l'écart entre le prescrit et le réel. La tension entre hétéronomie et subsidiarité est à rapprocher de celle entre intégration et différenciation (Lawrence et Lorsh, 1967), ce qui passe par la recherche d'un équilibre et le maintien de contre-pouvoirs.

4.2 Equilibre et contre-pouvoirs

De nombreux travaux consacrés à la santé au travail ou au bien-être, à l'instar de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), considèrent que la dégradation sociale provient de déséquilibres entre ce qui procure des ressources et en enlève. Les différentes fonctions d'une organisation, incarnant différentes logiques, ainsi que les organisations syndicales peuvent exercer des contre-pouvoirs prenant la forme de routines défensives (Argyris et Schon, 1978). Ces contre-pouvoirs, à condition de ne pas constituer des obstructions, peuvent permettre des arbitrages au plus près de l'activité en temps réel, ce qui implique aussi une réactivité organisationnelle vis-à-vis des informations et problèmes soulevés.

4.3 Réactivité et circulation de l'information

La littérature insiste sur un ensemble de point autour de la circulation des informations et des problèmes, ainsi que de la possibilité de s'en saisir rapidement là où c'est pertinent. Nous avons montré que cette capacité organisationnelle (qualifiée ici de chaîne hiérarchique fonctionnelle) était importante pour la dimension sociale. Or, cette capacité organisationnelle peut préexister de manière plus ou moins forte en amont de la transformation, elle peut aussi être impactée ou même ciblée par la transformation (en même temps qu'elle est nécessaire à sa bonne mise œuvre). Cela implique qu'il importe de l'évaluer puis de la protéger et de la renforcer selon les cas.

Si nécessaire, il est possible d'instituer des ingénieries de participation temporaires permettant non seulement de pallier les manques (et donc rendre possible une transformation préservant la dimension sociale) mais aussi de créer une expérience collective favorable à une évolution sur ces questions (Detchessahar et al., 2015). Les espaces de discussion ainsi créés peuvent non seulement permettre d'assurer une circulation et structuration des flux de communication mais aussi constituer des arènes politiques où les controverses portées par les contre-pouvoirs peuvent être gérées.

4.4 L'apport pour les praticiens

Les données combinées des cas invitent les praticiens à considérer attentivement un ensemble de facteurs nécessaires pour faire aboutir la transformation en préservant les collectifs de travail. Le point de départ est l'identification d'un sponsor local situé à un niveau hiérarchique élevé. Ce sponsor doit pouvoir se situer dans un environnement disposant de ressources (humaines,

matérielles) nécessaires à l'accomplissement de la transformation. Et pour que la transformation s'adapte aux réalités locales, la mise en œuvre d'espaces participatifs et la prise en compte de ce qui en ressort apparaissent également nécessaires. Mais si on en reste là, l'aboutissement de la transformation risque de se faire aux dépens du social (Combes et Lethielleux, 2008). Un équilibrage des allocations de ressources et l'ajustement des choix nuisibles aux collectifs de travail nécessitent que les différentes composantes de l'organisation disposent de la subsidiarité nécessaire, elle-même alimentée par une circulation horizontale et verticale efficiente des informations et des difficultés rencontrées. Sur ce point, un diagnostic est donc nécessaire. Soit l'unité faisant l'objet de la transformation dispose de ces caractéristiques, soit il faudra y pourvoir au moins le temps de la transformation (Detchessahar et al., 2015). Notons que dans certains cas, l'échec social peut finir par miner une transformation organisationnelle réussie (Bertrand et Stimec, 2011).

4.5 Les Limites et pistes de recherche futures

De par sa démarche rétrospective, cette recherche comporte des limites importantes méthodologiques et conceptuelles. Sur le plan conceptuel, nous n'abordons pas dans ce travail la question de la pertinence des transformations décidées en amont mais de leur mise en œuvre conformément à ce qui était visé. En outre, concernant les acteurs, nous n'abordons pas directement les différences de profils de ce que nous avons appelé les sponsors. Toutefois, ces acteurs sont par définition situés à un niveau où ils peuvent avoir un pouvoir sur la méthode de mise en œuvre. Le fait que le sponsor s'inscrive dans un leadership participatif ou descendant se traduit en partie dans les variables « prise en compte », « décision décentralisée » et « hiérarchie fonctionnelle ». Il serait toutefois intéressant de pouvoir mieux caractériser les profils de sponsors, les contre-pouvoirs éventuels et leur effet sur les variables en question. Pour mener cette recherche, nous avons aussi été amenés à agréger à l'intérieur d'une même variable des dimensions qui mériteraient d'être distinguées. C'est le cas pour la variable « hiérarchie fonctionnelle » qui comporte plusieurs facettes : structuration des échanges, circulation de l'information, ingénierie des dispositifs participatifs etc.

Sur le plan méthodologique, le codage reste en partie dépendant des données disponibles et de la subjectivité des auteurs malgré le protocole utilisé. Pour la réplication de la démarche, un protocole de collecte en amont ou un codage transparent sur des données intégralement publiées émanent d'autres auteurs apparaissent préférable. L'analyse que nous proposons présente aussi des limites liées notamment à la dimension temporelle de nos cas. La majorité de nos recherches terrain s'est étalée sur 1 à 3 ans. Or, les conséquences des changements majeurs sont planifiées sur le long terme et leurs conséquences peuvent s'étaler sur des années. En outre, les études de cas portent sur une période large (2002 – 2016) avec des variations considérables du contexte économique global comme par exemple la crise de 2008 – 2009.

De plus, une approche plus nuancée des variables (possible avec la méthode QCA) pourrait apporter des enseignements plus fins. D'une manière générale, la validation de nos configurations sur d'autres études de cas permettrait d'en vérifier la robustesse. Une manière de procéder pourrait consister à appliquer la démarche à des études de cas issues d'articles publiés à partir d'un inventaire systématique.

Références bibliographiques

- Akkermans, H., & Helden van, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case of interrelations between critical success factors, *Journal of Information Systems*, 11, 35-46.
- Argyris, C., & Schon, D., (1978). *Organizational Learning*. Reading USA: Addison Wesley.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Audet, M. (2009) Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ? *Gestion*, 34(4), 55-63.
- Bareil, C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits, *Cahier 04-10*, HEC Montréal, 2-17.
- Bertrand, T., & Stimec, A. (2011). Santé au travail : voyage en pays de lean management , *Revue Française de Gestion*, 37, 127-144.
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de transformation organisationnelle, *Système d'information et management*, 16(1), 3-34.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Bases on the competing values framework*. (Rev. ed.). San Francisco, CA: Wiley (Jossey Bass).
- Chanson, G., Demil, B., Lecocq, X., & Sprimont, P-A. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 29 -50.
- Chevalier, F. (1987). Les cercles de qualité à bout de souffle?, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin.
- Chrusciel, D., & Field, D. (2006). Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, 12(4), 503-516.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf, coll. Le Travail humain.
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change, *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cocks, G. (2014). Optimising the pathway for an organizational change management program, *The TQM Journal*, 26(1), 88-97.
- Combes, M., & Lethielleux, L. (2008). Comment prédire et expliquer les échecs organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 188(9), 325-329.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2018). The features and management of identity threats within a nonprofit organization: The case of the French Red Cross, *Society and Business Review*.
- Curchod, C. (2003). La méthode comparative en Sciences de gestion: Vers une approche qualitative-quantitative de la réalité managériale, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6, 155-177.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ?, *@GRH*, 2015-3, 63-89.
- De Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & de Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle, *Le travail humain*, 67, 257-281.
- Diana, G., Chiappetta, J., Lopes de Sousa, J., Ana, B., & Kannan D., Putting environmental technologies into the mainstream: Adoption of environmental technologies by medium-sized manufacturing firms in Brazil, *Journal of Cleaner Production*, 142 (2017), 4011-4018.
- Ferrie, J., Shipley, M., Marmot, M., Stansfeld, S., & Smith, G. (1995). Health effects of anticipation of job change and non-employment: longitudinal data from the Whitehall II study, *British Medical Journal*, 311(7015), 1264-1269.
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors, *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress, *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Iazykoff, V. (1991). Le management participatif à France-Télécom, *Politiques et management public*, 9, 121-132.
- Kanter, R., Stein, B., & Jick T. (1992). *The Challenge of Organizational Change*, New York, Free Press.
- Kim, A., McCunn, L., & Lew, J. (2017). Successful facility change management practices for retrofit projects: A case study in lighting, *Journal of Management in Engineering*, 33, 1-8.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, March–April, 59-67.
- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E., & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications, in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 263-332.
- Langley, A., Smallman C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: unveiling Temporality, Activity, and Flow, *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Lawler, E., & Mohrman, S. (1987). Quality Circles : After the Honeymoon, *Organizational Dynamics*, march.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1).
- Lawrence, P. (1969). How to deal with resistance to change, *Harvard Business Review*, 47(1), 4-12.
- Lovrich, N. (2015). The dangers of participative management, *Public Personnel Administration and Labor Relations*, 5(3), 9-25.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark : understanding failure in organizational strategizing, *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-139.
- Miller, D. (1986). The genesis of configurations, *Academy of Management Review*, 12, 686-701.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, New York.
- Mohr, L. (1982). *Explaining Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, 1982.
- Netland, T. (2016). Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies, *International Journal of Production Research*, 54(8), 2433-2448.
- Nordin, N., Deros, B., Wahab, D., & Rahman, M. (2012). A framework for organisational change management in lean manufacturing implementation, *Services and Operations Management*, 12(1), 101-117.
- Nutt, P. (1986). Tactics of Implementation, *The Academy of Management Journal*, 29(2), 230-261.
- Oakland, J., & Tanner, S. (2007). A new framework for managing change, *The TQM Magazine*, 19(6), 572-589.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change - A 60-Year Review of Quantitative Studies, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pettigrew, A., Woodman, R., & Cameron, K. (2001). Studying organizational change and development: challenges for the future research, *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Pinendo-Cuenca, R. (2012). Linking Six Sigma's critical success/hindering factors and organizational change (development): A framework and a pilot study, *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(4), 284-298.
- Pollack, J., Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success, *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451-465.

- Pollard, C., & Cater-Steel, A. (2009). Justifications, Strategies, and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in U.S. and Australian Companies: An Exploratory Study, *Information Systems Management*, 26(2), 164-175.
- Raguin, C. (1987). *The Comparative Method*, University of California Press.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs, *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Télescope*, 14(3), 1-12.
- Saade, R., & Nijher, H. (2016). Critical success factors in enterprise resource planning implementation: A review of case studies, *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 72-96.
- Sambasivan, M., & Yun, F. (2008). Evaluation of critical success factors of implementation of ISO 14001 using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia, *Journal of Cleaner Production*, 16, 1424-1433.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 3rd edition.
- Somers, T., & Nelson, K. (2001). The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations, *Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Stimec, A., & Grima F. (2019). The impact of implementing continuous improvement upon stress within a Lean production framework, *International Journal of Production Research*, 57(5), 1590-1605.
- Todnem, B. (2007). Ready or not..., *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management, *International Journal of Information Management*, 30, 125-134.
- Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2014). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Review*, 14(4), 391-407.
- Vas, A. (2005). Les processus organisationnels de changement à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique, *Management international*, 9(2), 21-36.
- Van de Ven, A., & Poole, M. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.
- Verhulst, E. & Lambrechts, W. (2014). Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective, *Journal of Cleaner Production*, 106, 189-204.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Worley, C., & Mohrman, S. (2014). Is Change Management Obsolete? *Organizational Dynamics*, 43, 214-224.
- Yohe, S., & Hatfield, L. (2003). Moderating factors in participative management Proceedings of the Academy of Organizational Culture. *Communications and Conflict*, Arden, 8(2), 33-38.
- Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity? *International Journal of Project Management*, 26(7), 713-725.