

Université Jean Moulin Lyon 3

Ecole doctorale : Management, information, finance (MIF)

**Le pilotage de la transformation en
environnement de coopération inter-
organisationnelle**

*Essence socio-économique de la transformation et des
stratégies de transformation*

par Daniel BONNET

Thèse de doctorat en sciences de gestion

sous la direction de Henri SAVALL

présentée et soutenue publiquement le 8 octobre 2007

devant un jury composé de :

Henri SAVALL, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

Yvon PESQUEUX, professeur au Conservatoire national des arts et métiers

Michel LE BERRE, professeur à l'université Pierre Mendès France Grenoble 2

Sylvain BIARDEAU, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

Dominique DRILLON, professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier

Gilles ROLLET, gérant de sociétés

A Joseph FIMBEL

En témoignage de ma reconnaissance indéfectible

Remerciements

Cette recherche trouve son origine dans notre rencontre à l'ISEOR avec le Professeur Henri SAVALL, en septembre 2001, au cours d'une session de formation des consultants. Cette formation éveilla mon intérêt pour la recherche en Sciences de Gestion, plus particulièrement pour l'apprentissage de la recherche-intervention.

Je voudrais donc remercier tout particulièrement Monsieur le Professeur Henri SAVALL, Directeur de cette recherche, et témoigner tout à la fois de ma gratitude et de mon immense reconnaissance, pour m'avoir permis de réaliser ce parcours de développement professionnel et personnel.

Je suis très honoré de la présence dans ce jury de Messieurs les Professeurs Yvon PESQUEUX et Michel LE BERRE, qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette recherche et d'en évaluer la qualité. Je les en remercie tout particulièrement.

Je m'honore également de la présence de Messieurs les Professeurs Sylvain BIARDEAU et Dominique DRILLON, qui ont accepté de participer à ce jury en qualité de suffragant. Je les en remercie vivement.

Cette recherche a été possible grâce à la coopération étroite avec trois dirigeants d'entreprises, Dominique MONLOUP, Jean-Pierre PILAT, Gilles ROLLET, et leurs collaborateurs, qui ont contribué très activement à sa réalisation. Je les en remercie vivement.

Je remercie également le Docteur Hervé LAFARGE pour la relecture attentive à laquelle il a procédé et les conseils qu'il a prodigués, permettant d'améliorer la communication de ce travail de recherche.

Mes remerciements vont également aux Professeurs qui ont encadré les séminaires de recherche durant ces quatre années. Je voudrais tout particulièrement témoigner de ma gratitude à Mesdames les Professeures Véronique ZARDET et Isabelle BARTH, Monsieur le Professeur Marc BONNET. Je remercie également les Docteurs Rikie MOORE et François ECOTO pour les conseils et les encouragements qu'ils m'ont prodigués au cours des séminaires.

J'ai également une pensée pour trois personnes qui m'ont successivement accompagné, et m'ont donné le goût d'étudier la vie durant - Mon instituteur, J-L DEPOILLY – Mr. DESPLACES, Directeur de l'Ecole d'Horticulture Le Nôtre, Directeur de l'Aide Sociale à l'Enfance, qui me mit le pied à l'étrier d'études contribuant à ma réorientation - Le père Joseph FIMBEL¹ dont l'énergie et les encouragements me nourrissent toujours.

Enfin, cette recherche n'aurait pu se poursuivre sans la patience bienveillante et l'indulgence de mon épouse Catherine, à qui je témoigne de ma reconnaissance affectueuse.

¹ BRISSINGER André sm, *Joseph Fimbel : Marianiste, 1897-1978 – Témoignages et souvenirs*, Imprimerie Saint-Paul, 1980, 203 p.

Avertissements aux lecteurs

L'Université Jean-Moulin Lyon 3, l'Institut d'Administration des Entreprises et l'Ecole Doctorale Management-Information-Finance, L'EM Lyon, L'Ecole Universitaire de Gestion Innovante et l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*Les mots ou les expressions suivis d'un astérisque * sont définis au lexique.*

Introduction générale. Les fondements de la recherche

I.0-Introduction

L'introduction générale a pour objet de présenter la construction du noyau dur de la recherche, sur les plans théoriques et méthodologiques. Nous précisons préalablement ce qui a motivé la définition du sujet. Nous proposons la définition des principales notions et des concepts que la recherche mobilise. Nous introduisons également la présentation des terrains d'observation scientifique*. Les cas d'application sont respectivement codés A, B, C. Le plan de la présentation est le suivant :

- I.1-Le thème de la recherche
- I.2-Les motifs et les enjeux de la recherche
- I.3-L'objet de la recherche
- I.4-Le champ de la recherche
- I.5-La problématique
- I.6-Les hypothèses centrales
- I.7-Le corps d'hypothèses
- I.8-Le cadre théorique
- I.9-Le fil conducteur
- I.10-Le cadre méthodologique
- I.11-La présentation des terrains de recherche-intervention*

Pour l'élaboration de ce protocole, nous avons utilisé le guide de la recherche (H.Savall et V.Zardet, 2004²) proposé par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), qui a constitué l'outil de base pour la conduite de notre projet de recherche.

² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Préface du Pr.David Boje (Usa), Economica, 2004, 432 p.

I.1-Le thème de la recherche

Le thème de la recherche, encore appelé sujet, se caractérise par une formulation associant l'objet et le champ de la recherche (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.38³) : **Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle**. Le sujet de la recherche a émergé du mémoire, réalisé pour le DEA de Gestion Socio-Economique, sur le thème de la performance organisationnelle. Notre conclusion soulignait la nécessité de développer la capacité de pilotage de la transformation dans les environnements de coopération inter-organisationnelle.

I.2-Les motifs et les enjeux de la recherche

Les motifs et les enjeux concernent plus particulièrement des petites et moyennes entreprises opérant en environnement de coopération inter-organisationnelle, au sein desquels nous intervenons régulièrement en qualité de consultant depuis plus de quinze ans. Nous ordonnons notre présentation selon quatre familles de problèmes.

Les conditions et les modalités du fonctionnement et du management

Quelles que soient les formes de la coopération, nous observons dans notre pratique professionnelle que les dirigeants et les managers ne parviennent pas à synchroniser correctement le fonctionnement et le management entre les organisations coopérantes. Le développement des coopérations entre les entreprises et les organisations impose généralement de reconsidérer les méthodes du management. La coopération inter-organisationnelle transforme en effet le fonctionnement des organisations. Dans les coopérations entre les petites et moyennes entreprises notamment, les dirigeants et les managers découvrent les écueils chemin faisant. Leur progression se règle de manière contingente sur le fonctionnement des organisations. Paradoxalement, ils s'accommodent et gèrent la situation plus qu'ils ne gouvernent, même s'ils parviennent à imposer leur style. Les dirigeants pensent que les politiques et les techniques mises en œuvre pour le management du projet de coopération faciliteront celle-ci. Soit il n'en ait rien, soit elles ne fonctionnent que dans le champ exclusif de la coopération. On constate qu'il n'y a pas de projet ayant pour objet de rechercher une unité de fonctionnement

³ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

coopératif global, ou pour le moins de rechercher un minimum de synchronisation du fonctionnement. Celui-ci reste fragmenter en ses parties, chacun trouvant cela normal. La réalisation d'une mission, de recherche-intervention ou de conseil, est difficile, car si les dirigeants des organisations n'ont pas la capacité par eux-mêmes à mettre en œuvre les recommandations et les plans dans leur propre organisation, les transformations recherchées ne se font pas. Les difficultés rongent la coopération qui s'épuise alors.

Les conditions et les modalités de la formation de la stratégie et de la conduite du changement

La formation de la stratégie dans les petites et moyennes entreprises est largement protéiforme. Elle est souvent incertaine dans un environnement de coopération inter-organisationnelle. Les dirigeants et les managers ne sont pas toujours soucieux de réaliser la meilleure intégration des stratégies internes et externes au sein de leurs organisations respectives. Chaque contexte doit être analysé et même décodé spécifiquement (G.Morgan, 2002, p.3⁴). La question de l'intégration des stratégies internes et externes ne concerne pas seulement le périmètre des organisations coopérantes. Plus largement, elle concerne la dynamique de l'intégration sur le marché. Dans le secteur des fruits et des légumes où opère le cas d'application A, la Fédération des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA, 2003, p.9⁵) soulignait en mars 2003 lors de son congrès annuel, la nécessité de reconquérir le pouvoir économique. Le questionnement concerne également le problème de la compétitivité des modes d'organisation et des modèles économiques de développement dans certains secteurs.

Cela ne signifie pas cependant que les problèmes soient spécifiques. H.Savall et V.Zardet (1995, p.2⁶) soulignent deux écueils généraux relatifs à la mise en œuvre des stratégies : D'une part un comportement stratégique en peau de chagrin, d'autre part un manque de professionnalisme en management. Pour ces auteurs, les problèmes de la stratégie, et corrélativement de la conduite du changement, sont généralement expliqués par la méconnaissance des sources profondes du fonctionnement des organisations. La formation ou la transformation de la stratégie nécessiteraient de faire prévaloir la transformation du fonctionnement de l'organisation et de son management, ou pour le moins de bien l'intégrer dans la définition et la mise en œuvre stratégique. Dans la pratique, on observe généralement que le fonctionnement doit s'adapter à la nouvelle stratégie. Il s'agirait d'opérer

⁴ MORGAN Gareth, *Images de l'organisation*, De Boeck, 2002, 2^e éditions, 498 p. – Traduction de la 2^e édition américaine par S.Chevrier-Vouvé et M.Audet, Révision et actualisation par J.Deschesnes.

⁵ Congrès de la FNSEA, *Revue de Presse du Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes* (CTIFL), n°209, du 21 mars au 03 avril 2003, p. 9.

⁶ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517 p.

un changement de perspective. Ce changement de perspective n'est considéré que lorsque l'équilibre coopératif ne parvient pas à s'instaurer ou que les dysfonctionnements désorganisent le processus de la coopération. Ce peut-être trop tard si le climat de la coopération s'est dégradé. Nous avons souvent observé des comportements aporétiques,⁷ nous conduisant à penser que *tout un monde professionnel pouvait se clôturer dans la méconnaissance partagée de la réalité* (M.Selvini-Palazzoli, 1984, p.171⁸).

Les conditions et les modalités de l'intervention

Nous devons souligner le problème de la place de l'intervenant-chercheur*, lorsque les conditions contractuelles de la mission ne lui permettent pas de se déplacer librement dans le champ pertinent de la transformation⁹. Celui-ci se positionne néanmoins dans un cadre épistémique¹⁰ qui lui confère sa légitimité¹¹. Il négocie puis agence des coopérations entre les acteurs, questionne les interactions, et constate qu'elles ne produisent pas tous les effets escomptés. La stratégie de l'action intervenante est aussi importante que les recommandations, les méthodes et les outils mis en place. Dans certains contextes de coopération où la rivalité entre les coopérants reste forte, il est difficile d'évoluer dans la place. Donc de nouvelles interrogations épistémologiques surgissent du développement de la recherche dans les entreprises (P.Nicolas-le-Strat, 2003, p.12¹²), soulignant que l'entreprise peut contribuer à l'émergence de *milieux intellectuels* favorisant le développement de la recherche scientifique *in vivo*. J.Henriot (2005, p.314¹³) interpelle la responsabilité de l'entreprise à cet égard.

⁷ Des comportements aporétiques sont des comportements paradoxaux ou des comportements qui nous laissent sceptique.

⁸ SELVINI-PALAZZOLI Mara, ANOLLI Luigi, DI BLASIO Paola, GIOSSI Lucia, FISCHER J.M., *Dans les coulisses de l'organisation*, EME-ESF, 1984, 228 p.

⁹ Le cahier des charges de la recherche-intervention délimite en effet un périmètre d'intervention.

¹⁰ Le **cadre épistémique** désigne le mode de production de la connaissance en situation d'intervention. Il fait référence à une théorie et à une méthodologie d'intervention. Il définit la place et la posture de l'intervenant-chercheur.

¹¹ SAVALL Henri, « Professeur-Consultant : Le bilan d'une expérience », *Revue Française de Gestion*, N° 76, Novembre-Décembre 1989, 11 p.

¹² NICOLAS-LE-TRAT Pascal, *La relation de consultance : Une sociologie des activités d'étude et de conseil*, L'Harmattan, 2003, 251 p.

¹³ HENRIOT Julien, *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens : Cas d'expérimentation en Sciences de Gestion*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Sous la direction du Pr.H.Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, Juillet 2005, 354 p.

Les conditions et les modalités de la transformation

Globalement, les contextes de coopération inter-organisationnelle devraient favoriser le changement, mais le rendent plus complexe à conduire, d'autant plus que différentes formes de coopérations peuvent se trouver imbriquées. Notre recherche concerne plus particulièrement des coopérations consécutives à la mise en oeuvre de projets stratégiques d'amélioration de la compétitivité, et corrélativement de la performance. Ces projets nécessitent de négocier des changements que les entreprises ont plus ou moins de difficultés à accepter et à mettre en oeuvre. Les dirigeants et les managers ne perçoivent pas toujours que la compétitivité est contingente de la performance globale des entreprises coopérantes. Les difficultés dans ces contextes renvoient au problème de la maîtrise de la transformation de l'organisation et des stratégies. Elles posent plus particulièrement le problème du **pilotage de la transformation*** et consécutivement, celui du développement de la **capacité de transformation** d'une part, de la **capacité d'apprentissage** de celle-ci d'autre part. Il s'agit de comprendre comment les entreprises, dans les contextes de coopération, réalisent leur apprentissage et parviennent à se transformer, et par conséquent de suggérer la mise en oeuvre d'une méthode appropriée.

I.3-L'objet de la recherche

Il convient naturellement de concevoir une relation systémique entre les items de ce qui précède, sans perdre de vue que chacun d'eux recouvre différentes réalités. Par exemple comme le souligne A.C.Martinet (1990, p.230¹⁴), si « *la stratégie cherche à piloter le changement* », on ne perdra pas de vue que la stratégie est aussi celle des acteurs déterminant les conditions et les modalités de la transformation. Les structures et les comportements sont inséparables. Mais, les structures émergent également des comportements. Il faut imaginer des formes hybrides de comportements qui sont des structures. Ainsi, pour H.Savall et V.Zardet (1995, p.180¹⁵), les comportements les plus stables peuvent être assimilés à des structures et classés dans certaines catégories d'entre-elles, en particulier les structures mentales. Dès lors, nous devrions d'abord nous référer aux actes. Les structures et les comportements forment un système. Si nous voulons comprendre la transformation, nous pouvons

¹⁴ MARTINET Alain-Charles, « Epistémologie de la stratégie », *in* MARTINET A.C (Coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, 1990, 251 p. – Ouvrage publié avec le concours de la FNGE et du CEFAG.

¹⁵ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable*, Prix de Management Stratégique Harvard-L'Expansion, 3^e édition, Economica, 1995, 405 p.

envisager de l'étudier en tant que **système de transformations***. Pour J.Piaget (2004, p.6¹⁶), « *Un système de transformations est une structure qui comporte des lois en tant que système qui se conserve et s'enrichit par le jeu de ses transformations* ». Pour J.P.Algoud (2001, p.772 et p.808¹⁷), « *Un système est un ensemble cohérent de structures et de lois-institutions, organisé suivant une finalité. La transformation concerne l'activité du système, organisé autour de trois propriétés, échanger, structurer et piloter* ». Toutefois comme le souligne J.Piaget (2004, p.15¹⁸), si et seulement si les opérations, désignant les actes dans sa terminologie, sont bien réglées, les lois de la structure qui gouvernent le système sont des lois de transformations. Elles en assurent la régulation.

Hypothèse du bon réglage se conçoit dans un système fermé, mais les organisations sont des systèmes ouverts qui ne sont jamais bien réglés. Pour H.Savall et V.Zardet, il ne peut s'agir que de régulation des dysfonctionnements, et nous pouvons observer dans la vie des entreprises et des organisations que celles-ci y consacrent beaucoup d'énergie improductive. Nous montrerons dans notre recherche que nous avons observé des formes stables de dysfonctionnements. Pour économiser l'énergie et l'utiliser à bon escient, il apparaît préférable d'intervenir préventivement afin d'assurer le bon fonctionnement du système. Dans les organisations, cette intervention doit être permanente. Elle doit se concevoir dans le **système de pilotage**, isomorphe du système de transformation lui-même (J.L Le Moigne, 1990, p.175¹⁹). L'auteur reprend la définition de R.Conant et R.Ashby (1970²⁰) : « *Tout bon système de pilotage d'un système doit être un modèle de ce système. Tout système de pilotage qui soit le plus réussi et le plus simple doit être isomorphe du système à piloter* ». **Le pilotage de la transformation** constitue en effet l'objet de notre recherche, qui sera étudié dans le champ de la coopération inter-organisationnelle. Comme le font remarquer H.Savall et V.Zardet (2004, p.35²¹), l'objet peut se confondre avec le sujet. Une difficulté surgira néanmoins, qui est de montrer le lien entre le pilotage de la transformation et la conduite du changement, qui a entraîné de devoir réfléchir sur le choix d'une théorie appropriée. Le choix de la Théorie Socio-Economique des Organisations a été fait en considérant les travaux de recherche réalisés sur le thème du **pilotage** (H.Savall, 1983²²). H.Savall et

¹⁶ PIAGET Jean, *Le Structuralisme*, Editions PUF, Collection Que-Sais-Je ?, 12^e édition, 2004, 128 p.

¹⁷ ALGOUD Jean-Pierre, *Systémique : Vie et Mort de la Civilisation Occidentale*, Tome 1 : *La désintégration*, Tome 2 : *L'extinction*, L'Interdisciplinaire, 2001, 1581 p.

¹⁸ PIAGET Jean, *Le Structuralisme*, 2004, Op. Cit.

¹⁹ LE MOIGNE Jean-Louis, *La Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, PUF, 3^e édition 1990, 330 p.

²⁰ CONANT R.C et ASHBY W.R, « Every good regular of a system must be a model of that system », *International Journal of Systems Sciences*, 1970, N° 2, pp. 89-97.

²¹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op .Cit.

²² SAVALL Henri, « Le rôle des cadres dans la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise », *in Cahiers de Recherche en Gestion*, n°5, ISEOR, 1983, pp. 3 à 25.

V.Zardet (1995, p.502²³) en proposent la définition suivante : **Le pilotage comprend les actes humains de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle.** Cette définition est construite autour de trois principes fondamentaux : Le principe d'énergie, le principe de coopération et le principe d'instrumentation. Pour ces auteurs, le manque de pilotage est la cause racine des dysfonctionnements au sein des organisations. Nous reviendrons de manière approfondie sur la définition de la notion de pilotage.

I.4-Le champ de la recherche

Le champ de la recherche est inter-organisationnel. Comme le définissent H.Savall et V.Zardet (2004, p.37²⁴), le champ inter-organisationnel est un espace composé d'organisations dont chacune comporte en son sein l'objet de la recherche²⁵.

Concernant le cas d'application A, comprenant six organisations adhérentes, nos observations ont été réalisées dans le champ inter-organisationnel pour la réalisation du diagnostic socio-économique. Parmi les organisations coopérantes à ce groupe A, seule l'une d'elles a souhaité poursuivre en phase projet. Cette organisation est elle-même un groupe de sociétés familiales qui sera codée A1. Concernant le cas d'application B, comprenant trois organisations adhérentes, une mission de conseil en diagnostic marketing était en cours depuis déjà une année au démarrage de la recherche. Elle concernait le champ inter-organisationnel. Seule l'une des sociétés adhérentes au groupe B, codée B1, a vite compris l'intérêt de notre proposition. Celle-ci consiste en la réalisation d'une Intervention Socio-Economique*, afin d'accompagner l'entreprise en *intra* dans la réalisation du projet stratégique collectif. Concernant le cas d'application C, codé C1 et membre d'une Union de Coopératives de douze adhérents, la proposition de réaliser une Intervention Socio-Economique a été retenue après avoir réalisé deux années auparavant une mission de diagnostic global, préconisant, entre autres, d'étudier les conditions et les modalités d'un regroupement mieux défini à partir des métiers stratégiques au sein de l'Union des Coopératives. Nous avons engagé les négociations dans cette perspective, mais notre contrat avec l'organisation C1 a constitué un obstacle à l'élargissement de la mission au groupe C. Le directeur général de l'Union, qui sera licencié quelques mois plus tard, était hostile à toute intervention d'un quelconque cabinet de conseil. Le directeur de l'une des organisations adhérentes les plus importantes soutenait notre proposition d'intervention. Il constatera plus tard son

²³ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie Stratégique du Roseau*, 1995, Op.Cit.

²⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

²⁵ Le champ intra-organisationnel est défini comme un espace composé d'une seule organisation peuplée d'acteurs et d'objets immatériels : Les pratiques et les situations de gestion.

désaccord avec sa hiérarchie (Le Président de l'Union) sur les propositions faites par un cabinet concurrent finalement retenu et négociera son départ.

Les conditions d'intervention sur chacun de ces trois projets ont permis de poser et d'étudier le problème de la mobilité dans la place, mais surtout de montrer que les organisations qui réussissent un projet stratégique collectif se donnent aussi les moyens de le mettre en œuvre dans les meilleures conditions en *intra*. Dès lors, nous verrons que notre recherche considère simultanément les deux champs comme indissociables.

La coopération inter-organisationnelle a une portée qui dépasse largement le périmètre des organisations coopérantes. En effet, les coopérations inter-organisationnelles génèrent des formes spécifiques de coordination et d'organisation qui participent à la transformation des structures dans leur environnement. Plus généralement, le champ inter-organisationnel définit un ensemble complexe au sein duquel les organisations qu'il inclut constituent des sous-ensembles interdépendants. Ces sous-ensembles, inégalement actifs, entretiennent des rapports ambivalents, à la fois coopératifs et conflictuels. Ces rapports ambivalents entre les acteurs sont des **luttres-concours** (F.Perroux, 1994, p.273²⁶). Pour F.Perroux (1994, p.70²⁷), les relations entre agents sont une combinaison d'échanges et de pouvoirs. Pour les caractériser, il propose le concept de *l'échange composite*. Il définissait plus largement l'économie comme un ensemble de luttres-concours, en raison des rapports de rivalité et de coopération entre les agents.

Le champ inter-organisationnel constitue une unité d'activités (F.Perroux, 1961, p.89²⁸). Chaque sous-ensemble est lui-même une unité d'activités plus ou moins autonome entretenant des relations propres dans le même environnement. C'est un objet complexe, dont l'étude de la transformation nécessite de considérer les structures et les comportements simultanément. Il constitue ce que F.Perroux (1994, p.236²⁹) a appelé une « **unité active** », dont il donne la définition suivante : « *Une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement, plastique sous l'effet de son action. Elle fait contraste avec l'unité couplée avec son environnement paramétrique (donné et constant). Pour le dire en bref : elle adapte son environnement à son programme, au lieu d'adapter son programme à son environnement* ». Cette notion est fondamentale pour comprendre la transformation, car elle signifie qu'un agent ou un acteur a une efficacité qui dépend de l'efficacité du tout et de ses parties, considérées indépendamment et

²⁶ PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisée*, PUF, 1994, 605 p. – Textes réunis par R.Renato Di Ruzza & P.Berthaud, Publié avec le concours de la Fondation du Crédit Lyonnais.

²⁷ PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisée*, 1994, Op.Cit.

²⁸ PERROUX François, *L'Economie du XX^e Siècle*, PUF, 1961, 595 p.

²⁹ PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisée*, 1994, Op.Cit.

simultanément. Dès lors, il faut considérer l'efficacité et la qualité du couplage entre-elles dans leur milieu (F.Perroux, 1970, p.2287³⁰), ainsi que l'efficacité et la qualité des transformations qui s'opèrent dans leurs structures (F.Perroux, 1994³¹). Nous montrerons que les transformations adviennent et s'opèrent selon que les structures sont plus ou moins dynamiques et dissymétriques, visibles ou cachées. Les structures obéissent à des lois de transformations décrivant leurs comportements. Pour cette raison, la Théorie Socio-Economique des Organisations retient que la transformation s'opère dans l'interaction des structures et des comportements (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.173³²).

I.5-La problématique

La problématique doit identifier les problèmes posés, ainsi que l'objet et le champ de la recherche écrivent H.Savall et V.Zardet (2004, p.177³³). Elle permet de définir de manière plus précise l'objet de la recherche. Notre sujet de recherche a pris forme au cours de la réalisation d'un premier diagnostic socio-économique (Cf. Cas A). La problématique vient spécifier des interrogations relatives à la conduite du changement dans la mise en œuvre de projets stratégiques en environnement de coopération inter-organisationnelle.

Notre préoccupation en consacrant une année d'étude au DEA avait été d'acquérir des compétences élargies dans le domaine des méthodes d'intervention d'intention scientifique. Les petites et moyennes entreprises coopérant sur des projets stratégiques sont généralement confrontées à des difficultés lourdes en raison des transformations plus ou moins importantes que ces projets engendrent. Elles doivent simultanément résoudre les difficultés liées à la mise en œuvre des projets coopératifs, mais également traiter des difficultés liées à leur propre fonctionnement. Ces difficultés nous apparaissaient récurrentes. Elles avaient aussi un caractère systémique. Elles étaient le plus souvent évoquées comme causes. Mais, la rivalité concurrentielle entre les entreprises restait toujours une caractéristique prégnante dans les configurations. Plusieurs facteurs de contingence peuvent d'ailleurs se combiner. Parfois, le type de stratégie mise en œuvre est évoqué, notamment lorsqu'il s'agit de stratégies dites radicales. Les entreprises avaient des difficultés à gérer par elles-mêmes leur propre transformation. A

³⁰ PERROUX François, « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Conférence à l'Institut d'Histoire des Sciences de la Sorbonne*, sous la présidence et S.Bachelard et G.Canguilhem, *Revue Economie et Sociétés*, ISMEA, n°26, Série M, Décembre 1970, pp. 2255-2307.

³¹ PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisée*, 1994, Op.Cit., pp.291, 301, 367, 381: François Perroux retient la définition des structures proposées par J.Piaget : « *La structure est un ensemble de transformations obéissant à des lois conférant au système de transformations ses propriétés* ». Cette définition permet de considérer l'agent ou l'acteur comme une unité énergétique.

³² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le Contrat d'Activité périodiquement Négociable*, 1995, Op.Cit.

³³ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

l'analyse, il apparaissait que ces difficultés avaient plusieurs causes, un **déficit**³⁴ de coopération et, consécutivement un déficit d'articulation des stratégies internes et externes, y compris dans des organisations coopératives fortement intégrées. Ces difficultés interrogeaient la capacité de ces entreprises à se transformer, ainsi que les conditions de l'intervention lorsque celle-ci était sollicitée. Il apparaissait particulièrement utile dans ces contextes de concevoir et mettre en œuvre des **stratégies de transformations**³⁵ pour conduire le changement. Cette proposition fait donc partie intégrante de nos hypothèses. Cette perspective met au centre la question elle-même problématique du pilotage* de la transformation et suggère la définition de notre question de recherche comme suit :

PROBLÉMATIQUE : Compte tenu des conditions de la conduite du changement dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, comment un dispositif de pilotage de la transformation peut-il permettre de développer la capacité de transformation et la coopération ?

I.6-Les hypothèses Centrales

L'hypothèse centrale est une phrase-clé consistant en l'énoncé d'une proposition de solution. Dans cette recherche, il s'agissait de tester l'hypothèse selon laquelle la mise en œuvre d'un dispositif de pilotage de la transformation permet à l'entreprise ou à l'organisation opérant dans un environnement de coopération inter-organisationnelle de développer sa capacité à se transformer. C'est la thèse du chercheur (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.267³⁶). Au départ, le chercheur prend position. Il s'agit d'abord d'un point de vue. Une longue expérience professionnelle nous a conduit à penser que l'on ne pouvait plus envisager la conduite du changement de manière épisodique dans ces contextes de coopération entre des organisations, en particulier si le marché est hyper-concurrentiel. Certaines entreprises entretiennent un discours sur le changement, mais elles n'envisagent pas de se transformer. Elles renforcent leur résistance au changement. Elles rivalisent en mettant en œuvre des *stratégies en peau de chagrin* (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.2³⁷), voire elles survivent en impasse stratégique. Pour d'autres, le changement est souhaité, mais les dirigeants ne parviennent pas à trouver ou à mettre en œuvre des solutions acceptables. La méfiance à cet égard est un facteur à ne pas sous-estimer. Dans le cas C1, les membres du Conseil d'Administration faisaient leur la maxime d'Héraclite : « *Tu ne mettras jamais deux fois de suite le même pied dans le même fleuve* ».

³⁴ Nous définissons le **Déficit** comme suit : Un problème consécutif à un manque d'équilibre entre les facteurs, caractérisé par un symptôme, en l'espèce le manque d'articulation entre les stratégies internes et externes.

³⁵ De manière liminaire, nous définissons la **Stratégie de Transformations** comme une méthode permettant de définir et de mettre en œuvre un processus de transformations destiné à réaliser un changement.

³⁶ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

³⁷ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie Stratégique du Roseau*, 1995, Op. Cit.

Ces entreprises ou ces organisations ne parviennent pas à réaliser de grands changements. Cela hypothèque les chances de réussite d'un changement important. Dans le cas C, le cabinet de conseil concurrent a réalisé sa mission de diagnostic, puis s'est retiré, tandis que le projet restait à mettre en oeuvre. Dans ces organisations, le changement doit être envisagé selon un processus continu de changements synchronisés.

Nous pensons que pour ces entreprises ou pour ces organisations, le changement doit pouvoir se réaliser de manière organique. Elles n'ont pas le plus souvent de savoir-faire en management stratégique, encore moins en conduite du changement. Elles sont aussi assez réticentes à faire intervenir des conseils dans ces domaines. Elles sont peu disposées à équilibrer le développement des compétences. La préoccupation des dirigeants, nous dirons même le désir, est de faire leur métier. Pour ces entreprises, nous avons pensé que le management courant de l'organisation devait en quelque sorte *engrammer* (E.Morin, 1986, p.102³⁸), un dispositif permanent de conduite du changement. La réflexion sur cette problématique nous a conduit à suivre une formation de consultants à l'Institut de Socio-Economie des Organisations (ISEOR), puis à nous investir dans l'étude de la Gestion Socio-Economique des Organisations. Le mémoire du DEA a conclu qu'il s'agissait de traiter une problématique générale de la transformation. Naturellement, sans renoncer à notre projet, il faut adapter la définition de la réponse aux conditions nécessaires d'une part, et aux conditions suffisantes d'autre part (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.174³⁹). Nous avons donc envisagé deux hypothèses centrales, l'une maximale, le souhait du chercheur, l'autre minimale, ce qui est envisageable dans les contextes d'intervention connus de l'intervenant.

Hypothèse Centrale Minimale

Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, le déploiement d'un dispositif de pilotage permet d'améliorer l'efficacité et la qualité de la coopération entre les acteurs en interactions.

Hypothèse Centrale Maximale

Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, l'activation et le développement durables de la capacité à se transformer requièrent la mise en œuvre de stratégies de transformations pilotées.

Nous soulignons dès à présent qu'il s'agit d'une recherche s'inscrivant dans un programme qui sera poursuivi après la soutenance de la thèse. Les contextes de coopération inter-organisationnelle sont

³⁸ MORIN Edgar, *La Méthode - Tome 3 : La Connaissance de la Connaissance*, Editions du Seuil, 1986, 249 p.

Engrammer : Inscrire des informations laissant une trace mnésique dans l'organisation. E.Morin utilise fréquemment cette expression pour désigner une inscription hologrammatique incluse dans l'organisation.

³⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

très variés. Le développement de la capacité à se transformer nécessite la réalisation d'observations sur d'autres cas et sur des durées plus longues que celles nécessaires à la réalisation de la thèse. Par ailleurs, la mise en œuvre de l'Intervention Socio-Economique au cours des missions que nous avons réalisées n'a pas été sans rencontrer des difficultés, que nous avons abordées, et que nous expliquerons au fil de notre développement.

I.7-Le corps d'hypothèses

Le corps d'hypothèses permet de décliner l'hypothèse centrale dans les différents thèmes et sous-thèmes que l'intervenant souhaite observer sur le terrain. La définition de ces thèmes et de ces sous-thèmes a émergé du fil conducteur de la recherche. Le corps d'hypothèses permet de circonscrire l'objet de recherche dans le champ et de conduire le processus de la recherche (H.Savall et V.Zardet, 2004, pp.235-250). La structure du corps d'hypothèses et son contenu ont été arrêtés par itérations successives en fonction des observations effectivement réalisées, permettant de valider les hypothèses.

Dans la pratique, le corps d'hypothèses consiste à structurer une connaissance hypothétique selon deux axes. Le premier est thématique. Il consiste à classer les hypothèses selon une arborescence thématique et sous-thématique. Nous présentons ci-après (*Encadré 01*) la nomenclature du corps d'hypothèses. Nous avons retenu une présentation décrivant le fil conducteur de notre démonstration. Le corps des hypothèses détaillées est renvoyé en annexe 03. Cette nomenclature définit également le fil conducteur pour la rédaction de la thèse.

Encadré 01 : Nomenclature du Corps d'Hypothèses	
Thèmes	Sous-Thèmes
1-Articulation et intégration des stratégies internes et externes	11-La transformation des relations d'échanges composites 12-La transformation des relations dans le système d'interdépendances 13-La transformation de la combinaison compétences/comportements 14-la transformation de la relation au milieu
2-Développement de la capacité d'apprentissage	21-Les infrastructures du processus d'apprentissage 22-La mobilisation des dispositions hodologiques* 23-L'interaction des dispositions hodologiques et des circonstances influentes
3-Phénoménologie de la transformation	31-L'articulation socio-économique globale de la transformation 32-La transformation des structures du marché

	33-Les identifiants structuraux de la transformation
4-Développement de la capacité de transformation	41-La duplicité du changement et de la transformation 42-Actionner les propriétés transformatives du management 43-Piloter la transformation des conduites hodologiques
5-Activation du processus de la transformation	51-L'activation socio-économique des complémentarités ago-antagonistes 52-Le pilotage du processus collectif de transformation 53-Le pilotage du processus collectif de la transformation de l'équilibre coopératif

Les hypothèses sont écrites sous la forme d'idées-clés. Le second axe décrit la nature des hypothèses, descriptive, explicative et prescriptive, présentées comme suit (*Encadré 02*) :

Encadré 02 : Structure du Corps d'Hypothèses		
Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives
Ce sont des hypothèses explicitant la description de l'objet de recherche et ses composants. Elles forment des assertions vérifiables par l'observation sur le terrain ainsi que par l'étude de la littérature. Elles expliquent donc des variables et leurs valeurs associées.	Les hypothèses explicatives, formulées par le raisonnement logico-déductif, fournissent une interprétation ou une explication des phénomènes observés tels que formulés dans les hypothèses descriptives.	Les hypothèses prescriptives constituent un essai de prescription : A partir des phénomènes observés et expliqués, quelles recommandations le chercheur peut-il faire pour transformer l'objet étudié ou en prédire l'évolution spontanée ?

Source : Savall H. et Zardet, V. *La Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet de recherche*, 2004, pp.186-197

Il s'agit en effet de produire une connaissance d'intention scientifique utilisable par les entreprises et les organisations. La recherche doit également permettre de synthétiser certaines idées-clés dans une idée-force qui constitue une règle de connaissance. Une idée-force doit satisfaire alors au **principe de contingence générique*** énoncé par H.Savall et V.Zardet (1995, pp.32-35 et p.495⁴⁰). La contingence générique désigne un « *cadre épistémologique admettant le principe de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité* ».

⁴⁰

Concernant le développement de cette notion de « **Contingence Générique** », se reporter au Chapitre 3.2).

Le chercheur doit également se poser la question du statut des idées-clés. En effet, certaines idées-clés ne sont que spécifiques selon la classification que retiennent H.Savall et V.Zardet, dans la mesure où elles ne contribuent qu'à la formation des idées-forces. D'autre part, dans une posture constructiviste, les idées-clés sont le résultat d'un processus de co-construction de la connaissance avec les acteurs sur le terrain. Il se peut que certaines hypothèses décrivent des convictions du chercheur, ou l'entraînent dans une démarche tautologique, soulignent les auteurs. Il convient en particulier de s'assurer de la pertinence des matériaux expérimentaux ou empiriques. A cet égard, J.Piaget (1981⁴¹) soulignait qu'il fallait bien distinguer l'explication causale des phénomènes observés, des dépendances fonctionnelles entre les observations.

I.8-Le cadre théorique

H.Savall et V.Zardet (2004, p.147⁴²) insistent sur l'importance à accorder à l'explicitation du projet de la recherche. Notre projet consiste à mieux **comprendre le phénomène général de la transformation afin de mieux intégrer, de manière à la fois théorique et opératoire, le pilotage de son processus au cours de la conduite d'un changement**. Cette compréhension peut être recherchée *in-vivo*, c'est-à-dire que les observations sont faites par le chercheur placé au sein même de l'objet de la recherche. Ces observations sont faites par le moyen de la mise en œuvre d'une Intervention Socio-Economique, ce qui place le chercheur en situation **d'interactivité cognitive*** (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.499⁴³) d'une part, d'**intersubjectivité contradictoire*** (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.345⁴⁴) d'autre part. Ces notions signifient que le chercheur et ses acteurs* co-construisent ensemble le processus de la connaissance (S.Charrière et I.Huault, 2002⁴⁵). L'**interaction** est **transformative** si le processus de co-construction entre le chercheur et les acteurs contribue à modifier l'objet de recherche pour l'observer et produire de la connaissance d'intention scientifique (*Encadré 03*).

Encadré 03	
INTERACTIVITÉ COGNITIVE	INTERSUBJECTIVITÉ CONTRADICTOIRE
C'est une notion fondamentale en recherche-intervention. Elle désigne un processus interactif	Il s'agit de confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et

⁴¹ PIAGET Jean, *Epistémologie des sciences de l'homme*, Gallimard, 1981, 380 p.

⁴² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁴³ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie Stratégique du Roseau*, 1995, Op. Cit.

⁴⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁴⁵ CHARRIERE Sandra et HUAULT Isabelle, « Cohérence épistémologique : Les recherches constructivistes françaises en management revisités », pp. 297-318, *in* MOURGUES N. (Coord.), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, EMS 2002, 390 p.

<p>(entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise) de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci croissant d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs.</p> <p>Source : Savall H. et Zardet V., <i>Ingénierie stratégique du Roseau</i>, 1995, p.499.</p>	<p>en suscitant des interactions entre les acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires. Le chercheur-intervenant doit gérer sa place et sa posture. La méthode d'intervention comporte par exemple de présenter une « effet-miroir* » et de traiter les informations avec des outils appropriés, comme la grille de convergence-spécificités*.</p> <p>Source : Savall H. et Zardet V., <i>Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique</i>, 2004, p. 345.</p>
--	---

Le positionnement du chercheur n'est pas neutre. Soulignons que les acteurs mobilisent eux-mêmes des grilles de lecture composites, composées d'un mix empirique, théorique et figuratif. L'observation d'intention scientifique est réalisée dans le milieu originel pendant la phase du diagnostic socio-économique. Le chercheur constate alors une plus ou moins forte **dissonance cognitive**⁴⁶, qu'il doit s'attacher à réduire si sa mission consiste à favoriser une transformation future au sein de l'organisation. Très souvent, les dirigeants et les managers s'enferment dans des raisonnements tautologiques, auto-justificatifs, géocentriques. La mise en œuvre d'un projet de transformations nécessite donc de mettre en place une **organisation active**, au sens de la définition donnée par E.Morin (1977, p.205⁴⁷), c'est-à-dire une organisation définie par les interactions qui la transforment. Pour E.Morin, il existe une relation écologique entre l'organisation et son environnement. L'organisation et son environnement co-produisent un éco-système. Dès lors, nous devons considérer que l'organisation et son environnement sont inclus l'un dans l'autre, c'est-à-dire qu'ils se transforment l'un dans l'autre. La notion d'écosystème est très ancienne (S.A Forbes, 1887⁴⁸). Elle a émergé récemment en Sciences de Gestion avec le modèle de l'écosystème d'affaires de J.Moore (1993⁴⁹). G.Guéguen et O.Torrès (2004⁵⁰) ont développé l'application de ce concept. Leurs travaux permettent de comprendre le processus de création de valeur au sein des coalitions hétérogènes dans le secteur des nouvelles technologies. Mais, il est essentiellement orienté sur la création et la captation de la valeur. Pour notre part, nous développerons le concept de la **relation au milieu*** afin d'explorer la

⁴⁶ La **Dissonance Cognitive** est un concept proposé par Léon FESTINGER, *A theory of dissonance cognitive*, Stanford University Press, 1957, 239 p., désignant une tension entre des connaissances contradictoires qui ne parviennent pas à s'équilibrer. On constate ce phénomène lorsque le chercheur-intervenant, par exemple, s'entend répondre que les dysfonctionnements et les coûts cachés sont constitutifs de l'organisation, et qu'ils ne servent à rien de les réduire car il y en aura toujours.

⁴⁷ MORIN Edgar, *La Méthode - Tome 1 : La Nature de la Nature*, Editions du Seuil, 1977, 410 p.

⁴⁸ FORBES Stephen Alfred, « The lake as a microcosm », *Bull.Sci.Assoc., Peoria, Illinois*, pp. 77-87 – Reprinted in *Illinois Nat. Hist. Survey Bulletin 15*, Art. 9, pp. 537-550.

⁴⁹ MOORE James F., « Predators and prey : A new ecology of competition », *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 75-86.

⁵⁰ GUEGUEN Gaël et TORRES Olivier, « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°148, 2004, pp. 227-248.

transformation dans les infrastructures de l'ambi-système acteur/milieu. Le système de transformations inclut l'organisation et son éco-système.

L'objet de la recherche est immatériel. Cela impose de mobiliser un cadre théorique approprié au projet de la recherche pour réaliser les observations. Nous avons par ailleurs souligné précédemment que cet objet devait être isomorphe du système de transformations (Cf. I.3). Notre présentation montre clairement que le cadre théorique retenu est celui de la **Théorie Socio-Economique des Organisations**. Le pilotage de la transformation requiert de se référer à une théorie permettant de mettre en œuvre une démarche conceptuelle, méthodologique et opératoire. Nous avons présenté à cet égard quelques notions conceptuelles constitutives d'une grille d'investigation, qui ont retenu notre attention pour ce choix : L'interaction des structures et des comportements, l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire, le concept du pilotage, la notion d'énergie de transformation, la relation au milieu.

Ce choix nous conduit également à mobiliser des auteurs-clés appartenant à l'infrastructure épistémologique de la Théorie Socio-Economique des Organisations : J.Piaget, F.Perroux, E.Morin. Il convient dès à présent de souligner que la Théorie Socio-Economique des Organisations s'est constituée en se démarquant de l'approche socio-technique (H.Savall, 1989⁵¹), afin de démontrer la compatibilité entre les variables économiques et les variables sociales. L'hypothèse fondamentale de cette compatibilité impliquait également qu'il se démarqua d'une approche systémique encore trop positiviste, que J.L Le Moigne tentait de modéliser à la même époque. L'idée émergeait alors qu'une théorie de la modélisation systémique devrait s'accepter constructiviste (Le Moigne, 1990, p.11⁵²). C'est seulement en 1993, que C.Everaere (1993⁵³) montrera comment l'approche systémique s'est totalement renouvelée grâce aux apports du constructivisme. Modéliser pour comprendre restera d'ailleurs pour J.L Le Moigne (2001⁵⁴) le fil conducteur de son œuvre en trois tomes sur le constructivisme. Les travaux de recherche de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) contribueront à découvrir le cadre épistémologique de la **contingence générique**. La Théorie Socio-Economique des Organisations se conçoit dans ce cadre épistémologique, que H.Savall et V.Zardet (1995, p.324⁵⁵) dénomment également « **constructivisme générique** ».

⁵¹ SAVALL Henri, *Enrichir le Travail Humain : L'évaluation économique*, Préface de Jacques Delors, avant-propos du Pr.A.Bienaymé, Economica, 1989, 275 p.

⁵² LE MOIGNE Jean-Louis, *La Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, 1970, Op.Cit.

⁵³ EVERAERE Christophe, « Le constructivisme : le chaînon manquant de l'approche systémique », *Revue Sciences de Gestion*, n°19, 1993, pp. 171-202.

⁵⁴ LE MOIGNE Jean-Louis, *Le Constructivisme*, Tome 1. *Les Enracinements*, 298 p., Tome 2. *Epistémologie de l'interdisciplinarité*, 362 p., Tome 3. *Modéliser pour comprendre*, 335 p., L'Harmattan, 2001.

⁵⁵ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

I 8.1-Présentation générale de L'Iseor : Emergence de la Théorie Socio- Economique des Organisations.

L'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) est un centre de recherche en Sciences de Gestion créé en 1976 par le Professeur H.Savall, pour valoriser et poursuivre les travaux de recherche engagés dans le cadre de sa thèse pour le Doctorat d'Etat en Sciences Economiques. Ces premiers travaux, qui ont fait l'objet d'un ouvrage publié en 1975⁵⁶, puis réédité en 1978 et en 1989, ont contribué à concevoir une **méthode d'exploration scientifique des coûts et des performances cachées**. Les coûts et les performances cachés désignent des charges et des produits qui n'apparaissent pas dans le système d'information de gestion. Ils sont la conséquence des dysfonctionnements et de leur régulation. Ces travaux de recherche ont fait l'objet d'une communication au Collège de France (⁵⁷).

H.Savall montrait que les dysfonctionnements et leur régulation étaient sources de coûts et de performances cachés. Les méthodes comptables et les méthodes de gestion courante ne permettaient pas de cerner totalement la réalité des résultats économiques et financiers des entreprises. Il posa alors les bases d'une approche socio-économique de l'entreprise et de l'organisation, à partir de l'étude des conditions et de l'organisation du travail. L'analyse socio-économique des organisations est ainsi née, de l'idée de reconsidérer la place et la valeur du travail humain, en démontrant la compatibilité des variables sociales et des variables économiques. Elle consiste à réaliser l'analyse dysfonctionnelle du fonctionnement et du management de l'organisation, afin d'évaluer qualitativement les dysfonctionnements, puis d'évaluer quantitativement leur impact économique et financier.

La méthode d'intervention mise au point, dénommée « **Intervention Socio-Economique** » permet aux organisations de mettre en œuvre un **Projet Socio-Economique** destiné à **convertir les coûts et performances cachés en valeur ajoutée**, en implantant des méthodes appropriées de management, dénommées « **Management Socio-Economique** ». En valorisant le potentiel humain, le management socio-économique permet de gérer l'organisation selon deux perspectives intégrées, l'une pour créer des résultats immédiats, la seconde pour créer du potentiel de développement. Le développement de la performance économique est attaché au développement de la performance sociale. Celle-ci est

⁵⁶ SAVALL Henri, *Enrichir le travail humain : L'évaluation économique*, 1989, Op.Cit.

⁵⁷ SAVALL Henri, « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », VII^e Colloque International au Collège de France, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI^e, n° 3-4, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.

mesurée par des indicateurs de qualité du fonctionnement et du management. Sur le plan méthodologique, l'approche est dite qualimétrique⁵⁸ (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.107 et p. 339⁵⁹).

L'existence des coûts et des performances cachés a été démontrée à partir de deux hypothèses fondamentales, l'une socio-cognitive démontrant la **compatibilité des variables sociales et des variables économiques** de la performance, la seconde dite structuro-comportementale démontrant que **l'interaction des structures et des comportements** produisait des dysfonctionnements au sein des organisations (H.Savall, 1989, p.201-240⁶⁰). Ces dysfonctionnements et leurs régulations sont la cause des coûts et des performances cachés. Ils sont évalués au stade de l'analyse socio-économique (*Encadré 04*). L'Intervention Socio-Economique consiste à réaliser le diagnostic, définir le projet socio-économique de l'entreprise, et à mettre en place des méthodes et des outils de management socio-économique.

Dans les trois cas d'intervention A1, B1 et C1, nous avons réalisé le diagnostic socio-économique complet et défini le projet socio-économique. La mise en place des méthodes et des outils de management socio-économique a été réalisée dans les seuls cas B1 et C1. Dans le cas A1, seuls les outils expérimentés pendant la phase du diagnostic socio-économique ont été mis en place.

⁵⁸ **Approche Qualimétrique** : Méthode globale à visée transformative entre les équipes de recherche et les multiples acteurs de l'organisation, visant à produire des connaissances complémentaires, qualitatives, quantitatives et financières.

⁵⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique , *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁶⁰ SAVALL Henri, *Enrichir le travail humain : L'évaluation économique*, 1989, Op.Cit.

traitement des problèmes. C'est en cela que l'Intervention Socio-Economique réalise une approche transformative (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.106 et p.355⁶²). Pour entreprendre cette transformation, l'intervenant se positionne d'abord dans le champ relationnel. J.M Plane (2000, p.48⁶³) souligne que la méthode interactive à visée transformative constitue le mode privilégié d'observation des phénomènes profonds au sein des organisations. Plus généralement, nous étudierons l'hypothèse selon laquelle **le pilotage de la transformation requiert des méthodes courantes de management transformateur et qualifiant.**

La recherche-intervention combine trois processus de raisonnement (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.389⁶⁴) : un processus *hypothético-déductif* explicité à priori au corps d'hypothèses dont le test au cours du déroulement de l'intervention fournit de nouvelles informations (*procesus inductif*), et un processus *logico-déductif* permettant de structurer le raisonnement et d'organiser la production de connaissances. Bien que le corps d'hypothèses se transforme et précise ce que l'on observe, il convient de le stabiliser pour caractériser la *connaissance d'intention générique* obtenue.

Encadré 05 : Cadre et Principes Généraux de la Recherche-Intervention

La recherche-intervention est un cadre général, épistémologique théorique et méthodologique, permettant de réaliser des recherches scientifiques en Sciences de Gestion. Dans ce cadre, l'organisation est considérée naître de la formation des acteurs et de leur métamorphose. L'intervenant ne peut échapper à la compréhension de ce que K.Lewin (1951⁶⁵) a appelé « *le terrain* », et qu'il définissait comme « *l'espace de vie de l'acteur* ». Ce terrain peut-être l'acteur plus l'environnement qui existe autour de lui. Ce courant méthodologique est appelé « *Action-Research* ». Nous proposons pour notre part d'élargir cette notion au management en général, avec la notion de « milieu ». C.Argyris (1985⁶⁶) a élargi cette approche en étudiant plus particulièrement certains phénomènes cognitifs permettant d'expliquer les comportements de résistance au changement. Cette approche est appelée « *Action-Science* ». De nombreuses recherches ont essayé de comprendre et de modéliser les processus de prise de décisions (Roy, 1985, 1992 ; Roy et Bouyssou, 1993 ; Checkland ; 1984, Rosenhead, 1989 ; Eden, 1989). La notion de « *recherche-intervention* » est née de l'idée de produire un cadre général de production de connaissances scientifiques utiles à l'action (Hatchuel, 1986, 1994b ; Moisdon, 1984, 1997). C'est ainsi que H.Savall et V.Zardet (2004, Op.Cit.) définissent la «recherche-intervention» comme une méthode interactive, entre le chercheur et son terrain, à visée

⁶² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁶³ PLANE Jean-Michel, *Méthodes de Recherche-Intervention en Management*, L'Harmattan, 2000, 256 p.

⁶⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., p.389.

⁶⁵ LEWIN, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row, 1951, 346p.

⁶⁶ ARGYRIS C., PUTMAN R., McLAIN Smith D., *Action Science*, Jossey-Bass, 1985.

transformative. Elle a pour objet d'aider les acteurs dans l'organisation à définir et mettre en œuvre un projet de transformation des situations et des pratiques de gestion. C'est en effet en intervenant *in vivo* que le chercheur peut le mieux comprendre son objet de recherche et proposer une contribution à sa transformation.

(Sources : A.David et Ali, 2000, Op.Cit. - Savall H. et Zardet V., 2004, Op.Cit.).

1 8.3-La transformation dans la Théorie Socio-Economique des Organisations.

L'idée de transformation est inscrite en profondeur dans la Théorie Socio-Economique des Organisations. Nous avons précédemment souligné que le projet comporte de **convertir les coûts et les performances cachés en valeur ajoutée**. Il ne s'agit là cependant que d'une application. Plus largement, la Théorie Socio-Economique des Organisations permet de conduire des projets de transformation organisationnelle et stratégique parce qu'elle propose une méthode d'intervention et une méthode de management.

L'interaction des structures et des comportements recèle des propriétés structurées et structurantes. Pour J.Piaget (2004, p.11⁶⁷), une activité structurante ne peut consister qu'en un système de transformations. Ces propriétés sont celles des éléments et du tout formant système. Pour cet auteur, un système de transformations est une structure subordonnée à des lois de composition qu'il appelle « lois de transformations ». Ces lois confèrent au tout des propriétés distinctes de celles de ses éléments. J.Piaget souligne l'importance des relations dans le système, car le tout n'est que la résultante de ces relations, c'est-à-dire de ces lois de transformations. Cette notion même de lois de transformations pose le principe de l'existence de régularités et d'invariants, défini comme le principe de contingence générique par H.Savall.

Toutefois, dans son étude, J.Piaget a considéré le principe de l'auto-réglage de la structure⁶⁸. Bien évidemment, ce principe est juste dans un système clos dont le procès consistera précisément à assurer l'équilibration des régulations de sorte à maintenir le bon fonctionnement du système. Il l'est aussi du point de vue du principe de conservation du système, y compris pour des systèmes ouverts, comme le sont les organisations. Pour notre part, nous étudierons l'hypothèse qu'une organisation n'est jamais bien réglée. Cela est vrai aussi pour des systèmes fermés. La conservation du bon fonctionnement d'une machine par exemple fait nécessairement intervenir des facteurs externes, le travail des

⁶⁷ PIAGET Jean, *Le structuralisme*, 2004, Op.Cit.

⁶⁸ Dans la définition de la notion de système de transformations, J.Piaget écrit : « sans que celles-ci aboutissent en dehors des frontières ou fassent appel à des éléments extérieurs ». J.Piaget considérait le système à l'intérieur de ses frontières.

ingénieurs de conception, le travail des ingénieurs de maintenance, et la maintenance elle-même. G.Simondon (2005, p.23⁶⁹) postule à cet égard que le fonctionnement d'un système de transformations est nécessairement pré-individué.

Mais, il faut d'abord montrer comment E.Morin éclaire notre étude. En considérant qu'une organisation est productrice de *soi*, il souligne que l'organisation est obligatoirement animée par des **processus néguentropiques**⁷⁰ (Morin, 1977, p.295⁷¹) contribuant au renouvellement de l'énergie et à la ré-organisation. Chez E.Morin, les lois de transformations sont des lois d'organisations. Une organisation ayant une activité dynamique sera naturellement orientée vers sa transformation. Une organisation ayant une activité paresseuse sera naturellement orientée vers un état stationnaire et privilégiera des processus entropiques historiques (H.Savall et V.Zardet 1995, p.193⁷²). Nous étudierons à cet égard le processus du cas C1 pour montrer comment une entreprise évolue ainsi en impasse stratégique, en considérant toutefois, à l'instar d'E.Morin, qu'une activité dynamique ne confère qu'une probabilité de survie et de développement. La notion de pré-individuation chez G.Simondon indique que l'on ne peut faire abstraction de la relation au milieu associé. L'émergence de la causalité complexe chez E.Morin souligne également la relation circulaire et générative qui résulte de l'interaction des causes internes et des causes externes régissant les organisations (E.Morin, 1986, p.257⁷³).

H.Savall et V.Zardet précisent que *l'entropie historique* est une dégradation de l'état énergétique de l'organisation sur une longue période, qui est celle de l'histoire de l'entreprise. Les coûts et les performances cachés sont explicables par un « slack organisationnel* » probablement hypertrophié par le phénomène de l'entropie (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.193). Cette notion montre toute l'importance du concept de **l'énergie de transformations** dans la Théorie Socio-Economique des Organisations. Elle est au centre de la définition de la notion de pilotage. L'énergie, la coopération et l'instrumentation sont les trois inputs de la fonction de pilotage. Avec le concept des coûts-performances cachés, H.Savall redéfinit le principe d'économicité, puisqu'il montre que le fonctionnement et le management de l'organisation n'obéissent finalement que de manière partielle à ce principe. Il élargit également la notion de profit, puisque le profit comptable n'est que la fraction du profit visible.

⁶⁹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Préface de J.Garelli, publié avec le soutien de la Région Rhône-Alpes, Million 2003, 571 p.

⁷⁰ La **néguentropie** désigne l'entropie constante ou négative. Les processus entropiques quant à eux dégradent l'énergie de manière irréversible au point de rendre la transformation impossible. Il s'agit de processus antagonistes.

⁷¹ MORIN Edgar, *La Méthode – Tome 1 : La Nature de la Nature*, 1977, Op.Cit.

⁷² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et Performances Cachés ; le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit.

⁷³ MORIN Edgar, *La Méthode - Tome 3 : La Connaissance de la Connaissance*, 1986, Op.Cit.

L'ISEOR a réalisé des travaux importants sur le concept de l'énergie de transformations, à partir du concept de l'unité active de F.Perroux. Il faut en particulier souligner la contribution de V.Cristallini (1995⁷⁴ et 2001, pp.171-198⁷⁵) démontrant que l'on ne peut pas concevoir la transformation sans faire référence à la dimension énergétique. C'est précisément l'énergie, et plus précisément la combinaison de l'énergie physique et de l'énergie mentale, qui sert à transformer les entreprises et les organisations.

I 8.4-Introduire et développer la notion de relation au milieu.

On pense à priori que les environnements de coopération inter-organisationnelle sont des milieux transformateurs. Ce n'est pas toujours le cas. Dans le cas C, le milieu a été, de longues années durant, profondément conservateur. Dans les cas A et B, le projet coopératif a profondément déstabilisé les entreprises les plus conservatrices. Nous constatons en effet, que les transformations adviennent et s'opèrent selon que les structures sont plus ou moins dynamiques et dissymétriques, que les effets de système sont plus ou moins visibles, interdépendants ou cachés. Les propriétés des structures, au sens de la définition qu'en donne J.Piaget, sont considérées comme des systèmes de transformations qui définissent probablement les modalités paradoxales du changement. C'est ce que nous devons observer pour comprendre la transformation et formuler les principes de son pilotage. Cette observation nécessite d'étudier tout particulièrement le problème du rapport entre le changement et la transformation (Cf.Chapitre 6). Cette étude devra nous aider à définir l'un par rapport à l'autre, ainsi que les notions de stratégies de changement et de stratégie de transformations*.

Le concept de l'écosystème que nous avons précédemment évoqué, très approfondi dans l'œuvre de E.Morin (1977⁷⁶), a été appliqué pour analyser des milieux effectivement très dynamiques. Ce concept très intéressant sur le plan analytique ne constitue pas cependant un concept *sui generis*, car tous les milieux sont des écosystèmes. Mais, dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, nous observons plusieurs types de transformations. Les unes concernent le rapport de l'acteur à son environnement, les autres les rapports de l'individu au collectif. Ces types de transformations doivent être observés, car les environnements de coopération inter-organisationnelle redéfinissent les frontières de l'organisation. En particulier, les comportements s'étalent dans le milieu associé, en raison notamment des échanges entre les coopérants. L'observation de ces échanges permet d'explorer

⁷⁴ CRISTALLINI Vincent, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Pr.Henri Savall, Université Lumière Lyon 2, 1995, 631 p.

⁷⁵ CRISTALLINI Vincent, « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances de l'organisation », *Revue Sciences de Gestion*, n°28, 2001, pp. 171-198.

⁷⁶ MORIN Edgar, *La Méthode - Tome 1: La Nature de la Nature*, 1977, Op.Cit.

les propriétés des structures. Les propriétés endogènes des structures émergeraient de la relation au milieu.

Nous avons par ailleurs fait observer que le système de transformations était nécessairement pré-individué. En effet, pour G.Simondon (2005, p.23⁷⁷), « *il existe un principe d'individuation antérieur à l'individuation elle-même, susceptible de l'expliquer, de la produire, de la conduire* », En effet, une organisation a une histoire, une perspective, mais elle se transforme également en fonction des circonstances et des influences du moment. C'est la notion « d'ici et maintenant » en systémique. Pour que cette transformation s'opère, les acteurs mobilisent des dispositions qui contribuent à définir les propriétés des structures. G.Simondon montre en effet qu'une organisation se crée, se déploie et survit dans un milieu associé. L'organisation fait partie intégrante de son environnement et l'un ou l'une se transforme dans l'autre. Cette notion modifie quelque peu la manière de considérer de l'unité active dans l'environnement de coopération inter-organisationnelle, puisque chaque unité active coopérante tente d'adapter son environnement à son programme, selon la définition qu'en donne F.Perroux.

Il faut donc considérer simultanément la relation du point de vue de toutes les parties coopérantes, qui tente chacune de modifier le comportement des unités actives avec lesquelles elles sont en relation⁷⁸. Ces relations s'analysent dans l'interaction complexe des structures et des comportements, dont la caractéristique est de consister en des luttes-concours. La coopération ne signifie pas en effet qu'il n'y a pas de conflit, ni même qu'il y ait convergence complète d'intérêt et de point de vue (T.Schelling, 2006, p.53-80⁷⁹). Parfois, la nécessité tient lieu de convergence. De nombreux auteurs ont montré que la confiance était un facteur déterminant de la coopération (S.Geindre, 2000⁸⁰). La Théorie Socio-Economique des Organisations insiste également sur ce facteur. Mais, sans en réfuter l'importance, il ne nous semble pas pertinent d'isoler les facteurs pour comprendre la transformation. Notre point de vue est plutôt de caractériser une hiérarchie des facteurs-clés propres au milieu étudié.

Un processus qui pré-existe à lui-même est défini par G.Simondon comme **processus d'individuation***. En généralisant ce concept, G.Simondon a montré qu'il en existait différents types. Celui qui nous intéresse plus particulièrement est le processus de l'individuation psychique et collective. De l'analyse qui précède, nous devons en effet considérer que la transformation au sein des organisations est immanente. La transformation et le changement adviennent lorsque l'organisation mobilise de l'énergie de transformations. La mobilisation de l'énergie de transformations confère à

⁷⁷ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit.

⁷⁸ Il n'est pas aisé d'appréhender les nouvelles formes d'organisation d'un point de vue morphologique. Il semble possible de mieux les appréhender du point de vue relationnel, en mettant au centre la notion de système de pilotage et la transformation du régime de l'information.

⁷⁹ SCHELLING Thomas C., *Strategy of conflict*, Prix Nobel d'Economie 2005, Harvard University Press, 2006, 309 p.

⁸⁰ GEINDRE Sébastien, *Du district industriel au réseau stratégique : La transformation des relations inter-organisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Pr.R.Paturel, Université Pierre-Mendes-France, Grenoble 2, 2000, 480 p.

l'organisation des propriétés transductives⁸¹, c'est-à-dire une capacité de transformation, dont nous verrons qu'il s'agit de développer l'apprentissage pour que *l'unité active* soit effectivement transformative. Cette approche permet d'expliquer comment une entreprise évolue sur longue durée en impasse stratégique. Nous le verrons avec le cas C. La solution dans ces contextes est d'implanter un processus de **management transformateur et qualifiant**. Cette perspective n'exclut pas d'avoir à conduire éventuellement un processus de changement radical. En opposant les modalités du changement des cas B et C, nous verrons que ce n'est pas la nature de celui-ci qui constitue un critère de pertinence. Pour rester compétitif dans un secteur d'activité, la seule condition de base est que la transformation des acteurs soit synchronisée. Par définition, un processus synchronisé est toujours dynamique et mobilise les propriétés transductives du système de transformations.

La transformation doit donc s'observer dans la relation au milieu associé. Celui-ci fait partie intégrante du système de transformations. Nous avons vu que **les acteurs mobilisent des dispositions en fonction des circonstances et des influences**. Il semblerait que les conditions d'actualisation des processus priment, plus ou moins selon les politiques générales, sur les facteurs historiques et les perspectives, du moins dans les contextes très concurrentiels. Il convient d'observer le rapport entre les facteurs internes et les facteurs externes. Pour rester compétitive, une organisation doit assurer l'équilibration permanente de ces facteurs. Par définition, l'**équilibration** est un processus toujours dynamique qui mobilise les propriétés transductives du système de transformations. Les cas B et C se différencient précisément en raison de ce rapport entre les facteurs internes et externes. Dans le cas B1, même un échec se révèle transformateur, car l'organisation est proactive. Dans le cas C1, l'organisation a évolué dans un processus entropique, c'est-à-dire que sa capacité à mobiliser son énergie de transformation s'est progressivement affaiblie.

La relation au milieu est donc une **relation hodologique**⁸². Cette relation est en effet déterminée par les conditions topologiques, physiques, intellectuelles, sociales et psychologiques propres au milieu dans lequel la transformation se déploie. Cette relation détermine les conditions de l'actualisation de la transformation. En particulier, elle détermine la capacité des acteurs à mobiliser leurs dispositions. Nous empruntons la notion d'espace hodologique à O.F. Bollnow (1963⁸³), qui l'a retenu pour caractériser le rapport aux lieux. La notion d'espace hodologique chez O.F. Bollnow désigne la

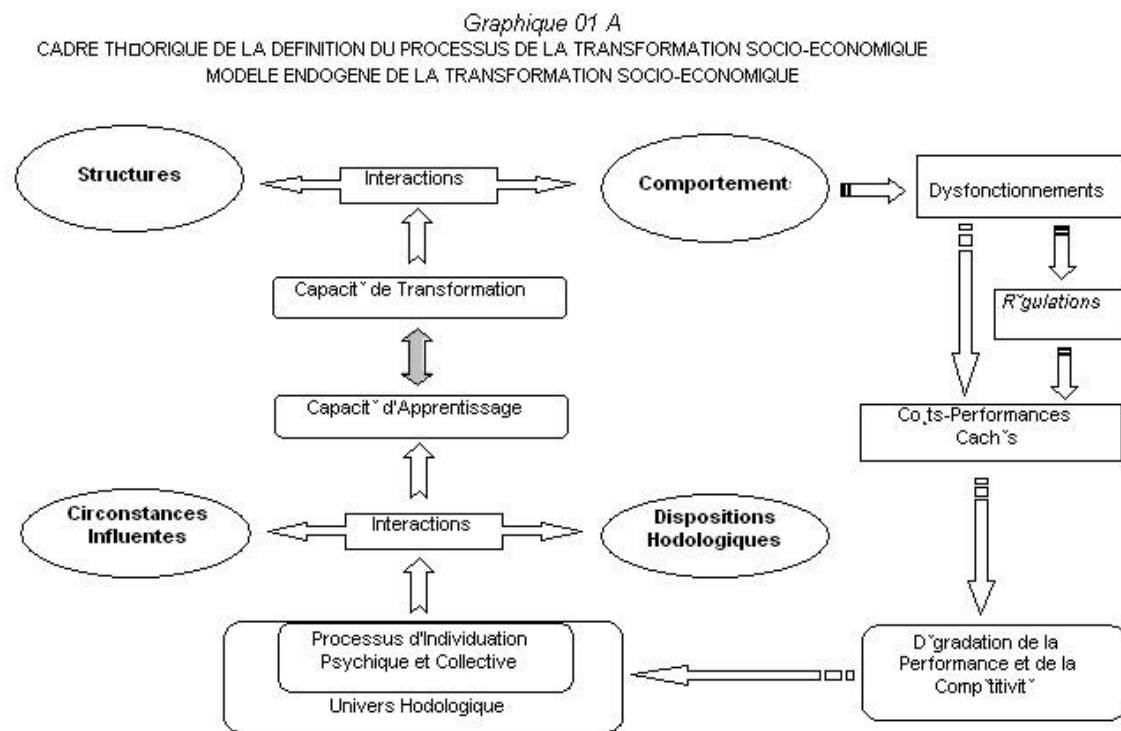
⁸¹ La **transduction** est l'opération par laquelle se réalise le processus de l'individuation. G. Simondon (2005, Op.Cit. p.32) la définit comme « *une opération physique, biologique, mentale, sociale, par laquelle une activité se propage de proche en proche à l'intérieur d'un domaine, en fondant cette propagation sur la structuration du domaine opérée de place en place : Chaque région de structure constituée sert à la région suivante de principe de constitution, si bien qu'une modification s'étend ainsi progressivement en même temps que cette opération structurante* ».

⁸² Le milieu est un univers hodologique, c'est-à-dire un espace diachronique et synchronique dans lequel la transformation se déploie.

⁸³ BOLLNOW Otto Friedrich (1963), *Mensch und Raum (L'Homme et l'espace)*, Traduction de G. Knaebel, Stuttgart, Kohlhammer Verlag, 5^e édition 1984, 310 p.

dimension spatiale et temporelle d'appartenance et de mobilité dans un milieu. La dimension hodologique est déterminée par les conditions topologiques, physiques, intellectuelles, sociales, psychologiques et imaginaires propres au milieu.

L'analyse qui précède fonde le cadre théorique de notre recherche. Celui-ci s'articule autour de deux hypothèses fondamentales qu'il faut considérer simultanément. La première constitue l'hypothèse fondamentale de la Théorie Socio-Economique des Organisations (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.172⁸⁴). La transformation trouve son origine dans **l'interaction des structures et des comportements**. La Théorie Socio-Economique des Organisations montre comment cette interaction et sa régulation génère des dysfonctionnements. La seconde consiste à considérer la relation transformatrice et qualifiante qui naît de la **capacité des acteurs à mobiliser leurs dispositions, dans leur univers hodologique***, en fonction des **circonstances influentes**, donc à **développer des compétences dans l'apprentissage de la transformation**. Nous définissons ces dispositions comme des **dispositions hodologiques***. Le cadre théorique est défini par le schéma suivant (*Graphique 01A*).



⁸⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

I.9-Le fil conducteur

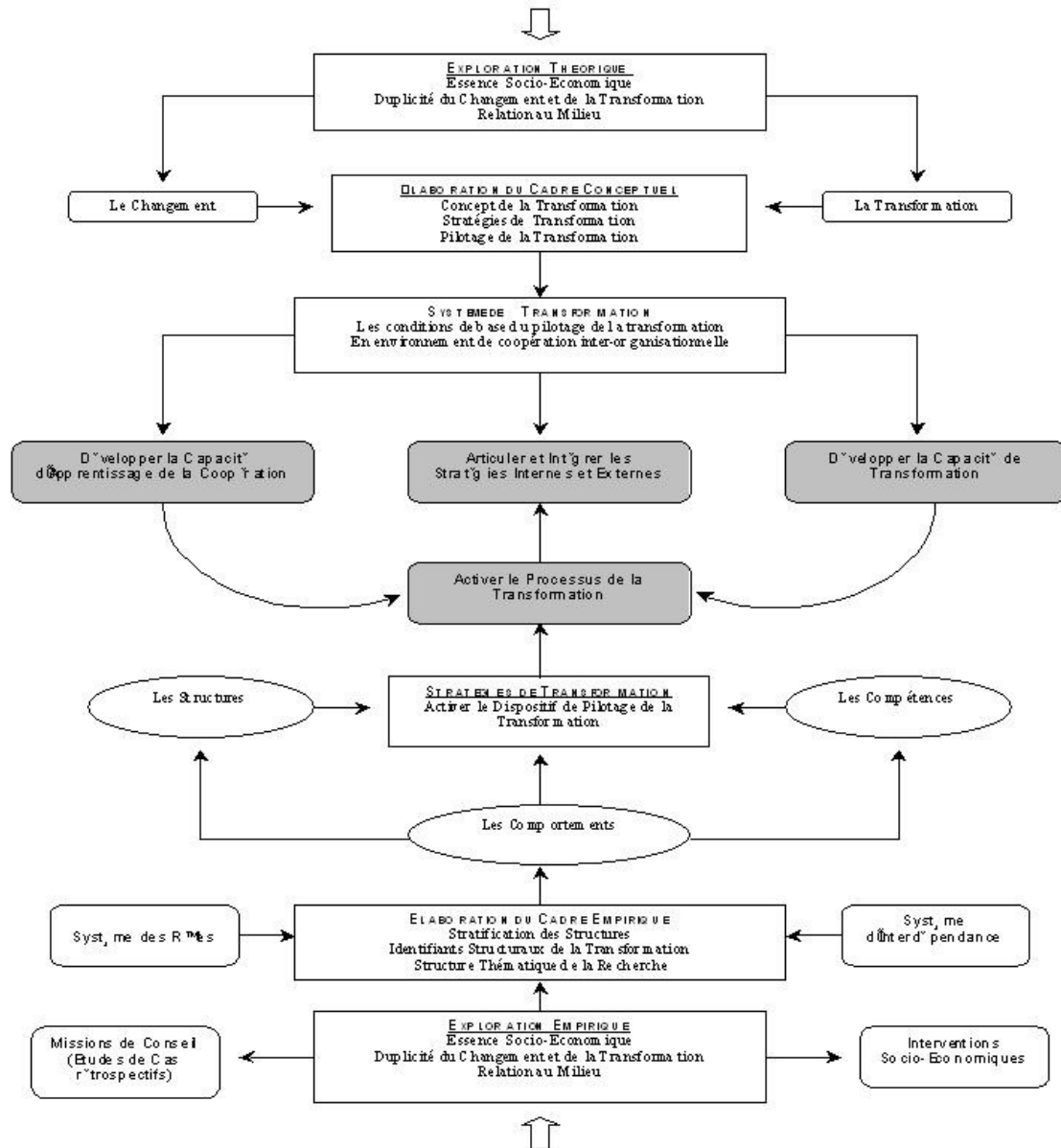
Le fil conducteur définit une démarche d'investigation, de démonstration et d'argumentation (H.Savall, 2004, p.171⁸⁵). Cette recherche soulève des interrogations dès lors que l'on se trouve confronté sur le terrain à questionner la pertinence des cadres théoriques traitant de la transformation. Ces cadres n'interrogent pas fondamentalement l'essence de la transformation. Les concepts du changement et de la transformation font généralement l'objet d'un emploi commutable, caractérisant certaines formes du changement.

Nos investigations ont donc conduit à identifier deux problématiques conceptuelles de la transformation et de son pilotage (*Graphique 02A*). Nous avons précédemment présenté la problématique de la **relation au milieu**. La seconde est celle de la **duplicité* des concepts du changement et de la transformation**. Notre recherche a donc conduit à réaliser une double exploration, que S.Charrière et F.Durieux (2003, p.57-81⁸⁶) appellent exploration hybride, l'une théorique, l'autre empirique, permettant de confronter nos observations dans le cadre théorique émergent. La démarche s'apparente à une démarche abductive. Ce cadre a permis d'enrichir sur le plan théorique notre connaissance empirique de la conduite du changement. Comme le soulignent ces auteurs, ce cadre émerge d'une démarche systématique. Elle doit être formulée de sorte à ce que le cadre théorique puisse être testé, car le chercheur postule d'une certaine réalité. C'est pourquoi, nous avons attaché une certaine importance à cet aspect théorique. Cela explique également pourquoi le corps d'hypothèses comporte des propositions hypothético-déductives d'une part, hypothético-inductives d'autre part. Le corps d'hypothèses définit un système d'hypothèses intégrées.

⁸⁵ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁸⁶ CHARRIERE Sandra et DURIEUX Florence, « Explorer et tester : Deux voies pour la recherche », *in* THIETART R.A et ali. (Coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003, 537 p.

GRAPHIQUE 02 A
FIL CONDUCTEUR

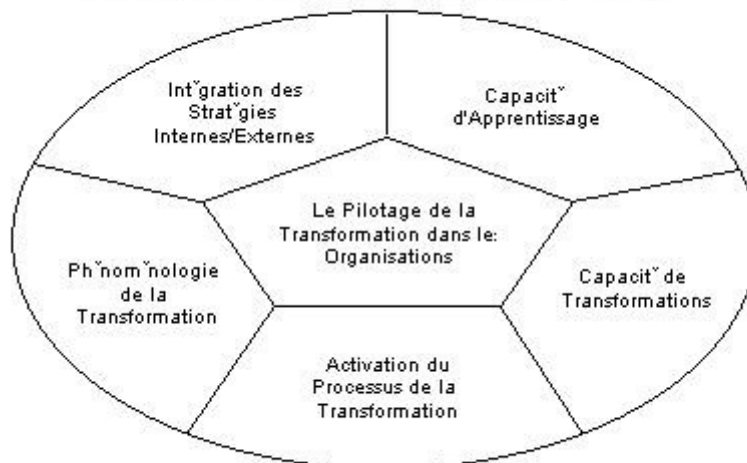


Les deux clés d'entrée, de la relation au milieu et de la duplicité du changement et de la transformation, ont permis de progresser dans le processus méthodologique de la recherche. Parallèlement, les interventions sur le terrain ont permis de réaliser l'exploration empirique. En arrière-plan, notre réflexion a toujours été orientée par la question de recherche : *Compte tenu des conditions de la conduite du changement dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, comment un dispositif de pilotage de la transformation peut-il permettre de développer la capacité de transformation et la coopération ?*

Cette démarche a permis de simplifier cette question, ainsi que les hypothèses centrales. De cette exploration, sont ressorties **quatre problématiques cliniques** (Graphique 03) que nous avons retenu

pour constituer la structure thématique du corps d'hypothèses : **L'intégration des stratégies internes et externes, le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation, le développement de la capacité de transformation et l'activation du processus de la transformation.** Nous avons ajouté un cinquième thème, **l'approche phénoménologique de la transformation**, afin d'étudier le rapport entre le structural et le phénoménal dans la relation au milieu. Ces cinq thèmes définissent la structure thématique du corps d'hypothèses (Cf. *Encadré 01*).

Graphique 03 : STRUCTURE THEMATIQUE DE LA RECHERCHE



I.10-Le cadre méthodologique

La définition du cadre conceptuel fait apparaître que nous mobilisons une **approche ingénierique à visée transformative** (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.79⁸⁷). **Notre positionnement épistémologique est à la fois constructiviste et interactionniste.** Notre recherche propose un modèle d'étude de la transformation d'essence socio-économique, à partir d'une démarche de type ontogénétique. Le cadre épistémologique est celui du constructivisme générique (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.324⁸⁸). Compte tenu de notre positionnement, le cadre méthodologique et le cadre épistémologique doivent être considérés simultanément. Ce positionnement est possible car le corpus théorique et méthodologique de la recherche-intervention permet de faire de la recherche ingénierique. Ce choix conduit l'intervenant à réaliser un processus heuristique de modélisation. Nous ne voulons pas cependant proposer un modèle déterministe de transformations qui viendrait clôturer le processus de la recherche.

⁸⁷ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁸⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

L'approche systémique en toile de fond est progressivement remplacée par une approche hodologique* introduisant la relation au milieu associé.

L'approche systémique s'est totalement renouvelée avec les apports du constructivisme (C.Everaere, 1993⁸⁹). Ces apports ont été réalisés par les contributions françaises d'essence génétique (J.Piaget, E.Morin), et par les contributions anglo-saxonnes d'essence cybernétique, anthropologique ou psychothérapeutique. Notre recherche emprunte plus particulièrement à l'approche génétique, en raison de la mobilisation du cadre de la Théorie Socio-Economique des Organisations, mais également en raison des emprunts à G.Simondon⁹⁰ que nous classons dans la catégorie de l'épistémologie génétique. Elle emprunte également au dispositionnalisme⁹¹.

L'approche transformative à laquelle nous faisons référence trouve son origine dans le courant de la Recherche-Intervention. L'objet de recherche se construit lui-même, dans le rapport aux autres, en raison du processus d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire. C'est un objet vivant, dont nous avons souligné les différentes dimensions, visibles et cachées. Mais, un objet, qui en apparence ne se transformerait pas, peut subir en interne des transformations qui le complexifient et le solidifient. C'est le concept « d'involution » chez l'anthropologue C.Geertz (1963⁹²), qui renvoie à la conception transformiste de J.B Lamarck. Il faut tenir compte de la perception d'un rapport d'inertie relative entre l'intervenant et son objet de recherche. L'objet le plus stable, qui ne l'est pas cependant, offre une prise pour l'observateur. Le principe de contingence générique combine précisément l'observation du rapport des invariances et des mouvances. Les outils conceptuels et méthodologiques de la Théorie Socio-Economique des Organisations permettent de faire des investigations dans les structures profondes de l'organisation et de son management.

Cependant, le positionnement épistémologique de la Théorie Socio-Economique des Organisations est dual, constructiviste et empirique. Sur le plan méthodologique, la Théorie Socio-Economique des Organisations suggère une démarche plutôt inductive. Néanmoins, l'effort de conceptualisation nourrit une démarche structurale, que la recherche selon un mode d'exploration hybride tente de formaliser.

⁸⁹ EVERAERE Christophe, « Le constructivisme : Chaînon manquant de l'approche systémique », 1993, Op.Cit.

⁹⁰ L'œuvre de G.Simondon est généralement classée en Philosophie. Néanmoins, elle se nourrit fondamentalement d'une approche génétique et systémique.

⁹¹ Le **Dispositionnalisme** : La notion de disposition est utilisée couramment, mais reste assez discutée sur le plan académique. Aristote distinguait la disposition (*diathésis*) qui est sujette à évolution de l'habitude (*hexis*) qui est plus stable et qui a inspiré le concept d'habitus. Les dispositions sont des états cachés. Ce concept établit une relation entre l'actuel et le potentiel. Le courant dispositionnaliste trouve son origine dans la pensée du philosophe C.S Pierce (1839-1914), fondateur du courant philosophique « pragmatique » et de la sémiologie. Ces travaux ont contribué à identifier les différentes formes du raisonnement : induction, déduction, abduction. Les travaux récents d'Emmanuel Bourdieu (1998), de Claudine Tiercellin (2001), de Philippe Pailot (AIMS, 2004) et d'Olivier Servais (UQAM, 2004), ont contribué à réhabiliter cette approche en Sciences de gestion.

⁹² GEERTZ Clifford, *Agricultural Involution. The Process of Ecological Change in Indonesia*, Berkeley et Londres, University of California Press, 1963, 196 p. - Cité par Augustin BERQUE : *Ecoumène : Introduction à l'étude des milieux humains*, Belin, 2000, Médaille d'argent du CNRS 2001, 271 p., p.172. – L'involution engendre un développement inverse de l'évolution, qui n'est pas une régression.

Sur le plan téléologique, notre recherche se veut applicative. Il s'agit de produire de la connaissance en vue de montrer la place centrale du système de pilotage de la transformation, d'un point de vue conceptuel et opératoire. La construction du corps d'hypothèses détermine largement les formes du raisonnement. Certaines familles d'hypothèses, relatives aux problématiques générales de la transformation, mobilisent une approche hypothético-déductive. D'autres familles d'hypothèses constituées à partir d'observations empiriques mobilisent une approche inductive s'agissant de découvrir des matériaux implicites dans le vécu des acteurs. Toutefois, la transformation de ces observations en hypothèses leur confère un statut hypothético-inductif (M.Crozier et E.Friedberg, 1977, pp.451-460⁹³). La connaissance est un état métastable en devenir. Rappelons que pour G.Simondon (1989, p.155⁹⁴), le processus d'individuation dans sa généralité est la genèse, laquelle *s'oppose à la dégradation des énergies potentielles contenues dans le système, par passage à un état stable à partir duquel aucune transformation n'est plus possible.*

I.11-La présentation des terrains de recherche-intervention.

Cette section propose la présentation générale des terrains d'observation scientifique. Les Cas sont codés A, B et C. Les coopérants sont codés Ax ou Bx ou Cx. Nous insistons plus particulièrement sur les contextes et les conditions dans lesquelles les interventions ont été engagées. Les interventions ont fait l'objet d'un cahier des charges établi selon la méthode « Produit-Objectif-Méthode-Prestations »⁹⁵.

Le Cas d'application A (*Graphique 04*) est une Organisation de Producteurs de légumes frais de la région lyonnaise. Une Organisation de Producteurs est un organisme régi par le règlement (Communauté Economique Européenne) du Conseil n°2200/96 et par le règlement (CEE) de la Commission n°412/97. Ces règlements permettent aux producteurs de se regrouper pour définir en commun une politique économique de production et organiser la mise en marché. Sur le plan juridique, l'Organisation de Producteurs choisit un statut juridique conforme à son objet. Le plus souvent, le statut choisi est celui de syndicat, parfois de coopérative. Lorsque l'intégration commerciale est forte, les Organisations de Producteurs choisissent un statut de société à forme commerciale. Dans le cas d'espèce, l'Organisation de Producteurs avait été créée sous le régime d'association régie par la Loi du 01 juillet 1901, car sa mission était essentiellement technique. Les

⁹³ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977, 504 p.

⁹⁴ SIMONDON Gilbert, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, 1989, 333 p.

⁹⁵ Méthodologie ISEOR d'élaboration d'une convention d'intervention socio-économique.

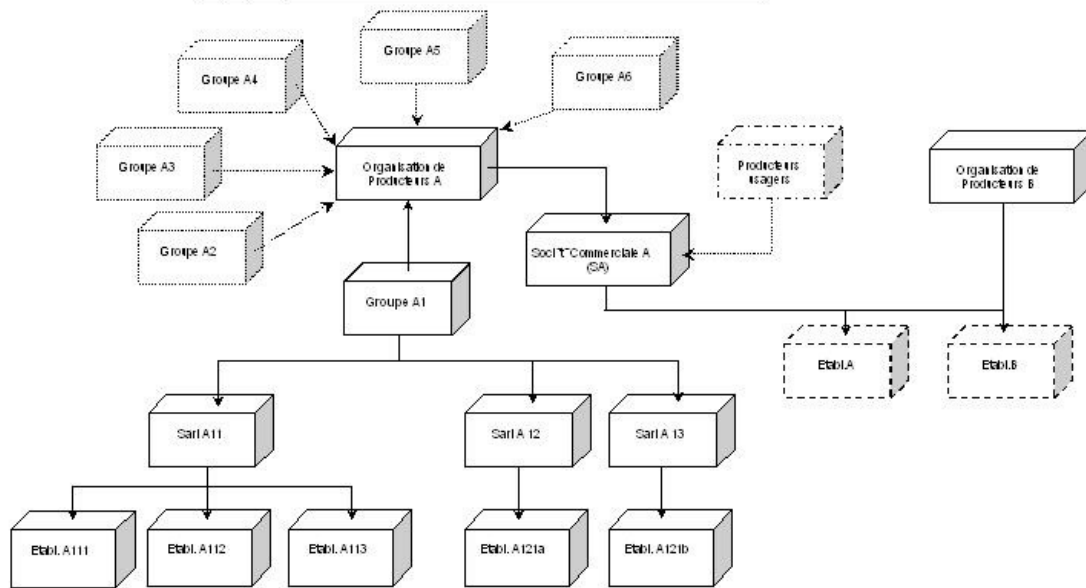
producteurs étaient indépendants sur le plan commercial. Lors du regroupement commercial, l'Organisation de Producteurs s'est transformée en société anonyme.

À l'origine, nous avons été consulté pour étudier les conditions de ce regroupement commercial, que la réforme de la Politique Agricole Commune de 1996 encourageait. Les producteurs étaient parvenus à apaiser leurs relations sous la présidence d'un homme consensuel. Toutefois, ce dernier ne souhaitait pas favoriser l'orientation du regroupement commercial. Lorsque le regroupement a été envisagé, il choisit de rester indépendant sur le plan commercial. La négociation du regroupement commercial a été une épreuve. Seule la génération des jeunes producteurs y consentit. L'idée de ces jeunes producteurs était de créer un bureau de vente et d'engager un jeune vendeur. Le diagnostic montrera que cette orientation sera inefficace. Le regroupement commercial ne pouvait se concevoir que si les producteurs consentaient collectivement à réaliser un investissement commercial important. Le regroupement commercial devait en effet permettre le développement rapide des ventes sur les enseignes de la grande distribution française, afin que les producteurs puissent développer leur production. La solution retenue, soutenue par l'Office National des Fruits et Légumes et de l'Horticulture (ONIFLOR), a été de racheter une société commerciale concurrente, leader sur les marchés de la grande distribution régionale. Ce projet a été possible grâce à la formation d'un pool bancaire, après qu'un audit commandé par l'ONIFLOR auprès d'un cabinet expert ait validé le projet que nous avons proposé.

Nos préconisations comportaient d'accompagner ces producteurs dans la définition et la mise en œuvre de leur nouvelle stratégie. En particulier, nous avons insisté sur la nécessité de les aider à organiser le fonctionnement et le management de cette nouvelle organisation. Dans cette perspective, nous avons suivi la formation des consultants au management socio-économique à l'ISEOR. Mais, les six producteurs adhérents préféreront fonctionner dans un régime de transition avec l'ancien dirigeant, malgré nos réserves. Finalement, le dirigeant se retirera et une directrice générale sera engagée. Cette nouvelle dirigeante acceptera la réalisation d'un diagnostic socio-économique, que nous avons finalement proposé dans le cadre de la réalisation du mémoire pour le DEA de Gestion Socio-Economique des Organisations. Au terme de cette intervention, seul le **groupe de production A1** consentira à poursuivre en phase projet (⁹⁶). Malgré les difficultés rencontrées, et dans un marché qui s'est fortement dégradé, les autres producteurs ont toujours repoussé cette perspective, en évoquant des priorités techniques et commerciales.

⁹⁶ Nous précisons dès à présent que l'intervention s'est trouvée suspendue puis définitivement arrêtée en 2005, en raison du dépôt de bilan de la société commerciale commune aux adhérents de l'Organisation de Producteurs, entraînant le dépôt de bilan de la société d'exploitation du Groupe A1.

Graphique 04 : CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DU CAS D'APPLICATION A



Ce cas d'application présente un intérêt particulier. Il constitue un environnement de coopération inter-entreprises, dont les coopérants, que nous avons jusque-là appelé des producteurs, sont des groupes d'entreprises familiales. Nous sommes donc dans ce cas conduit à étudier le cas d'entreprises, compte tenu de leur contrainte spécifique d'appartenance à un groupe.

Le Cas d'application B concerne trois grossistes en fruits et légumes, dont les établissements principaux sont installés respectivement à Rungis (B1), à Lyon (B2) et à Lille (B7). Les dirigeants de B1 et de B2 sont respectivement vice-président et administrateur de l'Union Nationale des Grossistes en Fruits et Légumes (UNGFL).

En 1999, les grossistes B1 et B2 à l'origine de l'idée, créent un groupe de réflexion informelle, réunissant rapidement quatre autres grossistes de Toulouse (B3), Nantes (B4), Nice (B5) et Bordeaux (B6), pour analyser l'idée de promouvoir une marque collective de distribution dans le réseau national des grossistes en fruits et légumes. L'idée est de structurer le commerce des fruits et légumes sur le réseau des détaillants spécialistes en fruits et légumes, pour faire face à la montée en puissance des marques de distributeurs. En 2001, trois des grossistes, parmi lesquels les grossistes B1, B2 et B6, créent une Sarl B et déposent la marque auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). La dirigeante de B6 est Présidente de l'UNGFL. En 2002, les six grossistes créent une Association Loi 1901 destinée à promouvoir cette démarche. La Sarl B concède une licence d'exploitation exclusive à l'Association B. Cette dernière conçoit et finance la mise en œuvre des moyens collectifs. Dans les faits toutefois, seul le grossiste B1 teste le concept dans un réseau de quinze détaillants de la région parisienne. Le dirigeant de B1 est un homme dynamique qui a fait le forcing personnellement pour convaincre les détaillants. Les tests sont concluants. Mais, il faut fournir une prestation commerciale

clé en main. Les détaillants manifestent de l'intérêt pour cette démarche. Il n'y a pas de marque de grossistes forte sur le canal de distribution auprès des détaillants. La presse professionnelle se fait l'écho de cette initiative. Les fruits sont de qualité et le prix est concurrentiel.

Mais, il faut analyser pourquoi la démarche n'a pas fonctionné pour les cinq autres partenaires, y compris le grossiste B2 pourtant actif. Chacun a son analyse et les relations de coopération se dégradent. Les dirigeants de B1 et de B2 décident de se faire assister par un conseil, malgré la désapprobation de leurs collègues. Le diagnostic que nous réalisons valide le projet, mais conclut à un recadrage d'ensemble de la démarche. Les négociations sont impitoyables. Les juristes et les experts-comptables ne parviennent pas à proposer de solution convenable pour ce qui les concerne. Finalement après une année, l'opposition des grossistes s'est délitée et la voie est libre pour mettre en œuvre la stratégie proposée. Entre temps, la Présidente de l'UNGFEL est décédée. L'association B sera dissoute. Le recadrage s'opère au sein de la Sarl B qui est transformée en Société Anonyme Simplifiée (SAS). Le grossiste B7, dont la candidature avait été rejetée par les grossistes opposants, a été admis lors de cette transformation de statut juridique.

Nous sommes sollicités pour accompagner la Société B dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. À cet effet, nous proposons la réalisation d'une Intervention Socio-Economique, destinée à installer la démarche au sein des entreprises. Seul le grossiste B1 comprendra vite l'intérêt de notre proposition. Il est convenu que cette l'Intervention Socio-Economique sera réalisée de manière indépendante de la mission d'accompagnement pour le compte de la SAS B⁹⁷.

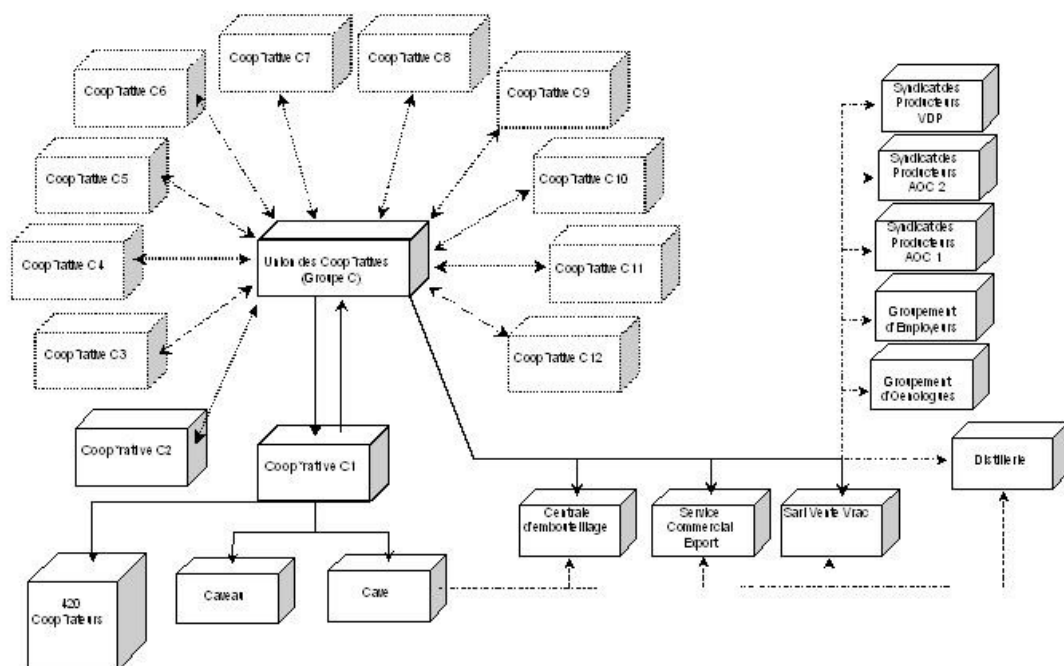
Le grossiste B1 obtiendra des résultats prometteurs pour ce qui concerne le développement sur la région parisienne. Les grossistes B2 et B7 feront le constat qu'ils ne sont pas parvenus à obtenir les résultats escomptés, et se retireront du projet après une année. Les relations restent confraternelles. Le dirigeant de B1 poursuit son développement.

Le Cas d'application C (*Graphique 05*) concerne une union de coopératives dans le secteur vitivinicole. Cette union regroupe douze coopératives. Elle a été créée dans les années soixante pour développer la commercialisation à l'exportation. Elle a également l'exclusivité de la commercialisation sur la grande distribution en Europe. Elle dispose d'une centrale d'assemblage des vins et d'embouteillage. Les coopératives commercialisent en concurrence sur le réseau du négoce, en France et dans les pays limitrophes. La vente est généralement assurée par le directeur de la coopérative lui-même. Par ailleurs, chaque coopérative a un caveau pour la vente auprès des particuliers, et auprès d'une clientèle professionnelle locale.

⁹⁷ Il est convenu que je n'assurerais sur la Société B que les fonctions de chef de projet, c'est-à-dire que je n'interviendrais pas en tant que consultant. L'accompagnement opérationnel sur la Société B est assuré par l'un de mes collaborateurs. Afin de synchroniser nos interventions, ce consultant a accepté de suivre la formation au management socio-économique dispensée par l'ISEOR.

Notre collaboration concerne l'une des trois plus importantes coopératives membres de cette union, codée C1. Elle regroupe 420 viticulteurs. Cette coopérative est issue de la fusion en 1996 de deux coopératives concurrentes dont les établissements étaient situés côte à côte, séparés par un chemin goudronné. L'une était spécialisée dans les vins d'appellation d'origine contrôlée, l'autre dans les vins de table et dans les vins de pays. En 2001, une jeune viticultrice élue au conseil d'administration s'alarme de la dégradation de la situation économique et du mauvais climat au sein de la coopérative. Elle déplore la division du conseil d'administration en deux clans, s'opposant sur les valeurs et sur la stratégie à conduire. Le président souhaite évoluer vers une politique de produits qualitatifs, mais ne parvient pas à fédérer les membres du conseil d'administration. La coopérative est dirigée par le directeur de l'une des coopératives qui a fusionné, codée C1a. C'est un homme dont la personnalité est forte, qui avait été recruté pour réaliser le redressement financier de cette coopérative C1a, dont la politique privilégie le développement des volumes en vins de qualité courante, qui représentent encore 60 % des volumes et 40 % du chiffre d'affaires, mais contribuent selon lui au maintien de l'équilibre financier de la coopérative. Le directeur de la coopérative C1b avait été nommé directeur adjoint, mais compte tenu de la mésentente entre les deux directeurs, il fût finalement licencié. Il poursuit la coopérative jusqu'en cour de cassation, pour finalement gagner son procès.

Graphique 05 : CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DU CAS D'APPLICATION C



A force d'insistance, la jeune viticultrice obtient l'accord du conseil d'administration, composé de 18 membres, pour rencontrer un expert et examiner la situation. Il y aura deux rencontres. Très méfiants, les membres du conseil d'administration consentent à la réalisation d'un audit commercial sur le caveau, mais l'expert n'est pas d'accord et parvient à convaincre le conseil qu'il serait préférable de

réaliser un diagnostic global de la coopérative. Le directeur est présent aux réunions, mais il est opposé à l'intervention d'un expert. Cette première mission a été réalisée en 2002.

Le diagnostic global fait ressortir des problématiques économiques et stratégiques, mais également des problématiques de management, de fonctionnement et de gestion. Le diagnostic montre que la coopérative n'est pas parvenue après dix années à consolider la fusion. Le directeur ne collabore pas, dénigre l'intervenant. Mais, après plusieurs réunions du conseil, celui-ci consent à demander au directeur de proposer une autre politique. Sa carence sur ce plan conduira à la négociation de son licenciement.

Le diagnostic propose d'étudier les conditions d'une restructuration au sein de l'union. Les rencontres avec les présidents des différentes coopératives font émerger leurs désaccords. Des négociations s'engagent toutefois avec l'une des coopératives, dont le directeur est favorable à un regroupement commercial et industriel. Il est à l'origine de la création d'une société commerciale commune au sein de l'union pour la commercialisation des vins en vrac auprès du négoce. Il est d'accord sur notre manière de procéder. Cette coopérative, codée C2, est présidée par le Président de l'Union des Coopératives. C'est une personnalité influente, administrateur à l'Office National des Appellations d'Origines (INAO), et représentant les coopératives viti-vinicoles françaises au COPA-COGECA à Bruxelles. Sa *vieille idée* est de parvenir à une fusion globale au sein de l'Union, mais il n'est jamais parvenu à convaincre. Notre intervention lui ouvre cette opportunité, même si notre cabinet ne pourra finalement pas conduire cette mission. Le conseil d'administration de la coopérative C1 vote à l'unanimité la réalisation d'une Intervention Socio-Economique destinée à accompagner la coopérative dans cette restructuration.

Notre recherche est naturellement centrée autour des Interventions Socio-Economiques. Il nous a semblé important de décrire préalablement les contextes et les conditions de notre intervention. Cette description caractérise les modes de fonctionnement de ces organisations, ainsi que les conditions contextuelles de la conduite d'un changement.

I.12-Conclusion

Pour comprendre la transformation et déterminer les modalités de son pilotage, nous devons l'analyser aux différents niveaux d'observations, micro-méso-macro. C'est dans ce plan que les organisations et les individus mettent en oeuvre des stratégies faisant advenir le changement. C'est dans ce plan que se réalise l'individuation projetant le changement, laquelle ne peut-être dissociée de la relation au milieu associé.

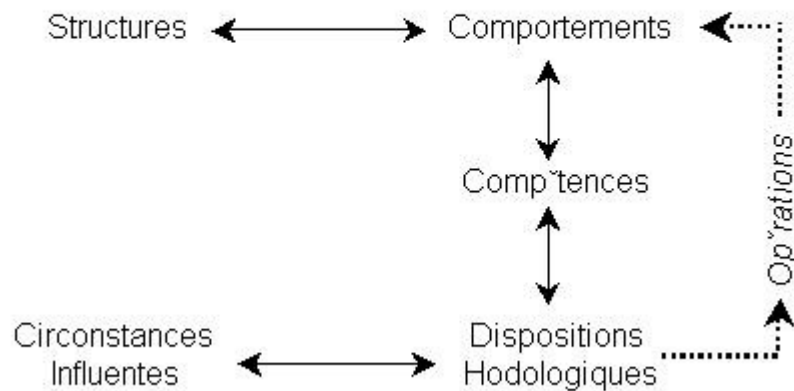
Notre recherche nécessite de réaliser un niveau d'abstraction supplémentaire, en première partie, car nous intégrons des concepts ou des conceptualisations faisant partie intégrante de la grille d'investigation, et du modèle d'étude de la transformation d'essence socio-économique que nous proposons.

La transformation doit être analysée à plusieurs niveaux analytiques (V.Cristallini, 2001, p.186-190⁹⁸). Un premier niveau est celui des superstructures. Il retient notamment une variable générique qui est celle de l'économie des ressources. Un diagnostic économique fournira par exemple des indications sur la capacité et le dynamisme du changement. Dans le cas d'application C1, la difficulté même à financer les investissements de mise en conformité des installations suffit à étayer un pronostic de « *mort calorique* », dans un marché où les certifications clients se développent. Progressivement, des installations de vinification sont devenues inutilisables. Un second niveau est celui des infrastructures. V.Cristallini souligne à cet égard l'importance des qualités énergétiques. Au sommet stratégique, les dirigeants du groupe C ont entretenu des années durant les processus entropiques. La concurrence régnait entre les coopératives adhérentes sur le taux même d'application aux producteurs, qui est le prix unitaire payé aux producteurs pour une même qualité. Politiquement, les conseils d'administration ont poussé à la maximisation de ce taux pour le producteur. On retrouve ce phénomène sur d'autres filières en difficulté, avec en perspective les mêmes désastres économiques et sociaux, consécutifs à la perte progressive des avantages concurrentiels. L'étude des processus d'individuation psychique et collective semble pouvoir rendre compte de ce qu'a été la gestion d'une entreprise ou d'un secteur.

Au cours de notre recherche, nous avons donc accordé une place importante à l'observation des phénomènes du point de vue énergétique. Cette observation nous conduira à élaborer un modèle articulant cinq unités d'analyse (*Graphique 01B*) : L'interaction des structures et des comportements, la combinaison des compétences et des comportements (opérations), l'interaction entre les dispositions hodologiques et les circonstances influentes, que nous analyserons en considérant la relation entre l'organisation et son milieu associé et les caractéristiques du milieu de comportements.

⁹⁸ CRISTALLINI Vincent, « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances d'une organisation », 2001, Op.Cit.

Graphique 01B :Articulation des unités d'analyse



Les auteurs que nous mobilisons autour des concepts permettant d'analyser la relation au milieu, ne fournissent pas de méthodes et d'outils. Nous allons montrer au long de cette recherche, que la Théorie Socio-Economique des Organisations fournit les méthodes et les outils appropriés. Corrélativement, nous allons montrer comment les dispositifs d'intervention et de management socio-économique permettent de piloter la transformation de l'organisation en la considérant dans son milieu associé.

La transformation dans les environnements de coopération inter-organisationnelle est une construction d'épreuves. Nous avons essayé de le montrer dès à présent en présentant les Cas d'application. Ces épreuves nourrissent des tensions, non seulement dans les relations d'échanges ou dans les conventions, mais également dans l'univers hodologique même des acteurs. **L'épreuve** constitue une composante déterminante de la notion plus générale que nous proposons de circonstances influentes. Le pilotage de la transformation nécessite d'analyser le **système d'épreuves**. Nous avons observé que les épreuves constituent des faits isochrones. Elles déterminent des milieux de comportements. Par exemple, certains administrateurs au sein de la coopérative C1 ne parviennent pas à distinguer leur statut de producteur et d'administrateur pendant les réunions du Conseil d'Administration. Ils arbitrent les problèmes généraux de la coopérative en fonction de leurs problèmes spécifiques. Ces faits isochrones, que l'on ignore le plus souvent, car ils nécessitent de bien connaître les situations personnelles des uns et des autres et de comprendre en quoi elles s'impactent, contribuent à structurer des conventions implicites et des connivences de résistance au changement. La dissonance cognitive est permanente, et elle l'est d'autant plus que les tensions sont fortes, que les marges de manœuvre sont étroites. Dans les situations d'impasse stratégique, les coopérations se délitent alors progressivement. Il s'agit de comprendre comment les acteurs mobilisent leurs dispositions, que nous

qualifions de **dispositions hodologiques**. Plus largement, nous poserons la problématique de la duplicité du changement et de la transformation, afin de redéfinir ces deux notions.

Au cours de cette introduction générale, nous avons présenté les principales notions constitutives de la grille d'investigation. Certaines notions ont été définies au cours de leur présentation, ou le seront plus amplement lors des développements les concernant. Les définitions renvoyées au lexique sont signalées par un astérisque. Certaines notions régulièrement mobilisées, comme les notions de transformation, de pilotage, de capacité, de disposition, de milieu, d'énergie de transformation, d'équilibration, seront étudiées de manière approfondie, en faisant référence à leurs différentes acceptions dans la littérature en Sciences de Gestion.

Au cours de cette introduction générale, nous avons également présenté le fil conducteur de la recherche, lequel a permis d'identifier les quatre problématiques cliniques du thème général du pilotage de la transformation : L'intégration des stratégies internes et externes, le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation, le développement de la capacité de transformation et l'activation du processus de la transformation. Les investigations sont articulées autour d'une nomenclature thématique présentée au corps d'hypothèses en annexe 03. Nous pensons que ces quatre thèmes constituent des enjeux stratégiques.

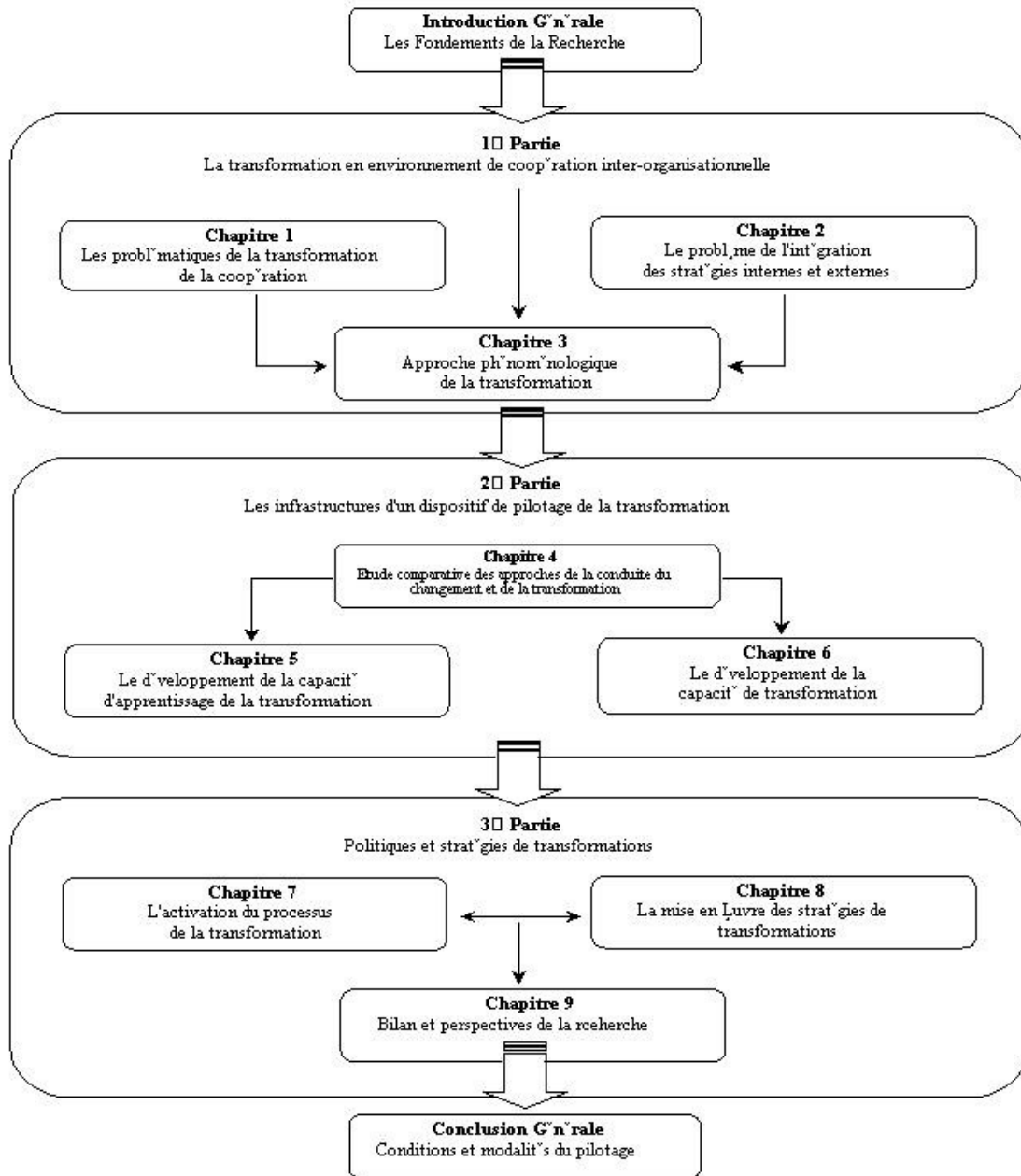
Le pilotage des politiques et des stratégies de la transformation impose d'étudier préalablement trois problématiques, dont il apparaîtra qu'elles constituent les conditions à réunir :

- L'articulation et l'intégration des stratégies internes et externes
- Le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation
- Le développement la capacité de transformation
- Les modalités de l'activation du processus de la transformation

La première partie examine les **problématiques générales de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle**, Le thème de l'intégration des stratégies internes et externes (*Chapitre 2*) sera développé dans la première partie, après avoir évalué les problématiques de la transformation dans les environnements de coopération inter-organisationnelle (*Chapitre 1*). Pour réaliser cette investigation, nous nous concentrerons sur les problématiques de la coopération et du pilotage dans ces environnements. Nous montrerons qu'il convient de reconsidérer le rapport de l'acteur à son environnement d'une part, le rapport de l'individu au collectif d'autre part, afin de se recentrer sur les propriétés *trans-organisationnelles* du système de transformations. Dans cette perspective, le concept d'opération défini par G.Simondon, comme l'intégration des compétences et des comportements, permet de montrer que la transformation des comportements prime sur celle des structures, lesquelles deviennent également actives si elles se transforment. Il s'agit donc distinguer

deux catégories de transformation, l'une concernant les comportements, l'autre concernant les structures, et leur interaction. Ces investigations nous conduisent à approfondir l'étude du processus de la transformation du point de vue phénoménologique (*Chapitre 3*).

Graphique 02 B : Plan Schématique de la Thèse



Dans la seconde partie, les **infrastructures d'un dispositif de pilotage de la transformation**, nous développerons la recherche concernant les deux autres thèmes, la capacité d'apprentissage de la transformation (*Chapitre 2*) et la capacité de transformation (*Chapitre 3*). L'une se transforme dans l'autre et s'engendre. Nous montrerons en particulier que la transformation et son apprentissage se résolvent dans l'intégration des structures actives, des comportements et des compétences. Nous montrerons également que la transformation n'est pas un succédané du changement, mais une notion

immanente dans laquelle le changement trouve son s'origine. Nous examinerons les différents paradigmes et les différentes typologies proposées en Science de Gestion. Nous montrerons qu'il convient de considérer le changement dans la grammaire de la transformation, ce qui requiert une stratégie de transformations.

Le thème de l'activation du processus de la transformation est traité dans la troisième partie, consacré au **pilotage du dispositif de management transformateur et qualifiant**. Le pilotage de la transformation nécessite de concevoir les conditions et les modalités du processus de l'activation (*Chapitre 7*) et de la mise en œuvre des stratégies de transformations (*Chapitre 8*). Nous montrerons que le pilotage de l'équilibre coopératif se construit dans un dispositif perpétuant un processus d'occurrences de transformations et de résolution de problèmes. Ce dispositif, que nous désignons comme une stratégie de transformations, apparaît alors comme l'infrastructure de la formation et du déploiement de la stratégie dans l'organisation. Elle contribue au développement de l'assuétude comme propriété de la relation au milieu. Les stratégies de transformations ne sont pas elles-mêmes un succédané des stratégies de changement.

Première partie. La transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle

Introduction

La coopération désigne une collaboration. Traditionnellement, on distingue dans les Sciences de Gestion la coopération intra-organisationnelle et la coopération inter-organisationnelle ⁽⁹⁹⁾. La coopération désigne également un mode de relations, d'organisation et de coordination, permettant aux entreprises et aux organisations de mettre en œuvre des stratégies. Le phénomène coopératif recouvre donc globalement deux acceptions. L'une concerne le fonctionnement et le management. La seconde concerne l'organisation et la stratégie.

La recherche sur le thème de la coopération traverse tous les courants théoriques, selon que l'on s'intéresse aux comportements ou aux structures. Sur le plan théorique, la coopération reste un objet à construire. Le principe de la coopération consiste à créer, maintenir et développer des relations permettant d'agir ensemble afin de réaliser des objectifs communs. Ces objectifs communs désignent généralement des utilités économiques et sociales. Fondamentalement, la coopération concerne les comportements, individuels ou collectifs. Elle a pour objet d'équilibrer des utilités coalescentes, permettant à chacun des coopérants de trouver son intérêt, de réaliser des projets pour lesquels ils mobilisent des stratégies. Pour que la coopération soit effective, les stratégies des coopérants doivent s'intégrer. Cette intégration peut se révéler plus ou moins complète et plus ou moins stable. La coopération est soluble dans les jeux d'acteurs car l'équilibre parfait des intérêts ou des stratégies entre les coopérants n'existe qu'en théorie. Le plus souvent, l'équilibre coopératif se réalise à partir d'une stratégie dominante, instituant les règles du pouvoir formel et informel. Promouvoir la coopération implique de transformer le contexte stratégique (R.Axelrod, 1996, p.119¹⁰⁰).

Toutefois, dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, les stratégies d'acteurs ne sont pas parfaitement observables, ou du moins pas directement. Le pilotage de la transformation doit instituer un dispositif d'observation des milieux de comportements, permettant de comprendre

⁹⁹ Pour Pierre JANET, la collaboration consiste en ce que nous transformons nos actes en n'en faisant plus qu'une partie et en faisant faire l'autre partie par les autres, *in* JANET Pierre, *L'évolution psychologique de la personnalité*, Chahine, 1929, 320 pages, pp.142 - http://www.uqac.quebec.ca/zone30/classiques_des_sciences_sociales.index.html

¹⁰⁰ AXELROD Robert, *Comment réussir dans un monde d'égoïste*, Odile Jacob, 1996, 226 p.

comment le milieu apprend et se transforme. De notre point de vue, la coopération ne peut s'appréhender que dans la phénoménologie de sa transformation, c'est-à-dire dans la découverte et l'analyse de l'expérience humaine. La co-existence impressionne la structure des comportements. La structure des comportements réalise l'adéquation du rapport du *soi* au milieu. Le comportement doit être saisi comme une projection hors du *soi*, permettant ou non l'adaptation au milieu. L'adaptation requiert des propriétés d'assuétude. L'assuétude est la sédimentation des comportements dans le milieu. Il s'agit de considérer la relation de l'individu au collectif de manière trans-individuelle. Le collectif est constitutif du milieu. Il engendre le milieu de comportements. Pour que la coopération se réalise et que l'équilibre coopératif s'institue, il faut que les individus soient engagés dans un processus d'individuation collective ⁽¹⁰¹⁾. L'individuation collective est l'épreuve de la résolution de problèmes dans la relation à l'autre. Il s'agit donc de dépasser la notion de relation inter-individuelle qui réduit la coopération à une simple relation d'une part, le groupe à une somme de personnes d'autre part. Le groupe est une totalité distincte des individus. Il faut également dépasser la notion de l'individualité, car la relation de coopération requiert de se remettre en question, c'est-à-dire de se dépendre de son individualité, en comprenant bien qu'elle se reconstitue dans le collectif. Pour piloter la transformation des comportements et des structures, il faut aussi travailler sur le *soi*¹⁰². Rappelons que pour C.G.Jung (1993, p.189¹⁰³), le *soi* est la psyché globale réunissant le conscient et l'inconscient. Dans la psychologie analytique de C.G.Jung, la réalisation du *soi* est le processus de l'individuation. Nous mobiliserons néanmoins le concept de l'individuation telle que défini par G.Simondon, car sa définition permet de réaliser une approche trans-individuelle et trans-organisationnelle.

Dans cette 1^o partie, le premier chapitre sera consacré à l'évaluation des problématiques générales du changement et de la transformation dans les contextes de coopération entre les entreprises. Cela impose d'en étudier la définition et ses caractéristiques. Dans le deuxième et dans le troisième chapitre, nous étudierons plus particulièrement la problématique de l'intégration des stratégies internes et externes, constituant de notre point de vue un problème général.

Dans le deuxième chapitre, nous allons souligner le caractère profondément hétéronome des environnements de coopération inter-organisationnelle. La coopération fait intervenir un procès intersubjectif de co-construction d'un monde commun paradoxal. La relation d'échanges composites, désignée comme telle par F.Perroux parce qu'elle véhicule les utilités économiques et sociales, s'inscrit dans le dispositif de coopération qu'elle engendre. Le collectif s'inscrit dans l'individu et s'y

¹⁰¹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p. 29.

¹⁰² Le *soi* est l'intégralité de la personnalité, le conscient et l'inconscient, incluant le rapport à l'autre. Il regroupe les différentes instances psychiques constitutives de la personnalité et intervenant dans le processus d'individuation – *in* JUNG Carl-Gustav, *Psychologie de l'inconscient*, Georg, Collection Le Livre de Poche, 1993, 215 p., p. 189.

¹⁰³ JUNG Carl-Gustav, *Psychologie de l'inconscient*, Georg, Collection Le Livre de Poche, 1993, 216 p., p. 189.

développe en fonction des échanges. L'échange ne se limite pas à la relation inter-personnelle. Le concept de la relation d'échanges composites englobe les objets de cet échange, l'intention, l'action. F.Perroux met au centre de cette notion les utilités économiques et sociales, et le pouvoir. Les interactions dans le rapport de l'individu au collectif contribuent à la transformation des structures mentales. Paradoxalement, tandis que les coopérants sont indépendants ou bénéficient d'une large autonomie, il résulte des interactions la création d'un système de rôles et d'un système d'interdépendances complexes, duquel émergent la forme et la dynamique de l'équilibre coopératif. Les approches théoriques sont diversifiées, mais aucune n'aborde la problématique des processus du changement et de la transformation dans la relation au milieu associé. Aussi, dans le troisième chapitre nous introduirons et développerons cette notion de relation au milieu du point de vue phénoménologique. Nous montrerons que la dynamique de l'équilibre coopératif au sein des environnements de coopération inter-organisationnelle doit se concevoir dans le plan des structures micro, méso, macro.

Chapitre 1 - Les problématiques de la Transformation de la Coopération

1.0-Introduction

Les relations de coopération et de concurrence entre les entreprises et les organisations sont profondément enchâssées, et par conséquent entretiennent un rapport équivoque. Les organisations, comme les organismes vivants, sont toujours coopératives et compétitives à la fois. Ce rapport est au centre du processus de la transformation.

En principe, la coopération, tout comme la concurrence, trouvent leur raison d'être dans l'amélioration de l'efficacité. L'une et l'autre contribuent donc à l'émergence de nouveaux processus de transformations des entreprises et des secteurs. Par conséquent, le caractère plurivoque des relations rend compte de l'émergence des différentes formes et des comportements. La coopération et la concurrence ne doivent pas être opposée, mais considérée du point de vue des propriétés de leur relation uniduelle. Nous insistons sur cette propriété du rapport équivoque uniduel, car elle est au centre de la Théorie Socio-Economique des Organisations, comme nous allons le voir au paragraphe 1.6 à propos de la transformation des structures et des comportements.

Les approches classiques de la transformation, en particulier les approches concernant la transformation organisationnelle et la transformation stratégique, se fondent dans les différentes théories des organisations. On peut distinguer les approches normatives et les approches utilisant les

connaissances de la psychologie et de la psychanalyse. Mais, d'une façon générale, les approches classiques du changement et de la transformation, en Sciences de Gestion, conçoivent le fonctionnement de l'organisation à l'image de ses fonctions dans le milieu extérieur. Le fonctionnement d'une organisation est alors une modélisation analogique. L'explication de la forme requiert toujours une théorie de l'organisation nous dit B.C.Godwin (1993¹⁰⁴). C'est aussi ce qu'explique J.L. Le Moigne (1990¹⁰⁵) dans la théorie du système général pour en démontrer l'universalité. C'est précisément cette question du rapport à la forme qu'il faut rediscuter selon que l'on conçoit la transformation comme un succédané du changement ou que la transformation fait advenir le changement. Et de ce point de vue, aucune théorie ne matérialise l'invisible.

Nous ne percevons que des propriétés stables. Un objet, qui en apparence ne se transforme pas, peut subir en interne des transformations qui le complexifient et le solidifient. C'est le concept « d'involution » chez l'anthropologue C.Geertz (1963¹⁰⁶), qui renvoie à la conception transformiste de J.B Lamarck. Ce qu'il faut considérer, c'est la perception d'un rapport d'inertie relative entre les objets, en l'espèce le sujet, l'intervenant par exemple, et son objet de recherche, l'organisation. L'objet le plus stable, qui ne l'est pas cependant, offre une prise pour l'observateur.

L'approche structuro-comportementale selon les modalités de la Théorie Socio-Economique des Organisations la perspective de reconsidérer la relation du sujet à son objet de trois points de vue, la relation de l'individu au collectif, la relation de l'organisation à son environnement, et la relation du visible au caché. L'avantage est de permettre le contournement de la problématique de la forme, sans l'ignorer toutefois. En mobilisant le concept de la relation au milieu, notre objectif est de montrer qu'il est possible de concevoir une approche *trans-organisationnelle* (¹⁰⁷) de la transformation, et que cette approche est appropriée pour conduire le changement dans les environnements de coopération inter-organisationnelle. Le chapitre 1 introduit les connaissances nécessaires¹⁰⁸ au développement, dans les chapitres 2 et 3, de la relation au milieu des trois points de vue que nous avons énoncés.

¹⁰⁴ GOODWIN Brian C., « La genèse des formes dynamiques : L'organisme et l'esprit », *Revue Intellectica*, 1993/1, pp. 45-60.

¹⁰⁵ LE MOIGNE Jean-Louis, *Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, 1990, Op.Cit.

¹⁰⁶ GEERTZ Clifford, *Agricultural Involution. The Process of Ecological Change in Indonesia*, 1963, Op.Cit.

¹⁰⁷ A propos de la conscience perceptive, et plus particulièrement de la relation dialectique entre l'individu et son entourage, M.MERLEAU-PONTY souligne que les comportements ont un sens et dépendent de la signification vitale des situations. Par conséquent, il faut considérer les deux corrélatifs du milieu et de l'aptitude – *in* MERLEAU-PONTY Maurice, *La structure du comportement*, PUF-Quadrige, 2002, 248 p., pp.174.

¹⁰⁸ Nous attirons l'attention du lecteur sur un certain niveau de conceptualisation en vue d'introduire les concepts mobilisés.

1.1-Approche Socio-Economique de la Coopération

La coopération est un indicateur central de la qualité du fonctionnement et du management dans la Théorie Socio-Economique des Organisations. Elle a été identifiée comme une cause fondamentale des dysfonctionnements. Elle est étroitement associée à la notion d'information et de transformation de l'information, au centre des recherches de V.Zardet (1986¹⁰⁹). Nous verrons de manière approfondie ce que l'approche socio-économique de H.Savall et V.Zardet ont en commun avec l'approche allagmatique de G.Simondon (2005). Indiquons seulement à ce stade de notre recherche, que l'allagmatique est une théorie des opérations. Elle établit une relation de transformation entre les structures et les comportements. Dans notre recherche, nous établirons un rapprochement entre cette théorie des opérations et la théorie des structures chez J.Piaget (2004¹¹⁰). L'une et l'autre nous apparaissent en effet en filigrane dans la Théorie Socio-Economique des Organisations.

La coopération est d'abord un indicateur fonctionnel dans la Théorie Socio-Economique des Organisations. Celle-ci cimenter le fonctionnement des organisations. Le diagnostic socio-économique procède à son évaluation dans les six domaines du diagnostic, les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la formation intégrée, la communication-concertation-coordination et la mise en œuvre stratégique.

La coopération est ensuite une relation constitutive dans l'interaction des structures et des opérations. Nous définissons l'opération comme la combinaison des comportements et des compétences. Elle est donc distincte des structures car elle les précède et les fait advenir. On rejoint ici la thèse d'E.Morin (1977, p.130¹¹¹). La coopération peut être définie comme une relation d'organisation. Rappelons que pour E.Morin, l'organisation est au centre de la notion de système. L'organisation lie, transforme les éléments en un système, produit et maintient ce système. La coopération définit les structures et les transforme. Elle est une notion fondamentale dans la Théorie Socio-Economique des Organisations. Elle est définie comme l'un des trois identifiants structuraux dans la fonction de pilotage au sein des organisations (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.395¹¹²).

¹⁰⁹ ZARDET Véronique, *Contribution des systèmes d'information stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentation*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, sous la direction du Pr.Henri Savall, Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 p. Ces recherches ont contribué à forger le concept du SIOFHIS = Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes. Le **SIOFHIS** est un dispositif recelant les mécanismes de l'intégration.

¹¹⁰ PIAGET Jean, *Le Structuralisme*, 2004, Op.Cit.

¹¹¹ MORIN Edgar, *La Méthode - Tome1 : La Nature de la Nature*, 1977, Op.Cit.

¹¹² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

Mais, la coopération est surtout fondée sur la faculté des personnes de travailler et de fonctionner ensemble. Elle advient sur un continuum, entre deux extrêmes, les antagonismes et les compatibilités qui se lient en système. Le fonctionnement de ce système produit un complexe déterminant la nature des conventions, voire des axiomes. Or, le fonctionnement des organisations s'origine largement dans le postulat de la concurrence, lorsque celle-ci fonde la stratégie. Dès lors, les actes humains du fonctionnement des organisations rompent le couplage énergétique qui fonde la relation humaine au sein des organisations. La coopération n'existe plus que potentiellement, mais ne peut pas s'exercer. Les interactions se fondent non plus dans la coopération, mais dans l'individualisme. L'équilibre économique n'est plus réduit qu'à une fraction de l'équilibre social. Ce dernier se conserve néanmoins dans les infrastructures du système et conserve la possibilité de se ressourcer dans son potentiel.

L'organisation conserve une activité d'individuation de la coopération (G.Simondon, 2005, p.27¹¹³). La coopération est une opération de transformation transductive¹¹⁴, car elle demeure capable de réactualiser l'équilibre coopératif caché dans le fonctionnement des organisations. C'est en cela que la notion d'information doit prévaloir sur celle de la forme, car à la différence de celle-ci, elle ne disparaît jamais. La coopération recèle l'énergie potentielle de transformation de l'organisation, et par conséquent sa capacité à se transformer. Nous devons donc distinguer dans une organisation deux formes d'énergie, l'une mobilisée par les actes humains décisifs (V.Zardet, 1986¹¹⁵), qui contribuent à la réalisation effective des objectifs à un moment donné du processus de la transformation, l'autre qui recèle le potentiel de genèse de l'objectif lui-même. La réalisation d'un objectif n'est jamais que la réalisation d'une fraction de lui-même. C'est pourquoi, un système de pilotage au sein des organisations doit mobiliser l'énergie de transformation.

Pour conclure ce paragraphe, on remarquera que la notion de coopération dans la Théorie Socio-Economique des Organisations traverse la notion de champ. La définition de la coopération se fonde dans ses propriétés. **La coopération est une relation de transformation des structures et des comportements.** Il convient donc de montrer la complémentarité des définitions, en particulier pour ce qui concerne le champ de notre recherche.

¹¹³ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit.

¹¹⁴ Cf. Note § I 9.4)

¹¹⁵ Pour V.ZARDET, les actes décisifs sont les actes qui concourent à la réalisation effective des objectifs stratégiques, fixés en termes de performance économique et de performance sociale (Cf.Thèse de Doctorat, 1986, Op.Cit.).

1.2-La Coopération Inter-Organisationnelle

La notion de coopération inter-organisationnelle fait l'objet de nombreuses définitions entretenant un certain flou conceptuel. Elle recouvre également différentes approches théoriques. Ces définitions couvrent un large spectre d'objets, d'objectifs, de modes d'actions stratégiques ou organisationnelles, et de formes d'organisations. Les recherches concernent le plus souvent le champ de l'économie capitaliste, plus rarement le champ de l'économie sociale ⁽¹¹⁶⁾ ⁽¹¹⁷⁾ ⁽¹¹⁸⁾.

Ces définitions renvoient tout d'abord à différentes acceptions, telles que, accord, partenariat, alliance, réseau, groupe, consortium, coopérative. Les coopérations inter-organisationnelles sont généralement caractérisées par leur mode d'action stratégique, qui désigne le plus souvent le mode et la forme de coordination, d'intégration ou d'externalisation. Elles sont aussi identifiées par la nature de la stratégie, par leur forme juridique, ou par les concepts désignant de nouvelles formes d'organisation (firme-élargie, firme-réseau, hypo-groupe¹¹⁹). Elles sont encore caractérisées selon leur périmètre, selon la qualité faible ou forte du couplage des relations, le degré de formalisme, ou selon leur objet (industrielle, technologique, commerciale, etc.). La diversité des formes se rapporte à la diversité des contextes également.

Pour G.Koenig, les coopérations inter-organisationnelles sont des démarches à la fois stratégiques et fonctionnelles destinées à coordonner des actions de mise en œuvre stratégique et d'organisation, juridiquement autonomes, qu'il faut distinguer des simples collaborations inter-organisationnelles. La coopération serait une modalité d'interaction. Elle ne serait pas influencée par les divergences d'intérêts. Les divergences d'intérêts s'exprimeraient dans deux autres modes relationnels distincts, l'affrontement et l'évitement. (G.Koenig, 1996, p. 527¹²⁰). Pour cette raison sans doute, cet auteur

¹¹⁶ Le cas d'application C est un cas de coopération entre coopératives, donc relevant du champ de l'économie sociale. L'activité commerciale sur les marchés nationaux et internationaux a été regroupée dans une structure fédérale, au sein de l'Union des Coopératives. R.SPEAR (2001, p.123) estime que les coopératives semblent à la traîne dans le mouvement de globalisation et d'internationalisation. Il est possible que ce statut spécifique ne soit pas le mieux adapté pour la mise en œuvre de stratégies de croissance externe. J.Y MANOA estime que l'essence de ce mode d'interrelation est de ne pas chercher le développement des capacités productives au-delà des besoins de sociétaires. Pour notre part, nous estimons que les dirigeants du cas d'application C n'ont pas exploré les possibilités de l'inter-coopération internationale pour concevoir le développement à l'international. D'autre part, notre intervention au sein du cas C1 montre que la survalorisation du pouvoir des directeurs a été une source de manque d'efficacité stratégique dans les secteurs fragmentés. Notre recherche doit donc intégrer le donné contextuel spécifique dans ce cas.

¹¹⁷ SPEAR Roger, « Globalisation et stratégies des coopératives », *in* Daniel CÔTE, *Les holdings coopératifs : Evolution ou transformation définitive*, DeBoeck 2001, 413 p.

¹¹⁸ MANOA Jean-Yves, « Structure de groupe et économie sociale », *in* Daniel CÔTE, *Op.Cit.*, p.26.

¹¹⁹ Un Hypo-Groupe est un groupe d'entreprises exerçant des activités différentes, dirigées par un même propriétaire (Debray C., Leyronnas C., 1998).

¹²⁰ KOENIG Gérard, *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996, 544 p., pp. 264-304.

suggère de distinguer les modes d'interaction hybrides selon qu'ils sont clivés ou agonistiques. Dans le mode clivé, la coopération et la concurrence peuvent co-exister dans des domaines d'activité bien distincts. On observe ce type d'interaction dans le cas d'application C où les caveaux sont en concurrence directe, tandis que l'activité commerciale sur les marchés de gros, en France et à l'export, a été fortement intégrée. On observe toutefois, que cette activité commerciale en principe intégrée s'exerce sur un mode agonistique, car les coopérants fixent des règles équilibrant leurs intérêts, et sont dans la pratique fortement obnubilés par leurs intérêts particuliers.

La définition proposée par J.Barthélémy, F.Fulconis et C.Mothe (2001¹²¹), retient notre attention, car ces auteurs ont exploré les différents courants théoriques, notamment la théorie des coûts de transaction, la théorie des ressources et des compétences, le courant de l'apprentissage organisationnel. Pour ces auteurs, « *Une coopération inter-organisationnelle est un accord, formel ou informel, établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre deux ou plusieurs organisations indépendantes qui combinent ou mettent en œuvre des actifs et des ressources dans un but d'efficience ou d'efficacité* ». L'accord désigne dans ce cas un consentement, une convention et une association. Toutefois, ces auteurs n'intègrent pas l'apport des cadres de la théorie des conventions et de la théorie des systèmes. Cette définition ne montre pas par conséquent que la coopération inter-organisationnelle est aussi un système de transformations. L'analyse de F.Butera (1991, p.19¹²²) sur ce plan, dont la recherche se fonde dans l'approche socio-technique, intègre cette perspective. Faisant référence aux travaux d'O.Williamson (1975¹²³), cet auteur souligne que le choix d'une forme hybride d'organisation dépend avant tout de la capacité à identifier les processus de transformation ou de distribution de services apportant une valeur ajoutée. Dans le cas de l'entreprise-réseau par exemple, la coopération permet de mettre en œuvre des stratégies composites (F.Butera, 1991, p. 86¹²⁴). Ces stratégies sont permises par les types de connexions possibles, économiques, sociales, organisationnelles et territoriales.

Ces connexions sont précisément très fortes dans le cas d'application C. Elles se sont toutefois fossilisées dans les structures en l'absence de stratégie de transformations. La coopération, pas plus que la concurrence, n'est en soi vertueuse. Une organisation coopérative peut se trouver trahie par son dogme. Pour le Président de l'Union des Coopératives, l'une des alternatives, en cas d'échec de la restructuration, était la transformation en société à forme commerciale.

¹²¹ BARTHELEMY J., FULCONIS F., MOTHE C., « Les coopérations inter-organisationnelles : Approches théoriques et illustrations », *in* MARTINET A.C et THIETART R.A (Coord.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert-FNEGE, 2001, 440 p., pp. 289-302.

¹²² BUTERA Federico, *La métamorphose des organisations : Du château au réseau*, Les Editions d'Organisations 1991, 245 p.

¹²³ WILLIAMSON Olivier E., *Markets and Hierarchies*, Free Press, New-York, 1975, 288 p.

¹²⁴ BUTERA Federico, *La métamorphose des organisations*, 1991, Op.Cit.

Notre recherche nous conduit donc à proposer la définition suivante : La coopération inter-organisationnelle est un régime de transformation hybride des interactions entre des structures et des comportements. Elle consiste pour des organisations structurellement indépendantes, mais en interaction sur un continuum opposant les régimes de la rivalité et de la coopération pures, à réaliser en collaboration des activités stratégiques, en vue d'obtenir un avantage compétitif collectif. La coopération inter-organisationnelle apparaît donc comme un mode d'interaction stratégique, et comme un mode de transformation des opérations d'intégration des structures, des comportements et des compétences destinés à améliorer la performance socio-économique et la compétitivité des coopérants.

1.3-La Transformation des Formes de la Coopération Inter-Organisationnelle

Comprendre la transformation impose d'admettre que les structures s'originent dans les processus, c'est-à-dire dans les mécanismes de fonctionnement d'un système de transformations. Les processus sont à la fois structurants et structurés (J.Piaget, 2004, p.10¹²⁵). Nous avons souligné en introduction générale (§ I 9.3) q u'un système de transformations fonctionne selon des lois d'organisation. Le comportement apparaît dès lors comme une forme et une structure de fonctionnement, à travers la permanence de ses lois d'organisation, en vertu du principe de contingence générique. Le changement consiste alors à faire évoluer cette permanence. Dans le cadre de notre recherche, nous décrirons les comportements comme des structures d'opérations, au sens défini par G.Simondon, caractérisées par la combinaison des comportements et des compétences. Ces opérations sont constituées par les actes de propagation de l'activité. De notre point de vue, cette perspective éclaire la pertinence des différents cadres théoriques.

La théorie des coûts de transaction (O.E Williamson, 1975¹²⁶, 1985¹²⁷) est couramment mobilisée pour expliquer le processus d'émergence des coopérations entre les entreprises. Le principe de la coopération dans cette théorie consiste à définir la combinaison des facteurs économiques et organisationnels minimisant les coûts de transaction entre la firme et son marché. Cette combinaison permet de réaliser les arrangements organisationnels et d'adapter les structures de la gouvernance. L'économicité est au centre de la transformation des structures profondes de l'organisation et de la stratégie. O.E.Willimason reconnaît que les transformations occupent une place importante dans la théorie des coûts de transaction, mais que l'économie des coûts de transaction n'est pas une théorie

¹²⁵ PIAGET Jean, *Le structuralisme*, 2004, Op.Cit.

¹²⁶ WILLIAMSON Olivier E., *Markets and Hierarchies*, 1975, Op.Cit.

¹²⁷ WILLIAMSON Olivier E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New-York, 1985, 450 p.

pleinement dynamique (O.E Williamson, 2001, p.X¹²⁸). Il a raison. Dans le cas d'application C, une union de coopératives vinicoles, les gouvernants ne se sont guère préoccupés de l'économicité de leur configuration organisationnelle et stratégique. Notre recherche décrira au chapitre 2 un milieu de comportements ayant entretenu la permanence des structures. Dans ce contexte, l'interaction des structures et des comportements a en quelque sorte fossilisé les lois d'organisation. L'analyse stratégique réalisée par le cabinet de conseil révèle un écart moyen de compétitivité de un euros par hectolitre de vin sur le marché international, sur la seule fraction du coût industriel. Le cabinet observe de fortes disparités de coûts de vinification entre les coopératives membres de l'union, du simple au double, compris entre 10.6 €/Hl et 24.7 €/Hl (¹²⁹). Il souligne qu'un coût de vinification excédant 15 €/Hl ne permet pas de garantir la pérennité même des caves, d'autant que ces coûts élevés sont associés à un sous-investissement chronique. Cette analyse n'a fait que confirmer ce que les dirigeants parfaitement éclairés savaient. La reconstruction de l'avantage concurrentiel coopératif nécessite une restructuration industrielle, ce que nous avons souligné dans notre diagnostic global au sein de la coopérative C1 dès 2001. Les dirigeants les plus investis doivent déployer une énergie colossale pour convaincre. Mais, personne n'est prêt à investir financièrement. Cependant, le projet coopératif de restructuration décrit un fil conducteur, plus qu'un schéma directeur. Comparativement, un groupe de caves coopératives dans le département de l'Hérault se sont regroupées pour construire une nouvelle unité industrielle qui produira à 15 €/Hl.

Il convient donc d'être soucieux de la transformation en continue des structures et des comportements. Ce mode de transformation permet sans doute de mieux faire jouer l'effet levier financier. Les conditions d'une transformation radicale ne sont pas toujours réunies au bon moment, en particulier lorsqu'elle se heurtent à la contrainte du financement.

La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer l'intégration de la coopération inter-organisationnelle au sein de la firme. Mais, elle n'explique la transformation que par les changements économiques et organisationnels. Elle montre qu'il ne faut pas considérer les seules formes horizontales de la coopération entre les entreprises. Il faut considérer le double processus d'intégration de la coopération horizontale et de la coopération verticale.

La coopération verticale reste à cet égard un objet de recherche pertinent, que la Théorie Socio-Economique des Organisations à intégrer avec la démarche « *Horivert* ». Cette démarche consiste à intégrer les actions de coopération horizontales et les actions de coopération verticales. De notre point de vue, c'est cette intégration qui donne forme à la coopération. **La coopération intra-organisationnelle et la coopération inter-organisationnelle ne seraient pas dissociables. La**

¹²⁸ WILLIAMSON Olivier E., « Préface », in JOFFRE P. et GERMAIN O. (Coord.), *La Théorie des Coûts de Transaction : Regard et analyse du management stratégique*, Vuibert Collection Entreprendre, Institut Vital-Roux, 2001, 236 p.

¹²⁹ Source : Projet coopératif : Diagnostic du Cabinet Adrien Stratégies, Paris, Mai 2005, p. 17.

transformation conjointe des différentes formes de la coopération est une condition de l'intégration des stratégies internes et des stratégies externes. Or, lorsque l'on se situe sur le continuum du contrat et de la hiérarchie, nous observons le plus souvent que seule la coopération horizontale est prise en considération si la forme organisationnelle n'intègre pas la coopération verticale. La coopération verticale est généralement considérée comme un donné. Dans le cas d'application B, la transformation des modalités de la coopération verticale ne s'est pas faite chez les coopérants B2 et B7, qui se sont finalement retirés du projet coopératif.

Le cas d'application C oppose la question de la nécessité du changement, qui n'a pas été éprouvée jusque-là par les coopérants, et la question de la capacité à se transformer qui révèle l'importance des choix stratégiques comme vecteur de transformations. Le changement s'inscrit donc bien dans un processus de transformation sociale et économique, à la croisée d'une logique d'intervention ambivalente (V.Perret, 2003¹³⁰). La théorie des coûts de transaction néglige en effet l'opportunité pour les acteurs coopérants de maintenir et de développer des jeux non coopératifs dans un cadre de référence coopératif, où les différentes formes de la coopération sont largement intégrées par les règles de la gouvernance. Cette perspective est incomplète. Il faudrait concevoir l'intégration dans l'interaction des structures et des comportements, car cette interaction détermine les propriétés du système de transformations. Les jeux non coopératifs ont perpétué une forme organisationnelle de concurrence archaïque entre les structures coopérantes, des coopératives de village. Chacune se concentrant sur ce qui la concerne, le champ des comportements devient un terrain de jeux, tant que la nécessité du changement ne se fait pas sentir. Or, dans son allocution du 19 juillet 2005, s'adressant à l'ensemble de conseils d'administration des coopératives adhérentes à l'Union, le Président a bien souligné que le présage d'une catastrophe économique était perceptible depuis 2001. Le cas d'application C illustre de ce point de vue un changement évolutionniste de type lamarckien. Dans cette approche, l'évolution est promulguée par des crises obligeant à un changement de paradigme qui doit intégrer la transformation des comportements coopératifs.

1.4-La Transformation des processus de la Coopération Inter-organisationnelle

La coopération entre les entreprises ne naît pas spontanément. Mais, il s'agit dans la plupart des cas de coordonner des stratégies.

¹³⁰ PERRET Véronique, « Les paradoxes du changement organisationnel, *in* PERRET V. et JOSSERAND E. (Coord.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses 2003, 302 p., pp. 253-288.

Dans le cas d'application C, nous observons bien que la stratégie des coopérants vient largement combler une politique générale qui ne s'est pas renouvelée. Ce cas pose aussi le problème de l'intégration synchronique et diachronique de la stratégie. L'intégration de ces deux composantes doit rester systématiquement synchronisée pour que la transformation se perpétue. Le paradigme du changement laisse à penser que la transformation pourrait être discontinue, ce qui revient à admettre que pour lutter contre l'homéostasie du changement, il faudrait périodiquement réaliser des périodes de changement radical, et que ce changement radical réussisse toujours. Encore faut-il que les protagonistes en éprouvent la nécessité, et y parviennent, en trouvant un accord d'une part, en mettant en oeuvre des méthodes de management stratégique appropriées d'autre part. La théorie de l'équilibre ponctué (E. Romanelli et M.L. Tushman, 1994¹³¹) n'est valide qu'à cette condition générale, à savoir que l'organisation a une stratégie de développement de sa capacité à changer, que nous définirons comme une stratégie de transformations. Nous privilégions le paradigme de la transformation, car celle-ci est immanente, pour faire advenir le changement. Dès lors, l'organisation doit développer des savoir-faire et des méthodes d'apprentissage de la transformation.

Ce changement de paradigme se heurte bien évidemment à une certaine réalité. Pour L.Poirier (1997, p.78¹³²), la stratégie requiert « *quelques règles intellectuelles et pratiques dont on ne saurait s'affranchir* ». Cette réalité renvoie à la question de la méthode. La logique opératoire est souvent négligée, indépendamment des caractéristiques du contexte. D'une part, et plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, la praticité prime souvent sur les règles intellectuelles. Le management stratégique se construit dans un processus d'inférences empiriques tenant lieu de règle de management. D'autre part, les temps sont révolus où il suffirait d'opposer les caractéristiques de stabilité et d'incertitude du contexte. Une approche systémique des organisations ne peut plus aujourd'hui s'inscrire dans les seuls facteurs de la contingence. Selon l'hypothèse élargie de la configuration formulée par H.Mintzberg (1982, p.208¹³³), « *pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence* ». Cependant, les conditions de l'efficacité structurelle ne sont jamais réunies dans un environnement de coopération Inter-organisationnelle. Nous soutiendrons à cet égard l'hypothèse que le fonctionnement d'une organisation n'est jamais bien réglé et qu'il doit pour cette raison faire l'objet d'un pilotage (HP 116D). L'intérêt d'une stratégie de transformations est d'implanter les mécanismes de la pro-activité. L'intérêt du pilotage est de synchroniser les mécanismes du fonctionnement, de sorte que la transformation s'opère et fasse advenir le changement. Pour cela, la stratégie doit se

¹³¹ ROMANELLI E. et TUSHMAN M.L., « Organisational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test », *Academy of Management Journal*, vol.37, n°5, 1994, pp. 1141-1161.

¹³² POIRIER Lucien, *Stratégie Théorique*, Economica, Collection Bibliothèque stratégique, 1997, 407 p.

¹³³ MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par P.Romelaer, 13° tirage 2000, 434 p.

concevoir dans une structure gigogne contribuant au déploiement d'un processus intégral. Ce processus doit permettre de traiter les problèmes.

La variété des contextes de la coopération fait prévaloir l'intérêt du paradigme de la transformation, alternatif au paradigme de la contingence et au paradigme du changement. Chaque cas est particulier, qu'il n'est pas toujours aisé de répertorier dans une typologie. Malgré leur intérêt, ces typologies sont peu utilisables dans les industries fragmentées et dispersées, car elles ne mettent pas suffisamment l'accent sur la qualité du fonctionnement de l'organisation. Le concept de référence est généralement celui de l'entreprise-réseau. Mais, c'est un concept hétérogène tant il recouvre une diversité de situation (B.Rorive, 2003¹³⁴). Ce concept permet néanmoins de décomposer l'environnement de coopération inter-organisationnelle en ses différentes unités actives. Un autre concept mobilisable est celui du design organisationnel (J.R Galbraith, 1977¹³⁵) qui renvoie aux différents paramètres de formation des stratégies de coopération inter-entreprises. Mais, de nombreux auteurs ne s'entendent pas sur la définition de la structure en réseau. F.Fulconis (2003¹³⁶) réserve cette définition à un type particulier de stratégie de coopération inter-entreprises que G.Koenig (1996, p.275¹³⁷) dénomme le partenariat d'impartition. Les auteurs se réfèrent fréquemment au concept de la « quasi-intégration » (G.B Richardson, 1972¹³⁸), défini comme un système de relations hybrides, mais qui renvoie également au cadre de l'impartition (O.Badot, 1997¹³⁹). Enfin, le concept de la « quasi-firme » a été proposé par R.G Eccles (1981¹⁴⁰) pour différencier les formes inter-organisationnelles caractérisées par des liens forts et stratégiques. F.Butera (1991, p.58¹⁴¹), le plus proche de cette conception, définit l'entreprise-réseau autour de ses modes opératoires en intégrant les dimensions techniques, sociales et économiques.

¹³⁴ RORIVE Brigitte, « L'entreprise réseau : Unicité de formule, diversité de situations », *XIV^e Congrès AGRH*, Grenoble, Novembre 2003, 21 p. Cet auteur présente une classification intéressante des réseaux à partir de l'étude des différentes approches théoriques. Après avoir identifier les variables de configuration, elle distingue les réseaux internes, intégrés, pendulaires, fédérés, nucléiques, confédérés.

¹³⁵ GALBRAITH, Jay R., *Organization Design*, Reading (MA), Addison Wesley., 1977, 150 p.

¹³⁶ FULCONIS François, « Les structures en réseau : Archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp. 57-77.

¹³⁷ Dans la définition de référence donnée par G.KOENIG (1996), le partenariat d'impartition concerne les collaborations entre firmes d'un même champ concurrentiel. Mais le concept de l'impartition est aussi largement utilisé pour désigner les démarches d'externalisation d'activités non stratégiques.

¹³⁸ RICHARDSON George B., « The organisation of industry », *Revue Economic Journal*, n°82, 1972, pp. 883-896.

¹³⁹ BADOT Olivier, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1997, 295 p.

¹⁴⁰ ECCLES, Robert, 1981, "The quasifirm in the construction industry", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n°2, Décembre, pp. 335-357.

¹⁴¹ BUTERA Federico, *La métamorphose des organisations : Du réseau au château*, 1991, Op.Cit.

Mais, le bon fonctionnement d'une organisation en réseau dépend largement de la cohésion entre ses membres. Ceux-ci négocient leurs relations en permanence. Cette cohésion est assurée par les interactions entre les unités coopérantes (E.Josserand, 1998¹⁴²), et renvoie aux relations de coopérations. A.Baroncelli et Th.Froehlicher (1998¹⁴³) les décrivent comme des organisations enchevêtrées. Compte tenu des cadres théoriques mobilisés, les auteurs sont généralement renvoyés aux problématiques de la forme. C'est le cas de M.Heitz (1998¹⁴⁴), auteur de nombreuses contributions sur l'évolution des coopérations.

Aucune approche théorique n'apparaît cependant valablement achevée pour étudier les environnements de coopération inter-organisationnelle comme entité trans-organisationnelle. La transformation de la forme et la transformation des processus doivent se conjuguer dans une même théorie. C'est pourquoi nous proposons d'étudier cette entité collective comme système de transformations. Celui-ci ne naît pas spontanément. Il est contemporain de lui-même. Une stratégie collective est pré-individuée, ne serait-ce que parce que les entreprises ont toujours une expérience de la coopération inter-professionnelle. C'est pourquoi nous utiliserons le concept de l'individuation pour analyser le processus de la transformation qui fait advenir la coopération en tant qu'objet de transformation. Le concept de système de transformations permet de faire prévaloir la transformation des processus, desquels émerge la forme c'est-à-dire le changement (¹⁴⁵), et de redéfinir l'un par rapport à l'autre. Ce sera l'objet du chapitre 6 sur le thème de la duplicité du changement et de la transformation. Cette perspective converge avec celle de la Théorie Socio-Economique des Organisations, car elle fait prévaloir la qualité du fonctionnement et du management sur les structures proprement dites.

Nous sommes néanmoins conduit à redéfinir la notion de structure, comme nous l'avons largement souligné précédemment, en retenant la définition proposée par J.Piaget. D'une part, le système de transformations est une structure, car il est un tout identifié par sa forme. Ses composants, c'est-à-dire ses parties, sont également des structures en interaction. Ces structures sont modifiées par les lois de comportement du système. Ces lois de comportements qui organisent le système sont générées par les opérations, elles-mêmes en interaction. Ces opérations sont formées par la combinaison des comportements et des compétences. Elles structurent les processus de la transformation. Mais, ces interactions ne sont jamais bien réglées dans les organisations, parce que précisément, à la différence

¹⁴² JOSSERAND Emmanuel, « Le réseau comme mode d'organisation interne », *VII^e Conférence Internationale AIMS*, Mai 1998, Louvain, 21 p.

¹⁴³ FROELICHER Thomas & BARONCELLI Alessandro, « L'enchevêtrement des formes organisationnelles marchés, hiérarchie et réseau », *VII^e Conférence Internationale AIMS*, Mai 1998, Louvain, 18 p.

¹⁴⁴ HEITZ Michèle, « Eléments contributifs à la compréhension des déterminants de l'évolution des coopérations », *Cahier de Recherche GREFIGE*, n°1998-4, Université de Nancy 2, 39 p. Cet auteur propose quatre types de réseaux les réseaux d'adjonction, heuristiques, d'orchestration, transactionnels.

¹⁴⁵ Fondamentalement, le processus du changement est celui de la transformation.

des systèmes physiques et des systèmes vivants, intervient un processus d'individuation psychique et collective. La conduite du changement doit donc être pilotée, c'est-à-dire canalisée dans une trajectoire désirée. Cela nécessite une stratégie de transformations.

L'approche dysfonctionnelle proposée pour la réalisation du diagnostic socio-économique est pertinente. Les phrases-témoins permettent notamment d'établir un rapport analogique entre le comportement coopératif individuel et le comportement coopératif collectif. Ce rapport analogique décrit un milieu de comportements caractéristiques. Soit, ce comportement intègre le processus collectif de l'individuation et la transformation produit du changement ; soit ce comportement refoule le processus collectif de l'individuation et la transformation construit de la résistance au changement. Selon le cas, les stratégies s'intègrent ou non. La notion de milieu de comportements apparaît donc comme une unité d'analyse du donné, dans sa double dimension, synchronique et diachronique, mais également hodologique. Dans les cas extrêmes, on peut concevoir un grand changement avec un déploiement énergétique faible car la transformation se propage ; ou de petits changements avec un déploiement énergétique colossal (Cas d'application B). Le processus de l'individuation collective est le processus-racine de la coopération. A tous les niveaux de l'organisation, la transformation fait intervenir des relations d'échanges composites. En creux, il s'agit de négocier l'équilibre des comportements. Or, cette négociation n'est ni maîtrisable, ni auto-régulée. Il faut intervenir par le moyen d'un dispositif de pilotage analogique du système de transformations.

1.5-Approche Socio-Economique de la Notion de Pilotage

Ce paragraphe complète notre analyse introduite au paragraphe I.3. Le pilotage désigne l'art de la manœuvre ou l'art de diriger dans le langage courant. Cette notion renvoie au donné contextuel qui en définit le sens pratique. En Sciences de Gestion, cette notion revêt également différentes définitions. Elle est souvent synonyme de conduite, de gestion ou de management. Ph.Lorino (1995¹⁴⁶) admet que cette notion pointe en pratique sur celle de management. Il la définit comme un mode opératoire destiné à assurer les fonctions de coordination et d'équilibration. La fonction d'équilibration est au centre de cette définition. La définition de l'auteur se réfère au concept de l'équilibration proposé par J.Piaget. **Pour J.Piaget, l'équilibration est un processus cognitif de transformation continue** (¹⁴⁷).

¹⁴⁶ LORINO Philippe, *Comptes et Récits sur la Performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisations, 1995, 2^e tirage 1996, 288 p., p. 40 et p.282.

¹⁴⁷ Le processus d'**équilibration** : Assimilation & Accommodation. Chez Jean Piaget, l'équilibration désigne le processus d'adaptation au milieu. L'adaptation nécessite la réalisation d'un équilibre entre deux processus de transformation, l'un d'assimilation, l'autre d'accommodation. L'assimilation est un processus de transformation de l'information externe permettant de l'incorporer aux structures cognitives pré-existantes, sans que celles-ci aient besoin d'être modifiées. L'accommodation est un processus de transformation qui modifie les cadres cognitifs pour incorporer l'information lorsque celle-ci résiste et

L'équilibration coordonne des schèmes¹⁴⁸ d'actions réalisant l'assimilation et l'accommodation. L'assimilation est une interprétation des données cognitives. L'accommodation est un processus permettant à la structure cognitive de se transformer pour assimiler des informations nouvelles. La structure du processus est le mode opératoire, appelé schème d'action par J.Piaget. La propriété de ce processus est donc de produire les lois de transformation. C'est pourquoi, Ph.Lorino indique que le pilotage assure à la fois la continuité et le changement. Collant à cette définition conceptuelle de l'équilibration, Ph.Lorino est alors conduit à définir le pilotage comme la transformation d'un système de représentations, assurant le couplage de la conduite interne et externe, l'une définissant la conduite de l'individu pour lui-même et la seconde la conduite sociale dans l'organisation. Le pilotage réalise donc un processus d'intégration. La définition du concept du pilotage dans cette perspective impose que le couplage de l'assimilation et de l'accommodation intègre la notion d'activation. Cette perspective permettra de définir les conditions et les modalités de la qualité du pilotage dans le cadre d'une approche transformative.

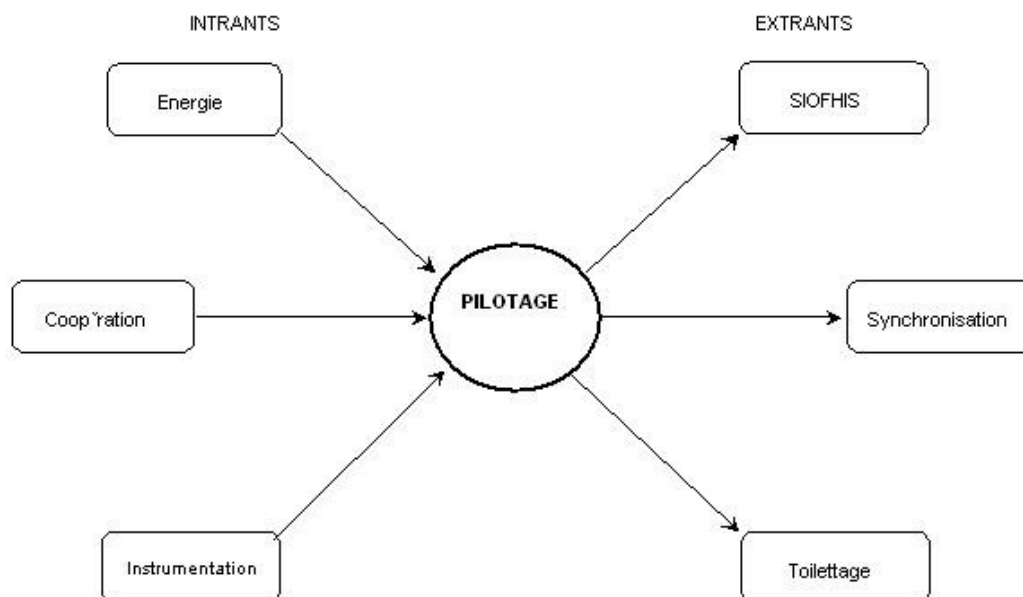
La notion de pilotage est souvent couplée à la notion de régulation et à la notion de système de pilotage. Mais, la notion de régulation pose problème en Théorie Socio-Economique des Organisations, car elle renvoie aux notions d'écarts, d'erreurs, de dysfonctionnements. La régulation est un processus de correction des coûts et des performances cachés, qui lui-même génère et entretient les dysfonctionnements. La régulation en génère elle-même dès lors que l'organisation ne met pas en place une stratégie adéquate de réduction des coûts et des performances cachés. Le concept de l'équilibration est au centre de la Théorie Socio-Economique des Organisations. C'est pourquoi, cette théorie s'ancre dans le paradigme de l'équilibration qui privilégie mieux la notion de qualité du fonctionnement, à partir de laquelle nous définirons les déterminants de la qualité du pilotage. L'approche de Ph.Lorino que nous avons analysée est convergente avec celle de H.Savall. Dès 1975, avec la publication de l'ouvrage « Enrichir le Travail Humain », H.Savall avait inscrit le concept du pilotage dans une approche constructiviste. Le modèle de la fonction de pilotage (*Graphique 06*) propose deux catégories d'identifiants structuraux, les intrants d'une part, les extrants d'autre part, contribuant à l'activation des conduites internes et externes.

ne peut pas être incorporée aux structures cognitives pré-existantes. Si l'accommodation réussit, alors un nouveau schème d'assimilation se forme. L'échec se manifeste par le désintérêt, la résistance ou le refoulement. L'assimilation est un processus de transformation de l'information. L'accommodation est un processus de transformation des structures cognitives. Les dysfonctionnements au sein des organisations sont générés par le déséquilibre de ce processus, qui ne parvient pas à se synchroniser pour réaliser l'adaptation au milieu. Selon ce processus, la transformation renvoie à une modification des connaissances ou à une modification du comportement.

¹⁴⁸ Le **Schème** est la structure d'un processus. Les schèmes sont des ensembles organisés de mouvements ou d'opérations ayant pour objet la réalisation d'un but.

Graphique 06 : LES IDENTIFIANTS STRUCTURAUX DE LA FONCTION DE PILOTAGE

(Source: Savall Henri & Zardet Yvonique, *Élémentaire Stratégique du Réseau*, Ed. Economica, 1996, Page 396)



La notion de pilotage a été introduite en Sciences de Gestion par J.Mélèse (1972, p.27¹⁴⁹) avec l'analyse modulaire des systèmes, qui distinguait ce qui gérait, encore appelé système organisationnel, et ce qui était géré, le système opérant, encore appelé système technico-économique. Pour J.Mélèse, le management ne pouvait se passer du pilotage. Une tâche essentielle de la direction générale est de faire vivre un système de pilotage. Cette perspective a été perdue de vue et doit être réhabilitée. Le modèle cybernétique du pilotage réduisait cependant l'organisation à une représentation mécaniste, tandis que l'approche systémique introduisait le système social et la notion d'environnement ouvert. Dans la théorie générale du système, J.L.Le Moigne (1990, p.142¹⁵⁰) développe la notion de système de pilotage. Mais, il souligne sa préférence pour la notion de coordination plutôt que celle de l'intégration qui ne rendrait pas suffisamment compte de la dynamique du système. En revanche, il souligne que le système de pilotage doit être isomorphe du système opérant à piloter (J.L Le Moigne, 1990, pp.175-178).

Dans la Théorie du Système Général, le pilotage est une « *fonction de coordination entre les activités et les finalités que doit assurer le système de pilotage* ». Piloter consiste à gérer les projets dans le temps. Les modèles de coordination dans un environnement contingent, proposés par Thomson-

¹⁴⁹ MELESE Jacques, *Analyse modulaire des systèmes de gestion*, Hommes et Techniques, 1972, 233 p., p. 27. Pour cet auteur, un point de fonctionnement d'une organisation correspond à un état d'équilibre des représentations en présences, dans des limites admissibles. Un déséquilibre apparaît lorsqu'au moins une représentation devient inadmissible pour un groupe. La réflexion sur les processus d'équilibration renvoie à l'analyse des conflits et des négociations, *in* MELESE Jacques, *Analyse modulaire des systèmes*, 1972, Op.Cit, p.155).

¹⁵⁰ LE MOIGNE Jean-Louis, *Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, 1990, Op.Cit.

Truden et par Mesarovic-Titli (¹⁵¹), décrivent les archétypes de comportement du système de pilotage dont H.Mintzberg s'est inspiré pour définir les modes de coordination au sein des organisations. La théorie générale des systèmes distingue le pilotage des flux d'activité et le pilotage des flux de structure. Les flux de structure concernent les processus lents (J.L Le Moigne, 1990, p.207). Le pilotage doit consister en la coordination de ces flux. Le pilotage apparaît alors comme une intervention sur le système, pour réguler, ou adapter, ou (et) transformer son comportement.

Notre étude montre l'importance de la notion de milieu, puisque celle-ci est associée à la définition du concept de l'équilibration par J.Piaget. Cette notion de milieu est fréquemment employée par les auteurs dont la connaissance se fonde dans l'épistémologie génétique. En cybernétique, R.Boirel (1982¹⁵²) recommandait de distinguer trois niveaux concentriques d'interaction du système avec son environnement, le milieu intérieur, le milieu extérieur (espace d'intervention du système) et le milieu englobant. J.Mélèse (1972, p.51) considérait que l'entreprise devait pouvoir décrire son environnement de manière structurée et précise. Il considérait que l'observateur voyait un milieu lorsque la modélisation de l'environnement n'était pas faite. Cette approche a contribué à la définition d'une règle implicitement normative.

Le dispositif de pilotage mise en œuvre au cours de l'Intervention Socio-Economique réalise un processus de contextualisation de l'action dans le milieu. C'est dans cette relation au milieu que l'organisation produit les ressources nécessaires à la transformation des cadres cognitifs. L'une des applications proposées à cet égard par la Théorie Socio-Economique des Organisations est la formation intégrée dans l'emploi.

L'importance des dimensions relationnelles et cognitives a également été mise en avant par A.David (1996¹⁵³) dans sa recherche sur la structure et la dynamique des innovations managériales. La modélisation sur ces deux dimensions permet de proposer quatre modèles de pilotage du changement¹⁵⁴. Cette recherche souligne deux conclusions qui nous intéressent. D'une part, le processus de contextualisation interne n'est pas indépendant du degré de contextualisation externe ; d'autre part, les méthodes de pilotage du changement ont des propriétés structurelles et dynamiques.

Toutefois, la modélisation n'est pas selon nous une condition suffisante d'efficacité. Le modèle de la fonction de pilotage de la Théorie Socio-Economique des Organisations, que nous avons présenté dans

¹⁵¹ LE MOIGNE Jean-Louis, *Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, 1990, Op.Cit, p.176.

¹⁵² BOIREL René, *Le mécanisme : Hier et aujourd'hui*, PUF, 1982, 127 p.

¹⁵³ DAVID Albert, « Structure et dynamiques des innovations managériales », *V^o Conférence AIMS*, Lille, Avril 1996, 29 p.

¹⁵⁴ Les quatre modèles du pilotage du changement selon Albert DAVID : *Le modèle Politique : Le pilotage est assuré par cadrages relationnels. * Le modèle Gestionnaire : Le pilotage est assuré par cadrages cognitifs. *Le modèle technocratique : Le pilotage est assuré par le cadrage des procédures relationnelles. *Le modèle de la Conquête : Le pilotage est assuré par le cadrage des procédures cognitives. Le choix d'un modèle se fait en fonction du contexte et du projet. Dans tous les cas, l'opération de cadrage nécessite de la coopération.

cette section doit être rapporté au système général de l'intervention et du management socio-économique. Nous voulons en particulier souligner que chaque déterminant structurel de la fonction de pilotage, l'énergie, la coopération et l'instrumentation, doit être lui-même organisé et défini dans un sous-système. Prenons le cas de l'instrumentation. Il faut distinguer l'instrumentation du management et l'instrumentation du pilotage. L'une et l'autre doit néanmoins s'encadrer. Mais, pour que l'instrumentation du management soit efficace, l'instrumentation du pilotage doit être elle-même organisée et pilotée. L'outil mise en œuvre est le Tableau de Bord de Pilotage Stratégique (H.Savall et V.Zardet, 1995, pp.385-394¹⁵⁵). Il s'agit d'un outil de *reporting* permettant à chaque responsable de gérer l'ensemble des indicateurs de la mise en œuvre stratégique interne et externe. Dans notre recherche, nous avons à examiner les problèmes du pilotage. Deux d'entre eux, constituant des freins à l'intégration, doivent être étudiés en environnement de coopération inter-organisationnelle: Le problème des frontières de l'organisation, et le problème des frontières posé par les stratégies elles-mêmes.

1.6-La transformation des Structures et des Comportements

La transformation peut être étudiée de différents points de vue. Globalement, deux catégories de courants émergent dans la littérature en Sciences de Gestion¹⁵⁶. La première catégorie distingue la transformation organisationnelle et la transformation stratégique. La seconde catégorie distingue la transformation continue et la transformation radicale. Les différentes approches contribuent certes à la formation d'un corps de connaissances théoriques, mais celui-ci apparaît relativement éclaté. Dans la pratique, le corps de connaissance s'est constitué au fil de l'émergence des problématiques (C.Demers, 2002¹⁵⁷). Le courant du changement radical est apparu avec la nécessité de traiter les problèmes de restructuration (Y.Allaire & M.Firsirotu, 1985¹⁵⁸; N.Giroux, 1991¹⁵⁹; R.Jacob et J.Longval, 1998¹⁶⁰). L'étude du changement continu a prévalu jusque dans le milieu des années 1970. Depuis cette époque, le concept de la transformation a émergé dans le corps de connaissance du changement radical. La

¹⁵⁵ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

¹⁵⁶ La revue de Littérature est proposée au chapitre 4.

¹⁵⁷ DEMERS Christiane, « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Vol.24, n°3, 1999, pp. 131-139.

¹⁵⁸ ALLAIRE Yvan & FIRSIROTU Mihaela, « How to implement radical strategies in large organizations », *Sloan Management Review*, vol.26 (3), 1985, 14 p.

¹⁵⁹ GIROUX Nicole, « La gestion du changement stratégique », *Gestion, Revue internationale de Gestion*, vol.16, n°2, 1991, 11 p.

¹⁶⁰ JACOB Réal et LONGVAL Jacques, « La transformation des organisations en contextes de systèmes complexes et de rapidité d'action », *Cahier de Recherche IRPME 98-16*, 12 p.

transformation a été déclinée comme l'une des formes du changement visant à réorganiser le positionnement stratégique des entreprises dans un environnement en mutation (C.Demers, 1999).

Dans la pratique toutefois, il faut mettre en oeuvre des méthodologies appropriées en fonction des objectifs et des contextes, et les managers ne sont pas nécessairement formés ou ne choisissent pas la méthode la plus adéquate. Il faut surtout concevoir l'intégration continue de la connaissance scientifique et de la connaissance pragmatique. Cette perspective nécessite de mobiliser une méthode isomorphe du corps des connaissances pluridisciplinaires à mobiliser pour le traitement des problématiques. Une théorie est actionnable si elle fournit un mode d'emploi pour des usagers, en précise les conditions d'emploi, les limites, et permet de structurer les observations en connaissances utilisables. Or nous disent H.Savall et V.Zardet (1995, p.172), une organisation est un ensemble complexe de structures et de comportements, nécessitant une compréhension systémique de la transformation, ce que souligne également A.Rondeau (2002¹⁶¹). Les deux centres de recherche de l'ISEOR et du CETO réalisent à cet égard une démarche convergente en proposant un modèle de mise en oeuvre de la transformation au sein des organisations. Ces modèles ont intégré un changement de paradigme. La recherche est passée de la notion de « gestion du changement », c'est-à-dire comment conduit-on un changement, à la notion de « capacité à changer », c'est-à-dire comment se produit le changement (A.Rondeau, 2001¹⁶²). Et c'est ce qui de notre point de vue fait la différence entre les notions de changement et de transformation. La définition du concept de la transformation comme une forme du changement n'est pas obsolète, mais réduit la transformation à une configuration. Notre étude s'emploiera donc à la recherche d'une définition appropriée.

Revenons toutefois sur l'idée qu'il convenait de distinguer la transformation des structures et des comportements. Cette approche est contenue dans la Théorie Socio-Economique des Organisations, même s'il est d'usage de souligner que la transformation socio-économique s'origine dans l'interaction des structures et des comportements. Cette interaction met au centre la qualité et l'efficacité du fonctionnement de l'organisation et de son management. Cette distinction n'est cependant pas suffisante. Il faut également considérer les interactions entre les structures elles-mêmes, c'est-à-dire la structure des interactions. La Théorie Socio-Economique des Organisations propose à cet égard un modèle de classification des structures et des comportements permettant d'intégrer cette interaction complexe. Elle montre que la question du pilotage de la transformation n'est pas résolue par le simple choix d'une stratégie de changement.

¹⁶¹ RONDEAU Alain, « Pour une compréhension systémique d'une transformation majeure », *Worked-Paper CETO*, 09/2002, HEC Montréal, 20 p.

¹⁶² RONDEAU Alain, « Transformez votre organisation grâce aux TI », *CETO – HEC Montréal, Communication CEFRIO*, 10-2001, 15 p.

1.61-Le problème de la définition des Structures

Le concept de structure revêt de nombreuses définitions analogiques renvoyant le plus souvent à la forme. En Sciences de Gestion, la notion de structure est généralement synonyme d'organisation. Pour l'étude de la transformation, la définition appropriée des structures, dans une perspective à la fois génétique et interactionniste, doit préempter l'échelle de structures, c'est-à-dire les différentes dimensions micro-méso-macro. Les interactions entre les structures elles-mêmes contribuent en effet à la transformation. Dans ces environnements, les entreprises et les organisations forment un système de transformations.

E.Morin (1977, p.103¹⁶³) définit l'organisation comme une formation résultant de phénomènes prenant forme d'interrelations : « *L'organisation est définie comme l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou un système* ». Cette définition renvoie à « *l'unitas multiplex* » qui désigne chez E.Morin l'unité complexe paradoxale du tout et de ses parties. La structure est apparentée à un système chez E.Morin (¹⁶⁴).

Les auteurs de « *Strategor* » (2005, p.411¹⁶⁵) définissent les structures comme l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions de chaque unité de l'organisation. Mais, les auteurs présentent une étude essentiellement topologique, bien que très complète. Nous imputons cette présentation à la mission pédagogique de l'ouvrage. De même pour A.Desrumeaux (1998, p.200¹⁶⁶). qui classe les composants en trois catégories : L'infrastructure des activités productives, la superstructure définissant les valeurs partagées, la socio-structure des relations et de la division du travail. Ces trois énoncés témoignent de la diversité des définitions, essentiellement rapportées à la notion d'organisation. A.Desrumeaux soulignait sa réserve à définir les organisations à partir d'une approche méta-théorique parvenant en quelque sorte à faire la synthèse des approches théoriques. La théorie de la configuration organisationnelle selon H.Mintzberg (1982, p.19¹⁶⁷) est une autre manière de représenter des structures. En définissant les structures autour de cinq mécanismes de coordination, cet auteur a identifié cinq configurations organisationnelles types. Les configurations

¹⁶³ MORIN Edgar, *La Méthode - Tome 1 : La Nature de la Nature*, 1977, Op.Cit.

¹⁶⁴ Se reporter à la définition des structures données par Fr.PERROUX (Cf.Introduction, § I.3). L'ensemble de transformations chez Fr.Perroux désigne le système des relations actives promulguant la transformation de l'unité active. Ce procès requiert une énergie de transformation. Freud lui-même avait montré, après l'échec de la cure Dora, que le facteur énergétique prévalait sur le facteur structurel. L'analogie entre structure et système, pour autant que l'on met au centre le facteur énergétique, nous apparaît acceptable.

¹⁶⁵ , DIETRIE J.P et Collectif d'auteurs du Groupe HEC Paris, *STRATEGOR : Politique Générale de l'Entreprise*, Dunod, 4^o édition, 2005, 1^o édition 1997, 877 p.

¹⁶⁶ DESRUMEAUX Alain, *Théorie des organisations*, EMS, 1998, 222 p.

¹⁶⁷ MINTZBERG Henri, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982, Tirage 2000, 434 p.

sont toujours mixtes et évolutives. Le diagnostic organisationnel doit donc se faire en analysant le changement dans le cycle de vie de l'organisation (J.Nizet et F.Pichault, 2001, p.153¹⁶⁸).

La Théorie Socio-Economique des Organisations fournit une définition des structures en segmentant l'entreprise d'un point de vue spatial d'une part (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.196¹⁶⁹), d'un point de vue processuel d'autre part avec le concept « Horivert ». Les structures se trouvent alors définies en dynamique. Les auteurs distinguent également les superstructures, qui en constituent la partie visible, et les infrastructures, qui en constituent la partie cachée. Cette définition permet d'opérer le diagnostic de l'interaction des structures entre elles.

L'intérêt de cette définition est indirectement souligné par A.Bartoli (1986, pp.86-96¹⁷⁰). Ayant rappelé que pour H.Savall et V.Zardet les structures se caractérisent par leur relative stabilité et leur prégnance, A.Bartoli passe en revue les différentes notions de structures. Mais, la définition des structures ne s'en trouve pas clarifier lorsque par exemple elle fait référence à la définition proposée par D.I.Hall et M.Saïas (1979¹⁷¹), pour lesquels la structure est aussi constituée par les idées, par les croyances et par les valeurs. Cela souligne l'intérêt d'une définition struture-comportementale. Cette définition intègre la dimension économique et financière, ainsi que la dimension psychique.

Ces dimensions se trouvent intégrées par le fait que la définition des structures chez H.Savall et V.Zardet emprunte à la notion d'unité active chez F.Perroux. Dans l'échelle des structures, la définition des structures doit établir un pont entre la gestion et l'économie. En économie, la notion de structure est traditionnellement définie comme un ensemble organisé de proportions et de relations relativement stables qui caractérisent un ensemble économique. Les structures sont décrites par une combinaison de critères analytiques, quantitatifs et financiers. Pour F.Perroux, les structures sont des « *unités actives* » qui se transforment du fait de l'activité des agents. La structure chez F.Perroux est

¹⁶⁸ NIZET Jean et PICHULT François, *Introduction à la théorie des configurations : Du 'one best way' à la diversité organisationnelle*, DeBoeck Université, 2001, 195 p.

¹⁶⁹ **Les structures dans la Théorie Socio-Economique des Organisations** : Les « **superstructures** » sont les composantes visibles et relativement stables de l'organisation. La Théorie Socio-Economique des Organisations classe les structures en cinq catégories, selon leur nature : Les structures physiques, les structures technologiques, les structures organisationnelles, les structures démographiques et les structures mentales. Cette classification permet de considérer l'interrelation entre les différentes catégories de structures elles-mêmes. Les « **infrastructures** » sont les dispositifs qui organisent la qualité, la cohérence, l'efficience et l'efficacité du fonctionnement de l'organisation. La Théorie Socio-Economique des Organisations décline les infrastructures en quatre catégories : La synchronisation, la stimulation, le toilettage et le pilotage. Par ailleurs, les infrastructures sont subdivisées en cinq domaines pour le diagnostic des dysfonctionnements : L'organisation du travail, les conditions de travail, la gestion du temps, les communication-coordination-concertation, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique. (Source : Savall H.& Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Op.Cit.).

¹⁷⁰ BARTOLLI Anne et HERMEL Philippe, *Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement*, Les Editions d'Organisations, 1986, 259 p.

¹⁷¹ HALL I.J et SAÍAS Maurice, « Les contraintes structurelles du processus stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°23, Novembre-Décembre 1979, pp. 4-15.

un objet complexe, dont l'étude de la transformation ne saurait se réduire à ses relations ou à ses proportions. Il faut en considérer les structures et les comportements simultanément.

La structure ne se réduit cependant pas à une forme ou à un agencement. François Perroux¹⁷² retient la définition scientifique de J.Piaget : « *une structure est un système de transformations qui comporte des lois en tant que système, se conserve ou s'enrichit par le jeu même de ces transformations* ». L'un et l'autre considèrent la structure dans son milieu associé. Construction de l'esprit humain ou réalité décelable, la structure n'est pas observable directement. Elle est cachée. François Perroux définit alors la structure comme « *un ensemble de transformations obéissant à une loi de la totalité considérée* ».

La Théorie du Système Général reconnaît également les apports de F.Perroux et de E.Morin. Certes, J.L Le Moigne définit la structure selon une perspective apparentée structuro-fonctionnaliste, comme un agencement opposant la partie stable et la partie changeante (J.L Le Moigne, 1990, p.169). Cherchant une formulation plus satisfaisante autour du concept de « *forme suffisamment stable* », J.L Le Moigne souligne qu'il faut dépasser la notion même de structure pour recourir à celle de « système ». Les points de vue convergent donc. C'est le système en effet qui s'équilibre par rapport à ses projets, et par rapport à un environnement qui évolue avec lui. « *L'invariance réside dans la permanence de l'identité que le Système Général attribue à l'objet qu'il représente* » (1990, p.206). Connaître l'objet, c'est à la fois représenter l'objet et se le représenter. Mais, l'auteur est sans doute encore prisonnier de l'influence cybernétique. En recherchant une représentation isomorphe de la structure (La représentation établie une correspondance bijective entre la structure et le modèle), et une représentation homomorphe de la structure (La représentation établie une représentation surjective de l'objet à représenter) (1990, p.77), l'auteur de la théorie du système général isole la structure de son milieu.

1.62-Le problème de la définition des comportements

La notion de comportement est souvent employée de manière très large. Elle a cependant une signification très précise à laquelle la Théorie Socio-Economique des Organisations se réfère. Elle désigne la manière d'agir, d'être et de se conduire. Le comportement se définit par les manifestations et les phénomènes directement observables dans le milieu externe. Ces manifestations sont des actes ou des attitudes, encore qu'il faille distinguer les notions d'attitude et de comportement. Mais du point de vue de la transformation, une attitude, par exemple suggestive, peut induire une transformation du comportement. P.Janet (1929¹⁷³) distinguait la conduite externe, dont la définition est celle du comportement, et la conduite interne qui renvoie aux processus psychiques.

¹⁷² PERROUX François, *Pouvoir et économie généralisée*, 1994, Op.Cit, pp. 301, 367, 381.

¹⁷³ JANET Pierre, *L'évolution psychologique de la personnalité*, Chahine, 1^o édition 1929 – Compte-rendu intégral des conférences faites au Collège de France d'après les notes sténographiées revues par Miron Esptein - Version numérique Cégep de Chicoutimi : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/classiques_des_sciences_sociales.index.html

L'étude de la transformation nécessite donc de s'intéresser aux processus à l'origine des comportements. Les comportements sont à l'intersection d'une activité interne de l'individu ou du groupe et de l'activité externe dans un milieu associé. L'activité est une structure de transformations au sens de la définition de J.Piaget (2004, p.55). L'interaction à l'intersection du milieu intérieur et du milieu extérieur désignerait donc le moment de la transformation (HE 214), celle-ci concernant tout à la fois les structures et les comportements.

Le comportement apparaît alors comme un processus de transformations qui le génère. Ce processus de transformations est défini par l'équation de K.Lewin qui fait dépendre le comportement (*Behavior*) de variables individuelles, par exemple les facteurs de la personnalité, et de variables de situation, par exemple des facteurs dans l'environnement. Rappelons qu'une interaction entre deux variables est significative si elle détermine une transformation de l'autre. Dans ce cas, nous la considérerons comme active. On ne sait pas cependant si ce processus est d'origine endogène ou exogène. L'intentionnalité, la volonté et le passage à l'acte expriment un point de vue endogène, indépendamment des facteurs de contingence. Ce n'est là qu'une hypothèse, car il faut probablement considérer l'interaction entre les facteurs de contingence externe et les facteurs de contingence interne résultant des processus conscients et inconscients. C'est pourquoi H.Savall et V.Zardet considèrent les comportements d'un point de vue psycho-biologique, comportant en creux la composante physico-chimique.

Pour J.Piaget, les facteurs fonctionnels que nous avons précédemment énoncé sont l'assimilation, c'est-à-dire le processus selon lequel une conduite se reproduit et s'intègre, et l'accommodation qui permet d'intégrer des informations nouvelles dans les schèmes d'assimilation. Les facteurs structurels sont des facteurs d'ordre selon cet auteur. Ils renvoient donc à l'organisation. J.Piaget explique de cette façon le processus de la transformation. Néanmoins, nous l'avons souligné, il manque de notre point de vue la dimension de l'activation.

H.Savall et V.Zardet reconnaissent donc que la frontière est floue entre les structures et les comportements. Une typologie des structures et des comportements doit permettre de raisonner dans l'échelle du processus d'individuation psychique et collective. Comme nous l'avons vu pour les structures, ces auteurs proposent alors une typologie des comportements permettant également d'intégrer les interactions entre les différentes catégories de comportements (¹⁷⁴). Les comportements les plus stables à l'échelle de l'observation humaine se trouvent ainsi classés dans les structures mentales La Théorie Socio-Economique des Organisations fait l'hypothèse de la transformation des

¹⁷⁴ Typologie des comportements dans la Théorie Socio-Economique des Organisations : Logique individuelle ; Logique de groupe d'activité ; Logique catégorielle ; Logique de groupe d'affinité ou de pression ; Logique collective (*in* SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Op.Cit).

comportements en structures (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.180). C'est pourquoi, il faut intervenir dans leur interaction.

On touche là sans doute à l'une des explications de la résistance au changement, que K.Lewin avait lui-même identifié. D'une part, les individus et les groupes d'individus obéissent à des schèmes de comportements fonctionnant comme des lois de transformation synchroniques. D'autre part, ces mêmes individus et groupes d'individus doivent intégrer de nouvelles informations, qu'ils ne comprennent pas nécessairement (Dissonance cognitive, Cf.§ I.8), afin d'infléchir leurs comportements. Pour K.Lewin, le changement synchronique est un changement homéostatique ou de type I. Le changement diachronique est un changement homéorhésique ou de type II ⁽¹⁷⁵⁾. On comprend bien que plus le changement est radical, plus la dissonance cognitive est importante, selon les individus et les contextes. Il dépend largement de la capacité des individus et des groupes d'individus à se transformer pour que le changement se réalise. Mais, ce changement ne peut pas être quelconque au sein d'une organisation. Le changement doit être organisé en projet. Ce projet est nécessairement un modèle temporel qui évolue avec son milieu. Il faut en quelque sorte le faire advenir. Le processus de la transformation qui se déroule dans le milieu intérieur et qui va déterminer les comportements est nécessairement hétéronomique. Il obéit à un processus d'individuation psychique et collective.

La définition de la transformation telle que nous l'avons vue précédemment, principalement consacrée par l'approche par les ressources, n'est qu'une application du concept de la transformation appliquée au changement radical. Il faut rappeler son origine cybernétique, comme le fait fort justement J.L Le Moigne. Pour W.R.Ashby¹⁷⁶, la transformation ne se définissait pas par référence à ce qu'elle est, ainsi que le font généralement les tenants du courant du changement organisationnel et stratégique, mais en identifiant les opérants en activité et en définissant l'état suivant de chacun d'entre-eux (P.Watzlawick, 1975, p.105¹⁷⁷). La démarche des chercheurs de l'ISEOR et des chercheurs de l'Ecole de Palo-Alto converge à cet égard. Ils ont en commun de rechercher la genèse des problèmes et de proposer des solutions de traitement. Il s'agit évidemment d'identifier les problèmes. Nous verrons dans la suite de notre développement, que les personnes s'expriment souvent sur des pseudo-problèmes. La méthode de la Théorie Socio-Economique des Organisations est celle de l'analyse dysfonctionnelle. C'est pourquoi l'Intervention Socio-Economique traque les coûts et les performances cachées dans les infrastructures de l'organisation et du management. C'est pourquoi aussi la régulation n'est pas une solution pour H.Savall et V.Zardet, car elle apporte des solutions à des problèmes qui n'en sont pas. La régulation entretient un processus de transformation dysfonctionnelle.

¹⁷⁵ Le changement homéorhésique est une transformation au sens où l'entend la théorie des ressources et des compétences.

¹⁷⁶ ASHBY Ross W., *Introduction à la cybernétique*, Dunod, 1958, 354 p.

¹⁷⁷ WATZLAWICH P., WEAKLAND J., FISCH R., *Changements : Paradoxes et Psychothérapie*, Editions du Seuil, 1975, 191 p.

Le pilotage de la transformation au sein d'une organisation, dont nous avons déjà indiqué que son fonctionnement n'était jamais bien réglé, doit faire en sorte que l'organisation s'inflige à elle-même une thérapie permettant au processus d'individuation psychique et collectif d'engendrer un processus orthofonctionnel de transformations.

Cette thérapie consiste également à extraire le non-dit. Nous avons souligné précédemment la contingence des phénomènes inconscients. La traduction du non-dit exerce un effet puissant sur la transformation psychique (Th.de Swarte, 2002, p.80¹⁷⁸). La clinique du non-dit est un exercice difficile au plan collectif selon cet auteur, qui souligne tout particulièrement l'apport de H.Savall et V.Zardet à cet égard (Op.Cité, p.87¹⁷⁹). Bien entendu, il faut souligner les limites de cet exercice au plan collectif. L'interaction entre les structures et les comportements renvoie aux stratégies. Nous traiterons ce problème dans le chapitre 2. Dans notre recherche, nous nous sommes attachés à comprendre le fonctionnement du « *milieu de comportements* ». Nous montrerons à cet égard comment ce concept peut-être utilisé pour extraire le non-dit.

1.7-Conclusion

Compte tenu de sa perspective, notre recherche peut recouvrir les différentes acceptions du concept de la coopération. Mais, si nous entrons dans notre recherche par les structures, nous courons le risque de la dispersion. Le positionnement de la recherche sur l'axe du fonctionnement permet de privilégier la perspective de l'activité et de la genèse des processus et, corrélativement des structures. Notre approche est donc bien celle d'un constructivisme générique qui souhaite rendre compte des invariants structurels et comportementaux (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.324¹⁸⁰).

La coopération inter-organisationnelle renvoie à différentes notions, auxquelles il convient de se référer de manière judicieuse. La notion de réseau par exemple recouvre différentes acceptions selon leur objet, qui ne sont pas nécessairement des réseaux de coopération inter-organisationnelle. Les réseaux de coopération inter-organisationnelle sont eux-mêmes soumis à de profondes évolutions.

¹⁷⁸ DE SWARTE Thibault, *Du rattrapage managérial à la psychanalyse organisationnelle*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Rennes I, IGR-IAE, sous la Direction du Pr.M.Gervais, 2002, 147 p.

¹⁷⁹ Le diagnostic du non-dit dans l'Intervention Socio-Economique, selon Th.de Swarte : Compléter l'expression des acteurs en modifiant leurs représentations individuelles et collectives. Alerter les acteurs sur leurs dadas, tabous et contentieux Être à l'écoute des ambiguïtés consécutives à l'interprétation du changement par les acteurs Proposer une interprétation psychanalytique renvoyant les acteurs à leur problématique inconsciente.

¹⁸⁰ Par comparaison avec le constructivisme structuraliste chez Pierre Bourdieu, le constructivisme générique chez H.Savall et V.Zardet s'inscrit dans la pensée systémique. Le constructivisme générique considère que les structures se transforment de manière continue. Le changement n'est donc pas déterminé par une structure sociale immuable agissant comme un inconscient collectif duquel émergerait la conscience individuelle. Il n'est pas considéré du seul point de vue topologique. Il s'inscrit dans l'interaction synchronique et diachronique des structures et des comportements. Le processus de transformation est considéré du point de vue des différentes formes de la rationalité. Il n'exclut pas l'influence de structures inconscientes dans le champ des structures mentales.

Dans le cas d'application C auquel nous nous sommes le plus souvent référé jusque-là, la configuration était celle d'un réseau de firmes. Dans le cadre du projet coopératif de restructuration, la transformation devrait se faire autour d'une firme-réseau, l'Union des Coopératives coordonnant les différentes coopératives sur le plan stratégique et opérationnel. Un nouveau directeur a été recruté pour réaliser ce changement.

Fondamentalement, la relation de coopération se transforme dans l'interaction de l'économique et du social. Elle mobilise également des ressources et des compétences. La performance économique apparaît cependant largement subordonnée à la performance sociale. Cela est vrai y compris du point de vue du sociétaire dans le cas d'application C. Il est peu probable que la restructuration permettra à l'Union des Coopératives de restaurer sa capacité de négociation sur le marché. Le rapport de négociation est largement favorable aux négociants sur le marché du vrac. Mais, pour devenir un partenaire commercial dans le réseau des négociants, l'Union des Coopératives doit travailler prioritairement à la restauration de la performance économique et industrielle. Le coût de vinification doit être ramené très vite à 15 € par hectolitre ⁽¹⁸¹⁾. Le projet coopératif se fera, mais il n'a recueilli aucune majorité nette dans des conseils d'administration dans les coopératives adhérentes, car les administrateurs n'ont pas le soutien de leur base, y compris dans le cas C1 où le projet a été voté à la majorité absolue moins une voix. Bien que le projet coopératif soit engagé, il devra être soumis à la prochaine assemblée générale de clôture de l'exercice 2005/06 dans toutes les coopératives. Désormais, le sociétaire reconsidère l'efficacité du mode de gouvernance coopératif, car il n'est pas acquis que la nouvelle organisation centralisée restaurera la performance économique pour tous les sociétaires. A posteriori, il est démontré que cette approche n'intègre pas les coûts et les performances cachés accumulés. Dans le cas C1, les coûts cachés représentent 10 % du chiffre d'affaires net, soit 8 € par hectolitre, dont 50 % sont imputables au seul mode de fonctionnement. L'union de coopératives comme le sociétaire retrouveront leur performance économique en externalisant dans la société les coûts sociaux du dysfonctionnement organisationnel global, que le marché ne veut plus payer, que le sociétaire ne peut plus supporter. Dans l'absolu, le cas d'application C démontre que l'appréciation de l'efficacité d'un mode de gouvernance devrait intégrer l'appréciation de la qualité et de l'efficacité de son management stratégique. Mais, ce cas soulève également la problématique de l'apprentissage au

¹⁸¹ Extrait de l'allocution du Président de l'Union des Coopératives à l'Assemblée Générale de la coopérative C1, le 16 mars 2006 : « *On est en train de faire le sale boulot. On est trop cher et pas assez bon. Seule une coopérative sur douze est encore dans un cercle vertueux actuellement. On ne peut pas se passer des gros négociants. Il faut être à moins de 15 € par hectolitre en vrac. On a choisi de conserver les outils commerciaux en propriété au sein de l'Union des Coopératives. Nous voulons rester fidèle au territoire et développer de la valeur ajoutée pour tous. Mais, il faut reconstruire une stratégie complète, gérer la transformation progressivement. On n'arrivera plus demain à se protéger par le seul nom d'une appellation. Il faut reconstruire une offre professionnelle en vrac et nous appuyer sur une nouvelle marque pour communiquer. Nous devons nous préparer à la restructuration, se rassembler pour voir ce que l'on peut gagner en coûts de production au stade de la vinification* ».

sein des environnements de coopération inter-organisationnelle. Dans le cas d'application C, on observe une faible capacité d'apprentissage en intra-organisationnel, que l'on doit rapprocher d'une faible disposition des acteurs au changement. Par ailleurs, les mécanismes de l'apprentissage ne fonctionnent pas dans le plan inter-organisationnel.

Sur le plan théorique, le constat paradoxal du non-apprentissage organisationnel a été fait par F.Wacheux (1996, pp.18-19¹⁸²). Concernant une recherche dans le secteur du BTP, cet auteur souligne : « *Les analyses dans les entreprises montrent des habitudes limitées et une récurrence des problèmes interorganisationnels sans adaptation véritable des comportements* ». Il ajoute : « *Dans les chantiers du BTP, si le contexte et la situation favorisent l'apprentissage, les mécanismes et la volonté font défaut* ». Le constat du non-apprentissage ne serait que le symptôme d'une configuration imparfaite selon F.Wacheux. Compte tenu de notre problématique de recherche, nous devons rechercher comment l'activation des mécanismes de l'apprentissage permet le développement de la capacité de transformation dans le champ inter-organisationnel. Quels processus et quelles structures cela implique-t-il de mettre en œuvre ? Pour essayer de le comprendre, nous allons étudier le problème de l'intégration des stratégies internes et externes.

Chapitre 2 - le problème de l'intégration des stratégies internes et externes

2.0-Introduction

Nous avons établi au § 1.61 une analogie entre les notions de structure et de système de transformations. La théorie des structures selon J.Piaget (2004¹⁸³) permet cette analogie. Cette perspective permet de raisonner la transformation dans l'échelle des structures topologiques, par exemple dans les plans micro-méso-macro (HP 231 B), mais également en profondeur dans l'échelle des structures sur le continuum des phénomènes visibles et cachés. Pour H.Savall et V.Zardet (1995, p.89¹⁸⁴), les phénomènes cachés doivent être recherchés dans les infrastructures du fonctionnement et du management. La distinction des superstructures et des infrastructures établit certes une limite arbitraire, tandis que nous suggérons de raisonner dans l'échelle des structures. Mais, nous devons considérer en fait que la frontière théorique est floue et se déplace en fonction des dispositions

¹⁸² WACHEUX Frédéric, « Alliances : Conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°108, M/A/M 1996, 13 p.

¹⁸³ PIAGET Jean, *Le structuralisme*, 2004, Op.Cit.

¹⁸⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit .

mobilisées par les acteurs. Il ne s'agit pas seulement des dispositions cognitives, mais d'un ensemble de dispositions qui doivent s'équilibrer pour faire advenir le processus de passage à l'acte. Les dispositions constituent le creuset de la création de potentiel. Le pilotage de la transformation doit s'assurer de leur équilibration. Cette approche par la notion de « disposition » sera développée au chapitre 5. Nous opposons cette notion aux différents concepts généralement mobilisés pour étudier le changement en particulier pour étudier la problématique de la résistance au changement (Habitudes, routines, habitus). La théorie énergétique de la transformation des structures permet de considérer que celles-ci recèlent un potentiel de transformation. H.Savall et V.Zardet (1995, p.144¹⁸⁵), tout comme G.Simondon (2005, p.67¹⁸⁶), font l'hypothèse que l'énergie potentielle est une fraction de l'énergie totale contenue dans les structures. En raison de ce principe, H.Savall et V.Zardet évaluent qu'une fraction des coûts cachés effectivement évalués est compressible. Ce qui est important donc, c'est que cette transformation se perpétue indéfiniment en quelque sorte¹⁸⁷.

Pour H.Savall et V.Zardet, l'action stratégique doit donc être orientée sur la transformation de l'infrastructure cachée. Ces auteurs indiquent même que l'innovation en stratégie se fonde sur la découverte du caché (Savall & Zardet, 1995, p.89¹⁸⁸). La découverte du caché dans la Théorie Socio-Economique des Organisations se structure en deux parties. D'une part, la découverte des causes profondes à l'origine des dysfonctionnements et des coûts/performances cachés, qui nécessite une approche clinique (HP 423), d'autre part la découverte des potentiels à révéler et leur transformation en potentiel productif ; c'est le concept de « *création de potentiel* ».

Il ne s'agit pas évidemment de transformer les managers en psychologue professionnel, mais pour piloter un processus de transformation, ceux-ci doivent disposer de connaissances, de méthodes et d'instruments de management appropriés. Nous proposerons de conceptualiser cette approche avec la notion de « **Management Transformateur et Qualifiant** » (HP 423), et nous montrerons comment la Théorie Socio-Economique des Organisations propose une solution.

Il ne suffit pas de considérer les seules interactions entre les structures et les comportements, ni même de considérer le seul point de vue comportemental. Pour H.Savall et V.Zardet, il faut également considérer la transformation des interactions entre les structures (Cf.§ 1.61). Pour la Théorie Socio-Economique des Organisations, les structures constituent un système intégré. Le « constructivisme générique » recèle une théorie des structures que nous aborderons dans le chapitre 3 (§ 3.2). Nous souhaitons intégrer cette approche épistémologique dès à présent, car elle est au cœur de la notion

¹⁸⁵ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, 1995, Op.Cit.

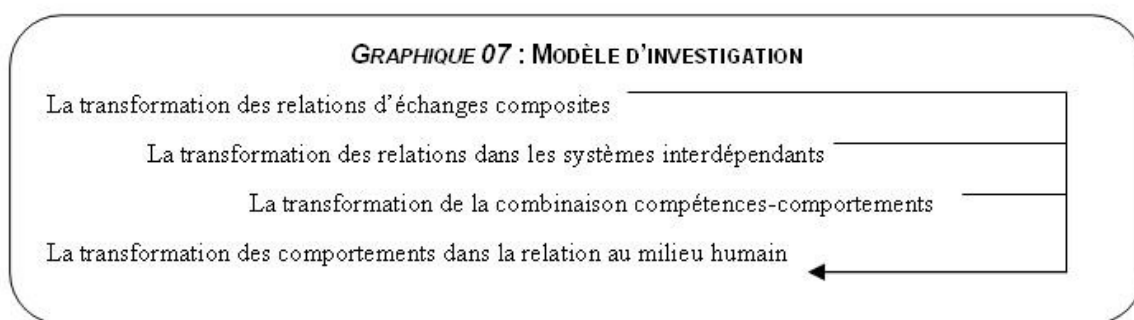
¹⁸⁶ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information*, 2005, Op.Cit.

¹⁸⁷ Pour cette raison, nous mobilisons les concepts de la transduction et de l'individuation transductive proposés par G.Simondon.

¹⁸⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

d'intégration d'un point de vue socio-économique. Dans le chapitre 2, nous allons en effet développer le problème de l'intégration en regard de la relation au milieu associé.

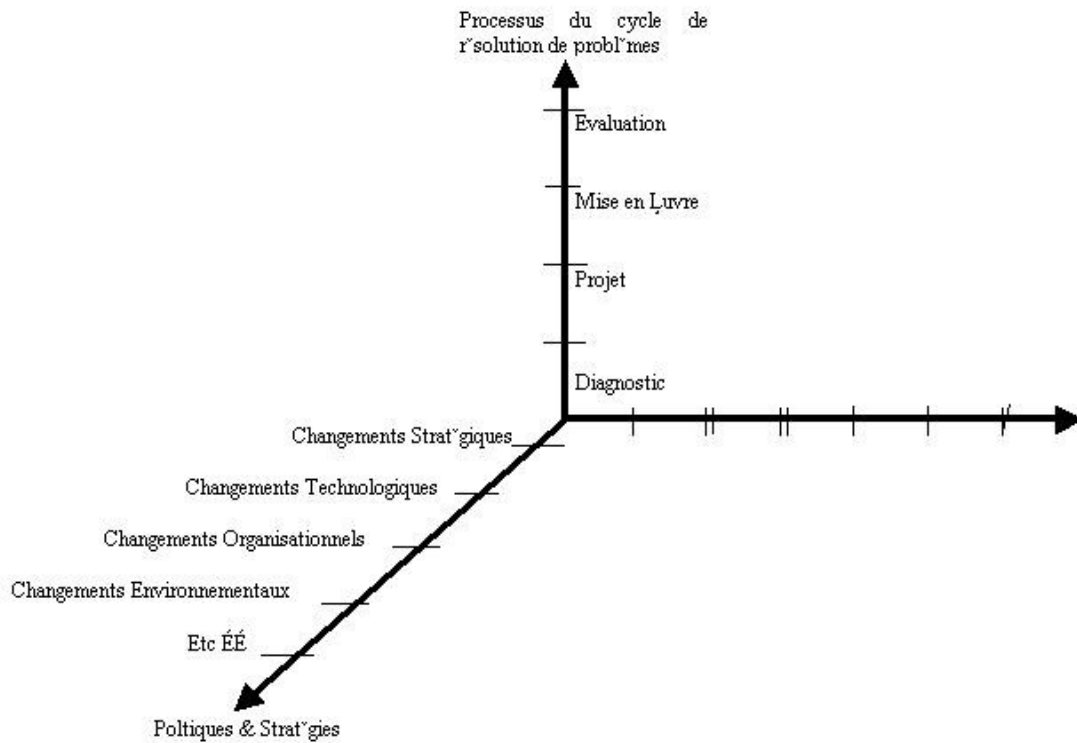
Pour cheminer dans l'étude de cette problématique, nous avons défini un modèle théorique qui constitue en fait un moteur d'investigation clinique sur le terrain. Notre recherche l'expérimente en tant qu'outil de diagnostic. Le modèle présenté dans le tableau ci-dessous (*Graphique 07*) présente les items retenus pour évaluer la situation clinique des relations dans le milieu. Chacun d'eux détermine notre progression dans le chapitre 2. Il convient néanmoins de montrer préalablement comment la Théorie Socio-Economique des Organisations considère la problématique de la conduite du changement et la problématique de l'intégration.



2.1-Approche Socio-Economique de la Conduite du Changement

La Théorie Socio-Economique des Organisations propose une méthode intégrée de conduite du changement, appelée "**Intervention Socio-Economique**", que nous avons introduit au chapitre I 8.1. Celle-ci permet de réaliser un diagnostic organisationnel et stratégique, puis de mettre en oeuvre un projet et un dispositif de management du changement. Cette intervention active un processus de transformation. Le principe général de l'Intervention Socio-Economique est décrit par un triptyque articulant les orientations du changement, le processus de la résolution des problèmes et l'instrumentation de l'intervention.

Graphique 08 : Le triptyque de l'Intervention Socio-Economique



© ISEOR 1987

Source : Savall & Zardet, 1995, Op.Cit. p. 236.

Ces trois axes, politiques, processus et outils, intègrent sur le plan opératoire le changement des structures, des comportements et des compétences. Cette articulation est une condition préalable de la réussite du changement. Le processus de résolution des problèmes nécessite une évaluation préalable. C'est l'objet du diagnostic socio-économique, qui consiste en la réalisation d'une analyse dite dysfonctionnelle. Il s'agit d'évaluer qualitativement, quantitativement et financièrement l'importance des dysfonctionnements.

Un dysfonctionnement organisationnel est toujours imputable à un déficit¹⁸⁹ d'interaction. Celui-ci peut-être le fait des attitudes, des comportements, des compétences ou des structures. Pour V.Cristallini (1995, p.460¹⁹⁰; 2001¹⁹¹), l'axe du processus de résolution de problèmes décrit une méthode de transformation, mise en oeuvre par un intervenant externe, permettant de réactiver les interactions défectueuses. La combinaison des trois axes permet d'actionner le processus énergétique

¹⁸⁹ La notion de Déficit est définie au § I.6

¹⁹⁰ CRISTALLINI Vincent, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, 1995, Op.Cit.

¹⁹¹ CRISTALLINI Vincent, « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances de l'organisation », 2001, Op.Cit.

de la transformation. Pour cette raison, cet auteur¹⁹² tient à distinguer les notions de changement et de transformation. **Le changement doit consister à introduire dans les organisations les conditions et les moyens d'une transformation. La transformation vise à améliorer l'équilibration dans l'organisation par une action sur les structures et les comportements. Les transformations s'observent dans la qualité des interactions. Elle nécessite de mettre en oeuvre un dispositif de circulation des énergies.**

Judicieusement, V.Cristallini (1995, p.298) soulève le problème de la perception des structures. Elles sont le plus souvent définies par leurs composantes matérialisables. Il observe que les acteurs privilègient les investissements dans les structures plutôt que dans les comportements. Les dysfonctionnements peuvent naître toutefois d'un sous-investissement dans les structures (Cas C), celles-ci devenant obsolètes sur longue durée. Sur le plan économique, il s'agit d'un problème d'allocation des ressources. Le déficit d'intégration des stratégies doit alors être recherché dans les termes de l'équilibre économique des comptes de l'entreprise. Autrement dit, l'appréciation de l'efficacité d'une politique économique devrait comporter l'évaluation des conditions de l'équilibration des interactions structuro-comportementales. **Le déficit d'articulation des stratégies internes et externes ou leur disjonction est une problématique généralement mal évaluée au sein des organisations** (HD 114).

Cette disjonction entre les politiques mises en oeuvre pour transformer les structures ou pour transformer les comportements n'a pas échappé à V.Cristallini (1995, p.300). Nous observons comme lui, que la *doxa*, c'est-à-dire l'opinion courante, considère le plus souvent qu'ayant adapté les structures pour mettre en oeuvre la stratégie, et dispensé un formation, les comportements vont également s'adapter. Ce sera le cas lorsque les conditions du milieu sont harmonieuses, c'est-à-dire que l'équilibration entre les facteurs de la coopération s'établit. L'équilibre coopératif est un indicateur de l'efficacité et de la qualité du fonctionnement et du management d'une organisation.

Ce que nous observons cependant, c'est que l'équilibre coopératif va se différencier en fonction des structures démographiques. Les catégories démographiques n'expliquent pas en tant que telle cette différenciation bien sûr, mais chacune d'elle se trouve impliquée dans le changement en fonction d'attentes différentes d'une part, en fonction de leur capacité d'apprentissage d'autre part. Le changement résulte donc d'un bon équilibre de la transformation entre les différentes catégories, et au sein même de chaque catégorie. Le changement final dépend de la qualité des interactions. Les relations entre les catégories et au sein de chaque catégorie définissent un système de transformations. Les interactions forment un système. Si nous rappelons que dans l'épistémologie de J.Piaget (2004,

¹⁹² CRISTALLINI Vincent, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, 1995, Op.Cit., pp. 324 et p.456.

p.31¹⁹³), un système est une structure, nous comprenons mieux l'importance de cette notion. La transformation des comportements dépend largement de la capacité à se projeter dans l'immatérialité et hors du milieu. A cet égard, nous avons souligné en introduction (§ 2.0) le problème de la mobilité des frontières cognitives. Celle-ci vaut sur le plan individuel et collectif, puisque finalement la dissonance cognitive fournit une indication de l'efficacité et de la qualité du fonctionnement et de la coopération. Mais, l'enjeu est aussi de mieux comprendre le fonctionnement des différents facteurs limitants de l'intégration, notamment les attitudes et les comportements paradoxaux au sein d'une catégorie. L'intégration des stratégies apparaît plus difficile à réaliser dans un milieu où la dissonance cognitive est forte. L'équilibre coopératif y est fragile, sinon factice. Les attentes des différentes catégories y sont généralement disjointes. La probabilité qu'un système de dysfonctionnements s'installe durablement dans l'organisation y est forte également.

L'analyse dysfonctionnelle doit évaluer les conditions du milieu de ces points de vue, afin de proposer un projet socio-économique adapté pour chaque catégorie démographique. C'est dans ce but que nous avons travaillé sur la notion de "milieu de comportements" (*Encadré 06*). Dans le cas C notamment, nous avons essayé de comprendre comment le contexte hodologique¹⁹⁴ avait contribué à la formation de ce milieu, que nous allons commenter au § 2.12.

¹⁹³ PIAGET Jean, *Le Structuralisme*, 2004, Op.Cit.

¹⁹⁴ La notion de relation hodologique est définie en introduction générale (§ I 8.4).

ENCADRÉ 06

NOTION DE « MILIEU DE COMPORTEMENTS » (CAS C1)

Nos investigations dans le Cas C, concernant l'étude des mécanismes intégrateurs de la stratégie, nous ont conduit à identifier le mécanisme de fonctionnement suivant :

1-Les mécanismes intégrateurs de la stratégie ne sont pas correctement réglés (IF 8).

2-D'une façon générale, même si certains soulignent les avancées qu'il faudrait envisager sur le plan stratégique, tout le monde s'accorde implicitement sur l'avantage du moindre investissement collectif (ND 8.1).

3-La nature humaine détermine sa propre condition (IF 12).

- IC 12.1-Le fonctionnement de l'organisation n'a pas intégré la fusion de 1996. Chacun s'est attaché à maintenir le dédoublement conflictuel des structures et des comportements antérieurs à la fusion.
- IC 12.2-La culture propre à chaque coopérative d'origine s'est constituée en « subculture » tenant lieu de culture organique. De cette manière, les personnes ont fait prévaloir l'intérêt supérieur commun en maintenant la pérennité de leur système de valeurs.
- IC 12.3-Les mécanismes du fonctionnement et du management de l'organisation ont arrêté la marche en avant du changement.
- IC 12.4-L'entreprise n'offre pas de perspective d'évolution professionnelle et de promotion sociale.
- *ND 12.1-Les modalités du management ont entraîné une régression des potentialités. La résistance des uns, le retrait ou l'assujettissement des autres sont l'expression d'un même symptôme, par-delà les points de vue.*
- *ND 12.2-La qualité des comportements a été affectée par la dialectique de l'attraction ou de la répulsion de l'autre.*
- *ND 12.3-Les personnes qui ne sont pas soumises se sont progressivement enfermées dans leur souffrance. D'autres, disposant en particulier d'un pouvoir de négociation en raison de leur expertise professionnelle ou de leur talent, sont parvenues à fonctionner en régulation autonome.*
- *ND 12.4-Chacun n'accomplit que ce qui dépend de lui, dans la limite du clair-obscur de son être.*
- *ND 12.5-Les cavistes exercent des fonctions d'agent de maîtrise sans en avoir le statut.*
- *ND 12.6-Les collaborateurs vivent dans la crainte d'un plan social de réduction des effectifs depuis la fusion.*
- *Certaines personnes ont été traitées de manière discriminatoire par le directeur.*
- *ND 12.8-Le taux d'absentéisme est très élevé.*

4-Les personnels travaillent, mais ne se parlent pas vraiment. Tout ce qui pourrait créer de la communauté a été progressivement supprimé. L'introversion des comportements qui semble s'être installé sur longue période pourrait expliquer un certain isolement de chacun au sein de chaque groupe clanique (ND 17.1).

(Source : Avis d'Expert Cas C1)

Nous sommes donc conduit à intégrer dans notre recherche une double définition de la notion de structure. L'une, classique, concerne la matérialité ou la corporéité¹⁹⁵, c'est-à-dire les superstructures dans la Théorie Socio-Economique des Organisations. Les superstructures renvoient aux structures visibles et stables, à la forme et au signifiant. La seconde est plus abstraite. Elle renvoie aux invariants incorporels, immatériels ou intellectuels, à la dynamique des structures profondes, au champ de l'invisible et du sens. Elle est au centre de la définition du principe de la contingence générique chez H.Savall et V.Zardet. Dans la Théorie Socio-Economique des Organisations, elle est matérialisée par

¹⁹⁵ La corporéité intègre l'unité matérielle, psychologique et sociale.

les notions d'infrastructures (Cf. § 1.61), d'Investissement Immatériel, Incorporel et Intellectuel (4I) et de création de potentiel.

La Théorie Socio-Economique n'oppose pas les comportements et les structures, elle les intègre. La notion de "milieu de comportements" que nous explorons permet d'identifier une structure des comportements, c'est-à-dire d'en caractériser les invariants. Mais, cela ne signifie pas que H.Savall et V.Zardet affirment le primat des structures sur les phénomènes. Tout au plus, il s'agirait d'un structuralisme méthodologique cherchant à expliquer la place et l'importance des phénomènes dans un système en transformation. La notion de "milieu de comportements" que nous explorons permet de dégager une loi de comportement. Cette loi joue comme loi de transformation. La notion de structure permet d'avoir une vision synchronique, mais l'approche méthodologique n'efface pas le temps. La loi de transformation intègre la dimension diachronique, puisqu'elle permet précisément d'expliquer comment le changement advient ou n'advient pas. Dans le cas C, l'étude du milieu de comportements permet de faire des hypothèses sur le phénomène de la résistance au changement.

2.11-Le Couplage Structurel Dynamique de la Forme et du Sens

Le diagnostic doit cependant identifier le type de changement effectif qui s'est opéré, c'est-à-dire qu'il faut considérer "l'effet Janus". La figure de Janus, divinité romaine, symbolise deux perspectives distinctes issues d'une même matrice, qui ne parviennent pas à se réconcilier. Dans le cas C, le comportement des acteurs a fait jouer à leur insu des mécanismes holoniques de transformations permettant à chacun des acteurs de se rendre autonome. Rappelons qu'un "holon" est une partie d'un tout (A.Koestler, 1969¹⁹⁶) capable de réagir en coopérant ou en s'autogérant. Dans un environnement de coopération interorganisationnelle, le "holon" est lui-même une "unité active" complexe. La coopérative C1 est une structure holonique au sein de l'union des coopératives C. Dans le cas d'espèce, la loi de transformation poursuivait pour objectif implicite de permettre à chacun de co-exister en quasi-autonomie, mais surtout de survivre dans un milieu hostile en assurant sa propre stabilité. Notre recherche permet de définir la "Loi Holonique" comme une loi de transformation dans un milieu associé. Cette loi a déterminé les propriétés des invariants du système de transformations, en fonction du mode de genèse des structures. Elle en régit les échanges et le fonctionnement, en particulier les règles de communication, de concertation et de coordination. Le changement apparaît donc comme un couplage structurel de la forme et du sens qui doit être recherché dans les structures profondes. Cette perspective nous conduira à soutenir l'hypothèse prescriptive (Cf. HP 533, § 8.1) selon laquelle la réussite du changement requiert une méthode permettant de régler la transformation

¹⁹⁶KOESTLER Arthur, « The ghost in the machine », London, Arkana Books, 1969 – *in* ADAM E., *Modèle d'organisation multi-agent pour l'aide au travail coopératif dans les processus d'entreprise : Application aux systèmes administratifs complexes* – Thèse de Doctorat en informatique, Université de Valenciennes et du Haut Cambrésis, sous la direction du Pr.C.Kolski, 2000, 248 p.

dans les infrastructures de la genèse et du mode d'existence des organisations. Une théorie de la transformation doit fournir des hypothèses permettant d'établir une relation entre le signifiant, par exemple les problèmes de fonctionnement de l'organisation, et le signifié c'est-à-dire ce qui viendrait expliquer la signification d'un problème de fonctionnement.

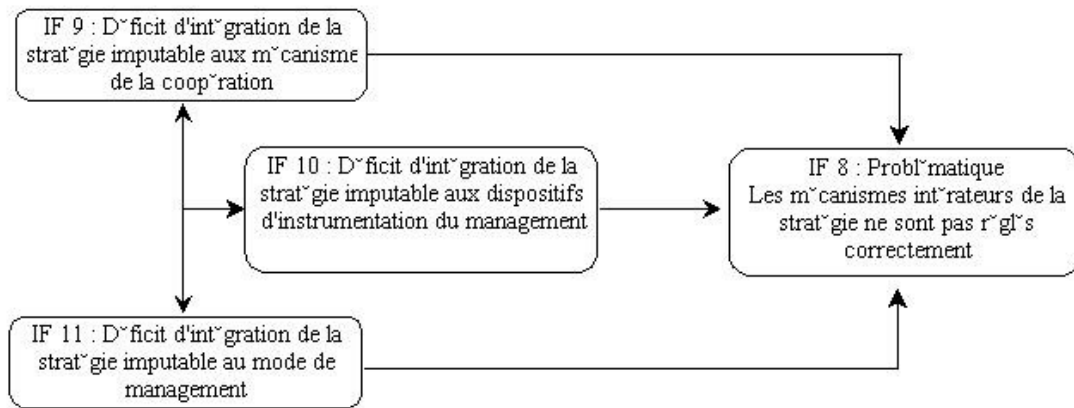
Dans l'analyse dysfonctionnelle, les phrases-témoins relèvent du signifiant. Pour réduire les risques d'interprétation subjective de sa part, l'intervenant met en oeuvre un processus de confrontation des points de vue en suscitant les interactions entre les acteurs (Cf. § I.8). Dans les méthodes courantes de diagnostic, l'intervenant va procéder à la recherche de la problématique, selon une méthode ou une autre, par exemple en établissant un graphe des causalités ou des interactions dynamiques. On trouvera un exemple de cette méthode dans "T.Atamer et R.Calori" (1993, p.651¹⁹⁷). Les méthodes topologiques n'investissent pas le signifié cependant. Dans la conduite du changement, c'est probablement sur ce plan que la méthode socio-économique se différencie. La méthode de traitement de l'information va permettre à l'intervenant de rechercher ce qui n'est pas exprimé (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.215 et P.342¹⁹⁸) pour comprendre le ou les problèmes tels qu'ils sont exprimés par les acteurs.

L'encadré 06 présenté précédemment caractérise le "*milieu de comportements*". Partant de l'expression des acteurs (Une sélection de phrases-témoins identifiant des problèmes élémentaires relatifs à l'allocation des ressources ou au fonctionnement, qui nous a conduit à formuler l'hypothèse HD 114 (Cf.§ 2.1), il s'agit de comprendre pourquoi les stratégies n'apparaissent pas correctement intégrées. Ce problème est identifié par l'idée-force n°8 (IF 8) qui désigne la problématique. L'analyse topologique permet d'identifier les idées-forces associées, n°9, n°10 et n°11 (*Encadré 07*). Les déficits de coopération, d'instrumentation et un mode de management inadapté permettent d'expliquer cette problématique dans le champ du signifiant. Le graphe des causalités (*Graphique 09*) peut donc être établi à partir des idées-clés de l'avis d'expert. Il permet d'exprimer la problématique. L'intervenant peut à ce stade faire des recommandations et proposer des solutions. Mais, cela n'est pas suffisant puisque nous n'avons pas d'explication dans le signifié, c'est-à-dire que vraisemblablement les problèmes ne seront pas traités sur le fond. Or, seul un traitement plus approfondi permettra d'envisager un réglage correct du processus de la transformation.

¹⁹⁷ ATAMER Tugrul & CALORI Roland, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, Dunod, 1993, 716 p.

¹⁹⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

Graphique 09 : Elaboration de la problématique (Cas C1)



Naturellement, il s'agit d'identifier un mécanisme général, qui ne consiste pas à conclure sur la responsabilité des seuls dirigeants. Cette explication peut être donnée par l'analyse du "non-dit". Celui-ci est une hypothèse d'investigation formulée par l'intervenant permettant d'établir un couplage structurel entre le signifiant et le signifié. Dans le cas C1 présenté à l'encadré 06, on peut émettre l'hypothèse que chacun s'est implicitement accordé sur l'avantage du moindre investissement collectif (ND 8.1), que celui-ci fût sur le plan financier pour les uns ou sur le plan de l'investissement au travail pour les autres, et que ce processus a engendré à l'insu de tout un mécanisme d'introversión des comportements sur une longue période (ND 17.1).

ENCADRÉ 07

IDÉES-FORCES DE L'AVIS D'EXPERT (CAS C1)

(Thème de l'intégration fonctionnelle et opérationnelle des stratégies)

IF 8 : Les mécanismes intégrateurs de la stratégie ne sont pas correctement réglés (Problématique).

IF 9 : Le déficit d'intégration de la stratégie est imputable aux mécanismes de la coopération.

IF 10 : Le déficit d'intégration de la stratégie est également imputable aux dispositifs d'instrumentation.

IF 11 : Le déficit d'intégration de la stratégie est encore imputable à un mode de management inadapté.

(Source : Avis d'Expert Cas C1)

Fondamentalement, il faut donc analyser le processus de l'individuation psychique et collective pour comprendre la transformation qui s'est opérée effectivement. Cette hypothèse nous guidera dans la définition de plusieurs hypothèses fondées sur l'idée que la transformation se problématise dans le processus de l'individuation psychique et collective (HP 154, HD 212, HE 215A, HE 215B, HP 215A). Nous avons précédemment défini ces mécanismes comme des mécanismes holoniques. La "Loi Holonique" qui s'est installée a permis à chacun de co-exister en quasi-autonomie, de survivre et d'assurer sa stabilité dans un milieu hostile. Cela signifie que le fonctionnement de l'organisation, et par conséquent la mise en oeuvre des stratégies qui lui est subordonnée, n'échappe pas aux réalités socio-économiques de l'utilité pour l'acteur. Cette transformation s'opère néanmoins dans un cadre contingent imprimé par les décisions stratégiques.

2.12-Le Problème de l'Efficacité et de la Qualité de la Coopération Inter-Organisationnelle

La coopération inter-organisationnelle transforme profondément le processus des relations entre les entreprises et les organisations (HD 111). Les cas B et A, introduits au paragraphe I.11, ont suggéré cette hypothèse. La stratégie projetée nécessitait de définir les conditions de création d'un équilibre coopératif dans le cas B, de transformer cet équilibre dans le cas A.

Dans le cas B tout d'abord, notre mission avait pour objet d'étudier les conditions de réussite d'une stratégie collective de commercialisation de fruits et de légumes frais sous-marque qualitative au stade de gros. La demande était formulée par le Président et le Vice-Président de l'Association regroupant les grossistes intéressés par cette démarche. L'idée était de promouvoir une marque qualitative nationale sur le segment des détaillants en fruits et légumes, et d'organiser les grossistes adhérents en réseau. Le modèle souvent cité en référence était celui de la "Banette". Cette stratégie devait fournir une réponse alternative à la concurrence de plus en plus forte des marques de distributeurs. Après deux années d'efforts et d'investissements, les dirigeants de l'association font le constat qu'ils ne sont pas parvenus à entraîner le développement commercial. Les adhérents ne sont pas parvenus par eux-mêmes à transformer leur stratégie commerciale. Pour l'intervenant, au stade du pré-diagnostic, **les stratégies internes et les stratégies externes ne parviennent pas à s'articuler.**

L'association a assuré le portage de l'intervention. Les adhérents n'étaient pas favorables à cette intervention mais l'ont finalement accepté. Les entretiens semi-directifs ont été conduits chez les grossistes, chacun d'eux opérant sur des zones de chalandise différentes en France, auprès des dirigeants, des cadres, et des opérateurs commerciaux. Ces entretiens ont permis d'établir le diagnostic des problèmes (Cf. *Encadré 08*) et de conclure à la problématique suivante, selon un double point de vue. Sur le plan méthodologique, la démarche a été déployée sans considérer les transformations à opérer dans la stratégie et l'organisation en intra au sein de chaque société. Sur le fond, les intentions stratégiques sont restées équivoques, entretenant des attentes sans concrétisation réelle.

Seuls les deux leaders, qui se sont investis personnellement dans leurs entreprises respectives, ont obtenus des résultats encourageants. Ils ont déployé beaucoup d'énergie pour entraîner leurs collaborateurs. Nous avons proposé la réalisation d'une intervention socio-économique au sein de chaque société adhérente ayant agréé la nouvelle stratégie proposée à l'issue de cette première mission. Sans anticiper, seul le Président de la société B1 a accepté. Les stratégies internes et externes tendront à s'articuler quelques mois plus tard, malgré les difficultés de coopération entre les adhérents.

ENCADRÉ 08

LES PROBLÈMES IDENTIFIÉS AU SEIN DU CAS B

- 1-ELABORATION DE LA GAMME DES PRODUITS : Déficit d'implication des adhérents dans l'élaboration des cahiers des charges.
- 2-RÉFÉRENCIEMENT DES FOURNISSEURS : Manque de consensus et non-respect des règles définies par l'association.
- 3-CONTRÔLE DE LA QUALITÉ : Les adhérents n'ont pas adapté le dispositif de contrôle de la qualité.
- 4-COORDINATION COMMERCIALE DES APPROVISIONNEMENTS : Les opérateurs commerciaux n'ont pas passé de commandes dans le cadre du dispositif de coordination organisé par l'association.
- 5-UTILISATION DES OUTILS DE PROMOTION ET DE COMMUNICATION : Les adhérents n'ont pas l'expérience pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs au stade de la vente au détail.
- 6-VENTE DES PRODUITS SOUS-MARQUE COLLECTIVE : Le chiffre d'affaires réalisés est de 35 K€ pour un objectif de 600 K€.
- 7-VALEURS PARTAGÉES : Les valeurs déclarées sont convergentes. Or, chaque entreprise adhérente a des caractéristiques socio-culturelles différentes.
- 8-DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE : Les références réalisant habituellement le chiffre d'affaires et la marge commerciale cannibalisent la vente des produits sous-marque collective.
- 9-STRUCTURES ET RESSOURCES : La règle est l'économie des moyens affectés.
- 10-STYLES DE MANAGEMENT : Le dirigeant est généralement très présent à la vente. Le style de management est centré sur les résultats immédiats.
- 11-RESSOURCES HUMAINES : Les collaborateurs sont généralement soumis à de fortes pressions liées au rythme intense de l'activité.
- 12-SAVOIR-FAIRE : Les dirigeants avaient confiance dans les savoir-faire de leur entreprise.
- 13-SYSTÈMES : Malgré une forte agitation commerciale, l'organisation fonctionne selon des processus bloqués (Des processus bloqués sont des processus caractérisés par l'absence d'effets de rétroaction, *in* Boudon R., *La logique du social*, Hachette, 1979, 333 p., p. 179).

Il apparaît donc qu'en environnement de coopération inter-organisationnelle, **le fonctionnement de l'organisation n'émerge pas inconditionnellement de ses propres infrastructures, si elle ne reçoit pas des autres organisations avec lesquelles elle coopère, des modalités de structuration qui transforment son fonctionnement, régissent la synchronisation et l'intégration de la stratégie** (HD 113). Le régime du fonctionnement était celui des relations inter-professionnelles, telle qu'il se pratique couramment dans ce secteur d'activité. Cette stratégie ne permettait pas d'engager un processus de transformation des relations entre les organisations coopérantes, qui devaient conclure entre-elles de nouvelles conventions et mettre en œuvre des stratégies de coopération appropriées. Mais, à contrario, ces relations, jusque-là très professionnelles, vont se transformer. Le diagnostic canalise le débat sur les vrais problèmes, et entraîne leur dégradation. Il apparaîtra que les intentions étaient bien équivoques. Le consensus se fait sur les conclusions du diagnostic, mais les adhérents à l'exception de deux leaders rejettent la nouvelle stratégie proposée. Elle s'imposera toutefois après que les opposants se soient infligés à eux-mêmes, pendant une année, l'épreuve de force qui les conduira à capituler.

Le cas A permet de souligner l'importance des structure. Il s'agit d'une organisation de producteurs maraîchers qui a repris une société commerciale concurrente afin de centraliser la commercialisation des productions. Malgré nos réserves, les producteurs ont choisi de fonctionner la première année dans

un régime de transition avec l'ancien dirigeant. Ils n'ont pas donné suite à notre proposition de les aider à s'organiser. Ce choix était rassurant. Il était convenu que l'ancien dirigeant devait assurer la transmission du pouvoir. Sa gouvernance s'est poursuivie en maintenant en l'état les structures antérieures et les méthodes de fonctionnement. La société commerciale était organisée pour acheter à des producteurs indépendants en fonction des ventes. Elle devait désormais faire coopérer des producteurs adhérents qui avaient l'obligation imposée par le Règlement (CEE) d'apporter à la société commerciale la totalité de leur production. Le fonctionnement n'est pas parvenu à s'organiser, malgré les efforts des personnels (*Encadré 09*). Le désordre s'est généralisé en quelques mois. Les producteurs apportaient leurs récoltes chaque jour, selon une programmation organisée par le service commercial. Mais, il a fallu plusieurs mois à certains producteurs pour s'organiser et livrer à l'heure, ou tenir à disposition la marchandise pour le « camion de ramasse ». Certains apportaient même des marchandises qui n'étaient pas commandées et qu'il fallait vendre. La qualité entre les producteurs était hétérogène. Des marchandises étaient refusées par le contrôle qualité, ce qui entraînait l'annulation de commandes lorsqu'il n'était pas possible d'assurer le remplacement dans un délai rapide. Les modifications et les annulations de commandes perturbaient l'organisation du travail chez les producteurs, en particulier lorsque plusieurs d'entre eux étaient affectés à la préparation d'une même commande. Des marchandises non vendues séjournaient parfois plusieurs jours dans les entrepôts frigorifiques et leur qualité se dégradait. Le service de préparation des commandes devait refaire les palettes pour assurer une livraison de lots homogènes aux clients. Certains producteurs avaient des litiges pour non conformité de la qualité, tandis que leurs marchandises avaient été vendues et agréées conformes par le client destinataire. La société commerciale a réalisé son objectif budgétaire de traitement des volumes. Mais, l'exercice comptable a généré une perte de plus de 152 K€, représentant 0,75 % du chiffre d'affaires. Pour le seul service de la logistique, les coûts cachés ont été évalués à 70 K€. Pour l'exploitation que nous avons analysée, les coûts cachés ont été évalués à près de 130 K€. La perte globale pour l'organisation regroupant six producteurs peut être évalué à 1 000 K€. La conjoncture commerciale n'a pas été bonne. Mais, la société commerciale et les producteurs auraient pu équilibrer les comptes dans ce contexte, si le fonctionnement avait été efficace.

ENCADRÉ 09

IDÉES-FORCES DE L'AVIS D'EXPERT (CAS A)

THÈME DES STRUCTURES ET DES MÉTHODES DE LA
COOPÉRATION INTER-ORGANISATIONNELLE

IF 35 – Les dispositifs de la coopération inter-organisationnelle sont inexistants.

IF 27 – Les structures de la communication, de la concertation et de la coordination ne sont pas organisées, ni en intra, ni en inter-organisationnel.

IF 28 – Les méthodes et les outils de gestion ne sont pas intégrés, ni en intra, ni en inter-organisationnel.

THÈME DE L'EFFICACITÉ ET DE LA QUALITÉ

IF 29 – La programmation des chantiers et de l'organisation du travail manque d'efficacité.

IF 33 – La qualité et l'efficacité des opérations de fabrication, de conditionnement et de logistique ne sont pas maîtrisées.

IF 34 – Le déploiement de la stratégie-qualité reste velléitaire.

(Source : Avis d'Expert Cas A)

Dans cette première analyse du cas A, nous voulons montrer l'importance des structures. Nous voulons surtout souligner que les structures sont contingentes lorsqu'elles ne sont pas adaptées. Si elles avaient été adaptées, elles n'auraient pas posé de problèmes. **Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, chaque organisation coopérante externalise et propage des dysfonctionnements dans le milieu organisationnel, dont les effets impactent l'équilibre coopératif, quel que soit le degré de couplage** (HD 122).

L'équilibration du fonctionnement qui s'opère dans l'interaction des structures et des comportements nécessite de mettre en œuvre une politique de transformation des structures dès lors que la stratégie engendre une modification quelconque des comportements et du fonctionnement. Elle nécessite également des compétences que l'organisation n'avait pas. Mais, nous étudierons ce problème au paragraphe 2.5. Il faut équilibrer la transformation conjointe des variables de structures et de comportements en premier lieu. C'est un principe d'intégration. Ce principe requiert une approche ago-antagoniste, que nous développerons en troisième partie de notre thèse. Jusque-là, les producteurs fonctionnaient dans un mode concurrentiel sur le plan commercial. La commercialisation n'était pas intégrée au sein de l'Organisation des Producteurs. L'équilibre coopératif s'était installé entre les producteurs au sein de l'Organisation des Producteurs, dans le cadre de leur coopération économique

et technique. Il a été déstabilisé par les difficultés du fonctionnement dans un mode coopératif au sein de la société commerciale. Pour l'ancien dirigeant, les producteurs n'étaient pas capables de s'adapter. Les conflits, nés dans les relations bilatérales entre les personnels de la société commerciale et les personnels employés par les producteurs, se sont propagés horizontalement entre les producteurs, puis se sont généralisés. C'est pourquoi nous soulignons que la qualité et l'efficacité de la coopération est plus importante que le degré de coupage des relations dans l'équilibre coopératif. Le mode concurrentiel permet de transférer les problèmes non résolus ou les facteurs de contingence dans son environnement. **Le paradigme concurrentiel promulgue une approche identitaire et téléologique indifférente au milieu. Le degré de couplage des relations dans l'équilibre coopératif compte moins que sa qualité et son efficacité** (HE 122). Le mode contractuel ne résout pas nécessairement toutes les difficultés. Le mode coopératif, traité du point de vue des problématiques de l'intégration en environnement de coopération inter-organisationnelle, nécessite de reconsidérer la définition des frontières comme des structures.

2.2-Approche Socio-Economique de la Notion d'Intégration

La compréhension de la notion d'intégration nécessite d'examiner la définition de la notion de structure. Il ne s'agit plus seulement de considérer les structures matérielles et les structures immatérielles. Il convient de s'intéresser également aux structures conscientes et aux structures profondes. La perception des structures et leur définition se déplacent en fonction des dispositions mobilisées par les acteurs. Autrement dit, d'aucun accès au domaine du méconnaissable. Mais, il s'agit d'un domaine *sui generis*. **Le pilotage de la transformation requiert donc d'intégrer la notion d'accommodation des structures**, au sens défini par J.Piaget (Cf. § 1.5), compte tenu de la demande permanente de changement. Soit, il faut faire face à des restructurations par exemple, soit les organisations doivent acquérir dans des délais rapides des compétences nouvelles. Nous avons vu dans la présentation précédente des cas d'expérimentation que **l'environnement de coopération inter-organisationnelle secrète des effets intercurrents qui ne sont pas recherchés par les acteurs** (HD 123).

C'est le désordre dans le cas A, l'ambivalence dans le cas B, l'introversion des comportements dans le cas C1. **La nature et l'évolution des relations entre les acteurs ne doivent pas être considérées comme le résultat de leur seule volonté dans le système de rôles, mais également comme le résultat des effets émergents du système d'interdépendance** (HE 123). « Le tout est moins que les parties » est un symptôme qui doit faire penser à un défaut d'intégration. Celui-ci peut être

diagnostiqué de diverses manières, par exemple en observant un problème de synchronisation. Un problème d'intégration des structures peut être diagnostiqué dans les comportements. Un manque d'intégration stratégique signale également un problème d'intégration. C'est ce que nous montre les cas présentés précédemment. **Si l'on pose donc que le tout se forme en même temps que les parties se transforment, alors le dispositif de pilotage de la transformation doit synchroniser les différentes formes du changement au sein des organisations coopérantes pour équilibrer le processus de la transformation** (HP 123). Dans le cas contraire, on peut s'attendre à des effets intercurrents. La Théorie Socio-Economique des Organisations appelle ces effets « dysfonctionnements ».

Une transformation peut être consécutive à une altération du fonctionnement d'un élément du système (G.Donnadieu et M.Karsky, 2002¹⁹⁹). Les boucles de rétroaction positive, c'est-à-dire la ré-alimentation du système de transformations par ses propres dysfonctionnements entraîne leur expansion. Dans le cas A, la régulation des dysfonctionnements par les acteurs n'est pas parvenu à stabiliser le processus, et le désordre s'est généralisé. La restructuration en cours imposait en externe le changement pour tous. L'état de stabilité antérieure du système a été rompu définitivement. Dans ce contexte, **la coopération inter-organisationnelle génère un processus de transformation recomposant en profondeur les relations d'échanges composites et les luttes-concours entre les acteurs. L'hétéronomie est réciproque** (HE 111).

Nous pouvons considérer que cette perspective, consécutive à la révélation des non-dits, a été pressentie par les acteurs dans le cas B également. Ils auraient dans ces conditions préféré voir l'organisation collective se saborder. La ré-alimentation du système par des boucles négatives, stabilisatrices, n'est pas envisageable dans ces contextes de changement radical. Cette ré-alimentation ne peut se concevoir que dans des systèmes homéostatiques, c'est-à-dire en état de relative stabilité. Dans les trois cas où nous sommes intervenus, le pilotage de la transformation nécessitait d'intervenir en alimentant des boucles ago-antagonistes pour que l'activité du système se normalise. Il ne s'agit pas de rechercher un équilibre statique des forces en présence, mais de faire jouer ces forces en dynamique. Par le mécanisme des transferts, les tensions peuvent ainsi se trouver poussées à l'extrême. A ce terme, soit la rupture est consommée, soit les parties ont négocié l'équilibre de leur coopération.

Une approche socio-économique de la notion d'intégration doit considérer le triptyque des structures, des comportements et des compétences comme un tout. Ce triptyque définit au premier degré le

¹⁹⁹ DONNADIEU Gérard et KARSKY Michel, *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Liaisons, Collection Entreprises et Carrières, 2002, 272 p.

système de transformations. Notre approche converge avec celle de A.Brassard (2003, p.261²⁰⁰) pour qui, la seule modification d'un élément de structure du système, considéré comme un tout, ne signifie pas sa transformation. L'ensemble des éléments de structure doit se trouver modifier pour que l'équilibre dynamique du système se perpétue. Aussi, **la synchronisation interne et externe des relations et des activités entre les organisations est le vecteur fondamental de l'intégration des stratégies. L'intégration est un processus par lequel un acteur s'incorpore à un milieu, doté de ses propres propriétés d'émergence, et lui confère ses propres modalités de transformation** (HE 113).

2.21-L'Intégration dans le Triptyque Structures-Comportements-Compétences

Le problème de la transformation synchronique et diachronique des différentes composantes de structure d'un système de transformations est probablement la difficulté la plus importante à surmonter. Cette transformation nécessite en effet, comme nous le verrons progressivement, une technologie d'intervention mise en œuvre par ce que nous avons convenu d'appeler une **stratégie de transformations**. L'intégration doit se déployer harmonieusement selon trois dimensions, verticale, horizontale et en profondeur. Selon le type d'organisation, il faut laisser jouer plus ou moins les mécanismes d'ajustement mutuel. Toutefois, le processus de cet ajustement doit être encadré et contrôlé. Il nécessite une méthode et une instrumentation. Le principe est que cette transformation doit être pilotée. Mais, les termes et les conditions de ce pilotage sont à définir au cas par cas. Dans les trois cas étudiés, nous observons une carence totale de stratégie sur ce plan. Dans notre pratique professionnelle, nous avons observé que cela était chose courante. La thèse de P.R.Lawrence et J.W.Lorsch (1986, 1994²⁰¹), selon laquelle « *plus une organisation est différenciée, et plus elle met l'accent sur l'intégration* », n'est vérifiable que si l'organisation déploie une stratégie. Cette thèse concernait des grandes organisations hautement efficaces.

Cette différenciation peut être le fait de plusieurs facteurs. Elle peut être analysée selon différents axes. Nous avons observé le problème de la spécialisation. Dans le cas B, chacune des organisations coopérantes commercialisait les mêmes familles de produits aux mêmes catégories de clients, mais chacune avait développé une expertise sur certaines familles de produits et pas sur d'autres. Cette différenciation marketing déterminait leur avantage concurrentiel sur le carreau du MIN (Marché d'Intérêt National). Le positionnement de la marque collective devait préempter cette synergie. C'est pourquoi, assez naturellement, les dirigeants avaient été amenés à se répartir le travail pour

²⁰⁰ BRASSARD André, « Adaptation, transformation et stratégie radicale », *Revue des Sciences de l'Education*, vol.XXIX, N°2, 2003, pp. 253-276.

²⁰¹ LAWRENCE Paul et LORSCH Jay, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 2^e tirage 1994, 237 p., p. 192 et p. 204.

l'élaboration des cahiers de charges et de la stratégie d'approvisionnement. On observe dans ce cas un faible degré comparatif de spécialisation horizontale et verticale des activités sur le plan marketing. Mais, la complémentarité des spécialisations, en profondeur d'expertise, a joué comme un frein à l'intégration des mécanismes de coordination. Ce seul problème nécessitait de redéfinir la stratégie marketing en intra dans chacune des organisations, en particulier parce que la stratégie collective bougeait le positionnement concurrentiel sur le carreau des MIN. Ce problème n'avait pas été vu. Les dirigeants ont alors pris conscience de l'ampleur de la transformation à opérer. Les organisations, considérées individuellement, n'avaient pas les compétences en marketing et en conduite du changement pour réaliser cette transformation.

Dans le cas C, nous observons le même phénomène. Chacune des coopératives viti-vinicoles adhérentes de l'Union des Coopératives fabrique les mêmes appellations vendues, pour ce qui concerne les ventes en vrac, aux mêmes clients. Le statut de la coopération interdit les assemblages entre les Coopératives. La réalisation d'un contrat pour un même client était un « casse-tête ». Le client est donc obligé d'agréer les lots dans chaque Coopérative pour constituer son contrat. Il vient donc chez le fournisseur pour choisir ses produits. La responsable commerciale l'exprimait à sa manière : « *Une fois que j'ai choisi les produits, ça va. Mon problème c'est surtout de les choisir* » (PT 207²⁰²). Le degré comparatif de spécialisation verticale et horizontale des activités, la différenciation et la segmentation marketing comparatives sont également faibles. Mais là encore, la rivalité se déplace sur la complémentarité des spécialisations qualitatives. Le changement a été jusque-là orchestré sur la capacité à développer les points forts comparatifs en intra. Cette stratégie déterminait les positionnements dans le milieu coopératif viti-vinicole, plutôt que sur le marché. Elle permettait aux clients de faire jouer la concurrence en intra. Cette problématique concerne tout le secteur coopératif viti-vinicole. Nous pouvons observer que **les coopérations inter-organisationnelles se sont considérablement développées, mais on note un déficit chronique de management stratégique inter-organisationnel des compétences nécessaires à l'intégration des stratégies** (HD 131).

Dans le cas C, ce management aurait éclairé les dirigeants sur la nécessité d'aller plus vite vers la concentration des unités de vinification afin d'harmoniser les politiques technologiques, industrielles et marketing. Dans une région de production voisine (*Encadré 10*), un groupement de coopératives a fait cette démarche au début des années 2000. Les coopératives ont été fermées. Les bâtiments ont été vendus pour dégager l'autofinancement nécessaire à la construction d'une nouvelle unité industrielle moderne.

²⁰² PT : Désigne la Phrase-Témoin n°207.

ENCADRÉ 10

STRUCTURE ET EVOLUTION DE LA FILIÈRE VITICOLE EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

30 000 Exploitations (- 41 % en 12 ans)
290 000 Hectares (- 17 % en 12 ans)
18 000 Viticulteurs ont plus de 50 ans
12 000 Viticulteurs n'ont pas de successeurs
63 % de l'encépagement a été renouvelé
Production commercialisée : 14,5 Mhl
55 % de produits basiques
Revenu moyen à l'hectare divisé par 2 depuis 2001
315 Coopératives représentent 39 600 Adhérents regroupent 200 000 hectares (536 Coopératives en 1982)
103 Coopératives dans l'Hérault (600 Salariés, 2000 Saisonniers)
96 % des Coopératives ont moins de 10 salariés
5 050 caves particulières (93 000 Ha)
71 Groupements de Producteurs (230 000 Ha, 13 Mhl)
Investissement annuel moyen des Coop. : 22,5 M€
10 Opérateurs commerciaux achètent 60 % des volumes
Source : Dossier Economique Régional, Préfecture de Région Languedoc-Roussillon (07/03/2006)

Ces trois cas montrent qu'il faut intégrer en équilibre dynamique l'amélioration des compétences dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, des doubles points de vue stratégique et fonctionnelle. A défaut, l'amélioration obtenue par les uns peut gêner le déploiement synchronique des mécanismes d'intégration des structures et des comportements. Mais, ces cas montrent aussi que le déplacement de la rivalité sur les causes, par exemple des problèmes de qualité, est d'abord le symptôme des problématiques mêmes de l'intégration intra-organisationnelle.

Dans le diagnostic socio-économique, on observe particulièrement le degré d'intégration dans le triptyque structures-comportements-compétences. Il ne suffit pas de considérer les mécanismes de coordination. **Le degré d'intégration est un indicateur de la qualité de l'intégration.** Le déficit d'intégration dans un environnement de coopération inter-organisationnelle peut résulter d'un déséquilibre dynamique entre les composantes du triptyque ou (et) d'un déséquilibre entre les triptyques eux-mêmes. Rappelons que P.R Lawrence et J.W Lorsch (1994, p.27²⁰³) définissent la différenciation par « *les différences d'attitudes et de comportement et non uniquement par le simple fait du fractionnement et de la spécialisation* ».

Le problème dans l'analyse stratégique est de pouvoir considérer les différents points de vue afin d'arbitrer les choix. Il faut le cas échéant pouvoir surmonter le caractère normatif des modèles d'analyse. Sur le thème de l'intégration, H.Mintzberg (1982, p.159²⁰⁴) propose la mise en œuvre de cadres intégrateurs. Cette solution a été envisagée dans le cas B, avec le recrutement d'un chef de marque. Elle l'a été également dans le cas B1 avec le recrutement d'un responsable de la qualité (*Encadré 11*). Mais, cette solution est coûteuse. Dans les deux cas, les dirigeants ont recruté des personnes jeunes et qualifiées, mais pas suffisamment expérimentées. Dans le cas C, la personne

²⁰³ LAWRENCE Paul et LORSCH Jay, *Adapter les structures de l'entreprise*, 1994, Op.Cit.

²⁰⁴ MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, 1982, Op.Cit.

chargée de la vente des vins en vrac exerce cette fonction. Elle est très expérimentée. Mais, l'exercice de sa mission est une source permanente de conflits avec les cavistes.

ENCADRÉ II

LE PROBLÈME DE L'INTÉGRATION D'UN CADRE INTÉGRATEUR
Cas B1 – Le responsable de la qualité

PT 456 : J'ai du mal à m'imposer, à trouver la bonne façon d'encadrer, de déléguer. J'hésite, donc je fais moi-même et je prends du retard.

PT 483 : J'ai un manque de confiance en moi. J'ai demandé une formation en communication et sur l'encadrement pour apprendre à mieux m'extérioriser avec les collègues.

PT 484 : J'ai besoin d'approfondir mes connaissances en management de la qualité, en marketing, dans le domaine de l'emballage des fruits et des légumes.

Un modèle d'analyse stratégique n'est en définitive pertinent que s'il permet dans son déploiement de piloter le traitement des problèmes. Même si le désir de l'entreprise est de concevoir l'acteur comme rationnel, l'interaction entre les acteurs n'est pas réductible à la seule réalité objectivée et rationalisée. Le milieu humain est le terreau nourricier de la transformation (HD 141).

2.3-La Transformation des Relations d'Echanges Composites

Le triptyque des structures, des comportements et des compétences est un modèle général permettant de réaliser une analyse de la transformation des doubles points de vue stratégique et fonctionnelle. Chacun des termes, structures, comportements et compétences, doit être simultanément, afin d'intégrer le raisonnement stratégique et fonctionnel. Concernant les compétences par exemple, il s'agit d'établir la relation entre les compétences stratégiques, c'est-à-dire le métier, et les compétences professionnelles, c'est-à-dire l'adéquation emploi-formation. Dans les cas que nous avons observés, des acteurs réunis par des valeurs et des normes partagées, entretiennent et développent des subcultures* de différenciation dans leur milieu. Ces comportements impactent les stratégies. Les stratégies sont l'expression des « luttes-concours ». Celles-ci sont susceptibles de ré-alimenter le système de transformations de telle sorte que s'organise de manière généralement diffuse, le renversement de la fin et des moyens. Le processus de la transformation auto-régulée entretient alors les effets de système. Pour R.Boudon (1979, p.198²⁰⁵), il ne s'agit pas d'un processus de transformation, mais d'un processus cumulatif. Nous partageons ce point de vue, si l'on fait l'hypothèse que les effets de rétroaction n'impactent pas la transformation de l'environnement. C'est oublié cependant que le

²⁰⁵ BOUDON Raymond, *La logique du social*, Hachette, Collection Pluriel, 1979, 333 p.

Concernant les fonctions de liaisons, voir également Marc J KNEZ, « Le design des organisations », *L'art de la stratégie, Journal Les Echos*, n°18150, 11 mai 2000.

milieu humain est une composante de cet environnement, et que ce milieu va contribuer à la transformation cachée de cet environnement.

En forgeant le modèle général de *l'échange composite*, F.Perroux avait bien senti ce problème. Dans « Pouvoir et Economie Généralisée²⁰⁶ », la référence à la notion de milieu est constante. La relation sociale entre les agents ne peut être ni un conflit pur, ni une coopération pure, écrit-il, parce que les agents sont individués. F.Perroux (1994, p.185). est l'un des rares économistes à faire référence à cette notion de l'individuation. *L'échange composite* est un modèle de l'action économique que F.Perroux oppose au modèle général de l'échange pur. Pour cet auteur, la modélisation théorique des échanges aurait pris ses désirs pour des réalités. Elle se caractériserait par un discours théorique qui doit être opposé au discours de l'observateur. De ce point de vue, *l'échange composite* est défini comme *un mixte de transferts libres et réciproques d'utilités et de relations de pouvoirs*, caractérisant la relation économique et sociale entre les agents. La relation entre les agents ne peut-être analysée du seul point de vue économique. En particulier, la relation de pouvoir réintroduite en économie par F.Perroux est une relation d'échange négocié, définie comme un « conflit-coopération », une « lutte-concours ». Ces notions lui furent inspirées par les travaux d'A.Cournot (F.Perroux, 1994, p.281). François Perroux réintègre ainsi des notions fondamentales du comportement qui ont été progressivement isolées du raisonnement économique, pour définir ensuite la notion « *d'unité active* ». Cette notion de *l'échange composite* est une notion commode pour délimiter conceptuellement la nature et le périmètre des relations que nous intégrons au centre du modèle d'analyse stratégique décrit par le triptyque des structures, des comportements et des compétences (*Graphique 10*). Rappelons que nous considérons les organisations appartenant à un environnement de coopération inter-organisationnelle comme un système de transformations d'une part (Cf.§ 1.61), que leur transformation est considérée dans la relation au milieu associé d'autre part. Le milieu constitue un univers, que nous appellerons « *Univers hodologique* » (Cf. § 2.6), qui doit être distingué de la notion d'environnement, car la transformation s'opère dans la relation entre l'acteur et son milieu associé. Aussi, **pour analyser ce processus selon une approche transformative, on peut poser que la transformation des relations d'échanges composites fait advenir le processus de la transformation dans le système de relation acteur/milieu** (HP 111). Se trouve ainsi défini la première grille de lecture, le modèle d'analyse descriptive du système de transformations (*Encadré 13*). Cette grille permet d'entrer dans le diagnostic des stratégies d'acteurs, que ceux-ci soient considérés individuellement ou collectivement. La seconde grille de lecture est la grille d'investigation, définissant le cadre théorique, introduit au paragraphe I 8.4.

²⁰⁶ PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisée*, 1994, Op.Cit.

ENCADRÉ 12
LA STRUCTURE DES DÉFICITS SELON E.FRIEDBERG

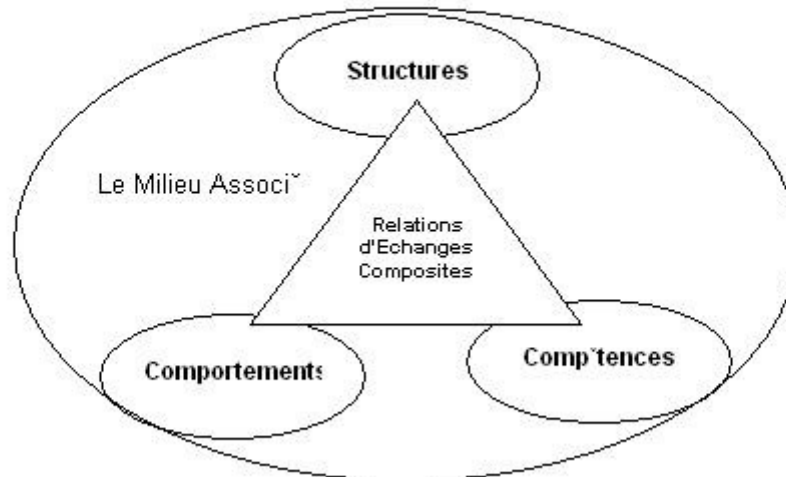
Le DÉFICIT DE LA RATIONALITÉ : La rationalité limitée infuse les comportements et les structures.

Le DÉFICIT DE D'INTERDÉPENDANCE : Les relations entre les acteurs sont composites et asymétriques.

Le DÉFICIT DE LÉGITIMITÉ : Les objectifs ou les buts et les procédés pour les atteindre ont une validité limitée.

Source : E.Friedberg, *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, Op.Cit., p. 117.

Graphique 10 : Grille de Lecture de la Définition du Système de Transformations



Ce que nous montre les trois cas étudiés, et particulièrement le cas C, c'est que même dans les situations où la différenciation est faible, les acteurs vont déployer de l'énergie à créer de la différence. Ce comportement des acteurs nécessite d'établir une relation d'équivalence entre les structures dans le triptyque des structures, des comportements et des compétences. Selon E.Friedberg (1997, p.117²⁰⁷), le contexte de l'action est régulièrement affecté par ses déficits que les acteurs cherchent en permanence à renégocier (*Encadré 12*). Il justifie à cet égard que ses travaux de recherche avec M.Crozier (1977²⁰⁸) aient été consacrés à l'étude de la genèse des «systèmes d'actions concrets». Le pouvoir émerge, en termes d'échanges négociés matérialisés par les comportements, de l'asymétrie des ressources mobilisables. La segmentation de l'environnement par la notion de relation au milieu en révèle la dimension cachée. Notre idée est d'identifier les mécanismes de la transformation. Dans le cas C,

²⁰⁷ FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, 1997, p. 117.

²⁰⁸ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, 1977, Op.Cit.

l'énergie déployée à créer de la différence dans un contexte de faible différenciation stratégique, organisait le mécanisme de la résistance au changement.

Toutefois, de notre point de vue, ce mécanisme n'est que le symptôme de l'inefficience du système concurrentiel fonctionnant en circuit fermé entre les acteurs. Les commerciaux étaient bien les seules personnes à se préoccuper des clients.

ENCADRÉ 13

MÉTHODOLOGIE D'UTILISATION DU MODÈLE DESCRIPTIF D'ANALYSE DU SYSTÈME DE TRANSFORMATIONS

La méthode consiste à retraiter les idées-clés du diagnostic socio-économique selon qu'ils se rapportent aux structures, aux comportements ou aux compétences, et selon qu'ils concernent le champ économique, le champ social ou le champ du pouvoir. Les idées-clés énoncent un problème élémentaire ou un problème complexe. Les idées-clés sont élaborées selon le protocole de dépouillement des entretiens qualitatifs et quantitatifs. Rappelons que les problèmes sont des interactions. Le classement se fait selon que ce qui a été exprimé évoque plutôt une cause dans les structures ou dans les comportements ou dans les compétences. L'intervenant ne prend pas position. Les problèmes sont identifiés par le diagnostic socio-économique réalisé selon la méthodologie ISEOR. Une grille doit être établie pour chacun des périmètres faisant l'objet d'un diagnostic. Un extrait est joint en Annexe 02.

Grille de Lecture du Mod.le d'Analyse Descriptive du Syst.me de Transfor			
Variables	Structures	Comportements	Comp`nces
Champ Economique			
Champ Social			
Champ du Pouvoir			

Source : Elaboration Daniel BONNET

Lorsque la concurrence sur le marché est exacerbée, si les acteurs organisés dans un réseau de luttes-concours cherchent d'abord à résister pour leur propre compte à l'inefficience du système concurrentiel, plutôt que de contribuer à sa transformation, alors ils ne parviennent plus à synchroniser leur équilibre coopératif, ni à maintenir un avantage concurrentiel collectif (HD 116). Le milieu apparaît comme un élément englobant dans le processus de la transformation.

Cette perspective nous éclaire sur la nature des dysfonctionnements agissant dans les structures profondes de l'organisation, afin d'apprécier l'efficacité d'une politique économique ou d'une politique générale (Cf. HD 114 au § 2.1). Finalement, nous observons que **la coopération inter-organisationnelle expose les organisations à un fonctionnement pathogène, affectant la performance et la compétitivité, car l'une des parties au système de transformations ne peut corriger que ses propres dysfonctionnements, mais pas les dysfonctionnements qui lui sont**

externes (HE 114). Nous pensons avoir identifier le mécanisme qui a contribué à la désynchronisation diffuse de l'équilibre coopératif et à la dilution de l'avantage concurrentiel collectif, chacun ne fonctionnant plus que pour ses propres intérêts dans le périmètre de ses échanges composites. Ce mécanisme est le lien du couplage structurel et dynamique de la forme et du sens (Cf. § 2.11).

2.31-L'Hétéronomie de l'Organisation

La qualité du lien dans la relation d'échange composite régit les effets de système. Nous observons à cet égard deux manifestations distinctes d'un même phénomène. Dans les cas A et B, l'ouverture des échanges au-dehors du milieu associé, consécutif à la mise en œuvre de la stratégie collective, a engendré le dérèglement du fonctionnement intra-organisationnel. Le ressourcement du processus de transformations ne pouvait pas se faire dans le champ inter-organisationnel car aucune stratégie d'intégration n'avait été mise en œuvre dans ce champ. Les acteurs ne parvenaient plus alors à dépasser l'hétéronomie des contextes.

Cette observation conduit d'ailleurs à relativiser la notion de cadre intégrateur proposée par H.Mintzberg (1982, p.159²⁰⁹). Certes, ce concept introduit un dispositif de pouvoir formel lorsque les mécanismes de l'ajustement mutuel ou les dispositifs fonctionnels ne fonctionnent pas correctement, et H.Mintzberg en souligne les limites. Nous préférons substituer la notion de stratégie d'intégration, définie comme une stratégie de transformations, dont le cadre intégrateur n'est qu'une composante. Celui-ci a son propre univers hodologique. Il semble préférable de privilégier un dispositif stratégique dont les propriétés se diffusent dans le périmètre à transformer, plutôt que de faire reposer les conditions de la réussite sur les seuls mécanismes d'une autorité formelle. Ce dispositif stratégique est une stratégie de transformations. L'intégration requiert que la fonction intégrante soit distribuée de manière systémique sur l'ensemble des acteurs. C'est une affaire de stratégie. Cette démarche est d'ailleurs préconisée par H.Savall et V.Zardet (1996^{210 211}) pour la mise en œuvre de la stratégie de la qualité et le contrôle de gestion. C'est une propriété générale du management socio-économique.

Dans le cas C, on observe paradoxalement le même processus, mais consécutif à fermeture des échanges dans le périmètre des échanges composites de l'environnement intra-organisationnel. L'absence de stratégie d'intégration du fonctionnement entre les coopérants génère de nombreux dysfonctionnements. La transformation se ressource dans le milieu intra-organisationnel. Dans les trois cas, le même phénomène, qui a des manifestations distinctes, peut être rapporté à une même

²⁰⁹ MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, 1982, Op.Cit.

²¹⁰ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, « Espoirs et désillusions dans la quête de qualité : Vers un nouveau calcul économique », *Revue Echanges*, n°125, Juillet 1996, pp. 27-46.

²¹¹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Le nouveau contrôle de gestion : Méthodes des coûts et performances cachés*, Malesherbes-Eyrolles, 1992, 400 p.

cause, à savoir l'absence de stratégie d'intégration dans l'environnement de coopération inter-organisationnelle.

Ces environnements de coopération inter-organisationnelle sont désormais des contextes généraux. Les travaux de recherche ont montré que la coopération inter-firmes est devenue une forme organisationnelle majeure depuis ces vingt dernières années (H.Blanc, 1998²¹²). Cette évolution concerne toutes les catégories d'entreprises. Elle fait éclater les modes traditionnelles de l'organisation. **Le développement des coopérations entre les entreprises et les organisations engendre des modes d'organisation hétéronomes et hétéromorphes, générant leurs propres propriétés de transformations** (HD 112). Ces propriétés régissent le mécanisme général de la transformation qui s'installe alors. Notre recherche montre qu'il est important d'établir le meilleur diagnostic possible de la structure socio-économique.

L'hétéronomie désigne une situation où l'acteur reçoit de l'extérieur les règles qui régissent son comportement. Cette notion de l'hétéronomie lie le dedans et le dehors (J.Spurk, 1998, p.229²¹³). Le *consentement éclairé*²¹⁴ favorisera l'intégration des règles, sans que toutefois ce consentement soit une condition suffisante. **Dans les contextes de coopération inter-organisationnelle, les politiques, les stratégies, les systèmes et les processus se définissent dans le noyau dur des relations d'échanges composites. Ce noyau dur compose un milieu de comportements paradoxaux** (HE 112).

La coopération intra et inter-organisationnelle n'est pas dissociable dans la pratique courante du management. Les stratégies doivent réaliser l'intégration fonctionnelle de ces deux champs. Par conséquent, d'un point de vue fonctionnel, le pilotage de la transformation doit réaliser l'intégration des stratégies internes et externes. **Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, il apparaît souhaitable de concevoir une approche endo-exogène**²¹⁵ **du processus de la transformation, car la formation des structures, c'est-à-dire des politiques, de la stratégie, des processus et des systèmes, émerge de la combinaison ago-antagoniste**²¹⁶ **du tout et de ses parties** (HP 113). Cette combinaison détermine un milieu de comportements paradoxaux car elle n'est jamais bien réglée. Elle recèle les propriétés de la transformation.

²¹² BLANC Hélène, *Contribution théorique à l'analyse des processus concurrentiels globalisés : Le cas des accords de coopération inter-firmes*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, sous la dir. du Pr.D.Dufourt, Université Lyon 2, 1998, 383 p.

²¹³ SPURK Jean, *Une critique de la sociologie d'entreprise : L'hétéronomie productive de l'entreprise*, L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, 1998, 247 p.

²¹⁴ Le **Consentement Eclairé** signifie que l'on dispose des informations permettant d'assimiler la règle et de mettre en oeuvre, le cas échéant, le processus d'accommodation à la règle.

²¹⁵ Une approche **endo-exogène** est une approche du double point de vue interne et externe.

²¹⁶ BERNARD-WEIL Elie, « La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxales », *in* PERRET V. et JOSSERAND E. (Coord.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement la complexité*, Ellipses, 2003, 302 p., pp 25-56.

ENCADRÉ 14

LE PRINCIPE AGO-ANTAGONISTE

Le principe ago-antagoniste désigne une coordination entre des points de vue opposés ou contradictoires. Ces points de vue doivent être considérés en tant qu'unité ago-antagoniste. Pour appliquer ce principe, il convient de prendre en compte la structure cachée régissant le processus d'équilibration ou expliquant le déséquilibre. Selon E. Bernard-Weil (2003), cette perspective renouvelle l'approche systémique. Pour cet auteur, la rationalité est paradoxale. Cette structure cachée est prise en compte en considérant des points de vue opposés, par exemple, Auto-organisation/Hétéro-organisation, Variant/Invariant, etc..., non pas dans leur simple opposition, mais en envisageant la diversité des équilibres ou des déséquilibres qui peuvent surgir au sein de ces couples. Ainsi, pour E-B Weil, la régulation des dysfonctionnements dans une organisation est à l'origine de « l'autonomie pathologique ». Il faut concevoir que le processus d'équilibration s'accomplisse dans l'immobilité, y compris s'il fonctionne loin de l'équilibre. Dans une organisation, les couples ago-antagonistes s'organisent en système complexe. Nous développerons cette approche au chapitre 7.

Source : BERNARD-WEIL Elie, « La science des systèmes ago-antagonistes », in V. Perret et E. Josserand, *Le paradoxe : Penser et gérer autrement la complexité*, 2003, Op.Cit.

Il ne s'agit pas de considérer seulement la relation acteur/milieu. Celle-ci est un sous-système du champ de la coopération inter-organisationnelle. La grille de diagnostic doit être suffisamment conceptuelle en raison de l'hétéromorphie des situations. **Si l'on pose que l'environnement de coopération inter-organisationnelle génère les structures et les comportements qui le façonnent, alors il est un système de transformations englobant dans le système de la relation acteur/milieu** (HP 112).

En l'absence de stratégie d'intégration, nous soulignons l'importance des effets de systèmes perpétués par le régime de fonctionnement de l'organisation. Les acteurs se régulent parce qu'il y a des dysfonctionnements. Mais, cela ne signifie pas que le système s'autorégule, car cette régulation est le fait des acteurs. D'un point de vue socio-économique, cette régulation est le symptôme des dysfonctionnements. Elle signifie que le système de transformations ne parvient pas à s'équilibrer harmonieusement. Cependant, certains phénomènes de régulation peuvent être considérés comme des structures dès lors que le diagnostic caractérise une certaine permanence de ces phénomènes. Ce sont ces phénomènes qui sont probablement les plus difficiles à traiter (Cf. §2.21). Ce traitement nécessite une technologie d'intervention.

La régulation conjointe par les acteurs de la concurrence et de la coopération au sein de l'environnement de coopération inter-organisationnelle, construit une empreinte auto-référentielle dans les infrastructures internes et externes de l'organisation (HD 115). Cette empreinte est une structure, au sens défini par J. Piaget. Le diagnostic des invariants nécessite que la méthode d'intervention permette de dé-contextualiser les situations, afin d'isoler la part de permanence et la part de conjoncturel. Cela concerne tout particulièrement le diagnostic dans la variable du comportement. Mais, il concerne également le diagnostic dans les structures profondes, afin d'isoler, sous forme d'hypothèses, la part de permanence de phénomènes non visibles

(Cf. « structuralisme méthodologique » au § 2.1). En effet, seul l'objet le plus stable offre une prise à l'observation. Un objet, qui en apparence n'évolue, pas peut subir en interne des transformations qui le complexifient et le solidifient. Ces phénomènes peuvent contribuer à l'installation d'un processus de régression dans le mécanisme de la transformation^{217 218}, que nous avons observé dans le cas C1. Ils ne doivent pas être sous-estimés. **Une empreinte auto-référentielle imprime tout à la fois le processus de la transformation et les caractéristiques du processus d'équilibration des relations d'échanges composites, car le processus de la transformation est immanent au sein des organisations** (HE 115).

Aussi, nous pouvons prescrire que **la transformation déborde le périmètre de la coopération et s'étale dans la totalité du milieu. Pour cette raison, il faut concevoir la notion et le principe du pilotage de la transformation dans le concept de la relation au milieu** (HP 114 A). **L'équilibre coopératif est une intégration interdépendante des conditions d'assuétude**²¹⁹. **Si l'équilibre coopératif n'est pas bien réglé, il génère des dysfonctionnements** (HP 114 B).

Dans le domaine des organisations, la notion de structure désigne le plus souvent un agencement des composants et de leurs relations. Pour comprendre la transformation, cette notion doit être élargie. Si nous appliquons le principe ago-antagoniste à la définition de J.Piaget²²⁰, selon laquelle un système de transformations est une structure, il peut apparaître que des stratégies internes et externes apparemment intégrées ne le sont pas. Si le processus de la transformation se déroule loin de l'équilibre, et s'accomplit dans l'immobilité en résistant à l'inefficience du système, alors **l'équilibre coopératif n'est jamais bien réglé dans les organisations. Il doit faire l'objet d'un pilotage** (HP 116 D). Cela signifie que les acteurs ne sont pas parvenus à dépasser l'hétéronomie des contextes. Ce qui se passe en réalité, c'est que les effets de système ont forcé le fonctionnement du système de transformations. Ainsi peut-on tenter d'expliquer l'hypothèse HD 116. **Dans une économie où la formation du prix est une lutte-concours érigée en système macro-économique, si les enjeux conjoncturels ou singuliers écrasent les enjeux stratégiques, le milieu de comportements**

²¹⁷GEERTZ Clifford, *Agricultural Involution. The Process of Ecological Change in Indonesia*, Berkeley et Londres, University of California Press, 1963, 196 p., Cité par BERQUE Augustin : *Ecoumène : Introduction à l'étude des milieux humains*, Belin, 2000, Médaille d'argent du CNRS 2001, 271 p., pp. 172. C'est le mécanisme de l'involution chez Clifford GEERTZ. Un système qui n'évolue pas peut se complexifier et se solidifier dans ses infrastructures. Ce processus entraîne une amplification du processus de la transformation inversée.

²¹⁸ LAMARCK Jean-Baptiste (Chevalier de), *Philosophie Zoologique*, Dentu, Paris, 1809, 422 p. + 450 p., - Source : <http://www.lamarck.cnrs.fr>

²¹⁹ L'**assuétude** est l'accoutumance aux modifications du milieu. Dans notre hypothèse, les conditions d'assuétude désignent les circonstances extérieures (CF. HE 231).

²²⁰ BERNARD-WEIL Elie, « La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxales », *in* PERRET V. et JOSSERAND E. (Coord.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Collection HEC, 2003, 302 p., pp. 25-56. Cet auteur fait remarquer que J.Piaget n'a pas pu démontrer que le mécanisme de l'équilibration est construit. Il souligne cependant que J.Piaget considérerait probablement le couple Constructivisme vs Inconstruit.

privilégie un système de transformations concurrentielles car les acteurs se conduisent de manière structurellement équivalente²²¹ et sont susceptibles d'évoluer en impasse (HE 116). Les effets de système contribuent à restaurer le fonctionnement du système de transformations. Le fonctionnement se renouvelle sur les enjeux conjoncturels et singuliers. Il signifie bien évidemment un déficit de gouvernance et de pilotage. Ce mécanisme clôt le fonctionnement du système de transformations. A terme, le système de transformations défini comme l'unité des acteurs et de leur milieu associé, ne s'adapte pas aux transformations de l'environnement. C'est ce que nous observons dans le cas C. Le fonctionnement du système de transformations a perpétué en interne un mécanisme de concurrence intra-organisationnelle expliquant l'évolution en impasse stratégique sur longue période.

Si l'origine causale du processus de la transformation oppose des forces endo-centrées et des forces exo-centrées, tout à la fois dans le tout de l'organisation et de ses parties, il faut donc concevoir le pilotage de la transformation de l'équilibre coopératif dans la configuration organisationnelle globale au sein de laquelle la coopération trouve sa consistance (HP 115). Nous voyons bien cependant, qu'en raisonnant dans le plan des structures, les problématiques renvoient souvent aux comportements. Les comportements ont un effet structurant (H.Savall et V.Zardet, 1995, pp.175-180²²²). La part stable et prégnante des comportements organise le fonctionnement du système de transformations. H.Savall et V.Zardet la classent dans le pôle des structures car organise le fonctionnement des structures mentales.

2.4-La transformation des relations dans les Systèmes Interdépendants

Dans le cas B, nous constatons que tous les efforts n'ont pas été faits pour obtenir l'intégration de la stratégie collective en intra-organisationnelle. C'est ce qui à posteriori a motivé la demande de conseil. Les coopérants ont alors découvert l'ampleur de la transformation à réaliser. Les dirigeants des entreprises leaders dans la démarche (B1 et B2) ont accepté le recadrage stratégique de la démarche, ce qui a permis d'obtenir l'adhésion d'un nouveau coopérant, B7. Cette configuration permettait de valider la taille critique du réseau dans trois grandes villes, Paris, Lyon et Lille. Les autres partenaires installés à Nantes, Bordeaux, Toulouse et Nice, ont constaté que la stratégie à déployer dépassait leur

²²¹ RICE Ronald E. and AYDIN Carolyn, « Attitudes toward New Organizational Technology :Network Proximity as a Mechanism for Social Information processing », *Administrative Science Quartely*, vol.36, n°2, June 1991, pp. 219-245. Ces auteurs ont montré que des entreprises disposant de structures de relations analogues, définies comme structurellement équivalente, tendent à se comporter de manière identique.

²²² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit.

intention. Les conditions de *l'affectio-sociétatis*²²³ n'étaient pas réunies. Ils ont préféré jouer la carte du *déni de réalité*.

Dans le cas A, les coopérants pensaient faire en intra-organisationnel tous les efforts nécessaires au développement de la stratégie collective. Mais, ils se sont rendus compte, au cours de la première année de fonctionnement, que la société commerciale collective ne parvenait pas à réaliser sa propre transformation. Ils ont convenu de recruter un directeur général pour remplacer l'ancien dirigeant qui aurait dû tout mettre en oeuvre pour conduire le changement, ce qu'il n'a pas fait. La société commerciale externalisait chez chacun des coopérants ses propres dysfonctionnements, et inversement. Ces dysfonctionnements généraient des *effets de système*. L'interaction des dysfonctionnements formait un noyau dur de dysfonctionnements régulés ou non par les acteurs, que nous définissons comme un « **milieu de dysfonctionnements** ». Ce milieu de dysfonctionnements organisait son propre processus d'équilibration, hors de l'équilibre du point de vue organisationnel, mais à l'équilibre dans le milieu de dysfonctionnements. Ce processus ne pouvait concerner que des dysfonctionnements répétitifs, c'est-à-dire des dysfonctionnements agissant comme des structures organisationnelles. Ce sont ces invariants qu'il faut pouvoir diagnostiquer. C'est pourquoi nous prescrivons l'hypothèse suivante : **L'auto-régulation dans les organisations est une utopie. Le développement de la coopération entre les entreprises et les organisations dans un système socio-économique érigé en luttes-concours justifie de concevoir une approche transformative pilotée de l'équilibre coopératif** (HP 122). En environnement de coopération inter-organisationnelle, l'équilibre coopératif se construit dans le milieu associé. On ne peut pas concevoir l'idée d'une l'auto-régulation d'un milieu de dysfonctionnements.

Le milieu de dysfonctionnements est une transduction (*Encadré 15*) du milieu de comportements. Dans ce milieu de dysfonctionnements, la transformation est régie par un processus conditionnellement répétitif. Sa réversion dépendra de son degré d'hétéronomie et d'assuétude considérés de manière ago-antagoniste, un plus fort degré d'hétéronomie et d'assuétude, c'est-à-dire de perméabilité, supposant un plus faible degré de résistance au changement. Cette notion de transduction est importante, car dans le langage de G.Simondon, elle explique :

- Que le tout est plus ou moins que les parties
- Que le tout est la coordination ago-antagoniste des facteurs de sa genèse (Pré-individuation)
- Que le tout est individué collectivement. C'est-à-dire que le tout est une intégration.

²²³ Locution d'origine latine désignant l'élément intentionnel indispensable à la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de s'associer.

ENCADRÉ 15
RAPPEL DES DÉFINITIONS

La transduction est l'opération de décharge de l'énergie potentielle contenue dans les structures. Le milieu ne peut pas par lui-même produire autre chose que ce que ses propriétés génèrent.

L'hétéronomie est une situation où l'acteur reçoit des règles de l'extérieur qui régissent son comportement. Dans le cas présent, le système de dysfonctionnements est désigné par la notion de milieu de dysfonctionnements.

L'assuétude est la sédimentation des comportements dans le milieu.

Rappelons que G.Simondon (2005, p.15) donne également la définition suivante concernant la transduction : C'est une structure qui apparaît dans un domaine de problématique comme apportant la résolution des problèmes posés. Ce n'est pas une déduction. Elle tire la structure résolutive des tensions mêmes de ce domaine.

Nous retenons donc que les comportements agissent comme des structures organisationnelles. Cette conception des structures a été bien vue par A.Giddens (1987, p.15²²⁴), lorsque qu'il souligne, pour réfuter l'approche structuro-fonctionnaliste, que « *le concept des structures permet de lier les idées de structure et d'action de façon indissociable* ». A cet égard A.Giddens fait référence au concept de structure proposé par F.Saussure. Et cette conception est à l'origine de la notion de « *dualité du structurel* », selon laquelle les propriétés structurelles sont à la fois les conditions et le résultat des activités des acteurs.

Selon A.Giddens, il ne s'agit d'établir que des généralisations valides. Il n'est pas question de « Loi » (A.Giddens, 1987, p.21), Selon nos observations, s'il s'agit d'une règle de comportements suffisamment stables imposée par les **circonstances**, il s'agit d'un « Loi ». Car, nous l'avons souligné précédemment, seul l'objet le plus stable offre une prise à l'observation. Mais, il faut concevoir que la « Loi » elle-même se transforme, d'abord dans les structures profondes. Un objet qui en apparence ne se transforme pas peut subir en interne des transformations qui le complexifient et le solidifient. Ces phénomènes contribuent à l'installation des propriétés du mécanisme de la transformation.

Aussi et à cet égard, dans *l'énaction* chez F.Varela (1993²²⁵), le principe du couplage structurel entre l'acteur et son environnement doit être relativisé. Nous admettons la position de A.Berque (2000, p.122²²⁶) lorsqu'il met en avant la notion *gibsonnienne d'affordance*. La notion *d'affordance* chez James Gibson (1977²²⁷), désigne la prise que l'environnement offre à la perception et en même temps la capacité que cette perception possède d'avoir prise sur ou d'être en prise avec ces prises (A.Berque, 2000, p.151). C'est le principe ago-antagoniste. La prise qu'offre l'environnement et la prise qu'offre la perception de la prise se coordonnent dans un mécanisme d'assimilation et d'accommodation, c'est-à-dire de transformation, activé plus ou moins par des facteurs internes ou (et) par des facteurs

²²⁴ GIDDENS Antony, *La constitution de la société*, PUF, 1987, Traduit de l'anglais par M.Audet, 474 p.

²²⁵ VARELA Francisco, *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*, Le Seuil, Paris, 1993, 377 p.

²²⁶ BERQUE Augustin, *Écoumène : Introduction à l'étude des milieux humains*, Médaille d'argent du CNRS 2001, Belin 2000, 271 p.

²²⁷ GIBSON James J. *The Theory of Affordances : Acting and Knowledge: Toward an Ecological Psychology*, Eds. Robert Shaw and John Bradsford. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1977, pp.67-82.

externes. L'équilibration se cherche dans le processus ago-antagoniste. Et ce qui en émerge est un tout pré-individué expliquant la différenciation des individus. Selon A.Berque, il faut moins considérer les propriétés de l'objet observé que ses *affordances*. Par nature, ses *affordances* sont mésologiques. Et cette perception dépend largement des circonstances et des dispositions mobilisées par les acteurs dans leur milieu. On peut voir un objet ou entendre un propos et ne pas y être attentif, par exemple. Les *affordances* participent donc à la formation des structures mentales. Dans la relation à l'autre, elles structurent notamment les processus de l'intersubjectivité. Elles intègrent la perception stable, par exemple physique, et la perception phénoménale ⁽²²⁸⁾.

A.Giddens (1987, p.31) soulève une vraie interrogation lorsqu'il s'interroge sur la question suivante « *Comment des activités sociales s'étalent-elles sur de longues étendues d'espace-temps ?* ». C'est bien notre propos que de comprendre comment la transformation installe des structures et des systèmes de fonctionnement. Nous développerons cette question au chapitre 6, sur le thème de la territorialité des stratégies. Le territoire nous apparaît en effet comme le signifiant de la différenciation. Au sein de ce territoire, on peut observer la répétition de ce même mécanisme de coordination des opérations de différenciation et d'intégration. La notion d'intégration est ici définie comme le processus d'incorporation. Toutefois, nous rappelons que le concept de l'intégration dans notre recherche est le transformé du processus d'équilibration transductif.

Notre recherche ne tente pas de montrer ce qu'est l'interdépendance, mais plutôt en quoi elle consiste du point de vue de la transformation. Les cas A et B montrent que **le pilotage de la transformation dans le seul périmètre de la coopération n'est pas une condition suffisante pour intégrer les stratégies, même si le processus de la transformation impacte les stratégies et le mode de fonctionnement des organisations coopérantes** (HD 121).

Le cas C nous fournit à cet égard une explication. Il s'agit d'une coopération établie depuis de longues années. L'Union des Coopératives a été créée dans les années soixante. A l'origine, elle regroupait des coopératives de village. Progressivement, des coopératives concurrentes dans un même village ont fusionné. Le cas C1 est typique de cette évolution. L'interdépendance ne créait pas nécessairement de l'intégration. Elle peut créer des stratégies collectivement stables dans le champ des *affordances*. Dans le cas C, le stade de l'émergence de la coopération a été largement dépassé. Il s'agit de comprendre comment la coopération a évolué. Il s'agit d'une organisation stratifiée en trois niveaux, les Producteurs, les Caves-Coopératives et l'Union des Coopératives. La coopération est structurellement très intégrée entre les Producteurs et les Caves-Coopératives. Mais, en période de crise économique et financière, cette intégration est plus subie que volontariste, tant il est observable que les producteurs

²²⁸ A.BERQUE (2000, Op.Cit., p.152) déplore à cet égard la critique de F.VARELA relative aux apports de James Gibson. Selon F.Varela, le couplage structurel entre un objet animé et son environnement exclurait tout rapport d'invariance de ce dernier. F.VARELA ne considérerait pas le rapport d'inertie dans l'observation..

mettent en œuvre des stratégies de différenciation pour sauvegarder leurs intérêts économiques, y compris et peut-être en premier lieu les administrateurs.

Dans le cas C1, le conseil d'administration est constitué de dix-huit membres. Le premier Vice-Président est le seul à avoir reconnu ce comportement, après que le débat sur cette question ait ébranlé la cohésion du Conseil d'Administration. Paradoxalement, tous reconnaissent que ce comportement pénalise le collectif, en particulier les producteurs les plus engagés. La règle de la mutualisation se trouve implicitement remise en cause. Ce phénomène est relativement bien connu, puisqu'il est une caractéristique des stratégies dans les secteurs en impasse.

Au stade de l'Union des Coopératives, la coopération est possible parce qu'elle ne s'opère pas sur le territoire de chacun. C'est-à-dire, que les coopérants ont été d'accords sur un périmètre de coopération défini hors de leur territoire. Ce périmètre est celui de la coopération inter-organisationnelle. Mais, la coopération est restée faiblement intégrée en aval de la Coopérative. Sa mise en œuvre a entraîné l'intrusion des cadres fédérateurs, les commerciaux et l'œnologue notamment, dans le périmètre intra-organisationnel. Cette intrusion est une source importante de conflits-coopérations.

L'enjeu du projet coopératif (Cf. § 1.3) engagé en 2005 est de négocier cette phase ultime de l'intégration fonctionnelle. Encore, reste-t-il à convaincre les producteurs que le nouveau système d'organisation réalisera une performance économique meilleure que l'ancien, ce que le projet ne démontre pas. Ce projet est largement politique. Or, ce qui démontre que la stratégie est collectivement stable, c'est que la stratégie de différenciation individuelle des producteurs qui tentent cette aventure ne parvient pas à envahir la stratégie indigène, pour reprendre cette expression de R.Axelrod (1996, p.58²²⁹). La condition émise par R.Axelrod que les individus élaborant de nouvelles stratégies ne se rencontrent pas souvent est ici vérifiée. La relation entre les producteurs et les salariés des coopératives est principalement assurée par des cadres fédérateurs (Techniciens, œnologues, commerciaux). Les Présidents des Coopératives se réunissent périodiquement à l'Union des Coopératives, hors de leur territoire donc. Cet exposé décrit les conditions de l'interdépendance. Nous voyons également dans ce cas, que tous les efforts n'ont pas été faits pour faire progresser l'intégration. **Les stratégies et le mode de fonctionnement de chaque organisation coopérante ont leur propre cadre de référence. Ils impactent également la stratégie et le mode de fonctionnement du tout et des parties de manière fonctionnelle et dysfonctionnelle** (HE 121).

2.41-L'émergence de la notion de territoire de pouvoir.

Dans les trois cas que nous avons étudiés, la résolution des problèmes de la stratégie est filtrée par les enjeux cachés de la stratégie de pouvoir. Ces stratégies de pouvoir déterminent une certaine forme de cohésion organisationnelle. Elles consistent en des luttes-concours entre des dirigeants, dans les cas

²²⁹ AXELROD Robert, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, 1996, Op.Cit.

présents mandatés par leur Conseil d'Administration respectif, permettant d'organiser et d'installer des territoires de pouvoir. Dans le milieu agricole notamment, les dirigeants s'investissent dans des organisations professionnelles et syndicales, au sein desquelles ils exercent des responsabilités. Les différents mandats structurent un réseau stratégique de pouvoir. L'importance de cet investissement et son impact sur la coopération entre les acteurs ont bien été montrés dans la thèse de S.Geindre (2000²³⁰). L'auteur montre comment un syndicat professionnel est un acteur pertinent pour mettre en place du réseau stratégique. Sa recherche souligne que les actions initiées par le syndicat stimulent la coopération entre les firmes. Mais, il indique également que les acteurs ont cherché à créer un avantage concurrentiel collectif sans réduire les avantages concurrentiels individuels. C'est ce que nous observons également dans les trois cas étudiés. Ce réseau stratégique participe au processus d'individuation collective.

Ce comportement peut être observé dans le plan des structures. Un mécanisme de confusion peut s'installer dans l'exercice du mandat, entre les intérêts collectifs et les intérêts personnels. Nous ne voudrions pas généraliser, car nous avons également observé des comportements oblatifs. Ainsi, au sein du Conseil d'Administration du cas C1, il était fréquent d'observer que les administrateurs examinaient une question collective à la lumière de leurs intérêts économiques personnels, sans que le président ne recadre l'arbitrage. Ce comportement avait pour conséquence de nuire à la sérénité des débats. La décision se formait et se transformait dans les joutes, les controverses, les polémiques, les opinions, les croyances, la connivence, les collusions, et finalement le Président tranchait. La décision s'imposait, mais la contestation se poursuivait dans les coulisses. L'intervenant fut rappelé une année après avoir terminé sa première mission pour remettre en ordre de marche le Conseil d'Administration.

Cette observation renvoie bien évidemment à la question du style et du mode d'exercice du pouvoir, de la gouvernance et du management. Il ne nous semble pas que ce soit seulement une question de méthode ou de professionnalisme. Certes, les dirigeants qui réussissent dans ces contextes très politiques sont sans aucun doute les meilleurs gouverneurs. Si nous raisonnons en termes d'échanges composites, nous voyons cependant que les intérêts économiques et sociaux se trouvent cannibalisés dans le champ de l'exercice du pouvoir. Outre que le pouvoir puisse constituer un enjeu personnel, nous voulons montrer que **la stratégie des acteurs du pouvoir dans leur milieu associé installe des territoires du pouvoir**, et que l'essentiel de leur stratégie consistera largement à les défendre et à les promouvoir, au nom des intérêts économiques et sociaux. Le pouvoir apparaît comme un milieu. Le milieu est son emprise. Cependant, le **milieu** (*Encadré 16*) n'est pas un fluide mais une **âme** (*Encadré*

²³⁰ GEINDRE Sébastien, *Du district industriel au réseau stratégique : La transformation des relations inter-organisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. R.Paturel, Université Pierre Mendès-France Grenoble 2, 2000, 479 p.

17). Les luttes-concours s'exercent dans ces territoires. Le Président de la Coopérative C1 remettait en jeu son mandat chaque année, mais était finalement renouvelé, faute de candidats concurrents pour exercer cette fonction dans ce contexte.

ENCADRÉ 16

INTRODUCTION À LA NOTION DE MILIEU

« La première évocation de la notion de milieu est attribuée à Newton. Le milieu était défini comme un fluide entre deux corps. Ce fluide est leur milieu. Il pénètre ces corps et ces corps sont situés au milieu de lui. Et c'est pour autant que l'on considère généralement séparément les corps que l'on oublie cette notion de milieu. »

Source : G.Canguihlem, *La connaissance de la vie*, Vrin, 10^e édition 2003, 255 p., p. 167.

ENCADRÉ 17

A PROPOS DE L'ÂME

Il existe de nombreuses doctrines de l'âme. Pour Platon par exemple, elle est la puissance de l'autre. Elle coordonne le divin et l'intelligible. Descartes lui préfère la notion *d'esprit* en la désignant comme la chose pensante. Pour Aristote, elle est l'incarnation du corps. Pour Wittgenstein, elle dévoile ce qui est caché. Pour Bergson, elle est indépendante du cerveau, car le cerveau est l'organe dans lequel l'esprit s'insère. Pour Foucault, elle est une fonction dans l'économie politique du corps. La sanction pénale par exemple frappe d'abord l'âme du criminel.

Cette notion de territoire de pouvoir que nous proposons (au singulier) recouvre les différentes formes intégrées du pouvoir, au sens hodologique de la forme et du sens, du signifiant et du signifié. Le pouvoir dans cette définition est un exercice de la capacité, de l'autorité et de l'ascendant. Pour Platon, le pouvoir est un mouvement qui se meut lui-même. Le territoire est un signifiant du pouvoir, un lieu d'intégration. Il s'agit pour ces dirigeants qui interviennent dans des environnements de coopération inter-organisationnelle, de conduire des ensembles politiques. Fr.Perroux (1994, p.143²³¹) définissait le politique comme un ensemble qui établit des relations stables d'autorité et de dépendance entre des individus et des groupements animés de désirs contradictoires. La politique discipline une volonté de

²³¹ PERROUX François, *Pouvoir et économie généralisée*, 1994, Op.Cit.

puissance, écrivait-il également, en usant de contraintes légitimées au nom d'un intérêt. Mais, il ne parvient pas cependant à définir la notion de pouvoir économique, car il la limite au champ de l'économie marchande. Pour y parvenir, il eût suffi qu'il considère l'homme plutôt que les agents, aussi dans ce cas.

ENCADRÉ 18 : PÉRIMÈTRE DE L'INTERVENTION (CAS B)

Dans le Cas B, notre mission de base était cantonnée dans le périmètre inter-organisationnel. Nous avons négocié une Intervention Socio-Economique avec les organisations B1, B2 et B7. Seul B1 a accepté.

Dans le Cas C, notre mission de base était cantonnée dans l'organisation C1. Cette mission a initié le projet coopératif dans le champ C de l'Union des Coopératives, compte tenu de négociations engagées avec plusieurs coopératives, dont la coopérative C2 présidée par le Président de l'Union. Cette démarche a ouvert la fenêtre d'opportunité (Cf. § I.4 et I.11).

Ces territoires délimitent le champ de l'intervention de l'intervenant. Il s'agit là d'une question sensible. Dans les deux cas B et C, le fait nous ayons pu négocier une intervention socio-économique dans les organisations B1 et C1 a gêné le déroulement de la mission. Nous pensions, et ces interventions ont montré de manière pertinente à posteriori, qu'il fallait envisager d'intervenir conjointement dans le champ organisationnel et dans les champs intra-organisationnels chez les coopérants. Il s'agissait là d'une hypothèse inductive que nous voulions valider. Les dysfonctionnements dans le champ inter-organisationnel trouvaient leur source dans les champs intra-organisationnels. Toute unité d'intégration inter-organisationnelle est elle-même un champ intra-organisationnel qui intègre plus ou moins l'hétéronomie des contextes. Ces unités génèrent leurs propres dysfonctionnements, mais nous avons montré dans le cas A que cette unité était un milieu de fusion des dysfonctionnements externalisés par les coopérants.

Cette fusion nous a permis d'identifier ce que nous avons appelé un milieu de dysfonctionnements. Nous montrerons que cela s'est également produit dans le cas B, lors de la mise en œuvre du projet stratégique recadré. Mais dans chacun des cas, il s'agissait de contenir l'intervenant dans son périmètre, qu'il ne voit pas au-delà. Cette observation inspire la prescription suivante. **L'intégration des stratégies nécessite bien une approche globale. Mais, pour intégrer les stratégies dans le périmètre de la coopération, il faut d'abord rechercher leur intégration au sein même des organisations coopérantes, c'est-à-dire renverser les pratiques usuelles (HP 121).**

Cette prescription ne peut fonctionner que si elle est rapportée à la problématique des territoires de pouvoir. Le chercheur est neutre (en principe). Il n'est pas perçu comme tel dans ces contextes. Il peut être suspect en raison des *affordances*. Le pouvoir fait l'objet de stratégies interférentes. Ces stratégies peuvent constituer des buts de système cannibalisant les buts de mission. Ces stratégies agissent

comme des stratégies de transformations empiriques, c'est-à-dire non valides d'un point de vue scientifique. Pour conclure cette section, ces *affordances* n'ont pas joué de manière significative dans les cas A et A1, car les dirigeants privilégiaient effectivement l'impact de l'intervention du point de vue des intérêts économiques. La sélection des phrases-témoins (*Encadré 19*) jointes témoigne de la nature des enjeux du moment. Nous reviendrons sur cette notion du moment avec l'hypothèse HE 214.

L'Intervention Socio-Economique doit fournir un système de prescriptions. Les stratégies dans le territoire de pouvoir s'intègrent dans le processus d'individuation collective. Ces stratégies ont des conséquences imprescriptibles, voire indescriptibles à priori. Ces stratégies ont organisé la résistance en interne. Elles engagent la responsabilité des dirigeants, comme le montre le cas C.

ENCADRÉ 19
LES ENJEUX STRATÉGIQUES DANS LE CAS A
PHRASES-TÉMOINS

DÉMULTIPLICATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE :

IC 199-LES ORIENTATIONS DE LA STRATÉGIE NE SONT PAS SYNCHRONISÉES

- PT 710 : « *On a des interrogations concernant certains producteurs en retrait sur le plan qualitatif ou organisationnel* ».
- « *Pour l'épinard, on a pris du retard pour rentrer en campagne sur L..., compte tenu de la concurrence sur Ch..... De plus, on avait fait des budgets et l'on n'avait pas l'impression d'avoir conseillé de planter autant d'épinards à L...* ».
- PT 712 : « *On est individualiste. En se regroupant, il faut organiser la production par rapport à la société commerciale A. Certaines entreprises ont du mal à s'adapter vite. Si le fossé s'agrandit, qu'est-ce qui va se passer ?* ».
- PT 713 : « *On a du mal à convaincre que la stratégie de chacun, c'est aussi la stratégie de la société commerciale A* ».
- PT 714 : « *Quand on a racheté la société commerciale A, on n'était pas apte à voir, mais ça nous a fait mûrir. Cela a permis de mesurer l'écart entre nos structures et une structure qui est une entreprise commerciale* ».
- PT 715 : « *A Ch....., les commerciaux font ce qu'ils veulent et ils rendent des comptes à leur manière. Il y a beaucoup de choses que l'on n'a pas encore vue* ».

Source : Diagnostic Socio-Economique, Cas A, 2003.

D'aucuns pourraient trouver l'allocution du Président à l'Assemblée Générale de l'Union des Coopératives du 16 mars 2006 démagogique (Cf. § 1.7). La seule réponse serait qu'une stratégie mutante envahisse la stratégie indigène (R.Axelrod, 1996, p.58²³²). Mais, le Président de l'Union reconnaît qu'il avait jusque-là échoué à obtenir depuis de longues années cette concentration tant désirée. Elle se réalisera désormais à marche forcée. Après coup, d'aucuns peuvent se montrer critiques, tant à l'égard des dirigeants et notamment du Président de l'Union, qu'à l'égard du diagnostic du cabinet de conseil qui a réalisé le diagnostic à l'Union des Coopératives (*Encadré 20*) montrant que l'organisation a été de longues années durant un « cocon ».

²³² AXELROD Robert, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, 1996, Op.Cit.

Il nous a semblé juste de dégager les prescriptions suivantes. **L'efficacité d'un mode d'organisation et de son design sont fonction de la qualité de la cohésion organisationnelle. Mais, la qualité de la cohésion organisationnelle est moins une problématique de structure, qu'une problématique de comportement et de compétences, renvoyant au mode de fonctionnement** (HP 116 A). Cette prescription souligne l'importance de la qualité et de l'efficacité de l'interaction entre les structures et les comportements, déterminant cette cohésion organisationnelle. Elle stipule néanmoins que les modalités du fonctionnement, comprenant le management stratégique de l'organisation, priment dès lors que les comportements agissent comme des structures organisationnelles. Aussi, dans les cas étudiés, **pour établir le diagnostic de la problématique de la qualité et de l'efficacité de l'intégration des stratégies internes et externes au sein de l'équilibre coopératif, il faut évaluer la qualité et l'efficacité de la cohésion organisationnelle, en considérant l'interaction entre les structures, les comportements et les compétences comme un système de transformations de la relation au milieu** (HP 116 B). Ensuite de quoi, si l'on pose que les comportements et les compétences, définis comme des opérations²³³, priment sur les structures, la transformation du mode de fonctionnement devrait précéder la transformation organisationnelle et la transformation stratégique (HP 116 C).

ENCADRÉ 20

EXTRAIT DU DIAGNOSTIC RÉALISÉ À L'UNION DES COOPÉRATIVES

Une culture territoriale de circonstance
Une absence de culture du vin.
Une structure qui vit au-dessus de ses moyens, qui pompe ses administrés.
Un vin qui ne valorise pas le terroir, mais qui assure les revenus des viticulteurs.
Des viticulteurs qui ne sont pas passionnés par leur métier.
Des disparités de mentalités.
Une collectivité sans ambition.
Une solidarité qui s'effrite.
Une institution gangrenée.
Une structure complexe et vieillissante.
Une organisation qui a perdu de son efficacité et de sa puissance.
Une organisation en plein naufrage qui n'est plus dirigée.
Une collectivité repliée sur elle-même.
Un vin moyen sans différenciation.
Une situation difficile et un début de panique.
Etc ...

Source : Verbatim des Viticulteurs et des Salariés, Restitution Mai 2005.

²³³ **Le concept d'opération** est emprunté à G.Simondon. Il désigne l'intégration des comportements et des compétences. Chez G.Simondon, l'opération est ce qui fait apparaître ou modifie la structure. L'acte contient tout à la fois l'opération et la structure. (G.Simondon, 2005, Op.Cit, P.559). L'acte se trouve ainsi considéré en creux, dans le triangle des relations d'échanges composites, dans le modèle descriptif d'analyse du système de transformations (Cf. § 2.31).

2.5-La Transformation de la Combinaison Compétences- Comportements

Cette combinaison des compétences et des comportements définit le concept de l'opération. Dans l'ambi-système des structures et des comportements, notre recherche étudie plus particulièrement l'interaction entre les invariants (Structures) et les opérations (Comportements-Compétences). Ce projet est celui de la Théorie Socio-Economique des Organisations, et justifie le choix de ce cadre théorique qui définit les compétences comme les connaissances théoriques et pratiques détenues par l'acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.494²³⁴). Les compétences sont donc définies comme *le couplage de la connaissance théorique et de la pratique*. Ce cadre théorique propose une grille d'évaluation des compétences et de leur potentiel (H.Savall et V.Zardet, 1995, pp.395-396). Cette évaluation peut contribuer au diagnostic stratégique. Son originalité est de s'appliquer dans le plan des structures, y compris au stade du diagnostic des métiers de l'entreprise. Cette grille est également utilisée pour concevoir et organiser le développement des compétences dans la phase « Projet Socio-Economique », au cours de laquelle l'intervenant fait élaborer et fait mettre en œuvre les plans d'actions.

Dans les trois cas étudiés, les compétences sont considérées comme une ressource. Les dirigeants attachent une grande importance aux compétences lors du recrutement. Mais, les entreprises n'investissent pas ou peu dans leur développement. Dans le cas C1, l'un des cavistes s'exprimait ainsi : « *Ce n'est pas dans la culture de l'entreprise de faire de la formation pour s'améliorer* » (Pt 163²³⁵).

Au plus haut niveau, la directrice administrative et financière nouvellement recrutée nous indiquait être inquiète après avoir assisté à deux Conseils d'Administrations : « *Je les sens demandeurs d'amélioration, mais un peu trop vite pour certains. Il y a un manque de formation* » (Pt 165). Dans cette organisation, les cadres intégrateurs devaient d'ailleurs suppléer à ce déficit. La technicienne encadrant le développement technique pour 420 producteurs déplore ne pas avoir d'orientations : « *Je devrais être là pour mettre en œuvre les souhaits du Conseil d'Administration. Or, c'est moi qui propose et cela me mets mal à l'aise. Sur le terrain, je me demande si c'est le bon choix, surtout quand les producteurs me disent « ne me fais pas faire de bêtises ». Même si mon projet est validé par le Conseil, j'impose des critères et des contraintes qui viennent de moi et pas d'une politique établie par la Cave* » (Pt 170).

²³⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

²³⁵ Pt xxx désigne la phrase-témoin n° xxx au diagnostic socio-économique.

Dans le cas A, la Directrice Générale montre bien le lien entre les compétences et les comportements : « *On a des gens compétents, mais pas assez structurés. Ils ne vont pas chercher à optimiser el rendement de l'équipe. On fait ça comme ça va et l'on noie le poisson* » (Pt 674), ou encore, « *Les gens de la Société Commerciale n'étaient pas habitués à avoir de la rigueur. Il a fallu se fâcher* » (Pt 655). Concernant le cas A1, une exploitation de maraîchage, le dirigeant nous dit : « *On ne sait pas gérer la croissance de notre entreprise. On a multiplié le chiffre d'affaires par dix en dix ans et l'on est passé de 10 à 120 personnes. On voudrait faire un palier, mais on a toujours des projets* » (Pt 689).

Dans le cas B1, pour combler rapidement ce déficit, le dirigeant à fait mettre en œuvre un programme intensif de formation des cadres commerciaux dans le domaine du management, du marketing et du merchandising. La réalisation de l'Intervention Socio-Economique a contribué à faire comprendre que la gestion des compétences était un facteur de la transformation des comportements et du mode de fonctionnement ⁽²³⁶⁾.

Nous avons souligné le problème du management stratégique inter-organisationnel des compétences au § 2.21. Dans les trois cas, nous avons observé un déficit d'inter-coordination dans ce domaine. Dans le cas B, les problèmes de compétences, concernant la connaissance des produits ou la mise en œuvre de la stratégie de la qualité par exemple, ont été régulièrement débattus au sein des réunions du Comité Directeur, réunissant mensuellement les dirigeants des organisations B1, B2 et B7. La mise en œuvre d'une politique de développement des compétences ne pouvait cependant pas être maîtrisée dans le champ inter-organisationnel, dès lors que les dirigeants ne la maîtrisaient pas eux-mêmes dans leur propre organisation. **Paradoxalement, les mécanismes de la coopération inter-entreprises sont sous-évalués. Le management des compétences reste le plus souvent articulé dans le système d'interaction propre à chaque entreprise coopérante, entretenant la fragmentation de l'environnement cognitif au sein du milieu de comportements dans lequel la coopération trouve sa consistance** (HE 131).

Au-delà, on se trouve dans un cas particulier où des coopérants souhaitent développer un avantage concurrentiel collectif et constatent la rareté des ressources en compétences nécessaires à ce développement. Les coopérants mettent en œuvre des stratégies incrémentales pour les développer (Formation, élaboration de cahiers des charges, réunions de travail), qui ne fournissent pas cependant de changements significatifs. Ces changements profitaient essentiellement à leurs initiateurs. L'idée que chacun n'a pas fait tous les efforts nécessaires a progressivement émergé. L'idée que les organisations cherchaient principalement à utiliser leurs compétences à leur seul avantage n'est pas si évidente cependant. C'est un problème que les coopérants se reprochaient, notamment dans le cas B.

²³⁶ Cf. Idée-Force n°17 : « La gestion des compétences n'est pas considérée comme un facteur de transformation des comportements et du mode de fonctionnement ».

Dans ce Cas, les coopérants avaient identifié la spécificité des actifs, notamment dans le domaine de la compétence sur les produits et la maîtrise des fournisseurs (Cf. § 2.21). L'idée que l'avantage coopératif se construise sur les quasi-rentes était bien vue. Mais, l'inter-connexion entre les actifs spécifiques ne pouvait pas s'établir (J.L Arrègle, 1996, p.25²³⁷). Les ressources de chaque organisation avaient une valeur dans un contexte d'exercice du métier. Elles devenaient obsolètes dans le nouveau contexte. Dans les trois cas, la différenciation se construisait sur des actifs stratégiques tacites et ambigus. Dans ces trois cas, les compétences ont une forte ambiguïté causale²³⁸. **Dans ces contextes, la stratégie de transformation doit développer des processus méta-cognitifs²³⁹ permettant d'analyser les mécanismes du fonctionnement.** Il s'agit en particulier d'observer les opérations (Combinaison Compétences-Comportements) pour identifier les compétences transférables. Pour tous, l'explication relevait du champ de la résistance au changement. Or, selon notre hypothèse de travail, il s'agissait d'observer les milieux de comportements (HD 121). Mais, l'approche proposée par l'intervenant, de travailler sur la qualité et l'efficacité du fonctionnement n'a été tout de suite interprété de ce point de vue par le dirigeant de B1. Celui-ci était également le Président-Directeur Général de la Sas B. Pour l'intervenant, la compétence apparaissait comme un objet de différenciation et de rivalité, au centre des luttes-concours. Mais cela relevait du non-dit. Elle apparaissait également comme une modalité de l'exercice du pouvoir. Toutefois, revenant à notre proposition de développer les processus méta-cognitifs, **si l'on postule que la cohésion organisationnelle et l'intégration des stratégies se construisent dans un environnement cognitif mutuel, alors il faut tendre vers un modèle de management des compétences endogées dans la configuration organisationnelle globale, quel que soit le design organisationnel et concurrentiel** (HP 131).

²³⁷ ARREGLE Jean-Luc, « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°108, M/A/M 1996, pp. 25-36.

²³⁸ **L'ambiguïté causale** désigne le caractère tacite, complexe et la spécificité d'une ressource. Ces caractères la rendent difficilement imitable et transférable.

²³⁹ **Notion de Processus Méta-Cognitifs** : Il s'agit des processus transversaux, de nature hodologique, permettant à l'acteur de développer ses propriétés d'adaptation au milieu d'une part, et permettant d'autre part de prendre en compte les exigences du milieu nécessitant de développer les capacités requises (Cf. Assuétude).

ENCADRÉ 21

EXTRAIT DU DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE DE LA FORMATION-INTÉGRÉE (CAS B1)

Pt 482 : « D... (Le PDG) est peu sensibilisé à certaines demandes qu'on lui fait en formation. Il ne considère pas que c'est prioritaire ».

Pt 473 : « On n'a pas assez conscience qu'il faut faire l'effort d'accueillir les nouveaux et leur donner la formation sur le tas ».

Pt 472 : « J'ai fait un stage de vente, mais le schéma proposé n'était pas adapté pour les fruits et légumes. Il y avait un schéma, mais pour nous il fallait l'adapter, car on a cinq minutes pour vendre et pas une semaine ».

Pt 474 : « Il y a un gros problème pour trouver des gens dans ce métier, qui s'investissent. Il n'y a pas ou peu de formation pour ce métier. »

Pt 484 : « J'ai besoin d'approfondir mes connaissances en marketing, en management de la qualité et dans le domaine de l'emballage des fruits et légumes ».

Pt 485 : « Il y a un stage de management prévu pour les cadres, mais derrière il n'y a pas réellement d'application. D... (Le PDG) recherche pour nous donner de l'autonomie, mais on n'a pas l'impression que ça suit. »

Pt 486 : « Ce n'est pas évident de former et de montrer à un nouveau en même temps que l'on fait notre travail ».

Pt 489 : « Mon tableau de bord de pilotage, c'est mon cahier d'achats. Mon métier, c'est d'acheter et de vendre ».

EXTRAIT DU DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE DE LA FORMATION-INTÉGRÉE (CAS A1)

Pt 822 : « Je ne sais pas ce que les salariés ont comme formation. Il n'y a aucun dispositif de formation ».

Pt 673 : « On a essayé de faire une formation spécifique en interne. Mais, on ne sait pas bien organiser, on n'est pas prêt à faire cela ensemble ».

Ce que nous avons observé cependant, dans le cas B1 particulièrement, c'est que **la mise en œuvre d'une politique de formation consistant à recomposer le noyau dur des compétences dans le périmètre inter-organisationnel, en comblant les écarts, n'est pas une condition suffisante** (HD 133). Les environnements de coopération inter-organisationnelle nécessitent de gérer une nouvelle forme de complexité de la connaissance. Dans les trois cas étudiés, nous cumulons la double difficulté d'avoir à gérer cette complexité attachée au contexte de l'environnement de coopération inter-organisationnelle et la complexité propre à la nature des connaissances à gérer. Dans « Les agencements organisationnels », J.Girin (1995²⁴⁰) soulignait que le problème n'est peut-être pas tant de gérer la connaissance que l'ignorance. Ayant observé comme des individus gèrent leurs relations dans ces contextes, J.Girin définit le concept de « l'agencement organisationnel », comme une unité d'analyse désignant un « être composite associant l'individu, les objets, l'espace, les machines, les documents, etc... ». Nous retrouvons dans cette approche une convergence avec la notion d'univers hodologique que nous mobilisons dans notre recherche. A.Hatchuel (2000²⁴¹) a souligné le principe de l'inséparabilité des savoirs et des relations. En situation et en pratique, les formes tacites et explicites du savoir ne sont pas dissociables. C'est aussi le point de vue de P.Baumard (2002, p.6²⁴²). Cette relation d'intégration entre les formes du savoir et l'action, mais plus particulièrement entre les opérations et la façon ou la manière de travailler, est définie par le concept du « knowing » chez Cook

²⁴⁰ GIRIN Jacques, « Les agencements organisationnels », *in* CHARUE-DUBOSC F. *Les savoirs en action : Contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan 2000, 293 p.

²⁴¹ HATCHUEL Armand « Quel horizon pour les Sciences de Gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *in* *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, Editions Vuibert, FNGE, 2000.

²⁴² BAUMARD Philippe, « Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques », *Conférence AIMS*, Paris, 2002, 19 p.

et Brown (1999²⁴³). Selon J.Y Barbier (2004²⁴⁴), les formes du savoir tacite sont diverses. En croisant ce concept du knowing avec les approches de J.Girin et de A.Hatchuel, cet auteur identifie des savoirs interstitiels qu'il est impossible de codifier d'un point de vue opérationnel. Il les définit comme des *trappes à connaissances tacites*.

Cette approche souligne la possibilité d'une zone cachée de connaissance interpersonnelle, se transformant dans la délibération intersubjective (P.Baumard, 2002). Cette propriété du milieu humain entraîne que **le développement des compétences contribue à révéler les caractères cachés qui préexistent au sein de l'organisation** (HD 132). Dans le cas C1, lors de la phase de mise en œuvre du projet socio-économique, dans le cours de la réunion délibérative qui se déroulait le 21 mars 2006, la technicienne intervient pour souligner l'impact des grilles de compétences et de comportements : « *Cet outil nous oblige à nous découvrir* ». La discussion se poursuit sur la question de savoir s'il y avait eu quelque chose à cacher ou si l'utilisation de l'outil révélait quelque chose qui était resté caché. C'est alors que quelques instants plus tard, l'un des trois cavistes présents lâche « *On n'a toujours pas fait la fusion* », et ce donc, près de dix années après.

Personne ne contestera que l'expérience crée de la connaissance. Afin d'approfondir les recherches de E.Penrose (1959²⁴⁵), et de R.H Bennett et W.P Antony (2001²⁴⁶), P.Baumard pose la question de recherche suivante : « *La performance des décisions de réorientations stratégiques est-elle améliorée par l'intensité d'interaction tacite/implicite entre les membres du comité exécutif ?* ». E.Penrose a été la première à identifier le rôle de la connaissance tacite des dirigeants comme variable explicative des différences de performances stratégiques des firmes, rappelle-t-il. R.H Bennett et W.P Antony ont étudié le rapport entre la connaissance tacite et l'intuition. Ils concluaient que « *la performance décisionnelle était plus fondée sur la connivence et la densité de connaissance implicite partagées par les décideurs que par les processus de formalisation* ».

Pour P.Baumard, l'ancrage interpersonnel des dirigeants a été sous-estimé dans ces recherches. S'il concède que l'information est un bien non rival, il conclut cependant, après avoir observé le fonctionnement de *Board of Directors*, que la connaissance est un bien extrêmement rival, non seulement à l'intérieur de l'organisation, mais également entre les organisations elles-mêmes. « *Cette rivalité agit comme le moteur de transformation de la connaissance organisationnelle* » (P.Baumard,

²⁴³ COOK D.D.N et BROWN J.S., « Bridning Epistemologies : The Generative Dance Between Organizationel Knoledge and Organizational Knowin », *Organization Science*, vol.10, n°4, Juillet-Août 1999, pp.381-400.

²⁴⁴ BARBIER Jean-Yves, « Situations de gestion, formes de complexité et explicabilité des connaissances tacites », *Worked-Paper CRG*, 2004, 13 p.

²⁴⁵ PENROSE E., « Limits to growth and size of firms », *American Economic Review*, vOl.45, 1959, pp.531-543.

²⁴⁶ BENNET R.H et ANTHONY W.P., « Understanding the role of intuition-tacit knowledge and analysis-explicit knowledge in bank deliberations », *in* LANT T.H et SHAPIRA Z. (Eds.), *Organizational Cognition : Computation and interpretation*, London, Lawrence Erlbaum Publishers, 2001, pp.185-209.

2002, P.4). Finalement la connaissance délibératoire ne serait qu'une connaissance déclarative. **Il nous semble que dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, le fonctionnement tendrait à favoriser le développement autonome de la connaissance tacite et implicite.** Ces contextes favorisent néanmoins la découverte de connaissances qui ne sont pas recherchées. **Lorsque les acteurs mobilisent leurs compétences, ils font l'apprentissage de potentialités inactivées et insoupçonnées. Mais, ils peuvent aussi mobiliser, à l'insu de tous, des dispositions orientant différemment la marche du changement** (HE 132). Il n'est pas suffisant donc de considérer les compétences comme une ressource. C'est la combinaison des compétences et des comportements qu'il faut considérer. **Le développement des compétences dans une organisation et leur transfert n'est pas de l'ordre de la mobilisation, mais de la transformation qualifiante, définie comme le processus faisant advenir l'apprentissage de la capacité de transformation** (HP 132). Nous empruntons cette notion de la **transformation qualifiante** à F.Beaujolin (2001, p.167²⁴⁷). Nous la développerons au chapitre 5. Pour cet auteur, la mise en œuvre d'une action de formation dans les contextes où les variables stratégiques interagissent, doit être considérée comme une recherche-action coopérative.

S.Bellier (2000²⁴⁸), Directrice de la recherche et du développement à la CEGOS, s'est interrogée sur le flou de la notion de « *compétences comportementales*, que nous avons appelé « opérations » dans le cadre de notre recherche. De notre point de vue, l'ambiguïté soulignée par S.Bellier, s'éclaire avec ce concept d'opération, qui introduit la notion de passage à l'acte. Et nous sommes d'accords avec cet auteur lorsqu'elle en souligne l'importance pour les métiers qui se structurent autour de la relation. Cette évolution dessine d'ailleurs le contexte en environnement de coopération inter-organisationnelle. Tous les métiers exercés en intra-organisationnel doivent se restructurer dans le système de relation de l'environnement de coopération inter-organisationnelle. Cet aspect parmi d'autres nécessite une stratégie de transformations, mettant en œuvre des méthodes et des outils. Pour S.Bellier, quelqu'un de compétent ne perd pas de temps et d'énergie. Il a développé le bon processus de résolution de problème et agit. Il faut concevoir que **l'apprentissage stimule le processus immanent de la transformation. La transformation de la combinaison « Compétences-Comportements » recompose la structure des relations d'échanges composites dans le milieu associé** (HD 134).

L'observation suivante nous apparaît symptomatique. Elle montre que pour un état donné des compétences, le pilotage de la transformation doit s'attacher à piloter les opérations. Ce pilotage accompagnera le processus de l'apprentissage. Cette observation concerne la conception et la mise en œuvre des outils de communication dans la Sas B, dont les dirigeants, rappelons-le, ont refusé le

²⁴⁷ BEAUJOLIN François, *Vers une organisation apprenante*, Liaisons, Collection Entreprises et Carrières, 2001, 167 p.

²⁴⁸ BELLIER Sandra, *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, Liaisons, 2000, 246 p.

déploiement de l'Intervention Socio-Economique dans leur organisation respective, à l'exception du dirigeant de l'organisation B1. Ce travail a été pris en charge par les deux grossistes leaders de la démarche, B1 et B2, au sein de la Sas B. Il s'agissait de concevoir et de mettre à disposition de chacun des grossistes-coopérants, un kit complet de communication sur la marque et sur le lieu de vente. Le retard pris dans la réalisation de certains composants du kit, et leur non-conformité pour certains, n'ont pas permis de bien coordonner cette mise à disposition pour les actions en magasins. Les outils proposés ont été agréés, mais les grossistes ont pris conscience de la complexité de la communication. L'utilisation des outils de communication sur le lieu de vente n'a pas été systématique. Les choix retenus pour l'identification des colis à la marque ont posé des problèmes de faisabilité et de lisibilité. Les organisations B1, B2 et B7 se trouvaient dans une situation paradoxale, où elles devaient acquérir des compétences dans le domaine du merchandising et de la communication sur le lieu de vente. Dans le même temps elles devaient concevoir et mettre en œuvre la stratégie, le tout dans un délai de deux mois environ. Ils leur semblaient qu'il suffisait de s'adresser à une agence de communication pour que ce soit fait convenablement. Cette observation montre que **les organisations ont une propension à vouloir imposer les compétences qu'elles désirent Mais, les compétences ne sont pas additives. La mise en œuvre d'une démarche de formation inter-organisationnelle révèle donc les difficultés cryptiques** (HE 133). Les dirigeants devaient se former chemin faisant, dans l'épreuve. **Pour être qualifiante et contribuer à l'intégration des stratégies, la transformation doit activer conjointement les compétences et les comportements dans le processus d'apprentissage, de sorte que les conduites entraînent le passage à l'acte et l'intégration des opérations (Combinaison des comportements et des compétences) dans les structures** (HP 133 A).

Plus globalement, nos investigations permettent d'établir la prescription suivante : **La conduite du changement n'est pas détachable du pilotage de la transformation. La conduite du changement n'est pas elle-même détachable du management stratégique** (HP 133 B). Nous développerons plus amplement cette prescription dans les chapitres 5 et 6. Il nous apparaît en effet que **l'apprentissage selon le concept de la transformation qualifiante réalise l'intégration des stratégies internes et externes dans les infrastructures du système de transformations** (HE 134).

2.6-La Transformation des Comportements dans la relation au Milieu (²⁴⁹)

La notion de compétences est ancrée dans les évolutions socio-économiques, et requiert donc une approche interdisciplinaire (B.Pagnani, 2005²⁵⁰). Pour cet auteur, la structure de la compétence est nécessaire à la réalisation de l'activité. Mais, elle se trouve également créée et modifiée par le processus même de l'activité. Elle se construit donc *in situ*. Mais, elle nécessite la mobilisation réflexive des schèmes de la connaissance, à bon escient, en temps réel et dans l'action (D.Schön, 1996²⁵¹). A cet égard, si l'on considère donc que la compétence surgit dans le passage à l'acte, elle apparaît comme un potentiel, c'est-à-dire comme une ressource cachée. Sa mobilisation est une transformation. Le pilotage de cette transformation doit concerner tout à la fois le processus de l'opération, dont nous rappelons qu'il est la combinaison des compétences et des comportements, et la mobilisation des connaissances *in situ*. La transformation de la compétence entraîne donc également une transformation identitaire (J.M.Barbier, 1996²⁵²). De cette manière, la transformation se déploie dans le milieu associé. Il ne s'agit là que d'une règle parmi d'autres susceptibles d'expliquer le fonctionnement de la transformation dans la relation au milieu. En tout état de cause, **si l'on postule que la transformation se déploie dans le milieu associé, alors la transformation s'origine dans les interactions au sein du système acteur/milieu. Ce système est le lieu de la transformation** (HP 134).

Le lieu apparaît donc comme un territoire de l'intégration et de l'exercice du pouvoir. Dans le milieu, **même si le désir de l'entreprise est de concevoir l'acteur comme rationnel, la transformation des politiques et des stratégies impacte la transformation des processus et des systèmes, et réciproquement, tels que le résultat n'est pas nécessairement ce qu'il devrait être** (HD 124). Il convient en effet de mobiliser en amont du changement un processus qui le fait advenir, traditionnellement appelé processus du changement. Nous développerons amplement cet aspect au chapitre 6. Les notions de changement et de transformation doivent en effet se distinguer (²⁵³). La

²⁴⁹ Concernant l'approche mésologique, se reporter à l'Annexe 01.

²⁵⁰ PAGNANI Brigitte, « Vers la reconnaissance des compétences *in situ* : Un enjeu de professionnalisation pour les emplois-jeunes », ERAEF, Université de Nancy 2, 2005, 14 p.

²⁵¹ ARGYRIS Chris et SCHÖN Donald A, « Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique », De Boeck Université, 1996, 380 p., *in* PAGNANI B., *Vers la reconnaissance des compétences construites in situ : Un enjeu de professionnalisation pour les emplois-jeunes ?*, 2005, Op.Cit.

²⁵² BARBIER Jean-Marie & ali, « Situations de travail et formation », L'Harmattan, 1996, 279 p., *in* PAGNANI B., *Vers la reconnaissance des compétences construites in situ : Un enjeu de professionnalisation pour les emplois-jeunes ?*, 2005, Op.Cit.

²⁵³ Cette distinction a été introduite par V. CRISTALLINI, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, 1995, Op.Cit. (Cf. § 2.1).

transformation est immanente, tandis que le changement doit se concevoir dans le champ des *affordances*. Notamment, un changement continu peut se concevoir comme un changement dans un contexte de stratégies collectivement stables. Un changement radical est un changement nécessitant l'intégration d'importantes accommodations. **La transformation est un processus qui polarise le tout et les parties du tout. La transformation façonne l'activité de changement. Ces deux notions sont unies par un lien de duplicité** (HE 124). La difficulté, qui n'est pas résolue semble-t-il par les stratégies de changement, concerne **le dispositif de pilotage de la transformation qui doit intégrer la transformation des politiques, des stratégies, des processus et des systèmes dans une même approche systématique réalisant l'unidualité du changement et de la transformation** (HP 124A). Mais, pour comprendre le processus de la transformation, il faudra considérer que l'équilibration dynamique est organisée autour du principe ago-antagoniste (Cf.§ 2.31). **L'intégration est l'équilibration dynamique des contraires harmonisés** (HP 124B).

La transformation des opérations socio-économiques renvoie plus largement à la transformation des structures mentales. Reprenant la définition des structures mentales en psychologie, il est alors possible d'inférer que la transformation de l'opération intègre celle des buts, des connaissances, des perceptions, des croyances et des conduites. C'est-à-dire que l'étude de la transformation ne peut pas ignorer l'étude de la formation des concepts et des théories. La théorie dans ce cas sera définie comme un ensemble organisé d'opérations faisant advenir le processus de la transformation.

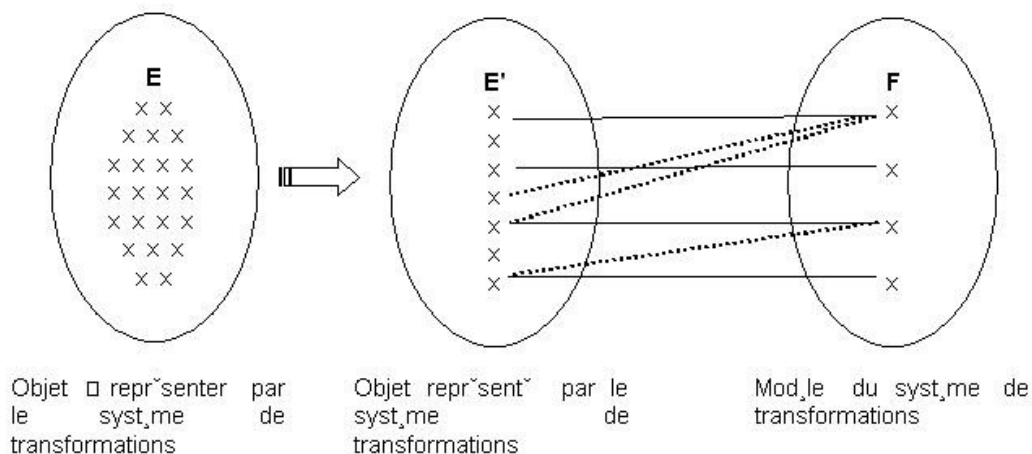
Bien évidemment, la théorie ne fait que subsumer ce processus. Il s'agit de concevoir un modèle de l'objet. La théorie est un schéma d'interprétation permettant de *systémographier* l'objet de recherche (J.L Le Moigne, 1990, p.71²⁵⁴). Mais, ces théories ne peuvent constituer, au sens de la définition des structures que nous avons retenu, que des *structures pré-conceptuelles*, au sein desquelles s'opère la connexion des paramètres endo-centrés et des paramètres exo-centrés intervenant dans la réalisation du processus de la transformation (Cf. § HP 115). Ces structures sont immanentes. La connexion s'établit entre des paramètres exo-centrés émergents du milieu associé et des paramètres endo-centrés émergents des structures pré-conceptuelles de l'acteur. A noter que ces paramètres peuvent être des connaissances scientifiques. Mais, celles-ci sont toujours pré-individuées, à l'instar de notre recherche qui mobilise le cadre de la Théorie Socio-Economique des Organisations. Dès lors, la transformation satisfait au moins au principe de l'homomorphisme.

L'homomorphisme (*Encadré 22, Graphique 11*) est une application de l'ensemble de départ E (L'objet représenté par le système de transformations E') dans l'ensemble d'arrivée F (Le modèle du système de transformations), tel que tout élément de l'ensemble d'arrivée F a au moins un correspondant dans l'ensemble de départ E'. Or, E' est toujours incomplet. De plus, l'inverse n'est pas

²⁵⁴ LE MOIGNE Jean-Louis, *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, 1970, Op.Cit.

réciroque, car il faut considérer que la transformation peut se dérouler en mobilisant la pensée réflexive, ainsi que des processus inconscients et des processus de perception subliminale. En pratique, il est plus commode de parler d'isomorphisme entre le modèle et le système de transformations lui-même. Cette commodité de modélisation ne nous satisfait pas. Le principe de l'isomorphisme ne peut s'appliquer que si les tous les paramètres de l'objet en transformation à modéliser sont connus ou connaissables. Le modèle représentant l'objet est donc toujours infini lui-même. L'isomorphie est une commodité réduisant le modèle au système de transformations.

Graphique 11 : PRINCIPE DE L'HOMOMORPHISME



L'application est un isomorphisme si □ tout 'l'ments de F, correspond un 'l'ment et un seul 'l'ment de E', et r'ciproquement. L'application est un homomorphisme si □ tout 'l'ment de F correspond un 'l'ment au moins de E', sans r'ciprocit'.

ENCADRÉ 22 : DÉFINITIONS

Selon de dictionnaire Le Robert, **l'homomorphisme** est défini comme une application d'un ensemble dans un autre, l'un constituant l'ensemble de départ, l'autre l'ensemble d'arrivée, chacun étant muni d'une loi de composition interne, telle que l'image d'un composé de deux éléments est le composé des images de ces éléments. Dans le cadre de notre recherche, la loi de composition interne est une loi de transformation.

L'isomorphisme établit une relation bijective, tel qu'à tout élément de l'ensemble d'arrivée, lui corresponde un seul élément de l'ensemble de départ et réciproquement.

Donc, d'une façon générale, on peut considérer que **les approches classiques du changement ne rendent pas totalement compte des logiques d'actions et de la réalité de la transformation dans la relation au milieu, consécutives de l'emprise dans un univers hodologique, c'est-à-dire d'un milieu d'appartenance et de mobilité** (HD 142).

En pratique, par exemple dans l'intervention, aussi soignée soit-elle, il faut composer avec l'abîme d'ignorance. Pour retenir une formulation plus accessible, nous pouvons dire que **la coopération se forge dans le champ d'interaction de relations préférentielles, à la croisée des dimensions économiques, sociales, cognitives, affectives, physiques et cénesthésiques²⁵⁵. La relation au milieu infère des modalités heuristiques d'appréciation, analogues à des structures pré-conceptuelles consubstantielles de la corporéité, de l'intelligible, du sensible, du vivant** (HE 141). On retrouve donc la distinction entre l'Être déterminé, « *Être de l'Étant* » chez M.Heidegger, que l'on peut définir comme de devenir de l'Être, et l'Être total contenant toutes les catégories et perceptions ontologiques de l'Être. *L'Étant* désigne la chose, toutes les choses, y compris les êtres humains. Chez M.Heidegger (2003, pp.166-172²⁵⁶), l'homme est un *Étant* particulier (*Encadré 23*). Il est aussi ce qui arrive à un *Étant* en train d'arriver, cet *Étant* désignant un Être ou une chose. La connaissance est toujours la connaissance de *l'Étant*. Dans l'étude de la transformation, nous considérons que *l'Étant du devenir* est celui de sa métamorphose. Aussi, **la raison ou la logique ont leurs limites devant les considérations d'ordre anthropologique réalisant un accord avec le vivant, la nature et la culture. Si l'on pose que la transformation s'origine dans l'emprise de la relation acteur-milieu, alors le processus de la transformation se meut dans un univers hodologique** (HP 141).

ENCADRÉ 23 : L'ÊTRE DE L'ÉTANT

Heidegger distingue initialement entre ce qui est, "*l'étant*" (das Seiende) et "*l'être de l'étant*" (das Sein des Seienden). Ce qui est, l'étant - recouvre tous les objets, toutes les personnes dans un certain sens, Dieu lui-même. L'être de l'étant - c'est le fait que tous ces objets et toutes ces personnes sont [apparaissent dans le temps]. Il ne s'identifie avec aucun de ces étants, ni -même avec l'idée de l'étant en général. Dans un certain sens, il n'est pas ; s'il était, il serait étant à son tour, alors qu'il est en quelque manière l'événement même d'être de tous les "étants". Dans la philosophie traditionnelle s'accomplissait toujours insensiblement un glissement de « l'être de l'étant » vers « l'étant ». L'être de l'étant - l'être en général, devenait un être absolu ou Dieu. L'originalité de Heidegger consiste précisément à maintenir avec une netteté jamais en défaut, cette distinction. « L'être de l'étant » est l'objet de l'ontologie. Alors que les étants représentent le domaine d'investigation des sciences *ontiques*. [c'est la même division que penser/pensée, acte/produit, verbe/nom]

Source : LEVINAS Emmanuel, « Martin Heidegger et l'ontologie », in : *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, CXIII (1932), 57^e année, n° 5-6, mai-juin, pp. 395-431.

La transformation ne peut pas ignorer non plus la relation entre les instances psychiques, dans la psyché individuelle et dans la psyché collective. La transformation qui s'opère entre ces instances

²⁵⁵ La notion de **cénesthésie** désigne l'impression générale d'aise ou de malaise dans une situation donnée.

²⁵⁶ HEIDEGGER Martin, *Concepts fondamentaux de la philosophie antique*, Gallimard, Bibliothèque de philosophie, Traduit de l'allemand par A.Boutot, 2003, 368 p.

contribue à leur différenciation. L'équilibration entre les instances est nécessaire à l'équilibre psychique. Selon qu'une instance s'impose à l'autre peut engendrer une pathologie. L'individuation est en effet un processus de la réalisation de *soi* (Encadré 24). Il est à noter à cet égard, que la Théorie Socio-Economique des Organisations privilégie à bon escient la notion de métamorphose²⁵⁷ à celle de transformation, puisque que son projet celui de la transformation des organisations. C.G Jung (1933-1964, p.155²⁵⁸) a été l'un des premiers à montrer comment les normes collectives pouvaient influencer la formation de la personnalité, et que dans le même temps, elle contribuait à les faire accepter.

Encadré 24 : NOTION D'INDIVIDUATION

C.G Jung (1964, p.115) définit l'individuation comme la réalisation de soi-même, c'est-à-dire en psychologie la réalisation de son *soi*, qui fait de soi un individu, une personnalité. L'individuation est l'accomplissement de *soi*, tandis que l'individualisme en exacerbe les particularités et la préférence de soi. L'individuation libère le *soi* de l'enveloppe de la *personae* et, le cas échéant de l'assimilation du *Moi* par des processus de l'inconscient. Le *soi* est défini comme étant le *Moi* incluant l'autre et les autres. L'équilibration entre les instances fait en effet intervenir des processus de *compensation*. Selon C.G Jung (1964, Pp 118), les motifs extérieurs ne rendent pas suffisamment compte de la genèse de la transformation. Pour C.G Jung, le *soi* est un terme dans le processus de l'individuation. La transformation suppose que le processus de l'individuation reste activé (Cf. Chapitre 7). En cela, il est intéressant d'associer les apports de J.Piaget et de C.G Jung.

Avec le concept de la *personae* notamment, qui désigne la personnalité sociale²⁵⁹, C.G Jung montre comment l'individu fabrique une image intérieure de lui-même lui permettant de s'identifier dans le rôle social qu'il incarne ou qu'il croit incarner. Ce concept coordonne la conscience extravertie et l'intériorité invisible. Cette instance de l'intériorité est désignée comme *l'anima*. L'image intérieure d'un objet peut se trouver représentée de manière différente de son image externe ; c'est *l'imgo*. J.C Jung (1964, p.215²⁶⁰) rappelle d'ailleurs qu'il s'agit d'une transformation de l'attitude générale, et non d'une transformation de données héréditaires et innées, encore qu'il ne l'exclut pas en expliquant qu'il se limite à son domaine de compétences.

La transformation actualise la personnalité. Cela ne suppose pas qu'elle contribue à faire progresser les *compétences comportementales*, même si on l'observe ou si on le présuppose dans le cas général. Aucun « Être de l'étant » ne peut assumer consciemment la totalité de son être psychologique. L'équilibration est aussi une adaptation fonctionnelle dans le « *polygone de sustentation mentale* » aux exigences des situations. C'est pourquoi, nous avons envisagé une suite d'hypothèses autour de l'idée que le fonctionnement d'une organisation n'est jamais bien réglé (HP 114 B, HP 116 D, HP 432 C, HP

²⁵⁷ Cf. Collecton Cahiers de Recherche ISEOR.

²⁵⁸ JUNG Carl-Gustav, *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Gallimard, 1964, 287 p. - **NB** : Dans le chapitre 6, nous ferons également référence aux travaux de R.Kaës et de D.Anzieu dans le domaine de la psychosociologie (d'essence analytique) des groupes.

²⁵⁹ Signaler à cet égard la contribution de recherche du Pr.David BOJE, New Mexico State University, présentant l'organisation comme un théâtre. *in* BOJE D., « Dialectic Perspective on the Organization Theatre Metaphor », *American Communication Journal*, vol.6, Issue 2, Winter 2003.

²⁶⁰ L'avancée de la science dans les domaines de la psychologie collective, du traitement des pathologies et des sciences cognitives, de la psychosomatique et de l'ethno-psychiatrie par exemple, permet d'établir désormais des ponts.

521 A, HP 522). Le problème posé est celui de l'équilibration des processus de la différenciation et de l'intégration de la psyché individuelle dans la psyché collective. Une intégration trop forte entraîne sa dissolution dans la psyché de l'organisation. Une différenciation trop forte, constituant une caractéristique de base dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, expliquerait le déficit d'intégration et de coopération.

Mais, selon C.G Jung (1964, p. 72), cette différenciation est une nécessité absolue. Ce qui vaut pour la psyché individuelle vaut-il également pour la psyché collective ? Nos trois cas d'observations tendraient à le démontrer. L'assimilation de l'inconscient collectif dans un processus de transformation radicale entraînerait sa cannibalisation. Cette assimilation demande son temps. Elle doit être individuée. L'ère du temps est plutôt dans la libéralisation des individualités et la réalisation de son *soi*. Les lois d'intégration et de différenciation sont bien des « Lois Holoniques » (Cf. §2.11), permettant le raisonnement dans le plan des structures. Ces mécanismes s'imposaient donc également à l'intervenant qui dans le cas B tentait de négocier le déploiement de l'Intervention Socio-Economique en intra-organisationnel. **Le changement introduit des tensions émergeant de la sphère du soi. Les acteurs s'attachent à conserver la cohérence logique et l'unité vitale des structures pré-conceptuelles. Ce point de vue conjugue le réel sensible de la pensée naturelle et le réel intelligible de la pensée logique en interaction. Il détermine les motifs et les raisons, c'est-à-dire les desseins hodologiques** (HE 142).

Une organisation n'est cependant pas homogène. Elle est encore moins indifférenciée. Certains outils du diagnostic socio-économique font ressortir les structures de la différenciation. Le diagnostic permet de caractériser la différenciation organisationnelle d'une part. Il permet également d'établir les structures de la différenciation dans l'interaction des structures et des opérations, caractéristique de la relation au milieu. Deux outils méthodologiques sont précieux à cet égard. D'une part, la grille de convergences et spécificités permet de caractériser le degré d'intégration et de différenciation entre les catégories d'analyse. Le plus souvent, on retient les catégories socio-professionnelles. Mais, il est possible d'étudier les convergences et les spécificités par catégories socio-professionnelles ou par catégories organisationnelles. D'autre part, l'extraction du « non-dit » par l'intervenant permet d'étudier le degré d'intégration et de différenciation dans les structures mentales. On trouvera joints en annexe les éléments extraits pour chacun des trois cas. Prenons le cas B1 par exemple, à la rubrique « Charge de travail (Thème de l'organisation du travail), la direction dit : « Les chefs de rayon organisent mal leur emploi du temps ». Et nous avons pu observer que le dirigeant, présent tous les jours sur le carreau de vente pendant la durée de la vente, intervenait régulièrement en régulation des dysfonctionnements. Les chefs de rayons de leur côté disent : « Les dysfonctionnements, ça fait partie de l'activité courante. C'est plus efficace d'assurer nous-mêmes la régulation des

dysfonctionnements ». Mais, tous convergent sur le diagnostic d'un « déficit important de régulation de la charge de travail ». On observe dans ce cas une structure de fonctionnement en rétroaction positive. Les protagonistes établissent d'ailleurs eux-mêmes le diagnostic en soulignant le « déficit général d'écoute, de méthodes et de dispositifs » (Cf. Thème des Communication-Coordination-Concertation).

ENCADRÉ 25

NOTION DE RÉTROACTIONS

L'École de Palo-Alto insiste sur les liens entre les comportements des protagonistes en interactions. Autrement dit, les comportements s'influencent. Dans les rétroactions positives, les protagonistes déclarent rechercher une solution au problème, mais en fait leur comportement entretient le problème. Bien souvent, l'intervenant réalisant ce diagnostic établit que le processus de la communication entre les protagonistes est bloqué. Mais pour le débloquent, l'intervenant doit opérer un recadrage préalable dans les représentations, d'autre part il intervient dans la transformation des comportements. Lorsque les protagonistes parviennent à intégrer leurs rétroactions, les rétroactions sont dites négatives. Ils trouvent alors des solutions aux problèmes en coopérant.

Le déficit de coopération entre les protagonistes et plus généralement entre les services est bien à rechercher dans les modalités du fonctionnement. L'extraction du « non-dit » est à cet égard révélateur. Cette extraction montre comment en définitive les modalités du fonctionnement à rechercher dans ce que nous pourrions appeler des « subcultures hodologiques²⁶¹ », peuvent contribuer à la régression des processus d'apprentissage.

L'accommodation au changement ne peut se faire que si l'on fait les choses. Aussi, **l'analyse des convergences et des spécificités, conjointement dans le dit et dans le non-dit, permet de révéler les subcultures hodologiques introduisant des biais cognitifs, au sein desquelles, ou les processus d'apprentissage s'enclosent, ou la pensée logique se rend indifférente au milieu** (HD 143).

La part du « non-dit » (*Encadré 26*), communiquée par l'intervenant lors de la présentation de l'avis d'expert, entre en résonance avec la part du « dit ». Dans la présentation de l'avis d'expert, ce moment est important car il réalise le « choc culturel ». Ce choc révèle la force des croyances et des opinions

²⁶¹ Une subculture hodologique peut être définie comme l'empreinte de la culture antérieure déterminée par les conditions topologiques, physiques, intellectuelles, sociales, psychologiques et imaginaires propres au milieu de vie antérieur.

intervenant dans le processus de l'individuation psychique et collective. Ce moment est un moment de confusion car le processus déracine les *affordances*. La transformation ne peut pas s'engager si la transformation même de la prise sur l'environnement ne s'opère pas également. **Les subcultures hodologiques déterminent des milieux de comportements doxatiques. Elles mobilisent différentes formes de la connaissance au sein des structures pré-conceptuelles, dans lesquelles la pensée naturelle et la pensée logique s'entrecroisent** (HE 143). Cette approche proposée par la Théorie Socio-Economique des Organisations permet en quelque sorte d'entrer dans la physiologie du fonctionnement de l'organisation, considérée comme un milieu. Les structures mentales du fonctionnement peuvent jouer la partition du « *déni de réalité* ». Toutefois, les opérations ne séparent pas les différentes parties d'un tout. Elles maintiennent l'unité, pour le moins les conditions de reproduction du système de transformations. C'est que les structures mentales recèlent une part *d'idéal*, que nous pouvons définir comme la grammaire de l'éducation. Selon C.G Jung (1964, p.43²⁶²), le *soi* englobe en effet le conscient et l'inconscient. La réalisation des opérations entraîne nécessairement l'assimilation de cette part *d'idéal* incorporée dans le *soi*, telle que la psyché individuelle maintient son intégration dans la psyché collective, donnant corps à l'organisation. Le « choc culturel » fait prendre conscience à chacun de ses propres transactions cachées dans son milieu intérieur. **L'analyse des convergences et des spécificités révèle la part de perception figurative et la part d'idéal. Le non-dit (pensé, conscient) apparaît plutôt comme une transaction mentale et intersubjective, plus ou moins raisonnée, plus ou moins motivée, implicite ou cachée, connivente, loyale ou perfide, entre l'éprouvé et ce qui en est dit** (HP 143).

C'est en considérant précisément « l'effet Janus » dans le couple ago-antagoniste « Intégration/Différenciation » que l'on peut essayer de comprendre pourquoi **la stratégie de l'entreprise diverge donc souvent des intentions qui la préparent** (HD 144). Nous avons souligné au § 2.5 la propriété des environnements de coopération inter-organisationnelle à recéler des problèmes de dissonance cognitive. Il n'est pas certain à cet égard que les Nouvelles Technologies de l'Information contribuent à réduire ce phénomène. Elles en changeraient simplement sa forme. Pour G.Simondon (2005, p.235²⁶³), la perception n'est pas la résolution d'une forme, la perception étant définie par cet auteur comme la genèse de la forme, mais la solution à un conflit, la découverte d'une compatibilité. La relation d'incompatibilité entre un sujet et son milieu préexiste à cette perception comme un potentiel. Elle fait partie de la structure du sujet. Les Nouvelles Technologies de l'Information contribueraient plus à la transformation des formes qu'à la transformation de leur genèse. La transformation de la genèse nécessite de saisir sa polarité énergétique.

²⁶² JUNG Carl-Gustav, *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, 1964, Op.Cit.

²⁶³ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information*, 2005, Op.Cit.

Pour G.Simondon, il faut distinguer la forme de l'information et son régime. C'est le régime de l'information qui détermine le degré de polarité. C'est-à-dire que **l'information doit être vivante**. C'est précisément ce que V.Zardet (1986²⁶⁴) a démontré dans sa thèse. Le sujet ne peut pas être considéré physiquement. Son état affectif et émotif polarise la transformation. Discutant à cet égard les limites de la psychanalyse qui isolerait le psychisme de la relation au monde, G.Simondon (2005, p.248²⁶⁵) souligne cependant la contribution de C.G Jung dans le domaine de la subconscience affective. Pour cet auteur, ce sont les instances affectives et émotives qui sont à la base de la communication intersubjective.

ENCADRÉ 26 : AVIS D'EXPERT CAS BI
EXTRAIT DU NON-DIT

IF 20-LES MÉCANISMES INTÉGRATEURS DE LA STRATEGIE NE SONT PAS CORRECTEMENT RÉGLÉS.

- *ND 20.1-Le dirigeant de l'entreprise semble avoir fait le choix d'un mode de management coopératif, privilégiant les actions individuelles payantes. Il reconnaît que sa méthode n'est peut-être pas la meilleure. Mais, cette orientation explique largement le bon niveau de performance économique. Elle sélectionne les meilleurs éléments. Les personnes sont constamment stimulées, mais cette méthode engendre un turn-over important parmi les personnes qui n'obtiennent pas rapidement des résultats satisfaisants ou ne se plaisent pas dans l'entreprise. Les meilleurs éléments bénéficient d'une large confiance, d'une véritable délégation et d'une large autonomie.*
- *ND 20.2-Les liens affectifs qui unissent les meilleurs éléments à l'entreprise, et en particulier à son dirigeant, semblent tenir lieu de substituts maintenant un certain niveau de coopération, paradoxalement dans un contexte commercial d'une très grande instabilité.*
- *ND 20.3-Le mode de management est très flexible. La division du travail est faiblement structurée, tant sur le plan vertical que sur le plan horizontal. Aussi, le dirigeant de l'entreprise doit-il s'investir fortement. Il intervient alors largement auprès des collaborateurs en court-circuitant les chefs de rayons ou les chefs de service.*
- *ND 20.4-Le dirigeant de l'entreprise attend souvent plus des collaborateurs qu'ils ne peuvent donner. Cette attitude semble être une source de détérioration des relations. Le dirigeant assure lui-même les recrutements. Son approche permet à des jeunes de tenter leur chance s'ils sont intéressés par un métier dans ce secteur d'activité peu attractif.*
- *ND 20.5-L'idée d'expérimenter une nouvelle méthode de management et d'en instrumenter le fonctionnement a fait son chemin. Elle semble comprise de tous. Toutefois, cette exigence révèle les limites de compétences, que l'entreprise tente de combler par la mise en œuvre d'un programme très important de formation au management et aux techniques commerciales.*

IF 21-LES MÉTHODES ET TECHNIQUES DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ NE SONT PAS ORGANISÉES

- *IC 21.3-Les cadres commerciaux sont courtois et très réactifs avec la clientèle. Mais, ils accordent peu d'importance à la qualité de leur communication interne, à la qualité de leur langage, à la qualité de leur écriture, ainsi qu'à leurs méthodes de travail. Il y a peu d'entraide dans les rayons et entre les rayons, notamment aux heures d'affluence, et c'est chacun pour soi.*
- *ND 22.1-Le dirigeant de l'entreprise lui-même n'était pas convaincu de la nécessité de mettre en place du dispositif de traçabilité des litiges commerciaux. Les chefs de rayon négocient à l'achat comme à la vente. Par conséquent, ils ont la maîtrise totale de la compensation des marges. Il faut en effet bien défendre la valorisation des lots, y compris lorsque la qualité s'est dégradée, en particulier dans les marchés difficiles ou engorgés, et de ce point de vue, ils excellent. Ce qui compte, c'est le résultat. Mais, il ne faut pas poser trop de question.*
- *ND 23.3-L'ubiquité du dirigeant de l'entreprise peut mettre certains collaborateurs en situation de double contrainte. Cela semble être le cas dans les relations avec le responsable de la qualité*

²⁶⁴ ZARDET Véronique, *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : Cas d'expérimentation*, 1986, Op.Cit.

²⁶⁵ La subconscience est une couche située entre l'inconscient et la conscience. Elle est le siège de l'affectivité et de l'émotivité. Pour G.Simondon, c'est dans cette zone que s'opère la relation de l'individu à lui-même et de l'individu au monde. L'individuation psychique et collective est un processus bipolaire dans son unité.

Ces instances seraient le processeur de l'individuation. Le pilotage de la transformation doit l'intégrer car **les stratégies d'acteurs se définissent à la croisée de théories figuratives, implicitement normatives, incorporant des modalités technoscientifiques, à partir desquelles les acteurs assoient et justifient leur propre rationalité ou leur conditionnement. Mais, la transformation interroge les rapports du visible et de l'invisible, à la symphyse du dedans et du dehors** (HE 144).

Pour G.Simondon (2005, p. 531), l'élaboration d'une théorie générale des sciences humaines est possible si l'on saisit ensemble les notions de « Forme », d'« Information » et de « Potentiel ». Mais pour les relier, il faut concevoir un type particulier d'opération, qu'il nomme opération de transduction. Cette **opération transductive** est la propagation d'une structure recélant une énergie potentielle se libérant dans la nouvelle structure qui advient comme résolution de problèmes (G.Simondon, 2005, p.32). Cette notion définit assez bien le processus de la transformation. C'est l'opération transductive qui fait advenir la forme. La transduction tire de la structure résolutive des tensions mêmes du domaine dans lesquelles elles s'exercent (G.Simondon, 2005, p.15). Nous retrouverons cette notion pour expliquer la différence entre les stratégies de changement et les stratégies de transformation. Le terme du processus d'individuation et de transformation serait l'obtention de la forme pure et achevée, dans laquelle le processus énergétique est stabilisé, telle que les « *Gestaltistes* » l'ont conçus. Le terme de ce processus est le *soi*. Pour G.Simondon (2005, p.28), le vivant résout des problèmes en modifiant sa relation au milieu. La relation et l'interaction sont les dimensions de l'individuation à travers laquelle l'individu devient. Dès lors, nous considérons l'hypothèse suivante comme une prescription générale. « **La réussite de la stratégie externe de l'entreprise se joue sur la qualité et la vivacité de ses racines internes, comme le roseau** », (H.Savall et V.Zardet, 2001²⁶⁶). **La transformation s'ancre dans le processus de l'individuation psychique et collective. La démarche d'intention scientifique élève seule la pensée logique** (HP 144).

2.7-Conclusion

Cette zone de la subconscience affective coordonnerait la relation du dedans et du dehors. Sur le plan conceptuel, il s'agit d'une instance psychique, cérébrale, dans laquelle s'accumulent les sensations. Cette zone intéresse les spécialistes en psychologie cognitive et les neurosciences. Nous pourrions l'assimiler à une **symphyse**. L'information se polariserait dans cette zone, déterminant le mode uniduel de la rationalité substantive (*Encadré 27*) régissant l'intégration et la différenciation, autrement définie par F.Perroux (1994, p.68²⁶⁷) comme des « luttes-concours ». Ces « luttes-

²⁶⁶ Epigraphe des auteurs *in* *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit., ouvrage remis aux participants à la formation FORCONS.

²⁶⁷ PERROUX François, *Pouvoir et économie généralisée*, 1994, Op.Cit.

concours » sont des *figures de Janus*. Plus simplement, c'est dans cette zone que se déterminerait la propension à coopérer ou à rivaliser, selon que des circonstances influentes du milieu externe ou du milieu interne polarisent les tensions énergétiques. Il ne s'agit pas là cependant d'une hypothèse que nous voudrions démontrer dans ce travail de recherche, mais d'une hypothèse qui pourrait permettre de poursuivre ce travail de recherche après la thèse.

ENCADRÉ 27

NOTION DE « RATIONALITÉ SUBSTANTIVE »

Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Sa rationalité procédurale dépend du processus qui l'a généré. Quand les psychologues utilisent le terme "rationnel", c'est généralement à la rationalité procédurale qu'ils pensent. William James par exemple, dans ses *Principles of Psychology*, utilise le mot "rationalité" comme synonyme de "*processus de réflexion particulier appelé raisonnement*". Inversement, le comportement tend à être décrit comme "irrationnel" en psychologie quand il représente une réponse impulsive à des mécanismes affectifs sans une intervention adéquate de la pensée.

Source : SIMON H.A., « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale », *Revue Pistes* n°3, Octobre 1992 (Inédit).

Pour G.Simondon (2005, p.297²⁶⁸), l'être humain comme relation doit être pris comme principe, car celui-ci est un être individué, social, psycho-social, psychique, somatique, vivant, et aucune dimension ne prévaut sur l'autre. Chaque discipline est un regard qui fabrique son objet propre. Le vivant est lui-même individué. On ne peut pas sortir l'homme du vital, car le vital est le vital comprenant l'homme, ajouté-t-il encore. De même, le groupe n'est pas une réalité interindividuelle, constituée d'une somme d'individus, mais un *individu de groupe*, car le groupe est lui-même individué. Cependant, c'est *l'individuation somato-psychique* qui détermine l'indépendance ou l'association au niveau des comportements de l'homme.

On retrouve cette approche chez Edgar Morin (1986, p.104²⁶⁹) avec les modalités hologrammatiques. Le processus de l'individuation psychique et collective définit les modalités de l'intégration, dont le point de vue peut-être celui du signifiant ou du signifié. Or, il faut considérer les doubles points de vue, ce que permet la Théorie Socio-Economique des Organisations.

La conséquence est que le raisonnement topologique doit céder la place au raisonnement homologique. Un tout est un tout qui doit être considéré du point de vue du visible et du non visible, mais également des doubles points de vue du cognitif et du psychique, parmi lesquels le caché est une composante. Le raisonnement homologique (*Encadré 28*) permet de raisonner dans le plan des structures, par exemple micro-méso-macro, l'analogie n'étant qu'une analogie de connaissance et de perception.

²⁶⁸ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information*, 2005, Op.Cit.

²⁶⁹ MORIN Edgar, *La méthode – T.3 : La connaissance de la connaissance*, 1986, Op.Cit.

ENCADRÉ 28

NOTION D'HOMOLOGIE STRUCTURALE

Nous avons souligné que la transformation satisfait au moins au principe de l'homomorphisme (Cf. §2.6). Dans ces conditions, tout élément de l'ensemble E, via E' dans F est en rapport homologique si l'on pose qu'ils sont symétriques l'un de l'autre et que cette correspondance établit la transformation de l'un dans l'autre. Nous pouvons également considérer que ces ensembles sont représentés par l'échelle des structures ou par l'échelle des observations, par exemple micro-méso-macro, pour expliquer la diffusion ou la propagation de la transformation dans les espaces-temps.

La différenciation dans le milieu interne, correspondant à des transformations endo-centrées, qui se reproduit dans le passage à l'acte différencié (Cf. Les opérations), rencontrent les transformations exo-centrées, elles mêmes différenciées, telles que la qualité de l'ajustement et son efficacité sont plus ou moins bien coordonnées. Le déficit de coordination expliquerait les dysfonctionnements.

Ce raisonnement révèle l'importance du milieu, du lieu et des territoires. Le milieu est un univers hodologique. Pour advenir dans ce milieu, l'acteur mobilise des dispositions en fonction des circonstances influentes.

Entre le milieu lui-même, qui est une composante de l'environnement spécifique d'une part et de l'environnement global d'autre part, il faut considérer un principe d'homologie structurale. L'intégration advient dans un processus différencié parce qu'elle est individuée psychiquement et collectivement, dans un milieu intégré et plus largement dans un environnement qui est lui-même différencié car il est individué collectivement. Cette perspective théorique valide la notion socio-économique de l'intégration (§ 2.2). Elle permet d'expliquer par ailleurs, du point de vue qui a été le nôtre, le problématisme de l'intégration des stratégies internes et des stratégies externes. Sur le continuum du marché et de la hiérarchie, pour reprendre ce concept de la théorie institutionnelle, il s'agit de gérer un déplacement du problème stratégique ou organisationnel. La transformation est un processus de résolution de problèmes. Le changement est l'état de cette transformation et sa mesure.

Il est possible d'observer le processus de la transformation sous l'angle phénoménologique. Le concept de l'individuation permet de montrer qu'il n'y a pas lieu de distinguer fondamentalement les niveaux d'échelles, micro, méso, macro, qui se trouvent intégrer dans la notion de relation au milieu. Nous allons montrer dans le chapitre 3 comment il est possible de concevoir le principe endogène de la transformation dans le plan des structures. Le processus de l'individuation collective permet de considérer le devenir de l'organisation dans le plan *trans-organisationnel*, c'est-à-dire de ne pas s'attacher à la seule forme de l'organisation qui renvoie au processus spécifique de son individualisation. De la même manière, se trouve évacué tout dualisme entre l'interne et l'externe.

Chapitre 3 - Approche phénoménologique de la transformation

3.0-Introduction

P.Valery (1945, p.208²⁷⁰) définit l'Homme comme une organisation de transformation. Mais, il serait une « *puissance de transformation* qui s'applique aux choses en tant que nous nous les représentons ». Les propriétés de son *esprit* définissent l'économie de son fonctionnement dans le milieu. La *liberté de l'esprit* (intellectuel, spirituel) le distingue ainsi de l'animal. La plasticité de son esprit, que G.Friedman (1966, P.89²⁷¹) appelle la *plasticité psychique*, lui permettent d'adapter ses conduites aux transformations du milieu. Aussi, corrélativement, un changement dans le milieu l'oblige à transformer ses conduites. En transformant son milieu, l'Homme se transforme lui-même. Mais, il y aurait toutefois un danger à exposer l'homme à des changements radicaux permanents, ainsi que cela se produit dans la gestion moderne des entreprises. Ces changements empêcheraient l'installation des conduites stables et entraîneraient une désadaptation progressive. **C'est-à-dire que les conditions du changement déterminent la capacité de transformation.** Celle-ci doit devenir un objet de recherche. D'autre part, la résistance au changement peut s'expliquer par le temps nécessaire à la désadaptation des anciennes conduites et au temps nécessaire à l'installation des nouvelles conduites. Ce temps de désadaptation et de ré-adaptation doit être considéré de manière isochrone. C'est donc cette transformation qu'il faut gérer, avec des méthodes et des outils adaptés au rythme du changement, pour une application au sein des organisations.

L'étude de la transformation relève donc d'un *problématisation phénoménologique*. De ce qui précède, on montre que le changement naît de la transformation de l'expérience humaine. Pour conduire cette transformation il convient d'analyser la structure de cette expérience. Mais, dans le champ des *affordances*, on n'en décrira jamais que les formes, c'est-à-dire que la forme dissociée de l'Être. Néanmoins cette jonction de la forme et de l'existence peut-être perçue par la manière d'être, c'est-à-dire les *attitudes que l'on est* », que M.Heidegger appelle le « *Dasein* ». Or, la transformation réclame de n'être pas indifférent à ce qui fait l'existence, c'est-à-dire à la genèse et au mode d'être. Et cela vaut également pour l'organisation. Car, comme nous le montre G.Simondon (2005, p.253), pour transformer, il faut résoudre les problèmes de la perception et de l'affectivité. Les problèmes de la

²⁷⁰ VALERY Paul, *Regards sur le monde actuel et autres essais*, Gallimard, 1945, 345 p.

²⁷¹ FRIEDMANN Georges, *7 Etudes sur l'homme technique : Le pourquoi et le pour quoi de notre civilisation technicienne*, Gonthier, 1966, 215 p.

perception seraient résolus par l'action, le passage à l'acte. Les problèmes de l'affectivité seraient résolus par les émotions. Mais, « *pour qu'il y ait résonance de l'action et de l'émotion, il faut qu'il y ait une individuation supérieure qui les englobe. Cette individuation est celle du collectif. Le sujet ne peut coïncider avec lui-même que dans l'individuation du collectif. Action et émotion naissent quand le collectif s'individue* ». Nous reviendrons en particulier sur cette problématique, dans la troisième partie, pour différencier la définition des stratégies de changement et des stratégies de transformation. Une stratégie de transformations doit en effet gérer de manière isochrone les processus de l'individuation psychique et collective. Le changement n'advient que si ces processus de l'individuation ont été gérés de manière isochrone. Le problème se pose moins pour les stratégies de changement continu en raison du postulat de l'homologie structurale (Cf. 2.7), que pour les stratégies de changement radical.

Cette articulation de l'individuation psychique et collective définit l'approche phénoménologique de la transformation dans notre recherche. Elle permet en particulier d'expliquer comment il est concevable de raisonner la transformation dans l'échelle des structures, à condition de préciser les différents points de vue dont on se situe, ce qui définit l'objectif de ce chapitre. Le modèle fondamental de la transformation dans la Théorie Socio-Economique des Organisations permet de réaliser ce projet. Il est généralisé avec la publication en 2005 de « *Tétranormalisation*²⁷² ». Nous soulignons cependant que l'organisation doit être définie comme un ensemble normatif pour la concevoir préalablement comme un système de transformations. Cet ensemble normatif est défini par ses invariants qui permettent de le modéliser.

3.1-Le problème de l'Etude des Phénomènes

Rappelons un fait d'observation. Dans le cas C1, Le 27 avril 2006, l'intervenant est le témoin d'une conversation entre l'un des Cavistes et un responsable à la Direction Administrative. Le Caviste soutenait que le directeur, licencié depuis déjà plus d'un an et qui a quitté la région, aurait conservé des relations influentes et continuerait de tramer le mauvais sort. Il aurait conservé des relations, continuerait de "*monter les gens*²⁷³" contre la Coopérative. Stupéfait, le responsable administratif réagit en évoquant une pratique qui résiste et qu'il souhaiterait modifier. Les personnels, selon qu'ils sont originaires de l'une ou l'autre des deux coopératives qui ont fusionné en 1996, continuent de prendre leur café chacun de leur côté. Chacun des groupes serait persuadé que l'autre groupe médite sur son compte. Il s'agit là d'un phénomène, c'est-à-dire d'un fait ou d'un événement qui se manifeste à la

²⁷² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p.

²⁷³ Nous reprenons l'expression utilisée.

conscience ou non, et dans ce cas remarquable, par son caractère anormal et surprenant. Si chacun se trouve, consciemment ou inconsciemment possédé par ce phénomène, celui-ci va impressionner les attitudes et les comportements dans certaines situations. Ces attitudes et ces comportements sont des **épiphénomènes** qui agissent de façon cachée et déterminent l'intentionnalité. Nous retenons en effet l'idée que dans les cerveaux, le fantasme du directeur est bien là encore. Mais, il faut peut-être aussi considérer que ce fantasme agit et que le témoignage de ce caviste est une résistance opposée au groupe qui regrette son départ. On voit donc là comment le « non-dit » agit. L'intervenant devait le comprendre pour conduire le changement. On peut prendre un autre exemple. Dans le cas B1, voici ce que disent les administratifs : « *On souffre de la non-reconnaissance de notre travail par les vendeurs. Ils pensent que l'on est des gratte-papiers et ça s'exprime par des remarques agaçantes. Parfois, ils nous traitent comme des boniches* » (PT 281). De leur côté, les commerciaux disent : « *Au service administratif, ils doivent faire beaucoup d'effort pour nous supporter. On n'est pas accueillant avec eux car ils viennent surtout nous voir pour les litiges ou pour obtenir des informations sur les mauvais résultats sur les lots. On a tendance à les envoyer promener* » (PT 282). Ces phrases-témoins, exprimées *ici et maintenant*, traduisent une histoire de vie dans l'entreprise enveloppée par des faits ou des événements qui normalisent le fonctionnement de l'organisation.

Le diagnostic socio-économique doit réaliser l'exploration des phénomènes d'une part sur le plan factuel, d'autre part pour en comprendre *l'esprit subjectif*. Le point d'appui est l'expérience sensible des personnes qui permet de comprendre les convergences et les spécificités de l'intentionnalité des points de vue psychique et collectif. C'est-à-dire que la posture de l'intervenant détermine en quelque sorte une attitude philosophique qui s'impose à lui. Il doit se concentrer sur la "chose vécue" en suspension de tout jugement, afin de rechercher les invariants ou les régularités permettant de mettre ce vécu entre parenthèse. Cette dissociation de *l'étant* (Cf. § 2.6) entre *l'étant qui advient et sa manière de vivre* dont il doit prendre conscience, contribue nous semble-t-il à la réalisation du choc culturel. Ce choc est une occurrence de transformations nécessaire au repositionnement de l'intentionnalité sur de meilleures bases. Mais, il créait également un manque, une tension qu'il s'agit de transformer en désir. Il nous a paru que cette transition était difficile, car elle détermine la portée réelle du projet socio-économique. Elle nous renvoie à la question de l'intégration et aux "luttres-concours", qu'il faut comprendre et gérer dans l'écécité de l'être. Chacun doit prendre conscience du rapport dialectique de l'intention à sa cause sur le plan individuel et de l'impact sur le plan collectif, afin que chacun s'assume de manière responsable dans la stratégie d'intégration que le projet socio-économique promet de réaliser. Cette tension naît en particulier de l'attente pour les uns et de l'inquiétude pour les autres résultant de la promesse du projet socio-économique. Il faut en effet comprendre, et c'est là une question plutôt d'ordre psychanalytique, qu'il y a dans cette transition un manque d'être. Nous précisons cependant que la phénoménologie ou la psychanalyse nous intéresse

parce qu'elles proposent des théories permettant d'éclairer l'analyse socio-économique des phénomènes. Pour piloter la transformation, il convient de s'attacher à comprendre les problématiques du passage à l'acte, en admettant que cette compréhension restera infinie. Rappelons que la Théorie Socio-Economique des Organisations propose de rechercher l'explication et la remédiation aux dysfonctionnements dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et du management. Afin de disposer de matériaux génériques utilisables, les recherches réalisées depuis plus de trente années ont permis d'identifier les causes profondes. Cette démarche à démontrer un principe de contingence générique.

3.2-Essence Phénoménologique et Constructivisme Générique

L'exigence de transformation des entreprises et des organisations est assez récente. Elle s'inscrit dans une logique plus fondamentale qui est celle de la transformation d'un phénomène général désigné comme la mondialisation. Ce phénomène entraîne pour toutes les catégories d'entreprises le développement de relations de coopération transformant les formes et les modes de l'organisation. Nous l'avons souligné au § 2.31 (E.Blanc, 1998²⁷⁴). Dans ce contexte de la mondialisation, **le développement de politiques d'entreprises en réseau organisé est un puissant catalyseur de la coopération inter-organisationnelle et des politiques de transformation subséquentes** (HD 311). Et si la coopération est un phénomène ancien dans certains secteurs d'activités, comme le secteur vitivinicole, nous voyons bien à travers le cas C ce qui en advient lorsque l'entreprise oublie de se transformer. Il ne s'agit pas là que de la transformation d'un design, mais d'une **métamorphose** nécessaire pour advenir dans ce contexte de mondialisation, qui dépasse largement la question de la collusion et de l'entente, même si la question revient comme un boomerang. F.Butera (1991, p.14 et p.18²⁷⁵) y voit une transformation radicale de l'environnement faisant des organisations des « *packages aux frontières mouvantes, disposant d'importantes marges de manœuvres technologiques et organisationnelles* ». Mais, souligne-t-il, seuls les processus sociaux de conception restructurent l'organisation dans ces contextes. **Le réseau est une structure immanente**. Même si P.Gianfaldoni et Ali (1997²⁷⁶) y voient la crise du modèle intégrateur structurellement trop rigide, nous y voyons pour notre part une transformation des modalités de l'intégration. **L'exploration empirique, puis**

²⁷⁴ BLANC Hélène, *Contribution théorique à l'analyse des processus concurrentiels globalisés : Le cas des accords de coopération inter-firmes*, 1998, Op.Cit.

²⁷⁵ BUTERA Federico, *La métamorphose des organisations*, 1991, Op.Cit.

²⁷⁶ GIANFALDONI Patrick, GUILHON Bernard, TRINQUET Pierre, *La firme-réseau dans le BTP, Plan Construction et Architecture*, Editions du PUCA, CEFI, Collection recherche n° 86, 1997, 114 p.

théorique, de ce concept contribue à révéler les potentialités inactivées et insoupçonnées de la coopération entre les entreprises (HE 311). Cependant, la notion de « structures en réseau » ne désigne pas l'ensemble des stratégies de coopération pour ces auteurs. Cette notion de réseau concerne essentiellement les partenariats d'impartition et les partenariats symbiotiques (G.Koenig, 1996, p.275²⁷⁷).

Nous retrouvons sur cette question de la transformation du design le problème de la duplicité de la forme et du sens abordé au § 2.11. La transformation s'opère toujours dans un cadre contingent qui est celui de l'organisation considérée spécifiquement, par exemple le cas C1. Mais, plus largement, nous montrons que cette transformation est immanente. Ce qui se voit, c'est le changement. Ce qui ne se voit pas, c'est la transformation qui a fait advenir ce changement. Tout se passe comme si le spécifique cachait l'immanence. Il s'agit là d'un phénomène défini par H.Savall et V.Zardet (1995, p.33²⁷⁸). comme "**principe de contingence générique**", que les auteurs ont d'abord expérimenté dans l'étude des coûts et des performances cachés.

Ce principe permet d'extraire les régularités dans l'observation des phénomènes. Nous soulignons toutefois que pour raisonner la transformation dans le plan des structures micro-méso-macro, il est possible de poser le principe de l'homologie structurale des structures dans l'échelle d'observation (*Encadré 28*). Ce principe permet de comprendre le processus de l'intégration. Cette intégration peut concerner les normes internes et externes par exemple (H.Savall et V.Zardet, 2005, p.173²⁷⁹). Les structures de normes internes et les structures de normes externes se rencontrent dans la relation de l'entreprise à son environnement. Ce dépassement de la contingence du spécifique valide le principe de la contingence générique comme cadre épistémologique universel. C'est dans ces invariants et dans les régularités que nous pouvons rechercher les lois de la transformation. Les auteurs ont appelé ce cadre épistémologique "**Constructivisme Générique**" (H.Savall et V.Zardet, 1995^{280 281}) (*Encadré 29*). Ce cadre intègre en Sciences de Gestion des connaissances produites par des courants disciplinaires périphériques (Sociologie, psychologie, anthropologie...). Ces auteurs considèrent un principe de réalité qui s'impose au gestionnaire du fait de l'emprise des éléments extérieurs. C'est d'une certaine façon cette prise de l'environnement que nous considérons également avec la notion d'*affordance*²⁸² (Cf. § 2.4 – *Encadré 30*). Si l'on admet que les invariants et les régularités obéissent à des lois de transformation agissant dans les infrastructures de l'organisation et du management, ce

²⁷⁷ KOENIG Gérard, *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, 1996, Op.Cit.

²⁷⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

²⁷⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, 2005, Op.Cit.

²⁸⁰ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cité, pp. 33, 324, 495.

²⁸¹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, « La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n°1-2, Décembre 1995, pp. 157-189

²⁸² MORINEAU Thierry, « Eléments pour une modélisation du concept d'affordance », *Actes du Colloque EPIQUE*, Nantes, 2001, pp. 83-95.

double point de vue de la contingence générique et du principe de réalité confère un caractère prédictible à la Théorie Socio-Economique des Organisations. De cette manière, cette théorie a permis d'identifier les causes profondes des dysfonctionnements au sein des organisations.

Nous soulignons l'importance des interactions entre l'acteur et son milieu. Mais, certains auteurs pourraient y voir un retour au *Béhaviorisme de Watson* (Encadré 31) faisant prévaloir l'influence du milieu. Précisément dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, on pourrait admettre le principe d'une « *contingence de renforcement* » (B.F Skinner, 1938²⁸³) faisant advenir les comportements coopératifs, puisque l'équilibre coopératif se construit à la fois dans la négociation et dans l'épreuve des « luttres-concours ». Dans le cas C, la restructuration à marche forcée qui est engagée pour sortir de la crise fera nécessairement advenir les comportements coopératifs de manière coercitive.

Encadré 29

Le **CONSTRUCTIVISME GÉNÉRIQUE** de Savall et Zardet se différencie toutefois du **CONSTRUCTIVISME STRUCTURALISTE** de Pierre Bourdieu. Cette différence oppose les termes de la condition humaine. Pour Savall et Zardet, la transformation est un processus de métamorphose endogène.

Pour P. Bourdieu, la transformation se réalise dans les structures sociales (Champs). Le concept de l'habitus ne vient pas nuancer cette approche, car même si cette notion désigne les structures sociales de notre subjectivité, elle désigne la manière dont les structures sociales (externes) s'impriment dans les Têtes.

ENCADRÉ 30 **NOTION D'AFFORDANCE**

C'est le psychologue la perception **James Gibson** (1977) qui est à l'origine de cette notion. Elle désigne les propriétés actionnables dans la relation entre l'acteur et l'objet lui permettant de s'adapter à son environnement à un moment donné. Cette notion nécessite d'oublier la dichotomie entre l'individu et son environnement. L'adaptation est expliquée par l'interaction entre les caractéristiques de l'individu et les propriétés du contexte. Pour T. Morineau, l'affordance définit concrètement l'interaction individu-environnement. Cette interaction est aussi celle de l'individuation dans le couple individu-milieu chez G. Simondon.

Encadré 31 : J.B Watson (1878-1958) est le fondateur du Béhaviorisme dit Associationnisme. Ce courant est à l'origine des premiers modèles d'apprentissage favorisant l'hétéronomie. B.F Skinner s'inscrit dans ce courant. Il a étudié plus particulièrement les mécanismes du conditionnement des comportements.

Par ailleurs, nous avons précédemment souligné l'importance de la propriété d'hétéronomie dans ces environnements. L'équilibre coopératif ne s'établit que si les acteurs réalisent un tri dans les contingences. Ce tri, qui se fait préalablement dans la négociation, se poursuit largement dans l'action. Mais, nous avons également souligné l'importance des représentations mentales, avec la notion *d'affordance*, qui nous renvoie au modèle constructiviste. J. Piaget avait lui-même souligné l'importance des interactions entre l'acteur et son milieu. Nous avons aussi montré les limites de la perception de la seule forme (*Gestalt*), c'est-à-dire de la structure signifiante. L'action s'adapte toujours aux situations en fonction de la condition humaine, c'est-à-dire des circonstances, sans pour autant se résoudre dans les seuls phénomènes psychologiques. « *On ne peut pas sortir l'homme du*

²⁸³ B.F. Skinner, <http://www.bfskinner.org/>

vital, car le vital est le vital comprenant l'homme » (G.Simondon) 2005, p.297²⁸⁴). **On observe donc que le développement des coopérations directes ou indirectes entre les organisations contribue à une transformation du rapport ontologique entre le dedans et le dehors** (HD 312). Mais, dans le même temps, le constructivisme générique souligne l'idée d'une *dimension structurelle de l'homme* (S.Pasquier, 1995²⁸⁵), fournit par la connaissance générique (B.Lallé, 2002²⁸⁶; O.Voyant, 2005²⁸⁷), estompant *la césure factice du micro-méso-macro* (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.37²⁸⁸).

La Théorie Socio-Economique des Organisations estompe la césure entre l'acteur et son environnement. Les phénomènes nés dans l'environnement sont représentés selon deux concepts, les superstructures désignant les phénomènes visibles de l'environnement interne et externe, et les infrastructures désignant les phénomènes cachés (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.83).

Les Sciences de Gestion ont consacré la dissociation implicite du rapport de l'acteur et de son environnement, de l'individuel et du collectif. Mais, ce rapport équivoque ne peut se comprendre qu'en précisant le point de vue dont on se place. Il interroge alors l'articulation des axiomes sur un plan ontologique (HE 312), c'est-à-dire l'articulation socio-économique globale de la transformation.

3.3-L'Articulation Socio-Economique Globale de la Transformation

Il s'agit de replacer la transformation des organisations en tenant compte de la transformation globale de la société. La transformation traverse les différents plans de structures micro-méso-macro. D'une certaine façon, la transformation est totale. Elle touche l'ensemble de l'organisation à quelque niveau d'échelle où l'on puisse se situer. Cette transformation est maintenant accélérée par la mise en œuvre des nouvelles technologies de l'information. Compte tenu des évolutions technologiques et techniques, **la part de travail de l'homme dans la transformation de la matière s'est considérablement réduite, tandis que sa contribution à la transformation des organisations s'est considérablement accrue. Ce développement de la contribution des hommes à la transformation des organisations transforme le donné de la stratégie des entreprises** (HD 313). Le développement des nouvelles technologies de l'information permet de réaliser des transformations aux différentes échelles

²⁸⁴ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit.

²⁸⁵ PASQUIER Serge, « Préface », in SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

²⁸⁶ LALLE Béatrice, « Le chercheur en gestion entre science et action », *XI^e Conférence AIMS*, Paris, 2002, 38 p.

²⁸⁷ VOYANT Olivier, « La production de connaissances d'intention scientifique : Le principe de contingence générique appliqué à l'audit social », *Colloque de l'Université d'été IAS*, 02-02 septembre 2005, Lille, 11 p.

²⁸⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit.

d'observations, y compris mondiales. L'entreprise contemporaine se constitue en *trans-organisation* traversant les différentes échelles. Cette évolution peut-être observée selon le principe de la contingence générique (H.Savall et V.Zardet, 1995). Elle accroît également la complexité. Selon A.Lejeune et Ali. (1998, p.3²⁸⁹), ce niveau de complexité s'observe à tous les niveaux. Il s'agit d'un phénomène que ces auteurs qualifient *d'invariance d'échelle*.

Toutefois, selon ce principe, une certaine doctrine de l'entreprise se perpétue dans le monde. Par le jeu des systèmes de normes aux différents niveaux micro-méso-macro, on assiste à l'émergence d'un environnement global *tétranormalisé* (H.Savall et V.Zardet, 2005²⁹⁰). Progressivement, la transformation se trouve enveloppée dans un système de normes mondialisées. Implicitement et même clandestinement, c'est aussi un système de production de coûts et performances cachés qui se développe à l'échelle planétaire.

Si l'on projette la production de coûts cachés à l'échelle planétaire selon la méthode de calcul de l'ISEOR, nous pouvons aussi craindre la généralisation d'un phénomène de déséconomie consécutif à l'effet *double-blind* du jeu des normes. Rappelons que la Théorie Socio-Economique des Organisations évalue les coûts et les performances cachés pour un montant compris entre 10 K€ et 50 K€ par personne et par an (H.Savall et V.Zardet, 2005, *Ibid*, p.17).

A.Lejeune et Ali. (*Ibid.*, 1998) rapportent que P.Strassman (1997²⁹¹) a montré que la valeur économique ajoutée pour l'actionnaire était le plus souvent inférieure au budget total de l'informatique. Hitt et Brynjolfsson (1996²⁹²) auraient observé le même phénomène à propos des investissements en technologie de l'information. Dans la revue « L'Expansion Management Review », D.Ettighoffer (2002, p.80²⁹³) souligne également ce surinvestissement. Il titre : « *Plus que dans la technologie, c'est dans l'organisation que les entreprises doivent investir si elles veulent pouvoir mettre à profit les nouvelles technologies de l'information* ». La métamorphose des modèles économiques et organisationnels se heurte à des résistances considérables ajoute-t-il encore. Ce consultant observe d'ailleurs d'importantes disparités dans la perception et l'utilisation des techniques selon les cultures.

A.Lejeune et Ali., (*Ibid.*, 1998) soulignent deux écueils à propos de la théorie de la transformation de C.Bartlett et S.Ghoshal. Le premier concerne le rôle de la technologie de l'information qui n'aurait pas

²⁸⁹ LEJEUNE Albert, PREFONTAINE Lise, RICARD Line, « Le projet stratégique et le progrès numérique : Transformation et déformation des entreprises, VII^e Conférence Internationale AIMS, Louvain, 1998, 17 p.

²⁹⁰ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, 2005, Op.Cit.

²⁹¹ STRASSMANN Paul, "Will big spending on computers guarantee profitability?", *Datamation*, Site Web : www.strassmann.com, Février 1997 (Accessed in 4/10/2006).

²⁹² HITT Michaël-Lorin. et BRYNJOLFSSON Erik, « Productivity, Business Profitability and Consumer Surplus : Three Measures of Information Technology value », *MIS Quarterly*, June 1996, pp.121-142.

²⁹³ ETTIGHOFFER Denis, « E-Transformation : Les entreprises font de la résistance », *Revue L'expansion Management Review*, n°107, Décembre 2002, pp. 80-86.

été pris en compte. Or, les technologies de l'information agissent comme un puissant levier de transformation. Pour D.J Collis et C.A Montgomery (1995²⁹⁴), l'investissement en technologie de l'information ne se qualifie pas comme une ressource générant de l'avantage concurrentiel. Cet avantage procuré par l'investissement en technologie de l'information peut être facilement imité ou capturé (A.Lejeune et Ali, 1998, p.6). Il est en effet inter-opérable. Le second écueil est l'absence du client. Pour C.Bartlett et S.Ghoshal, la transformation trouverait principalement sa source dans le rôle des leaders et dans le projet d'entreprise. Nous soulignons donc **La théorie de la transformation de C.Bartlett et S.Ghoshal ne constituerait pas un modèle intégré de gestion des phénomènes de la transformation, car elle laisse dans l'ombre certains aspects importants.** Cette théorie met principalement l'accent sur le développement des capacités organisationnelles pour les grandes entreprises opérant dans des environnements internationaux (E.Métais, 1997, P.69²⁹⁵). **Toutefois, si A.Lejeune et Ali (1998, P.2) définissent bien la transformation comme un ensemble de changements, il limite cette définition à des changements inhabituels par leur ampleur et par leur étendue.** Nous étudierons au chapitre 6 la relation entre le changement et la transformation, pour montrer que le changement émerge toujours du processus de la transformation et proposé le concept de « management transformateur et qualifiant » (*Encadré 32*).

²⁹⁴ COLLINS D.J et MONTGOMERY C.A, « Competing on Resources : Strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, July-August 1995, pp. 118-128.

²⁹⁵ METAIS Emmanuel, *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : Enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. Maurice Saïas, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, IAE, 1997, 696 p.

ENCADRÉ 32

LE CONCEPT DU MANAGEMENT TRANSFORMATEUR ET QUALIFIANT

Le problème de la définition des notions de changements et de transformation a été introduit. Il sera traité au chapitre 6. Il s'agit de comprendre l'articulation entre ces deux notions. Dans les trois cas d'expérimentation que nous présentons, l'intention semble être d'anticiper, mais les protagonistes n'y parviennent pas, car l'anticipation survient de manière réactive. Le changement se fait largement dans la crise, car il n'est pas proactif. Comment le rendre proactif ?

Cela suppose un changement de paradigme. Il faut intégrer la transformation dans le processus du management courant pour faire advenir le changement. La proactivité est au centre de la Théorie Socio-Economique des Organisations. H.Savall et V.Zardet apportent une réponse à ce problème en plaçant au centre la transformation des coûts et des performances cachés en valeur ajoutée. Ainsi, la stratégie de changement devient une stratégie de transformations. Lorsque la transformation est proactive, elle organise la métamorphose de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle est globale. Cette métamorphose se produit dans l'interaction des structures et des comportements. Elle redéfinit en permanence les comportements, les compétences et les structures.

C'est pourquoi la transformation apparaît comme un processus qui fait advenir le changement. La définition du changement proposée par M.Thiébaud (1994*) est intéressante à cet égard. Pour cet auteur, le changement est la différence entre deux états, l'un représentant la situation initiale, l'autre la situation résultante. Le changement implique le passage d'un état à un autre.

Pour obtenir l'état de changement recherché, ce processus doit être activé. L'activation requiert un processus de pilotage. Ce processus de pilotage est mis en œuvre par une stratégie de transformations. Cela nécessite cependant de différencier les stratégies de transformation des stratégies de changement. L'organisation doit développer des compétences et des conduites permettant de développer la capacité de transformation. Cette perspective permet de développer la capacité d'apprentissage. Ces notions définissent le concept du Management Transformateur et Qualifiant que nous proposons.

(*) THIEBAULD Marc, « Différentes approches pour conduire le changement », W.P., CETO Montréal, 1994, 7 p.

Nous avons en effet souligné pour notre part que la transformation est immanente dans l'interaction des structures et des comportements. Il s'agit ici de prendre la dimension du phénomène que nous essayons d'analyser dans les environnements de coopération inter-organisationnelle. Dans le même temps, on doit prendre la mesure de l'abîme de la connaissance nécessaire au traitement des complexités futures. **La contribution de l'homme à la transformation de la matière s'est considérablement réduite sous l'effet de l'évolution technoscientifique. En revanche, sa contribution à la transformation des organisations s'est considérablement accrue car l'entreprise concentre la complexité propre à chacun des domaines de connaissances qui interviennent dans le processus de la transformation** (HE 313). A.Lejeune et Ali. (2001, p.45²⁹⁶) proposent un modèle relationnel qui exercerait une meilleure pression sur la transformation des structures classiques de l'organisation. Cette transformation nécessite en effet la transformation profonde de l'organisation, de la stratégie, de la structure et des systèmes. L'approche relationnelle comble certainement un vide dans

²⁹⁶ LEJEUNE Albert, PREFONTAINE Lise, RICARD Line, « Les chemins de la performance : L'approche relationnelle et la transformation des entreprises », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, Vol.26, n°3, 2001, pp. 45-51.

ce domaine de l'étude de la transformation des organisations. L'importance de cette approche est également soulignée par Thomas Froehlicher et Ali (2003, p.9²⁹⁷) compte tenu du développement des échanges réticulaires entre les organisations. Pour T.Froehlicher & ali, l'étude de la transformation appelle une réflexion plus rigoureuse au plan épistémologique, conceptuel et méthodologique, dans le cadre d'une confrontation systématique à la réalité du terrain. Toutefois, R.Jacob (2000, p.12²⁹⁸) considère que le modèle de gestion de la transformation doit conjuguer les trois niveaux d'intégration, informationnels, transactionnels et interactionnels pour qu'une organisation parvienne à se transformer à partir de ses propres moyens. Pour notre part, nous considérons que cette approche est encore fragmentaire. Quelle que soit l'échelle d'observation, la transformation doit s'observer dans le rapport de l'acteur à son milieu associé. Il est en effet difficile d'appréhender la complexité d'un système de transformations aux différentes échelles d'observations. Il faut d'abord comprendre le fonctionnement des mécanismes intégrateurs, régis par le processus de l'individuation psychique et collective. Aussi, **la question de l'intégration des stratégies en environnement de coopération inter-organisationnelle nécessite d'explorer les problématiques de la transformation à la symphyse de l'intra et de l'inter-organisationnel (HP 311). Le concept du milieu permet de concevoir une approche ontologique du dedans et du dehors. Il y a nécessairement une cohésion entre le structural et le phénoménal. En localisant la transformation dans l'interaction acteur/milieu, on identifie le moment de la transformation à symphyse de l'intra et de l'inter-organisationnel (HP 312), et comme nous le verrons également à la symphyse du dedans et du dehors. Certes, tous les auteurs soulignent l'importance de la technologie et des techniques. Toutefois, si le rapport à la technique et aux technologies s'est considérablement transformé, ce rapport ne contribue qu'à l'actualisation de la transformation. Il introduit une problématique de litige des savoirs, consécutive de la modalité technoscientifique dans l'arbitrage des relations d'échanges composites (HP 313).** De notre point de vue, les malheurs du monde sont plus imputables aux techno-sciences, c'est-à-dire à l'usage que l'homme fait de la Science, plutôt qu'à la Science elle-même. Les processus à l'œuvre dans la transformation convergent toujours vers un point de fuite qui est celui de l'individuation. Pour C.G.Jung (1964, p.115²⁹⁹), le terme de ce processus est le *soi*. C'est aussi l'achèvement du processus de la résolution de problèmes. Ce terme est de nature paradoxale. Sous l'influence de la techno-science érigée en doctrine, **la contribution de l'homme à la transformation des organisations s'est elle-même considérablement transformée. Si les logiques économiques**

²⁹⁷ FROEHLICHER Thomas et WALLISER Björn, *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'harmattan, 2003, 420 p.

²⁹⁸ JACOB Réal « La transformation d'une organisation de service public basé sur les NTIC : La nécessaire complémentarité des processus », *Colloque LENTIC*, Mai 2000, 21 p.

²⁹⁹ JUNG Carl-Gustav, *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, 1964, Op.Cit.

émergent et se ressource dans un point de fuite considéré de manière exogène, en le désincarnant, alors l'homme organise sa propre liquidation au sein des organisations (HD 314). L'actualité récente concernant le problème des suicides dans de grandes entreprises nous interpelle. L'homme transforme lui-même les conditions de sa propre individuation psychique et collective. Les transformations qui s'opèrent concernent tout autant les choses que les hommes. Toutefois, ces transformations au sein des organisations ne concernent pas de la même manière l'ordre des choses et l'ordre des hommes³⁰⁰. La nature humaine détermine sa propre condition (HE 314).

La notion de relation au milieu poursuit cette ambition d'appréhender la transformation globalement et dans l'emprise des réalités. Cette perspective souligne son essence socio-économique. Ainsi que nous l'avons vu, **compte tenu de la part croissante de la contribution de l'homme à la transformation, donc de l'essence endogène de celle-ci, le repositionnement de la transformation dans le processus d'individuation psychique et collective opère un déplacement de paradigme dans les champs socio-économiques et mésologiques (HP 314 A).** Ces champs fondent le paradigme de la transformation. **Les champs socio-économiques et mésologiques ont en effet en commun d'explorer l'énergétique humaine. Celle-ci est la clé de voûte de la transformation (HP 314 B).** La notion de milieu nous apparaît comme une unité d'analyse plus commode que les notions d'environnement et de contexte. La notion de milieu désigne ce à l'intérieur de quoi quelque chose se trouve. La chose et son milieu est un tout sans frontières. Ce qui nous importe c'est de les considérer comme unité d'analyse. Les notions d'environnement et de contexte, dans leur emploi général, désignent ce qui est à l'extérieur de la chose. Les Sciences de Gestion ont normalisé cet emploi. Cette normalisation peut obliger un chercheur à en redéfinir le sens. Ainsi pour M.J.Avenier (1997³⁰¹), « *Le terme environnement est utilisé pour désigner non pas une réalité exogène, donnée-là à voir selon l'expression d'Y.Giordano, mais le milieu ou le contexte interne et externe dans lequel baigne une organisation* ». Pour d'autres chercheurs, l'environnement ne serait pas une réalité donnée car il est perçu, construit ou énoncé. Pour notre part, nous avons privilégié la notion d'*affordance* de J. Gibson, car la réalité, par exemple la nature, existe indépendamment de l'homme. Il y a donc bien une réalité. Nous ne réfutons pas les approches de J.Pfeffer et G.Salancik ou de K.Weick et F.Varela (*Encadré 33*), mais il nous semble que l'apport de J.Gibson n'a pas été suffisamment pris en compte. La relation à l'environnement doit en effet distinguer le contenu et la relation qui l'enveloppe et se situe par conséquent à un niveau supérieur dans la hiérarchie des types logiques (*Encadré 34*).

³⁰⁰ Cette notion de l'ordre de choses et de l'ordre des hommes est empruntée à H.Savall : *in* SAVALL H., *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, Editions Dunod, 1979, 275 p., p. 32.

³⁰¹ AVENIER Marie-José, « Le management stratégique dans la complexité : Un cadre de réflexion », *VI^e Conférence Internationale AIMS*, Montréal, 1997, 16 p.

ENCADRÉ 33 : LE CONCEPT D'ÉNACTION OU D'ÉNACTION a été proposé par F. Varela pour désigner l'action incarnée. C'est une proposition alternative au cognitivisme et au connexionnisme d'une part, à la vision objectiviste et subjectiviste d'autre part. Il est assez voisin du concept d'émergence. Il signifie « faire émerger ». F. Varela réfute l'emprise du monde extérieur sur le processus cognitif. Le monde extérieur est un état de conscience spécifique au sujet qui émerge de son processus cognitif, comme réponse satisfaisante parmi d'autres possibles, permettant au sujet de s'adapter et de se déployer dans le monde. Le monde extérieur n'existerait donc pas. Il serait issu de nos perceptions. Par exemple, la couleur n'est pas le reflet d'un monde prédominé indépendant de nos perceptions. Elle est incarnée par l'expérience. Pour F. Varela, c'est la phénoménologie, dont *Bouddha* est le précurseur, qui a le mieux compris ce problème.

Source : Entretien avec VARELA F., « Comment articuler la pensée avec l'action », in « Le cerveau et la pensée », *Éditions Sciences Humaines*, 2^e édition 2003, pp. 389-395.

F. Varela est à l'origine avec H. Maturana de la théorie de l'autopoïèse. Cette théorie a pour ambition de mieux comprendre l'évolution d'un organisme vivant dans le milieu. Il s'agissait de se démarquer des approches classiques du cognitivisme. Mais pour élaborer le concept de l'énaction, il fait référence au concept *Bouddhiste* du *Sunyata* qui signifie absence de fondement. Son projet n'était-il pas de chercher une autre voie entre le principe d'objectivité de la connaissance prônée par la science positiviste et sa négation par les tenants des nouveaux courants (Constructivisme, phénoménologie ...). A cet égard, F. Varela est plus proche de l'anthropologie de H. Jonas que de celle de G. Simondon. Ces anthropologies se différencient notamment sur le principe de l'universalité de la technique.

ENCADRÉ 34 : LA NOTION DE TYPOLOGIE LOGIQUE et par suite d'erreur de type logique est due à B. Russel et A.N. Whitehead. Cette notion a été introduite en sciences humaines par G. Bateson. Appliquée à notre problématique de la relation à l'environnement, il faut distinguer le contenu et la relation. La relation enveloppe le contenu, c'est-à-dire qu'elle se situe à un niveau supérieur dans la hiérarchie de type logique. La relation à l'environnement, au contexte ou au milieu est universelle (principe de contingence générique). Le contenu, c'est-à-dire l'objet de la relation, est toujours spécifique à l'individu ou au groupe. La relation doit intégrer des contenus différenciés. Mais, la relation a aussi son propre contenu (scientifique et technique).

A la question du « comment j'existe », R. Descartes répondait « je suppose donc que toutes les choses que je vois sont fausses ». La réalité et ce que je vois n'appartiennent pas au même type logique (L. Sfez, 1993³⁰²).

Ce construit renvoie néanmoins à une interrogation philosophique, à l'espoir cartésien d'une « *mathésis universalis* », à propos du « déterminisme absolu » soutenu par H. Atlan (2002³⁰³), lui-même médecin-biologiste et philosophe. L'approche constructiviste, et plus encore l'approche constructionniste, nous enseignent que la relation est constitutive des objets, ce qui renvoie, dans le domaine des relations humaines à la construction sociale de l'objectivité.

Cette notion de relation au milieu nous renvoie à la question du territoire. Nous l'avons précédemment abordé du point de vue des *relations d'échanges composites* avec la notion de territoire de pouvoir. Mais, le territoire est une notion prégnante, qui renvoie au rapport à l'espace hodologique. L'espace hodologique réarticule l'homme et l'espace. Il correspond à l'expérience humaine acquise sur un chemin entre deux points dans l'espace-temps. Tout se passe comme si les Sciences de Gestion avaient fait du territoire une notion facultative. **La relation entre le milieu et le développement économique n'est le plus souvent abordée que par rapport aux formes territorialisées de coopération. Le développement contemporain des entreprises recompose cette relation. L'approche mésologique de cette transformation reste cependant peu explorée** (HD 315). On fait le lien avec l'idée que le

³⁰² SFEZ Lucien, *Dictionnaire critique de la communication*, T1., PUF, 1993, 1808 p.

³⁰³ ATLAN Henri, *La science est-elle inhumaine ? : Essai sur la libre nécessité*, Bayard, Collection Le temps d'une question, Février 2002, 85 p.

local évoque le milieu d'appartenance (D.Maillat, 1992³⁰⁴). Il faut observer également cette transformation.

D'une certaine façon, c'est la question des politiques de développement qui se trouve posée. C'est aussi une question de responsabilité sociale et sociétale. Jusqu'à une époque encore récente, la politique macro-économique des Etats-Nations présidait au développement des entreprises. Les entreprises ont internationalisé leur espace de liberté. Toutefois, l'entreprise investit la société comme marché en utilisant des techniques sophistiquées, de marketing et de communication par exemple, qui contribuent à sa transformation. La géographie de l'entreprise s'est déplacée. **La mondialisation contemporaine accélère la transformation des flux. Ceux-ci aspirent les lieux. La mondialisation promulgue la déconstruction permanente du lien au développement économique des territoires. Les acteurs économiques constatent un changement, mais manquent de théories, de méthodes et d'outils pour analyser et intervenir dans ce processus de transformation mésologique** (HE 315).

Or, les lieux sont le creuset des ressources endogènes, qui peuvent désormais fonctionner en réseau à l'échelle planétaire. Nous observons dans les trois Cas d'expérimentation, et particulièrement dans le cas B, qu'une énergie considérable est déployée dans la transformation pour rendre les ressources inter-opérables. Cette inter-opérabilité réduit l'efficacité de la différenciation. Elle agit comme une forme de coopération dans les champs transactionnels principalement, mais également dans les champs relationnels. Elle institue notamment un maillage structurel des communications entre les entreprises.

La transformation des organisations s'inscrit dans un processus historique de différenciation et de spécialisation de longue période, qui est celui de la société, recomposant la définition des territoires (HD 316). Cette notion de territoire a été mise en valeur par l'économiste A.Marshall (1920, 1958³⁰⁵), avec la notion de *district*. Le district est un système territorialisé d'entreprises, distincts des systèmes territoriaux publics (J.C.Perrin, 1990³⁰⁶). J.C.Perrin montre l'importance d'une organisation territoriale en tant que système socio-économique de création de valeur. Mais, l'entreprise s'est spécialisée sur des logiques essentiellement productives, au dépend bien souvent de la construction d'une relation à l'environnement socio-économique. Il souligne la carence de méso-structures entre les politiques macro-économiques et les politiques d'entreprises, avec comme conséquence la difficulté pour les pouvoirs publics à faire fonctionner ensemble les systèmes territoriaux publics et les entreprises. Il conclut sur la nécessité de mieux étudier ces milieux. Cela

³⁰⁴ MAILLAT Denis, « Milieux et dynamique territoriale de l'innovation », *Revue Canadienne de Sciences Régionales*, Vol.XV, N°2, pp. 199-218. – Cité par JOYAL André, *PME et développement territorial*, in JULIEN P.A, (Coord.), *PME, Bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires et Economica, 2^e édition, 1997.

³⁰⁵ MARSHALL Alfred, *Principe d'économie politique*, Gordon & Breach, Publications Gramma, 1971, 2 Tomes, 1205 p.

³⁰⁶ PERRIN Jean-Claude « La dimension territoriale de l'organisation industrielle et la création de technologie », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1^{er} Trimestre 1990, pp. 277-303.

suppose cependant un changement de paradigme, permettant d'explorer de nouvelles formes de coopération. **La réhabilitation du rapport aux lieux peut se concevoir si l'on explore l'idée d'une restauration de la compétitivité enracinée dans les lieux, fondée sur la valorisation des ressources endogènes et la coopération entre combinaison de territoires** (HP 315).

Le phénomène contemporain de la mondialisation organise l'interpénétration des territoires à l'échelle internationale. Pour P.Bardelli (2004³⁰⁷), en l'absence de régulation par les pouvoirs publics, les stratégies se trouvent bloquées. Cette carence entraîne l'exacerbation des luttes-concours que les gouvernements laissent opérer. Pour P.Bardelli, le concept de *croissance harmonisée*, source du développement, qui a été proposé par F.Perroux (1994, p.257³⁰⁸) permettrait de mieux conjuguer l'action des entreprises et des pouvoirs publics. Le concept du développement durable peut restreindre cette action à la gestion des externalités environnementales et sociales. Mais, la ressource humaine reste une variable d'ajustement. F.Perroux considérait les territoires comme des espaces économiques en transformations. Le territoire chez F.Perroux est une composante de l'espace économique, l'espace étant défini par ses limites économiques. Le concept de *pôle de développement* qu'il a proposé devait permettre de transformer les structures pour engendrer le développement. C'est donc une nouvelle définition des structures (économiques) que proposait l'économiste français. On trouve chez F.Perroux (1982, p.14³⁰⁹) une vision socio-économique de la transformation : « *L'ensemble des activités par lesquelles l'homme transforme l'homme, au moyen de choses quantifiables et comptabilisables, dans le dessein de favoriser le plein développement de chacun et de tous* ». L'agent construit des espaces par ses activités. Il est porteur d'une énergie de transformation. F.Perroux voulait promouvoir une notion globale du développement, socio-économique, endogène et intégré. D.Dufourt qui est l'auteur de l'une des introductions à l'ouvrage de F.Perroux, « Dialogue des monopoles et des nations » (1982, P.26) incriminait les théories qui ne s'interrogent pas sur le contenu et les bénéficiaires de la croissance. **L'environnement et les politiques des entreprises impriment des exigences normatives, tel l'avantage comparatif des Nations, de démembrement et de remembrement des mondes communs, posant la question du consentement éclairé des acteurs** (HE 316).

³⁰⁷ BARDELLI Pierre, « Le développement territorial durable : La pertinence et l'actualité des conceptions de François Perroux », *Journées d'études François Perroux*, Université Montesquieu Bordeaux IV, Janvier 2004, 23 p.

³⁰⁸ PERROUX François, *Pouvoir et économie généralisée*, 1994, Op.Cit.

³⁰⁹ PERROUX François, *Dialogue des monopoles et des nations : Equilibre ou dynamique des unités actives*, Introductions de Gilbert Blardone et Daniel Dufourt, PUG, 1982, 491 p.

W.Azan (2002³¹⁰ ³¹¹) voit dans l'œuvre de F.Perroux une matrice de la littérature sur le changement organisationnel pour la performance. Le développement associe en effet une combinaison de changements sociaux et mentaux dans la population. Il mentionne également que peu d'auteurs envisagent l'analyse de la performance sous l'angle de l'exclusion d'acteurs, et souligne à cet égard que l'analyse des dysfonctionnements selon la méthode proposée par H.Savall et V.Zardet permet de détailler les processus d'éviction et d'exclusion d'acteurs.

Dans la pensée de F.Perroux, la performance sa source dans le développement. Aussi, nous proposons que **le développement d'un management transformateur doit aider les acteurs dans l'entreprise à développer une conscience, puis une connaissance plus élaborée de ce processus socio-économique de transformation** (HP 316).

Faut-il se garder de tout dogmatisme ? Les gains de productivité des salariés dans l'industrie en France sont parmi les meilleurs du monde. *Le mal viendrait moins de la mondialisation que de la course effrénée à la productivité* souligne Max Roustan, Député du Gard (J.Patoz, 2004³¹²),. *La relative atonie des investissements induit que les grandes productivités ont été obtenues par les efforts des salariés*, écrit-il encore dans ce même article. Si on sait donc, alors pourquoi ? Cette question du sens était également posée par F.Perroux. C'est toute une conception du *développement exogène*, qui prétendait *aménager le territoire plutôt que de déménager les hommes* qui a échoué (A.Lipietz, 2001³¹³). En France, ce sont les travaux de C.Courlet et B.Pecqueur (1992³¹⁴) qui ont relancé le débat.

³¹⁰ AZAN Wilfrid, Du concept de développement chez François Perroux aux théories de la performance par le changement organisationnel en Sciences de Gestion », *Colloque Métamorphose des organisations, GREFIGE*, Université Nancy 2, 2002, 21 p.

³¹¹ AZAN Wilfrid, De F.Perroux aux solutions de la performance : Une convergence vers des modèles de développement », *Worked-paper Grefige*, Université Nancy 2, 2002, 16 p.

³¹² PATOZ Jacques, « Max Roustan : La désindustrialisation , un mythe », *Journal Quotidien Régional Midi-Libre*, n° 21403 du Jeudi 03 Juin 2004, p.20 (Economie).

³¹³ LIPIETZ Alain, « Aménagement du territoire et développement endogène », *Worked-Paper*, CEPREMAP, 2001, 15 p.

³¹⁴ COURLET Claude et PECQUEUR Bernard, « Les systèmes industriels localisés en France : Un nouveau modèle de développement », in Benko & Lipietz (Eds), *Les régions qui gagnent : Districts, réseaux et nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF 1992, 424 p.

3.4-La Transformation Endogène des Structures du Marché

Traditionnellement, on distingue trois modes génériques de coordination, la firme ou l'organisation, le marché et la coopération (G.Richardson, 1972³¹⁵ ; O.Williamson, 1975³¹⁶ & 1985³¹⁷ ; M.Aoki, 1986³¹⁸ et 1988³¹⁹). Toutefois, ces modes de coordination ne suffisent plus à rendre compte de la variété des modes réels de coordination (C.Assens, 2000³²⁰). En pratique, concernant les modes d'organisation dits hybrides, on observe un encastrement de trois modes de coordination, la relation hiérarchique, la transaction marchande et la relation de coopération. Il faudrait y ajouter la coordination par les relations inter-personnelles qui interfèrent sur la qualité et l'efficacité du fonctionnement de l'organisation, ainsi que nous pouvons le voir dans les trois cas d'expérimentation. Ce mode complexe de coordination et d'interdépendance est une caractéristique structurelle des environnements de coopération inter-organisationnelle. Mais, la distinction n'est pas toujours très nette entre un environnement intra-organisationnel et un environnement inter-organisationnel.

Une transformation survient de ce point de vue lorsque le mode de gouvernance se concentre dans un centre stratégique unique, ou inversement se décentralise. C'est ce que nous voyons dans le cas C. La mise en œuvre du projet coopératif entraîne que l'autorité hiérarchique ne sera plus assurée par la direction des coopératives, dont la coopérative C1 au sein de laquelle nous sommes intervenus, mais par la direction du siège à l'Union des Coopératives. Un nouveau Directeur a été recruté. Il fut précisé que son autorité sera supérieure à celle des Présidents des Coopératives. Les arbitrages seront assurés au sein des Conseils d'Administration. Pour autant, les Coopératives restent indépendantes et autonomes. Sur le plan opérationnel, la structure des relations de coopération horizontale aux différents niveaux reste transitoirement maintenue. La mise en œuvre du projet coopératif ne transforme donc que la relation de coopération verticale. Cette transformation constitue le point d'inflexion entre le mode inter-organisationnel et le mode intra-organisationnel. On comprend bien que cette transformation va induire progressivement une transformation du fonctionnement de la coopération horizontale au niveau opérationnel.

³¹⁵ RICHARDSON George B., *The organisation of industry*, 1972, Op.Cit.

³¹⁶ WILLIAMSON Olivier E., *Markets and Hierachies : Analysis and antitrust Implications*, Free Press, 1975, 288 p.

³¹⁷ WILLIAMSON Olivier E., *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, 1985, 468 p.

³¹⁸ AOKI Masahiko, « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, n°76, Décembre 1986, pp. 971-983.

³¹⁹ AOKI Masahiko, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, 1988, 332 p. - Traduction française : *Économie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Economica, 1999, 349 p.

³²⁰ ASSENS Christophe, « Le pilotage des réseaux intra-organisationnels : Une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination », *IX° Conférence AIMS*, Montpellier, 2000, 22 p.

Dans un second temps, les Conseils d'Administration auront à prendre des décisions de restructuration. Ce cas montre comment un processus de transformation au sein d'une firme va contribuer à la transformation endogène des structures du secteur. En raison de la crise, de nombreuses firmes ont entrepris des actions de restructuration, en particulier dans le secteur des coopératives. Généralement, cette problématique est abordée de manière exogène.

Nos observations ne réfutent pas l'hypothèse émise par M.Porter (1986³²¹) selon laquelle les décisions stratégiques largement décentralisées n'optimisent pas l'efficacité de leurs interconnexions stratégiques. En effet, nous voyons avec le cas C que les coopératives viti-vinicoles doivent transformer leur stratégie dans la crise. Cette crise caractérise une transformation des structures du marché. Elle concerne tout à la fois la demande sur le marché intérieur et à l'international, ainsi la transformation des termes de la concurrence. La crise économique et financière n'est que le symptôme de cette crise structurelle annoncée, nous l'avons déjà soulignée, depuis 2001. Dès lors que **les stratégies des acteurs accélèrent la transformation des conditions de base, les stratégies conservatrices peuvent conduire certaines entreprises en impasse stratégique ou concurrentielle** (HD 321).

Mais contrairement à ce qu'affirme M.Porter (1986, p.435), on observe que la restauration de l'efficacité des interconnexions ne peut être recherchée au seul plan des interconnexions horizontales. Il faut évidemment se replacer dans le contexte des années 1980 où les entreprises découvraient les opportunités de la décentralisation. Cette efficacité doit être recherchée par une stratégie globale. M.Porter (1986, p.489) avait d'ailleurs souligné l'importance d'un bon équilibre entre la coopération horizontale et la coopération verticale. Mais, il voyait cet équilibre comme une nouvelle forme d'organisation.

H.Savall et V.Zardet (1995, p.237³²²) ont montré les inconvénients d'un processus en tache d'huile, tel qu'il semble se dérouler au sein de l'Union des Coopératives. Ces expérimentations ont permis de concevoir dès 1983 un processus équilibrant les coopérations verticales et les coopérations horizontales, dénommé « *Horivert* ».

Dans le cas C, les interconnexions tangibles et intangibles concernaient essentiellement l'activité commerciale. On peut émettre l'hypothèse que pour une part l'inefficacité commerciale s'est installée parce que la stratégie industrielle n'a pas été adaptée. Une restructuration industrielle aurait sans doute permis de clarifier la politique de restructuration du vignoble. Le nouveau directeur a pour mission de proposer une nouvelle stratégie dans ces domaines. A volume constant, le chiffre d'affaires de la coopérative C1 avait progressé au taux moyen de 4 à 5 % par an jusqu'en 2004. Pour maintenir ce

³²¹ PORTER Michaël E., *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986, 647 p.

³²² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et performances cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit.

résultat, l'outil industriel n'a pas été modernisé. L'Union des Coopératives a commencé à réaliser des pertes importantes dès 2004. Un montant de 417 K€, représentant la quote-part Union, avait été amorti au bilan de la Coopérative C1 en 2004. La perte de chiffre d'affaires pour cette même coopérative a été de 1 964 K€ en 2005 (- 45 % par rapport à 2004). Le manque de cohérence stratégique permet d'affecter ces pertes à la rubrique « Non Production ». La stratégie, les investissements matériels et les investissements immatériels, ne sont correctement définis ou ne sont pas correctement déployés, et ne créaient pas d'effets positifs différés permettant d'améliorer significativement les résultats futurs. Ce processus engendre des Coûts Cachés Stratégiques (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.128). Il s'agit de *coûts de rigidité*, qui viennent s'ajouter aux Coûts Cachés d'interconnexions (*Encadré 35*). Ils engendrent par conséquent des « Non-Productions » à terme, c'est-à-dire des manques à gagner.

<u>ENCADRÉ 35 : CAS C1</u>	
EVALUATION DES COÛTS CACHÉS D'INTERCONNEXIONS	
- Coordination Technique :	142 K€
Dont Ecart de productivité Directe :	17 K€
Dont Défaut de Qualité :	125 K€
Dont Non Création de Potentiel :	Non Evalué
- Coordination Commerciale :	86 K€
Dont Ecart de productivité Directe :	13 K€
Dont Défaut de Qualité :	73 K€
Dont Non Création de Potentiel :	Non Evalué
Soit un total de 228 K€ pour ces deux services.	

Dans ce contexte de crise, ces pertes n'auraient probablement pas été si importantes si la stratégie avait été efficace. Au cours de l'Assemblée Générale du 16 mars 2006, le Président d'une structure coopérative du Sud-Ouest est intervenu pour témoigner de la manière dont leur groupe coopératif a surmonté la crise.

La politique industrielle en particulier avait permis le développement de partenariats avec le négoce. Au sein de ce groupe, il n'y a pas eu de méventes. Seul l'effet prix, évalué à - 15 %, a été ressenti.

Dans ce secteur d'activité, on observe que le changement incrémental a entraîné un mécanisme de co-alignement des stratégies sur longue période (M.L Tushman et E. Romanelli, 1985, p.46³²³). Nous avons examiné ce problème sous l'angle de la différenciation au chapitre 2. Le taux de concentration de l'industrie est faible (Cf. § 2.21), bien que d'importants groupes se soient constitués pour le

³²³ TUSHMAN M.L et ROMANELLI E., « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », *in* Cummings L.L et Staw B. (Ed.), *Research in organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press 7, pp. 171-222 .

développement à l'international, y compris dans le secteur coopératif. La gestion du changement selon un mode principal peut conduire à ce que **les stratégies des acteurs dans un secteur d'activité s'agglomèrent, et créaient pour les uns de la contrainte, et pour les autres des opportunités. Ce rapport entre les opportunités et les menaces détermine les termes de la compétitivité sur longue période** (HE 321).

Les opportunités sont généralement bienvenues et favorisent l'adaptation. Mais, elles n'adviennent que si l'on va les chercher. Par contre, il semble que la contrainte se renforce sur longue période dans les « industries lentes », en l'absence de mécanismes de pilotage de la transformation aux différents niveaux. La durée de vie d'un vignoble est d'environ trente années et le cycle de production est d'une année. Il est recommandé de maintenir un taux de renouvellement d'environ cinq pour cent par an.

Le Président de l'Union a souligné lors de l'Assemblée Générale du 16 mars 2006, que les politiques de rémunération de la matière brute avaient été maintenues artificiellement en décalage par rapport à l'évolution des cours du marché. C'était un moyen de lisser la rémunération compte tenu des variations conjoncturelles du marché ne peut plus fonctionner en présence de variations structurelles. Le message aux coopérateurs est évidemment que pour la prochaine campagne, un nouveau système de rémunération à la qualité sera mis en place permettant de réaliser la transparence pour les coopérateurs. Ce nouveau système entraînera un repositionnement qualitatif. Une enquête réalisée au sein de la Coopérative C1 a montré que trente cinq pour cent du vignoble serait arraché ou reconverti. **Pour rester compétitive, les entreprises doivent perpétuer un processus permanent de transformation des conditions de base. On peut considérer que la résistance au changement est la manifestation de l'endurance de l'équilibre dans un système de transformations, pour examiner les opportunités et les menaces comme des circonstances influentes** (HP 321). Il s'agit en effet de favoriser la pro-activité.

Les organisations se transforment donc avec le temps sous l'influence des circonstances, selon un ordre de complexité croissante (HD 322). Ces circonstances doivent être suffisamment influentes pour alimenter le processus de la transformation. Chacun des phénomènes de la transformation ne peut être réellement isolé car les circonstances influentes activent globalement les mécanismes énergétiques. Naturellement, certains phénomènes peuvent être identifiés. Ici, il s'agit d'un mécanisme *d'entropie*. Lorsque les mécanismes de la transformation ne sont pas activés, comme nous le montre le cas C, on assiste à une régression de l'aptitude à se transformer. La Théorie Socio-Economique des Organisations a identifié un mécanisme particulier *d'entropie historique* consécutif à une dégradation sur longue période (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.193). Dans ces situations, les chercheurs de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Iseor) ont montré que le niveau des coûts-performances cachés étaient hypertrophiés.

L'évaluation des Coûts et des Performances Cachés fournit une indication précieuse sur la capacité à se transformer. Les recherches réalisées par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Iseor) depuis plus de trente années ont montré que ces coûts-performances cachés étaient généralement compris entre 10 K€ et 50 K€ par personne et par an (H.Savall et V.Zardet, 2005, p.17³²⁴). Dans le cas C1, notre évaluation est de 32 K€ par personne et par an, mais elle atteint 200 K€ pour deux personnes exerçant dans le champ de l'interconnexion (*Encadré 35*) au sein duquel un noyau dur de dysfonctionnements s'est installé durablement³²⁵.

Edgar Morin (1977, p.35) s'était étonné que le principe de dégradation de l'énergie se transforma en principe de dégradation de l'ordre. L'ordre est ici défini comme une organisation qui agence le tout en un ensemble homogène. Cette dégradation serait expliquée par une perte d'énergie interne, non compensée par un apport d'énergie externe. Pour qu'un système s'organise, il faut donc que son système énergétique soit activé. Cette activation peut être réalisée par une source d'énergie interne et/ou une source d'énergie externe. Dans les systèmes ouverts, il s'agit d'une combinaison de ces deux sources. Nous considérons les circonstances influentes comme des sources d'énergie. Elles agissent comme des occurrences de transformations.

Dans le cas C, les mécanismes énergétiques de la transformation ont été peu activés. La concurrence n'a pas elle-même était très influente puisqu'elle était peu énergétique. Survient la crise qui fournit des circonstances influentes externes et déclenche des décisions stratégiques agissant comme des circonstances influentes internes. Pour que la transformation s'opère harmonieusement sur longue période, il faut veiller à la réalisation permanente d'un bon équilibre entre les circonstances influentes internes et les circonstances influentes externes. Lorsque cet équilibre n'est pas réalisé, et que l'organisation n'a pas développé sa capacité de transformation, celle-ci se trouve enveloppée par la contingence de l'environnement, qui est constitué par des composants agissant également comme des *unités actives*. Il y a donc toujours un rapport de forces, c'est-à-dire une *énergie active*. Pourtant, cette notion de perte d'énergie est étonnante.

L'organisation se précède et se suit, elle est une chaîne continue constituant un seul tout dans le temps et dans l'espace. Les organisations se forment, se transforment, transforment, expirent, mais l'Organisation demeure en raison de ses propriétés vicariantes et spinales (HE 322). Elle a une forte capacité de ressourcement, même lorsqu'on lui inflige une ablation. C'est que l'entropie est d'abord l'indicateur du manque d'efficience dans l'utilisation de l'énergie, détournée pour des fins qui ne sont pas productives. C'est ce que montre la Théorie Socio-Economique des Organisations avec la notion de coûts-performances cachés. Il faut aussi considérer qu'une part de l'énergie n'est pas disponible.

³²⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, 2005, Op.Cit.

³²⁵ L'interaction des dysfonctionnements forme un noyau dur de dysfonctionnements régulés ou non par les acteurs, que nous définissons comme un « **milieu de dysfonctionnements** ».

Elle existe potentiellement dans les structures et les comportements. Elle n'est pas en état d'agitation thermique. Mais, l'énergie se survit à elle-même dans le milieu associé. Pour G.Simondon (2005, p. 71³²⁶), l'énergie n'est jamais perdue. Elle est relaxée, c'est-à-dire neutre, ou positive. Sa libération nécessite la réalisation d'opérations appropriées. Rappelons que nous définissons l'opération comme une combinaison des compétences et des comportements. La transformation dans ce cas consiste à convertir l'énergie potentielle retenue dans les structures et dans les comportements, par la mise en œuvre d'opérations au cours d'un processus opératoire, que nous appelons **stratégie de transformations**. La transformation est donc un processus endo-métamorphique, mais elle nécessite l'intervention de facteurs exogènes. C'est pourquoi, **si l'on fait l'hypothèse d'une échelle territorialisée de l'organisation, le tout n'existant pas sans ses parties, alors l'organisation est endo-exogée dans les interactions de ses parties qui lui confèrent ses propriétés génétiques** (HP 322).

D'une façon générale, on voit bien comment le déficit de transformation des entreprises et des organisations dans un secteur d'activité peut figer la transformation des infrastructures du secteur lui-même sur longue période. Ce déficit trouve largement une explication dans la disparité des investissements, largement technologiques et marketing, plus rarement stratégiques et organisationnels. Cette observation pose plus fondamentalement la question du modèle de compétitivité. Une étude de l'Institut National de la Recherche Agronomique (2003, p.37³²⁷) pose le problème d'une façon générale pour l'agriculture. Pour l'essentiel, le modèle dominant privilégie la résolution des problèmes pour le consommateur. Mais, il évite d'une façon générale toute remise en cause, particulièrement de la stratégie commerciale des entreprises dans la filière.

Les trois cas A, B et C montrent combien la projection d'un changement dans ce domaine est difficile. « *La plupart des entreprises découvrent la nature des mouvements stratégiques qu'elles ont réalisées une fois que ceux-ci sont achevés* » (P.Baumard et W.H Starbuck, 2002, p.187³²⁸). Dans les trois cas, les dirigeants se réfèrent à un modèle qui a fonctionné. Cependant, dans des secteurs éclatés, il est difficile d'avoir une vision stratégique actualisée. Statistiquement, les auteurs établissent que la planification stratégique n'est pas plus profitable que toute autre méthode dans une économie très concurrentielle, sauf pour les grandes firmes très profitables qui ont les moyens de développer des compétences dans ce domaine. Toutefois, ils insistent sur la nécessité (absolue) de se focaliser sur les interactions entre les firmes afin de percevoir aussi tôt que possible tous les signaux de la

³²⁶ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit.

³²⁷ BLOUET André PERVANÇON Franck, PERVANÇON Maryse, INRA, « L'agriculture raisonnée : Limites et alternatives du modèle dominant », *Revue Futuribles : Analyse et prospective*, n°283, Février 2003, pp. 27-42.

³²⁸ BAUMARD Philippe et STARBUCK William H., « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques des firmes ? », *in* LE ROY Frédéric (Coord.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Vuibert, Collection Entreprendre, Institut Vital-Roux, 2002, 210 p., pp. 185-204.

transformation (³²⁹). Il s'agit en effet d'observer les mouvements. Toutefois, pour être pertinente, cette observation doit être globale. En effet, **la restauration de la compétitivité dans un secteur fragmenté à forte intensité capitaliste, mais à faible rendement économique, s'inscrit dans la durée. La transformation d'un seul acteur ne modifie pas les conditions de base si elle ne promulgue pas l'étalement de la transformation aux différents niveaux d'analyse** (HD 323).

Sans doute P.Baumard et W.H Starbuck (2002³³⁰) ont-ils raison de souligner qu'un modèle stratégique est susceptible de promulguer une construction idéologique de la stratégie. Ce risque est grand semble-t-il avec les modèles de compétitivité classiques que P.Joffre et G.Koenig (1992³³¹) ont qualifié de « modèles d'assemblages », consistant à consolider des compétences géographiquement dispersées au meilleur coût de production, qu'ils opposent aux « modèles enracinés » consistant à rechercher la compétitivité dans les territoires. Or, il se trouve que ces mêmes modèles dit enracinés se fondent généralement dans la théorie des ressources et des compétences. Nous verrons au chapitre 6 comment une approche transformative permet d'envisager de les redéployer dans les interactions endogènes du territoire. **La compétitivité d'une industrie est déterminée par la qualité et l'efficacité de l'intégration des stratégies entre les différents niveaux d'analyse caractérisés par les conditions de base, les stratégies primaires et les stratégies secondaires, telles que la transformation requiert des politiques synchronisées aux différents niveaux d'analyse** (HE 3.4).

La Théorie Socio-Economique des Organisations défend une approche « heuristique³³² » de la stratégie. Celle-ci est élaborée par explorations successives tenant compte des résultats antérieurs, en mettant en œuvre un processus de résolution des problèmes et de prise de décisions. Cette approche distingue la « gestion-sécurité » privilégiant la recherche des résultats immédiats, et la « gestion-développement » privilégiant la création de potentiel de développement. Le modèle propose un dispositif de planification permettant de structurer et de synchroniser l'action de tous les acteurs périodiquement. Ce modèle fonctionne dans l'interaction. C'est que la gestion du changement doit précéder la formation de la stratégie (Cf. HP 116C³³³).

Si l'on pose que le changement est le produit de la transformation, l'homéostasie des structures et des opérations ne doit pas être confondue avec l'homéostasie du changement. Pour évaluer les

³²⁹ Ce courant dit de « l'interaction dynamique » s'oppose d'une certaine façon au courant des ressources et compétences, en focalisant sur les processus.

³³⁰ BAUMARD Philippe et STARBUCK William H., « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques des firmes ? », 2002, Op.Cit.

³³¹ JOFFRE P. et KOENIG G., *Gestion stratégique : L'entreprise et ses partenaires-adversaires dans leurs univers*, Litec, Paris, 1992, 208 p. – Cité par SAIVES A.L., *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, L'Harmattan, 2002, 492 p., p. 96.

³³² SAVALL Henri & ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit., p. 281.

³³³ Rappel de l'hypothèse HP 116C : Si l'on pose que les comportements et les compétences, définis comme des opérations, priment sur les structures, la transformation du mode de fonctionnement devrait précéder la transformation organisationnelle et la transformation stratégique.

termes de la compétitivité d'une industrie, il faut examiner les interactions de la transformation, consécutives des politiques mises en œuvre aux différents niveaux d'analyse (HP 323A), et à cet égard la capacité à mettre en œuvre une politique. Le cas B particulièrement montre la difficulté à promulguer une transformation dans un milieu qui n'est pas le sien. D'une part, l'environnement des clients est un milieu externe. D'autre part, les détaillants se rendent compte eux-mêmes que l'intégration au rayon de l'offre du grossiste B1 nécessite qu'ils envisagent eux-mêmes une évolution de leur stratégie. Nous avons observé que les détaillants qui raisonnaient en termes de segmentation ne parvenaient pas à optimiser aussi bien leurs ventes globales que ceux qui avaient raisonné en termes d'interaction et avaient par conséquent restructuré (réduit) leurs gammes. Du point de vue de l'approche transformative, il ne suffit pas de considérer qu'une entreprise doit avoir la capacité à transformer son environnement, il faut qu'elle ait la capacité à se transformer elle-même, et que cette transformation se diffuse dans les structures et les comportements collatéraux (HP 323B).

3.5-Les Identifiants Structuraux de la Transformation

Il ne suffit pas en effet de concevoir la transformation au premier plan dans le système de transformations structures-comportements-compétences (HD 331). Seul le grossiste B2 avait créé la fonction « conseiller de vente aux détaillants ». Celui-ci aidait les détaillants à mettre en œuvre la stratégie dans leurs magasins. Nous avons envisagé les difficultés de transformation à leur niveau. Pour les détaillants comme pour les commerciaux chez les grossistes, le changement nécessitait de transformer certaines pratiques du métier. Il s'agissait moins désormais de savoir bien acheter que de savoir bien vendre. Dans une première phase, nous observions une frustration, parfois importante. Nous devons intégrer que la stratégie s'implémente *chemin faisant* (M.J Avenier, 1999³³⁴) et à des rythmes différents pour chacun. L'intégration de l'offre et des services de la marque collective au rayon chez le détaillant nécessitait une adaptation contextuelle chez chacun. D'une certaine façon, la nouvelle stratégie ne leur était concrète que lorsqu'il la voyait fonctionner pendant quelques mois et qu'ils observaient une progression des résultats pour chaque produit, plusieurs dizaines de références. Cette stratégie collective nécessitait d'évoluer dans un contexte de coopération inter-organisationnelle, dans le réseau des grossistes d'une part, et dans le réseau des détaillants d'autre part. Il faut concevoir que le pilotage de la transformation requiert de faire travailler par eux-mêmes les protagonistes en profondeur. La formation et la pratique du métier doivent être intégrés. Car, **on conçoit**

³³⁴ AVENIER Marie-José, « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Revue Gestion* 2000, Septembre-Octobre 1999, pp. 13-34.

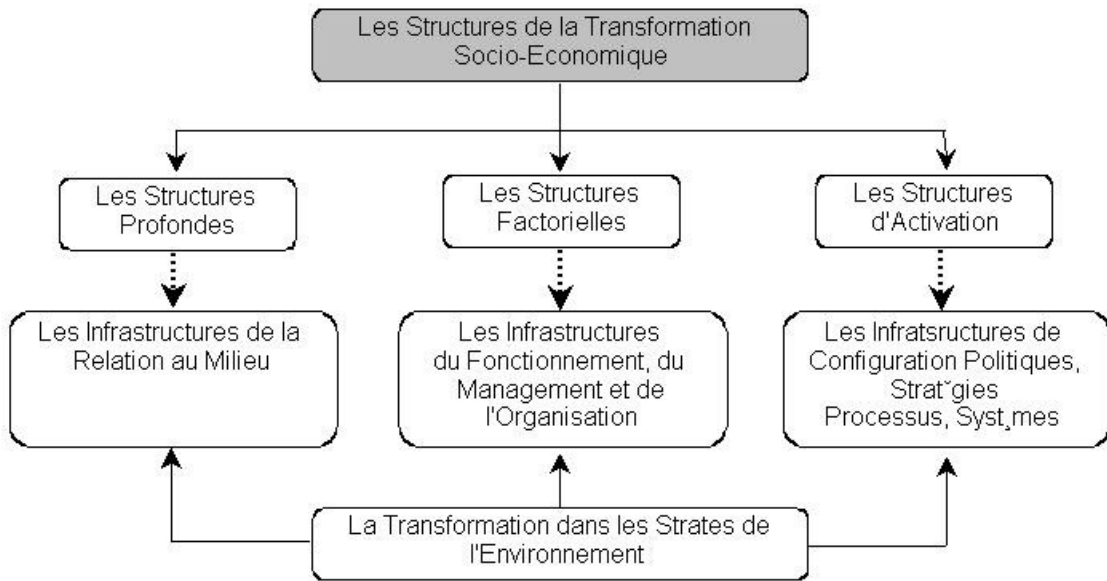
traditionnellement le fonctionnement interne de l'organisation à l'image de ses fonctions dans le milieu extérieur. Or, les transformations se déroulent également dans un milieu invisible (HE 331). La coopération est entendue dans ce cas comme la conduite d'opérations en commun (Co-Opération) (V.Cristallini, 1995, p.287³³⁵). La coopération est un phénomène complexe qu'il faut définir contextuellement. La forme et le sens se transforment dans la relation au milieu associé. Des réunions périodiques réunissant les détaillants permettaient de les faire débattre sur des problèmes qu'ils n'auraient jamais abordés dans la relation commerciale avec leur fournisseur. Ces réunions permettaient par exemple de mettre en œuvre les opérations commerciales programmées chaque mois. Les *ficelles du métier* sortaient ainsi de leur statut de « non-dit ». La stupéfaction était grande lorsque des détaillants situés dans des zones défavorisées attestaient des résultats les meilleurs. Nous avons constaté le même phénomène entre les années 1992 et 1997 lorsque nous avons collaboré à la création de la Filière Qualité Carrefour. La transformation requiert de ne pas se limiter à l'interaction dans son propre champ de relation, mais de se déplacer dans le champ des interactions de son interlocuteur. **Si l'on pose l'hypothèse que la transformation se sculpte perpétuellement à la symphyse du dedans et du dehors, on peut concevoir sa modélisation dans une échelle de la structure, telle que le pilotage de la transformation s'intègre dans un plan de structures, comprenant les structures d'activation, les structures factorielles et les structures profondes** (HP 331A).

Dès lors, l'organisation n'est plus définie par ses frontières traditionnelles. Il faut transformer la vision stratégique et organisationnelle en se déplaçant dans un plan *trans-organisationnel*. La construction de l'équilibre coopératif doit se concevoir dans le plan des structures (*Graphique 12*), qui devient un « Plan Holonique » (Cf. § 2.11). Il est constitué par le système de relation de tous les intervenants en interactions. Ce plan est une organisation, au sens défini par E.Morin, et un système de transformations au sens défini par J.Piaget.

Il faut pouvoir comprendre l'écécité de la relation dans chacun des milieux propres. L'unité d'analyse est ce « Plan Holonique » en tant que tout, et chacun des milieux constitutifs de ce plan. La transformation requiert de piloter (d'activer) la circulation d'un fluide qui est l'énergie. **On peut expliquer les transformations entre le plan isométrique des structures par le principe de Carnot, c'est-à-dire dans le cas d'espèce le principe d'équivalence énergétique des transformations, de sorte que les structures de l'organisation soient vicariantes, et que la seule condition pour qu'une organisation n'existe pas est que les transformations soient en état de mort calorique** (HP 331B).

³³⁵ CRISTALLINI Vincent, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, 1995, Op.Cit.

Graphique 12 : Proposition de définition des Strates de Structures



Comme l'a écrit V.Cristallini (1995, p.286³³⁶), la coopération n'est jamais bonne en soi. Ce qu'il faut observer, c'est la qualité du fonctionnement de ses variables (*Encadré 36*). La qualité de la collaboration est une équilibration de la qualité de fonctionnement de ces variables.

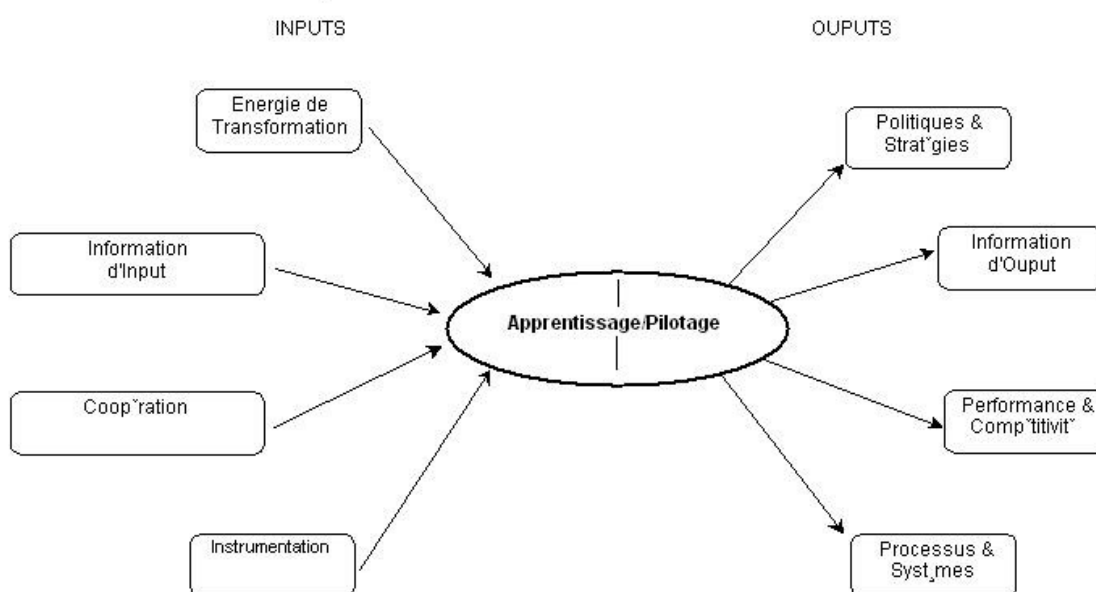
L'énergie est un fluide se diffusant dans les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation. Cette énergie est au centre de la fonction de pilotage dont nous avons présenté les identifiants structuraux (Cf. § 1.5). De la même manière, nous pouvons proposer de ce qui précède la définition des identifiants structuraux de la transformation dans ce « Plan Holonique » (*Graphique 13*). **Les identifiants structuraux de la transformation permettent de concevoir l'étalement de la transformation dans l'échelle des structures** (HP 331C). Le graphique 12 montre que les *inputs* se transforment dans le processus de l'apprentissage si celui-ci est piloté.

<i>Encadré 36</i> : Discriminants de la Coopération	
Dichotomie des Variables	Valeurs
Activité Courante/Dysfonctionnements	Les acteurs peuvent être coopérants dans l'activité courante et ne pas l'être dans le traitement des dysfonctionnements. Une coopération efficace se mesure en termes d'apports concrets et non d'intentions.
Discours/Passage à l'Acte	La coopération peut se mesurer par l'effort de mise en place d'interfaces plutôt que par l'acceptation défaitiste de segmentations.
Interface/Segmentation	
Affectif/Professionnel	La coopération se fait en fonction des entiments et d'une

³³⁶ CRISTALLINI Vincent, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, 1995, Op.Cit.

Spontanée/Induite	nécessité	d'efficacité.
Autonomie Concertée/Autonomie	La coopération est certainement plus efficace lorsqu'elle est spontanée plutôt qu'induite par un ordre, une consigne. L'autonomie marque une volonté de choisir les coopérations à fournir plutôt que d'accepter les limites de son autonomie	
Source : CRISTALLINI Vincent, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, 1995, Op.Cité, P.287		

Graphique 13 : LES IDENTIFIANTS STRUCTURAUX DE LA TRANSFORMATION



3.6-Conclusion

Nous avons essayé de montrer dans ce chapitre le caractère phénoménologique de la transformation. Celle-ci se ressource dans le processus de l'individuation psychique et collective. Cette notion permet de traverser les frontières. Ce déplacement des frontières permet de réaliser une approche *trans-organisationnelle*. Cette approche peut être considérée de manière institutionnelle car c'est dans ce champ que se règle l'interaction des structures, des comportements et des compétences.

La transformation est un processus de métamorphose des infrastructures profondes. Sur le plan phénoménologique, la manifestation de ce processus décrit le changement. Celui-ci est la prise de forme de la transformation. Le changement se constate et se mesure en aval du processus de la transformation. Le changement n'est qu'un aspect de la transformation. Une grande partie des

phénomènes échappe au champ de la conscience perceptible. La transformation intègre des processus conscients et inconscients, tant sur le plan individuel que collectif. Certains processus peuvent d'ailleurs laisser à penser que l'organisation est envahie par un symptôme psychique. C'est en particulier ce que nous avons observé dans le Cas C1, dont chacun des groupes entretient à sa manière *l'imgo*³³⁷ du Directeur licencié (Cf. § 3.1).

Le paradigme du « Constructivisme Générique » nous aide à re-concevoir la relation selon le rythme de la transduction. Toutes les structures recèlent un potentiel énergétique. Les structures adviennent selon un rythme qui est fonction du potentiel d'énergie utilisée, sans que cette utilisation définisse la qualité et l'efficacité du fonctionnement.

Notre étude caractérise la problématique (cognitive) de la dualité des structures. Les différents plans de structures, micro-méso-macro, ne sont jamais bien synchronisés. On observe par exemple dans les trois cas A, B, C, un déficit de synchronisation. Les dirigeants sont mobilisés sur la production de décisions stratégiques et opérationnelles, dans les différentes instances où ils se réunissent. Tout se passe comme s'il suffisait que les collaborateurs soient informés (plus ou moins) pour que ces décisions soient mises en œuvre. Les collaborateurs eux, se focalisent sur la production de résultats immédiats. Ce phénomène avait été observé par V.Cristallini (1995, P.561³³⁸). Dès lors, il nous semble intéressant de montrer comment ce processus endogène fait advenir les structures de l'industrie et du marché. Dans ce plan, il paraît insurmontable de vouloir traiter les dysfonctionnements.

Le concept de l'homologie structurale apparaît bien commode à cet égard. Il serait la « *main invisible* » qui assure la régulation. Dès lors, nous proposons une autre approche, qui n'est plus d'activer le fonctionnement selon la vision classique des structures, mais selon une articulation entre trois registres de structures, les structures profondes, les structures factorielles et les structures d'activation. Finalement, nous montrons qu'il faut avoir une conception socio-économique globale de la transformation.

Conclusion de la 1^o partie

Les problématiques de la transformation de la coopération en environnement de coopération inter-organisationnelle ne sont pas dissociables des problèmes généraux de la coopération. Néanmoins, ces environnements posent le problème de l'intégration des modalités du fonctionnement, du management et de la stratégie. Il faut en particulier considérer deux caractéristiques, celle de la dissonance cognitive et celle de l'hétéronomie.

³³⁷ *L'imgo* désigne dans ce cas l'image fantasmatique du Directeur licencié, qui réactualise inconsciemment, à partir d'éléments objectifs, en permanence et de manière autonome, le symptôme de frustration des uns et des autres.

³³⁸ CRISTALLINI Vincent, « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », 1995, Op.Cit.

La Théorie Socio-Economique des Organisations propose une unité d'analyse qui est l'interaction des structures et des comportements permettant de diagnostiquer et de traiter les problèmes de la coopération dans ces environnements. Nous avons ainsi proposé une définition de la coopération inter-organisationnelle dans ce cadre (Cf. § 1.2). Toutefois, pour comprendre les problèmes de la transformation aux différentes échelles d'observation, nous avons été conduit à examiner le problème de la définition des variables (Structures, comportements, compétences, pilotage). Nous avons également montré qu'il fallait considérer la forme et le sens comme un tout, pour permettre l'investigation dans les structures profondes. C'est dans cette unité dynamique de la forme et du sens que l'intégration et la différenciation adviennent. Ces deux notions ne s'opposent pas cependant. Elles fonctionnent selon un principe ago-antagoniste.

Le modèle d'investigation proposé (Cf. § 2.0) permet de réaliser un diagnostic spécifique de ces contextes, à partir des données du Diagnostic Socio-Economique. L'introduction de la notion de relation au milieu permet de réaliser une approche *trans-organisationnelle* à la fois dans le plan topologique et en profondeur. L'espace devient un espace hodologique. L'acteur et son milieu associé sont définis comme un système de transformations. L'unité d'analyse de la transformation est l'univers hodologique. Nous pouvons y observer en particulier le « milieu de comportements ». La relation *d'échange composite* permet d'en cerner les principales variables. Dans ce milieu, la relation de l'individu au collectif doit également être considérée de manière *trans-individuelle*, car le collectif définit le « milieu de comportements ».

Néanmoins, les comportements et les compétences ne peuvent pas être dissociés. Ce couple recèle le potentiel de la transformation. Ce potentiel peut être identifié en réalisant une approche énergétique. Ce couple est défini comme une opération. Dès lors, nous observons l'interaction des structures et des opérations. La Théorie Socio-Economique des Organisations permet de réaliser la compatibilité entre une théorie des structures et une théorie des opérations. La transformation des comportements apparaît d'abord comme une transformation des opérations.

L'intégration des stratégies internes et externes dans un contexte d'hétéronomie nécessite de développer les conditions d'assuétude au milieu. Cette adaptation impose la réalisation d'un processus de transformation des structures cognitives. Ce processus est celui de l'accommodation (J.Piaget, 2004³³⁹). Cette accommodation fait intervenir des opérations récursives. Il convient de réaliser un apprentissage de niveau II (C.Argyris, 2003³⁴⁰). Sur longue période, le sous-investissement dans les structures constitue cependant un facteur limitant (Cas C). Le coût du redéploiement est très onéreux. Le déficit a généré des coûts-Performances cachés pendant de longues années. L'état des structures

³³⁹ PIAGET Jean, *Le Structuralisme*, 2004, Op.Cit.

³⁴⁰ ARGYRIS Chris, *Savoir pour Agir : Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Dunod, 2003, 330 p. – Traduit de l'américain par G.Loudière, Conseiller d'édition J.P Détrie – Préface de B.Moingeon et de B.Ramanantsoa.

cannibalise la libération énergétique du potentiel humain, c'est-à-dire la création de potentiel. Sur cette question du comportement stratégique des firmes, on observe là les limites (implicites) du modèle de *l'économie des conventions*. Sur longue période, si les stratégies des firmes ne consistent pas à transformer les conventions, on observe l'installation effectivement des régularités de comportements, susceptible d'entraîner une majorité des firmes en impasse stratégique, en particulier dans les secteurs où la nature des structures³⁴¹ facilite *l'enracinement des relations compétitives* (P.Baumard, 2000, p.111³⁴²). Cet enracinement se renouvelle largement dans la structure des relations interdépendantes constitutives de « territoires de pouvoir » (Cf. § 2.4).

L'intégration des stratégies internes et externes, et le développement de la coopération, nécessitent donc de piloter la transformation dans les mécanismes intégrateurs du processus de l'apprentissage et du développement de la capacité de transformation, car il faut saisir l'organisation en amont de son devenir. Le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation peut être envisagé de manière *trans-organisationnelle* dans l'interaction des structures et des comportements, en amont du processus de l'apprentissage individuel et de l'apprentissage organisationnel (Chapitre 5). Le développement de la capacité de transformation nécessite d'actionner les propriétés transformatives du fonctionnement en gérant les phénomènes de duplicité (Chapitre 6). Il convient toutefois de ne pas considérer la transformation comme une forme particulière de changement, mais comme un processus qui fabrique le changement. Cela nécessite de montrer comment les différents courants théoriques se différencient de ce point de vue (Chapitre 4).

³⁴¹ Taux de concentration faible, importance des organismes professionnels et inter-professionnels, Etc ...

³⁴² BAUMARD Philippe, *Analyse stratégique : Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, 2000, 298 p.

Deuxième partie. Les infrastructures d'un dispositif de pilotage de la transformation

Introduction

L'évolution de la recherche sur le changement et la transformation est un vaste corpus fragmenté (B.R Fletcher³⁴³). Elle concerne principalement le thème de la gestion du changement et de la transformation. C.Demers (1999³⁴⁴) a établi un panorama de l'avancée de la recherche dans ce domaine. Elle distingue quatre périodes. Cette étude met en avant l'émergence récente du concept de la capacité à changer.

Dans une première période, jusque dans le milieu des années 1970, les préoccupations concernent essentiellement la mise en œuvre du développement des organisations. Les différentes approches s'intéressent principalement à la forme du changement. Les recherches s'inscrivent dans quelques grands courants théoriques, notamment la théorie de la contingence (T.Burns et G.M Stalker, 1961³⁴⁵), et les théories de la croissance (E.Penrose, 1959³⁴⁶). La perspective est exogène. Une approche alternative émerge avec les apports de la théorie comportementale (R.Cyert et J.March, 1963³⁴⁷) et de la théorie de l'incrémentalisme disjoint (D.Braybrooke et C.E Lindbloom, 1963³⁴⁸), pour souligner l'existence d'un processus émergent.

L'idée de la transformation émerge après le premier choc pétrolier à partir d'une démarche visant à mettre en œuvre des stratégies radicales (Y.Allaire et M.Firsirotsu, 1985³⁴⁹) pour repositionner les organisations compte tenu des changements importants survenus dans l'environnement. La perspective est de réaliser des changements stratégiques, mis en œuvre par les dirigeants. Les recherches se

³⁴³ Le Professeur Américain B.R.FLETCHER dénombre déjà quarante approches différentes en 1990 sur ce thème - FLETCHER B.R., *Organization Transformation Theorists and Practitioners : Profiles and Themes*, Praeger Publishers, 1990, 184 p.

³⁴⁴ DEMERS Christiane, « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion, Revue internationale*, vol.24, n°3, 1999, pp. 131-139.

³⁴⁵ BURNS T. et STALKER G.M, *The management of innovation*, Oxford University Press, 1994, 1^o édition Tavistok en 1961, 312 p.

³⁴⁶ PENROSE E., « Limits to growth and size of firms », *American Economic Review*, vol.45, 1959, pp.531-543.

³⁴⁷ CYERT R. et MARCH J., *A behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963, 332 p.

³⁴⁸ BRAYBROOKE D. et LINDBLOM C.E, *A strategy of decision*, The Free Press, 1963, 268 p.

³⁴⁹ ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU Mihaela, « How to implement radical strategies in large organizations », *Sloan Management Review*, vol.26, 1985.

nourrissent dans le courant de l'écologie des populations (M.Hannan et J.Freeman, 1984³⁵⁰), la théorie de l'équilibre ponctué (M.Tushman et E.Romanelli, 1985³⁵¹), les théories culturelles (E.Schein, 1985³⁵²) et cognitives (J.M Bartunek, 1984³⁵³), les approches configurationnelles (D.Miller et P.Friesen, 1984³⁵⁴ ; R.Greenwood et C.RHinings, 1988³⁵⁵). Le courant alternatif du changement émergent s'enrichit de nouvelles théories : La théorie de l'incrémentalisme (J.B Quinn, 1978³⁵⁶), la théorie politique (A.Pettigrew, 1977³⁵⁷), la théorie néo-institutionnelle, (P.Di-Maggio et W.Powell, 1983³⁵⁸), la théorie de la formation de la stratégie (H.Mintzberg et J.Waters, 1985³⁵⁹), et la théorie de l'intrapreneurship (R.A Burgelman et R.L Sayles, 1987³⁶⁰).

La troisième période est consécutive aux difficultés rencontrées pour mettre en œuvre le changement radical, dès le début des années 1990, soit en raison des difficultés internes, soit en raison de la transformation des caractéristiques de l'environnement. Le changement doit être l'affaire de tous. Les recherches mobilisent les théories de l'apprentissage (C.Argyris et D.Schön, 1978³⁶¹ ; I.Nonaka, 1994³⁶²) et les théories de l'évolution (K.E Weick, 1969³⁶³ ; R.Nelson et S.Winter, 1982³⁶⁴ ; R.A Burgelman, 1996³⁶⁵ ; F.Leroy et B.Ramanantsoa, 1996³⁶⁶). Mais les approches constructivistes se développent. Un premier courant s'inscrit dans la théorie de la complexité (M.M Waldrop, 1992³⁶⁷ ;

³⁵⁰ HANANN M. et FREEMANN J., « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, pp.149-164.

³⁵¹ TUSHMAN M. et ROMANELLI E., « Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation », *in* CUMMINGS L.L. STAW B (Coord.), *Research Organizational Behavior*, JAI Press, Vol.7, 1985, pp.171-222.

³⁵² SCHEIN E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2004, 464 p.

³⁵³ BARTUNEK J.M., « Changing interpretive schemes and organizational restructuring : The example of a religious order », *Administrative Science Quarterly*, vol.29, 1984, pp.355-372.

³⁵⁴ MILLER D. et FRIESEN P., *Organizations : A Quantum View*, Prentice Hall, 1984, 320 p.

³⁵⁵ GREENWOOD R. et HININGS C.R., « Organizational design types, tracks and the dynamics of strategy change », *Organization Studies*, *EGOS*, vol.9, 1988, pp.293-216.

³⁵⁶ QUINN J.B., « Strategic change : Logical incrementalism », *Sloan Management Review*, vol.20, Automne 1978, pp.7-19.

³⁵⁷ PETTIGREW A., « Strategy formulation as a political process », *International Studies of Management and Organization*, vol.7, 1977, pp.78-87.

³⁵⁸ DI-MAGGIO P ? et POWELL W., « The Iron cage revisited, Institutional isomorphism and collective rationality in the organizational fields », *American Sociological Review*, vol.48, 1983, pp. 147-160.

³⁵⁹ MINTZBERG H. et WATERSJ., « Of strategies : Deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol.6, 1985, pp.257-272.

³⁶⁰ BURGELMAN R.A et SAYLES R.L., *Les intrapreneurs*, McGraw-Hill, 1987, 172 p.

³⁶¹ ARGYRIS C. et SCHÖN D., *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978, 480 p.

³⁶² NONAKA I., « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 1994.

³⁶³ WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969, 121 p.

³⁶⁴ NELSON R.R et WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, 1982. 454 p.

³⁶⁵ BURGELMAN R.A., « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : Theory and field research », *Organization Science*, vol.2, 1996, pp.239-262.

³⁶⁶ LEROY F. et RAMANANTSOA B., « La fusion comme source d'évolution organisationnelle : Analyse du processus d'une fusion », *V° Conférence Internationale AIMS*, Lille, 1996, 24 p.

³⁶⁷ WALDROP M.M., *Complexity*, Simon & Schuster, 1992, 380 p.

R.A Thiétart, 1993³⁶⁸ ; R.D Stacey, 1995³⁶⁹ ; Y.T Cheng et A.H Van de Ven, 1996³⁷⁰), un second dans le structurationnisme (A. Eraly, 1988³⁷¹ ; W.J Orlikowski, 1996³⁷² ; R.V Tenkasi & R.J Boland, 1993³⁷³ ; A. Giddens 1987³⁷⁴).

Le courant de l'apprentissage organisationnel se développera avec le concept de l'organisation apprenante, intégrant les dimensions cognitives et comportementales. Le courant du structurationnisme se fonde quant à lui dans une approche interactionniste, établissant une relation entre les propriétés de l'organisation et le processus de traduction dans l'action. Dans la durée, on observe donc un changement radical de perspective. Progressivement, le changement s'inscrit dans le fonctionnement des organisations. Selon C.Demers, ce changement de perspective ouvre la quatrième période actuelle cherchant à gérer la capacité à changer.

Pour ce qui concerne le changement organisationnel, la recherche s'oriente dans une perspective épistémologique constructiviste. Toutefois, elle s'inscrit dans différentes interprétations de la théorie de la complexité en fonction du paradigme mobilisé. Le débat oppose notamment deux conceptions - L'une émerge du courant cybernétique (H.Foerster, 1981³⁷⁵ ; G.Bateson, 2005³⁷⁶ ; H.Atlan, 1972³⁷⁷) ; J.L Le Moigne, 1977³⁷⁸). Elle fournit une compréhension systémique et sociologique. Elle met en avant la notion d'auto-organisation (R.A Thiétart, 1993³⁷⁹ ; R.D Stacey, 1995³⁸⁰, Y.T Cheng et A.H Van de Ven, 1996³⁸¹). Le processus de la recherche est plutôt de type déductif - La seconde se fonde dans l'hypothèse phénoménologique. Elle interroge le statut effectif de la connaissance et son instrumentation. Elle met l'accent sur la cohérence entre le positionnement épistémologique et la

³⁶⁸ THIETART R.A., « La dialectique de l'ordre et du chaos », *Revue Française de Gestion*, n° 93, 1993, pp.5-15.

³⁶⁹ STACEY R.D., « The science of complexity : An alternative perspective for strategy change processes », *Strategic Management Journal*, vol.16, 1995, pp.477-495.

³⁷⁰ CHENG Y.T et VAN DE VEN A.H., « Learning the innovation journey : Order ou of chaos ? », *Organization Science*, vol.7, 1996, pp.593-614.

³⁷¹ ERALY A., *La structuration de l'entreprise : La rationalité en action*, Institut de Sociologie, Université de Bruxelles, 1988.

³⁷² ORLIKOWSKI W.J., « Improvising Organizational transformation over time : A situated change perspective », *Information Systems Research*, vol.7, 1996, pp.63-92.

³⁷³ TENKASI R.V et BOLAND R.J., « Locating meaning making in organizational learning : The narrative basis of cognition », *Research in Organizational Change and Developpement*, JAI Press, vol.7, 1993, pp.77-103.

³⁷⁴ GIDDENS A., *La constitution de la société*, 1987, Op.Cit.

³⁷⁵ FORESTER H., *Observing Systems*, Introduction de F.J varela, Intersystems Publications, 1981, 331 p.

³⁷⁶ BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit.*, Tome I et II, Ed. du Seuil, Paris 1980, 573 p.

³⁷⁷ ATLAN H., *L'organisation biologique et la théorie de l'information*, Hermann, 1972, 300 p.

³⁷⁸ LE MOIGNE J.L., *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, 1977, Op.Cit.

³⁷⁹ THIETART R.A., « La dialectique de l'ordre et du chaos », *Revue Française de Gestion*, n° 93, 1993, pp.5-15.

³⁸⁰ STACEY R.D., « The science of complexity : An alternative perspective for strategy change processes », *Strategic Management Journal*, vol.16, 1995, pp.477-495.

³⁸¹ CHENG Y.T et VAN DE VEN A.H., « Learning the innovation journey : Order ou of chaos ? », *Organization Science*, vol.7, 1996, pp.593-614.

méthodologie de la recherche. Les recherches s'inscrivent généralement dans le cadre de la recherche-intervention (K.Lewin, 1951³⁸² ; C.Argyris, 1985³⁸³ ; A.David et Ali., 2000³⁸⁴ ; H.Savall, 1975³⁸⁵ ; H.Savall et V.Zardet, 1995³⁸⁶, 2004³⁸⁷).

La Théorie Socio-Economique des Organisations s'inscrit dans ce cadre. Dès l'origine, H.Savall et V.Zardet ont assimilé le fonctionnement et le changement au sein de l'organisation. Cette conception a permis d'intégrer les notions de changement et de transformation. Cette combinaison permet de synchroniser le changement organisationnel et le changement stratégique. Elle se fonde dans les hypothèses fondamentales d'une part, dans la méthodologie de la recherche-intervention d'autre part. Les auteurs ont développé une perspective dépassant les dualités normatives, y compris sur le plan épistémologique.

Le changement stratégique émerge quant à lui de théories inspirées de l'économie industrielle (M.E Porter, 1982³⁸⁸ ; F.J Gouillart, 1993³⁸⁹ ; T.Atamer et R.Calori, 1993³⁹⁰ ; G.Koenig, 1996³⁹¹). Ce courant développe la notion de transformation stratégique. Il suggère une approche plutôt radicale de la transformation. Cette approche est nettement affirmée par H.W.Oden (1999³⁹²). L'approche socio-technique que réalise cet auteur désigne selon nous une méthode stratégique d'intervention pour mettre en oeuvre un changement stratégique. Ce courant aborde également le problème du développement de la capacité à changer, à partir du concept de la capacité organisationnelle (E.Métais, 1997³⁹³). Mais, la notion de capacité à apprendre reste marginale, définie comme une forme particulière de la capacité organisationnelle (B.Moingeon et E.Métais, 1999³⁹⁴).

³⁸² LEWIN, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row, 1951, 346 p.

³⁸³ ARGYRIS C., PUTMAN R., McLAIN S.D., *Action Science*, Jossey-Bass, 1985.

³⁸⁴ DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., *Les nouvelles fondations en Sciences de Gestion*, Vuibert-FNEGE, 2000, 215 p., pp. 193-212.

³⁸⁵ SAVALL H., *Enrichir le Travail Humain : L'évaluation économique*, 1975, Op.Cit.

³⁸⁶ SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit.

³⁸⁷ SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 204, Op.Cit.

³⁸⁸ PORTER M.E., *Choix stratégiques et concurrences : Techniques d'analyse des acteurs et de la concurrence dans l'industrie*, InterEditions, 1986, 426 p.

³⁸⁹ GOUILLART F.J., *Stratégie pour une entreprise compétitive : Dirigeants transformez votre entreprise*, 2^e édition Economica, 1993, 259 p.

³⁹⁰ ATAMER T. et CALORI R., *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, 1993, Op.Cit.

³⁹¹ KOENIG G., *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, 1996, Op.Cit.

³⁹² ODEN H.W., *Transforming the Organization : A Social-Technical Approach*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, 1999, 347 p.

³⁹³ METAIS E., *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : Enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*, 1997, Op.Cit.

³⁹⁴ MOINGEON B. et METAIS E., « Stratégie de rupture basée sur les innovations radicales : Etude du cas de l'entreprise *Salomon* à la lumière des compétences et des capacités organisationnelles », *Cahier de Recherche HEC*, n° 677-1999, 23 p.

Notre recherche met au centre la notion de capacité d'apprentissage de la transformation. Elle propose de démontrer que la transformation est organisée par l'activité humaine, en particulier par les modalités stratégiques de son activation. Ce processus de l'apprentissage de la transformation doit être « engrammée » dans le fonctionnement courant de l'organisation. Il doit permettre de mobiliser les dispositions nécessaires à la réalisation du changement en fonction des circonstances. Celles-ci peuvent être permanentes (principe de contingence générique) ou exceptionnelles. On peut concevoir un équilibre ponctué de la transformation dans un processus de pilotage permanent des occurrences de la transformation. Dès lors, les circonstances ne sont plus contingentes, mais influentes, quelle que soit leur origine, endogène ou exogène. Le management se fait transformateur et qualifiant. Le pilotage de la transformation (en environnement de coopération inter-organisationnelle) doit permettre de développer les propriétés de transformation de l'organisation. Cette perspective nécessite une stratégie, que nous avons défini comme une stratégie de transformations. Toutefois, comme nous avons souligné la nécessité de distinguer les notions de changement et de transformation, nous soulignons également la nécessité de distinguer les notions de stratégie de changement et de stratégie de transformations. Cette étude sera réalisée après avoir présenté les différentes typologies dans le chapitre 4. Dans les chapitres 5 et 6, nous étudierons respectivement le problème du développement de la capacité d'apprentissage (de la transformation) et le développement de la capacité de transformation. Notre conclusion présentera en synthèse les infrastructures du dispositif de pilotage de la transformation.

Chapitre 4 - Etude comparative des approches de la conduite du changement et de la transformation

4.0-Introduction

Ce chapitre propose d'étudier comment la littérature en Sciences de Gestion distingue les notions de changement et de transformation d'une part, les notions de stratégies et changement et de stratégies de transformation d'autre part. Nous essayerons de souligner l'émergence d'un courant de la transformation et de montrer comment la Théorie Socio-Economique des Organisations se positionne.

4.1-Contribution des approches théoriques ou empiriques à l'émergence d'un courant de la transformation

Les concepts du changement et de la transformation font l'objet d'un emploi commutable. Les travaux de recherche ont cherché à définir la notion de transformation à l'intérieur de la notion de changement. Certes, on peut concevoir que deux perspectives ont une origine commune résultant d'une approche pragmatique des problématiques, que notre intention ne saurait disjoindre, mais en pratique elle conduit à enfermer le concept de la transformation, d'autant que la distinction n'est pas nette entre les notions de stratégies de changement et de stratégies de transformation. Peu d'auteurs se sont essayés à une définition. Notre recension traverse par conséquent cette commutativité.

La mise en œuvre d'un projet stratégique réalisant un changement active des processus de transformation poussée. Elle impacte les processus de la transformation endogène. Ce processus fait intervenir une transformation mettant en scène un conflit que G.Teneau (2005, p.13³⁹⁵) définit comme un conflit socio-cognitif. Ce conflit impacte les interactions socio-économiques au sein de l'organisation. C'est pourquoi notre recherche attache de l'importance à la combinaison des comportements et des compétences, que nous avons défini comme des opérations. Mais, la recherche n'accorde pas suffisamment d'importance au fait que la pratique des acteurs transforme les propriétés de fonctionnement de l'organisation. Une théorie de la transformation doit nécessairement receler une perspective structurationaliste, dans un champ (observable) qui est celui de la relation au milieu. Le milieu n'est pas cependant limité au champ local. Avec le développement des relations internationales, il s'étend dans le champ global des relations. Le territoire est celui des relations de proximité, ces relations pouvant être géographiquement distantes. C'est pourquoi le pilotage de la transformation doit piloter le fonctionnement dans ce champ de la relation au milieu.

On observe un foisonnement de propositions dans la littérature en Sciences de Gestion. Le plus souvent, les modèles réalisent une approche externe de la transformation traitant en lisière cette question du fonctionnement. Ces modèles ont été expérimentés dans de grandes organisations. Ils définissent la transformation comme un cas particulier du changement. Certains auteurs soulignent la nécessité d'une distinction. Nous allons examiner ces modèles en soulignant leur proposition sur le plan typologique.

Deux auteurs canadiens, M.Firsirotu et Y.Allaire (1989³⁹⁶), ont étudié la question de la gestion stratégique du changement au sein des organisations. Leurs recherches ont porté plus particulièrement

³⁹⁵ TENEAU Gilles, *La résistance au changement organisationnel : Perspectives socio-cognitives*, Préface d'Yvon Pesqueux, L'Harmattan, 2005, 244 p.

sur les grandes organisations. Leurs recherches montrent que pour être efficace, le changement stratégique doit trianguler la relation entre l'individu, la structure et la culture. Si le changement stratégique contribue à transformer de manière profonde le lien entre ces trois composantes, ces auteurs concluent que cette transformation exécute une stratégie radicale. Leur approche mobilise le concept du « cadre mental » de l'organisation, défini comme une forme de pensée particulière qui caractérise les personnes qui vivent et travaillent dans un même milieu social. Le cadre mental, résultant de l'interaction de la culture et des structures, tend à façonner les facultés mentales des individus et à délimiter leur champ de vision. **La réalisation d'un changement majeur doit comporter de comprendre et changer le cadre mental.** Ce changement ne peut se faire de manière empirique. Il nécessite de mobiliser une théorie du changement afin de concevoir un programme d'actions coordonnées et synchronisées. Durant la phase de transition, il faut pouvoir saisir les signaux équivoques et contradictoires. Pour ces auteurs, ce n'est pas la résistance au changement qui pose problème, mais l'effort insuffisant pour faire partager le diagnostic de la situation et les nouvelles perspectives.

Pour G.Koenig (1996³⁹⁷), les politiques de transformation se rapportent aux comportements stratégiques des entreprises, c'est-à-dire à la structure et à la dynamique de l'industrie. Elles ont pour objet de transformer les structures méso-économiques de l'industrie. Cette approche trouve sa source dans la théorie micro-économique de J.S Bain (1956³⁹⁸), pour laquelle les performances économiques des entreprises sont déterminées par les caractéristiques structurelles du secteur d'activité auquel elles appartiennent. C'est aussi l'approche de T.Atamer et R.Calori (1993³⁹⁹). Leur définition concerne la transformation des structures du marché, plus particulièrement des systèmes concurrentiels. Il s'agit pour les entreprises d'un même secteur d'activité de faire évoluer les règles du jeu de la concurrence vers un système plus favorable - Dans un système en impasse concurrentielle, il est recommandé que la stratégie de transformations se fonde sur une innovation majeure, de produit ou de procédé, sur un segment du marché - Dans un système fragmenté, la stratégie de transformations doit permettre de créer des avantages concurrentiels durables et défendables afin d'évoluer vers un système concurrentiel de spécialisation.

La stratégie de transformation consistera à transformer la nature du système pour s'y maintenir, ou pour le moins à en modifier certains facteurs. Mais, elle peut aussi consister à déployer une stratégie ayant pour objet d'en sortir ou d'entrer dans un système présentant une combinaison plus favorable de facteurs structurels. L'université d'Harvard (Usa) a largement contribué à promouvoir cette approche.

³⁹⁶ FIRSIROTU Mihaela & ALLAIRE Yvan, « Comment créer des organisations performantes : L'art subtil des stratégies radicales », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol.14, n° 3, Septembre 1989.

³⁹⁷ KOENIG G., *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996, Op.Cit., pp. 213-217.

³⁹⁸ BAIN J.S, *Barriers to new competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956, 329 p.

³⁹⁹ ATAMER T. et CALORI R., *Diagnostics et décisions stratégiques*, 1993, Op.Cit., pp.130-136.

Les travaux du cabinet de conseil en stratégie, The Boston-Consulting-Group, créé par B.D Enderson en 1963, ont contribué à sa vulgarisation. Cette approche a également inspiré les recherches de M.E Porter.

Le courant évolutionniste a une approche convergente. Les travaux de R.R Nelson et S.G Winter (1982⁴⁰⁰) ont donné naissance à la théorie évolutionniste de la firme. Cette théorie permet de comprendre et d'expliquer certains aspects de la transformation des entreprises à partir des dynamiques sectorielles, en particulier lorsqu'elle emprunte à l'analyse stratégique et à la théorie des ressources (M.Basle et Ali., 1999⁴⁰¹). Elle trouve sa source dans les travaux d'analyse des comportements de R.Cyert et J.March (1963⁴⁰²).

R.R Nelson en particulier a essayé de comprendre les motifs et le processus de transformation d'entreprises opérant un changement de stratégie. Cette transformation fait intervenir un processus d'apprentissage qui s'articule autour de trois types de routines organisationnelles - Un premier type contribue à l'exploitation des ressources existantes - Un second type a pour objet la modification de la configuration des ressources - un troisième type permet de découvrir de nouvelles opportunités. F.Bensebaa et J.Le Goff (2005⁴⁰³) soulignent cependant que lorsque ces actions s'inspirent dans les stratégies de la concurrence, elles participent au déploiement dans le secteur d'un processus isomorphe d'imitation, conduisant à la formation des firmes en communauté.

L.Gratton (1999⁴⁰⁴) a examiné la problématique du pilotage du changement et de la transformation pour en souligner son caractère contingent. G.Johnson et E Scholes (2005⁴⁰⁵) citent J.Kotter (1995⁴⁰⁶) pour qui la problématique des dirigeants réside principalement dans la difficulté à reconnaître la séquence chronologique. Mais J.Balogun et G.Johnson (2004⁴⁰⁷) mettent en doute la capacité des dirigeants à conduire le changement avec une méthode. Ils montrent en particulier que les dirigeants peuvent penser avoir orienté correctement la stratégie du changement, tandis que celui-ci se déroule de manière différente. L'approche de la transformation reste cependant encore assez largement articulée à

⁴⁰⁰ NELSON R.R. et WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, 1982, Op.Cit.

⁴⁰¹ BASLE M., DELORME R., LEMOIGNE J.L., PAULRE B., (Coord.), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie : Théories et analyses empiriques*, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1999, 368 p., pp.165-187 et pp. 89-205.

⁴⁰² CYERT R. et MARCH J., *A behavioral Theory of the Firm*, 1963, Op.Cit.

⁴⁰³ BENSEBAA F. et LE GOFF J., « Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : Quatre perspectives théoriques prometteuses », *in* BENSEBAA F. et L. GOFF J., (Coord.), *Stratégies concurrentielles : Le renouveau théorique*, Avant-Propos de G.Koenig, EMS Management & Société, IRG Paris XII, 2005, 202 p., p.119.

⁴⁰⁴ GRATTON L., « People processes as a source of competitive advantage », *in* GRATTON L., HOPPE HALEY V., STILES P., TRUSS C., *Strategic Human Resource Management : Corporate rhetoric and human reality*, Oxford University Press, 1999. pp.170-198.

⁴⁰⁵ JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R.I., FRERY F., *Stratégique*, Pearson Education, 7^e édition, 2005, 732 p., 732, pp. 312-313 – Traduction de *Exploring Corporate Strategy*, Fith Edition, Prentice Hall Europe, 1^e édition 1984.

⁴⁰⁶ KOTTER J., « Leading Change : Why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 2, 1995, pp. 59-67.

⁴⁰⁷ BALOGUN J., JOHNSON G., « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N° 4, 2004, pp. 523-550.

partir des approches théoriques de la conduite du changement, en particulier les apports dans le domaine du changement organisationnel. J.P Détrie et Ali. (Strategor⁴⁰⁸) ont établi un synopsis mettant en perspective les différents courants théoriques (*Tableau 01*).

Tableau 01 : Courants théoriques du changement organisationnel

Approches	Paradigme	Démarche	Outils	Courants	Auteurs
Rationnelles	Rationalité de la gouvernance	Vision Leadership	Planification	Planification Excellence Avantage concurrentiel Reengineering	I.Ansoff, T.Peters, Juran, Deming, M.Porter, Hamer & Champy
Ecologiques	Contingence de l'environnement	Co-évolution sélective	Adaptation	Ecologie des populations Institutionnalisme Incrémentalisme	H.Aldrich, Powell, Di-Maggio, C.Lindblom, J.B Quinn
Politiques	Pouvoir de négociation	Capacité d'influence	Stratégies de pouvoir	Contrôle stratégique Essence de la décision Stratégie des acteurs Structures et processus	J.Bower, G.Alison, M.Crozier, H.Mintzberg
Ressources	Accumulation des compétences	Portefeuille de compétences	Développement des compétences	Core-Competencies Resource-based Commitment Gestion des compétences	C.K Prahalad, B.Wernefelt, P.Gemawat, Y.Doiz
Cognitives	Evolution des cadres mentaux	Apprentissage	Stratégies radicales	Enactement Organizational learning Leading the revolution Routines organisationnelles	K.Weick ; J.March, G.Hamel, Nelson & Winter

Source : Détrie J.P et Ali, *Strategor*, Dunod 2005, p.534

Le déploiement des travaux de recherche au sein du courant de l' *Organizational Développement* (OD) dans le domaine du management stratégique du changement a conduit les chercheurs à distinguer plusieurs catégories de changement (R.T Golembiewski et Ali., 1976⁴⁰⁹, 1979⁴¹⁰). Ces travaux consacrent les notions de « *alpha, beta and gamma change* ». Quelques années auparavant P.Watzlawick (1975⁴¹¹) avait fait la distinction entre les changements de premier et de second ordre. J.A Chapman (2002⁴¹²), dont les travaux ont porté sur l'élaboration d'un modèle de changement

⁴⁰⁸ DETRIE J.P et Collectif d'auteurs du Groupe HEC Paris, *STRATEGOR : Politique Générale de l'Entreprise*, Dunod, 4^e édition, 2005, 1^{er} édition 1997, 877 p., pp. 533-537.

⁴⁰⁹ GOLEMBIEWSKI R.T., BILLINGSLEY K., YEAGER S., « Measuring change and persistence in human affairs : Types of change generated by OD designs », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.11, 1976, pp.143-155.

⁴¹⁰ GOLEMBIEWSKI R.T, *Approches to Planned Change Part II : Macro-level Interventions and Change-agent Strategies*, Marcel Dekker, 1979, New-York, N.Y

⁴¹¹ WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *Changements : Paradoxes et psychothérapies*, Editions du Seuil, 1975, 191 p., Chapitre 3 : La résolution des problèmes, pp. 95-138.

organisationnel, faisant référence aux travaux de J.M Bartunek et M.K Moch (1987⁴¹³), rappelle que ces auteurs « *described first-order change as gradual modifications that make sense within an established framework, while second-order change requires alteration to framework* ». Deux autres auteurs établissaient dans le même temps, que le processus de changement de premier ordre était de nature incrémentale et ne changeait pas fondamentalement la nature du système (A.Levy, 1986⁴¹⁴), tandis que le changement de second-ordre entraînait un changement dans les structures profondes (J.D Ford and R.H Backoff, 1988⁴¹⁵). Pour J.A Chapman, le changement de second-ordre devait être qualifié de transformationnel : « *second-order change is now commonly described as transformational* » (416). En outre, cet auteur soulignait la nécessité d'un changement de base en profondeur dans le champ psychologique (Attitudes, comportements, cultures).

Le concept de « *transformational change* » n'émergera que beaucoup plus tard. Ce concept est promulgué par les travaux de B.R Fletcher et W.Kiechel (1990⁴¹⁷). D.Limerick et Ali. (1994⁴¹⁸) considèrent que le point de vue de ces deux auteurs est le suivant : « *Organisational Transformation can be defined as a holistic, ecological, humanistic approach to radical, revolutionary change in the entire context of an organisational system* ». Leur projet de recherche consistait à établir un pont entre l'apprentissage organisationnel et la transformation de l'organisation. Le modèle explore au plus haut niveau la relation entre la vision et l'identité. Puis, il triangule la relation entre l'identité, le *système d'action concret* et la configuration de l'organisation. Ce second niveau mobilise plus particulièrement la théorie de l'apprentissage. L'exploration fait référence à la théorie de l'équilibre ponctué (S.J Gould, 1989⁴¹⁹), afin de distinguer ce qui relève du changement évolutionniste et de ce qui relève du changement radical S.J Gould (2006⁴²⁰) explique l'émergence d'un nouvel ordre par l'intensification des coopérations dynamiques. La théorie de l'apprentissage permet de montrer que l'apprentissage par les acteurs et la transformation de l'organisation sont concomitants car ils sont récursifs l'une de l'autre. Ce processus permet de développer la capacité de transformation (T.J Peters et R.H Waterman,

⁴¹² CHAPMAN J.A., « A framework for transformational change in organisations », *Leadership and Organizational Development Journal*, 2002, vol.23, pp.16-25.

⁴¹³ BARTUNEK J.M. et MOCH M.K., « First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions : A cognitive approach », *Journal of Applied Behavioral Science*, 1987, vol.23, n°4, pp.483-500.

⁴¹⁴ LEVY A., « Second-order planned change : Definition and conceptualisation », *Organizational Dynamics*, Summer 1986, pp.5-20.

⁴¹⁵ FORD J.D et BACKOFF R.H., « Organizational change in and out of dualities and paradox », *in* QUINN R.E and CAMERON K.S., *Paradox and Transformation : Toward a theory of change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge, MA, pp.88-121.

⁴¹⁶ CHAPMAN J.A., « A framework for transformational change in organisations », 2002, Op.Cit.

⁴¹⁷ FLETCHER B.R., « Organisation transformation theorists and practitioners, 1990, Op.Cit.

⁴¹⁸ LIMERICK D., PASSEFIELD R., CUNNINGTON B., « Transformational change : Towards an Action Learning Organization », *The Learning Organization : An International Journal*, vol.1, n°2, 1994, pp. 26-40.

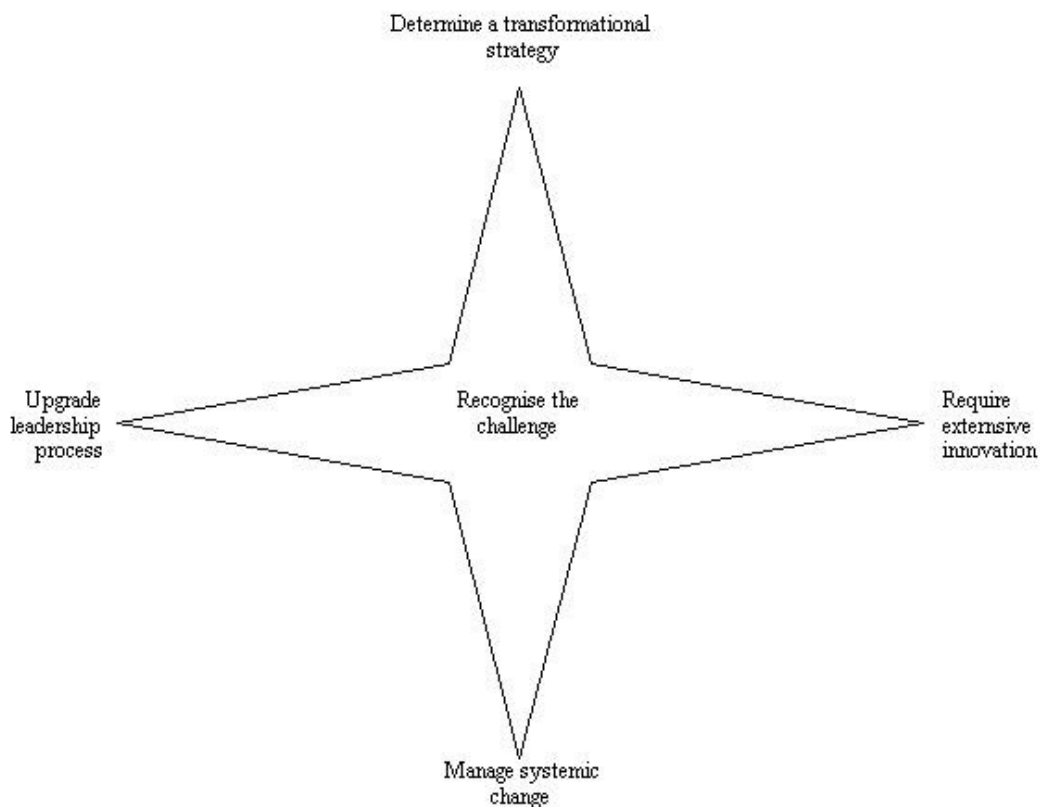
⁴¹⁹ GOULD S.J., « An asteroid to Die for », *Discover*, October 1989, pp.60-69.

⁴²⁰ GOULD S.J., *La structure de la théorie de l'évolution*, Gallimard, Collection Essais, 2006, 2033 p., pp.952-1022.

1982⁴²¹ – P.M Senge, 1991⁴²²), pour autant que les réseaux d'échanges internes et externes sont correctement activés (R.R Rehder et Ali., 1991⁴²³ – G.Hamel et Ali., 1989⁴²⁴).

C'est sans doute A.F.Alkhafaji (2001⁴²⁵) qui fait la distinction la plus nette entre le changement et la transformation, dans la perspective de l'amélioration de la compétitivité sur le long terme. Les améliorations dans le cadre de démarches stratégiques se référant au *Total Quality Management*, au *Learning Organisation*, au *Reengineering* ou au *Benchmarking*, ne transforment pas vraiment l'organisation. Ce qui distingue l'un de l'autre, c'est que la transformation « *require fundamental revisions that can only be found in true organizational transformations, in leadership style and organizational culture* ».

Graphique 14 : Competencies underpinning transformational capability (D.Francis & alii, 2003)



⁴²¹ PETERS T.J., WATERMAN R.H., *Le prix de l'excellence*, InterEditions, 1983, 359 p. – Traduction de *In search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New-York, NY, 1982.

⁴²² SENGE P.M., *La cinquième discipline - Le guide de terrain : Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, Editions Générales First, 2000, 673 p. – Traduction de *The fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New-York, Doubleday Currency, 1991.

⁴²³ REHDER R.R., PORTER J.L., MULLER H.J., « Challenging the Management Education Monster : The learning Alliance MBA », *European Business Journal*, vol.3, n°1, 1991, pp.45-56.

⁴²⁴ HAMEL G., DOZ Y.L., PRAHALAD C.K., « Collaborate with Your Competitors an Win », *Harvard Business Review*, vol.67, n°1, 1989, pp.133-139.

⁴²⁵ ALKHAFAJI Abbass F., *Corporate Transformation and Restructuring : A Strategoc Approach*, Quorum Books, 2001, 272 p.

Un changement transformationnel est généralement nécessaire pour restaurer la rentabilité et l'avantage compétitif sur le long terme (D.Francis et Ali., 2003⁴²⁶). Une organisation doit déployer des compétences spécifiques pour se transformer. Celles-ci doivent se distribuer dans toute l'organisation. D.Francis et Ali. proposent un modèle de cinq compétences (*Graphique 14*) à fédérer pour réussir une transformation radicale - l'identification du défi - la définition d'une stratégie générique de transformation permettant d'opérer des changements majeurs - le management systémique du changement, une grande capacité à manager les situations paradoxales - une très grande capacité d'innovation.

F.M Hill et L.K Collins (2000⁴²⁷) ont observé dans six compagnies et sur une longue durée les différentes phases d'une transformation obtenue par la mobilisation de deux types de stratégies, l'une réalisant une approche radicale (Business Process Reengineering) et l'autre réalisant un changement incrémental (Total Quality Management). Leur recherche visait à comprendre l'interaction entre les approches radicales et incrémentales. Le modèle distingue quatre phases. Les auteurs montrent qu'il convient de renforcer le *Total Quality Learning*, ainsi que la *Total Quality Control* durant les deux premières phases, afin d'opérer la meilleure adéquation entre le changement externe et le changement interne (S.B Sitkin et Ali., 1994⁴²⁸). Le mode évolutionniste et le mode radical doivent bien s'intégrer pour que la transition entre les phases II et III s'opèrent correctement. Mais, peu d'organisations ont atteint le stade IV, de sorte que leurs observations pour ce stade ne sont pas suffisamment étayées. Pour mémoire, nous indiquons les variables qui ont été mobilisées : La nature du contexte environnemental externe, la vision de l'organisation, le paradigme du changement, l'alignement stratégique, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, le mode de changement, le style de leadership et de management dominant, la technologie des systèmes d'information, la capacité d'apprentissage, les agents du changement à chaque stade.

4.11-Typologies des Stratégies sur le thème du changement ou de la Transformation

Une première typologie inscrit le changement dans une vision traditionnelle du social et de la gestion des ressources humaines. Pour P.Gilbert (1988⁴²⁹), deux possibilités s'offrent à l'entreprise, l'une consistant à articuler le changement en agissant sur les valeurs humaines, la seconde en agissant sur

⁴²⁶ FRANCIS D., BESSANT J., HOBDAI M., « Managing radical organisational transformation », *Management Decision Journal*, vol.41, n°1, 2003, pp. 18-31.

⁴²⁷ HILL F. M., COLLINS L.K., « A descriptive et analytical model of organisational transformation », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, n° 9, 2000, pp. 966-983.

⁴²⁸ SITKIN S.B., SUTCLIFFE K.M., SCHROEDER R.G., « Distinguishing control from learning in total quality management : A contingency perspective », *The Academy of Management Review*, vol.19, n°3, pp.537-564.

⁴²⁹ GILBERT P., *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*, ESF-Entreprise, Collection Formation Permanente en Sciences Humaines, fondée par R.Mucchilli et dirigée par L.Bellenger, n° 73, 1988, 143 p., pp. 21-41.

les valeurs économiques. En croisant ces alternatives, l'auteur identifie quatre types de stratégies de changement.

- Les stratégies conservatrices : Ces stratégies reproduisent les mêmes comportements, marqués par un refus de remise en cause et un faible intérêt de l'entreprise pour les événements qui ne confortent pas sa vision du monde. Le changement est subi, perçu comme porteur de risque. Ces stratégies caractérisent les entreprises ayant une forte culture narcissique (M.Burke, CCA, 1982⁴³⁰).
- Les stratégies rationalistes : Leur définition s'origine dans l'Ecole Classique de l'Organisation Scientifique du Travail et dans l'Approche Contingente. Elles privilégient le changement en activant les valeurs de rendement économique, la codification des comportements et le formalisme de l'organisation.
- Les stratégies personnalisantes : Ces stratégies activent le changement en améliorant les relations humaines et les comportements dans l'entreprise. Leur définition s'origine principalement dans le Courant des Relations Humaines et dans « L'Organizational Développement » (OD).
- Les stratégies décisionnelles : Ces stratégies hybrident les deux alternatives précédentes. Elles visent l'amélioration simultanée du résultat économique et des relations humaines en mettant en œuvre des pratiques novatrices. Leur définition s'origine dans la sociologie des organisations, dans le Courant Socio-Technique et dans le Courant Socio-Economique. Elles sont mises en œuvre par des entreprises qui ont une culture adaptative et visionnaire.

Une seconde typologie différencie les stratégies radicales et les stratégies continues. La littérature fait plus particulièrement référence au changement dans les grandes entreprises. Y.Allaire et M.Firsirotu (1989⁴³¹) distinguent quatre types de stratégies radicales.

- Les stratégies de transformation sont des stratégies mises en œuvre par des entreprises dont l'organisation est bien adaptée au contexte actuel, dont le niveau de performance est satisfaisant, mais qui doivent évoluer dans un contexte futur qui sera différent. Cette évolution est consécutive à des changements importants sur le plan technologique, réglementaire ou concurrentiel.
- Les stratégies de réorientation sont des stratégies mises en œuvre par des entreprises pour déplacer l'allocation de leurs ressources vers des secteurs d'activité plus attrayants.

Ces deux premières catégories visent à permettre aux entreprises de se préparer, pour s'adapter à des circonstances futures fondamentalement différentes de celles dans lesquelles elles ont jusque-là

⁴³⁰ BURKE M., *Les styles de vie des cadres et des entreprises : Portraits de familles*, InterEditions, 1982, 235 p.

⁴³¹ FIRSIROTU M. et ALLAIRE Y., « Comment créer des organisations performantes : L'art subtil des stratégies radicales », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol.14, n°3, Septembre 1989, pp.47-60.

évolué. La discontinuité stratégique est organisée par les dirigeants. Le cadre mental peut toutefois constituer un facteur de contingence.

Les deux autres types concernent des entreprises qui sont mal adaptées à leur contexte actuel, voire au contexte futur, ou qui ont des performances médiocres, voire désastreuses.

- Les stratégies de revitalisation consistent à prendre des mesures énergiques afin de restaurer des performances satisfaisantes.
- Les stratégies de redressement se distinguent des précédentes par le fait que l'entreprise a une probabilité de défaillance financière forte ou imminente, et doit prendre des mesures drastiques pour opérer un redressement de la situation.

Cette proposition interroge la définition du changement stratégique. Pour T.Hafsi et Ali. (2002⁴³²), « *Un changement est stratégique lorsqu'il modifie la performance de l'organisation en modifiant soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement, nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, système, culture et valeurs) et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation* ». En théorie, il faudrait distinguer entre ajustement et changement (C.C Snow et D.C Hambrick, 1980⁴³³), mais cette distinction est difficile sur le plan opérationnel, tant les changements incrémentaux et les ajustements peuvent engendrer des réorientations fondamentales (J.L Bower, 1970⁴³⁴ ; A.Ginsberg, 1988⁴³⁵). Ils soulignent qu'un changement de grande envergure altère la performance et que cette altération n'est pas mesurée par les indicateurs économiques courants (S.Ledford et Ali., 1989⁴³⁶).

Les politiques mises en œuvre en vue d'opérer une manœuvre stratégique entraîne généralement l'entreprise dans un processus de transformation. Ces manœuvres peuvent concerner la stratégie globale de l'entreprise (Stratégie primaire) ou la stratégie propre à chaque activité (Stratégie secondaire). A.Desrumeaux (1993⁴³⁷) a proposé une classification des stratégies selon le degré de diversification horizontale et verticale des activités (Spécialisation, diversification, internationalisation), ainsi qu'une classification des stratégies secondaires selon la mission stratégique

⁴³² HAFSI T., SEGUIN F., TOULOUSE J.M., « Qu'est-ce que le changement stratégique », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D., (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, Revue Gestion, Collection « Racines du savoir, 2002, 435 p., pp. 23-26.

⁴³³ SNOW C.C, et HAMBRICK D.C, « Measuring organizational strategies : Some theoretical and methodological problems », *Academy of Management Review*, vol.5, 1980, pp.527-538.

⁴³⁴ BOWER J.L, *Managing the Resource Allocation Process : A study of Corporate Planning and Investment*, Harvard Business School, 1986, 363 p.

⁴³⁵ GINSBERG A., « Measuring and modeling changes in strategy : Theoretical foundations and empirical directions », *Strategic Management Journal*, vol.9, 1988, pp.559-575.

⁴³⁶ LEDFORD S. « Conference paper », *in* MOHRMAN A.E, LEDFORD S., CUMMINGS T., *Large-Scale Organization Change*, Jossey-Bass, 1989.

⁴³⁷ DESRUMEAUX A., *Stratégie*, Précis Dalloz, Collection Gestion, 1993, 447 p., pp. 37-46 et pp. 247-413.

(Développement, stabilisation, redressement, rentabilisation) et le choix des armes concurrentielles. Il emprunte à la typologie de M.Porter (Domination par les coûts, différenciation, concentration, focalisation, mixte). Cette classification intègre les aspects organisationnels (Degré de décentralisation, configuration organisationnelle, système de management). A.Desrumeaux analyse ensuite les comportements stratégiques d'adaptation selon la typologie de R.E Miles et C.C Snow (1978⁴³⁸), ainsi que les modes de croissance de l'entreprise (Croissance interne, croissance externe). Enfin, il souligne l'importance des stratégies fonctionnelles pour la mise en œuvre des ressources. Cette présentation est proposée à des fins pédagogiques.

T.Atamer et R.Calori (1993⁴³⁹), ainsi que G.Koenig (1996⁴⁴⁰) définissent cette notion dans la typologie des systèmes concurrentiels du Boston-Consulting-Group (Systèmes fragmentés, spécialisés, de volume, en impasse) en soulignant qu'une transformation doit anticiper les évolutions et introduire des innovations, ainsi que des ruptures stratégiques. Les stratégies qui modifient les règles du jeu concurrentiel sont précisément baptisées « stratégies de transformations » (M.Ingham, 1995⁴⁴¹) ou « politiques de transformation » chez G.Koenig (*Ibid*, 1996). Dans ce courant de l'économie industrielle, les auteurs en stratégie font généralement référence aux travaux de M.E Porter (1982⁴⁴²). Toutefois, pour G.Koenig (*Ibid.*, 1996), la transformation ne nécessite pas nécessairement d'entreprendre quoi que ce soit. L'évolution spontanée des activités dans un secteur peut engendrer une transformation des régimes concurrentiels. Une évolution caractérisée par une homogénéisation des activités et des transferts d'expérience contribue à dégrader la compétitivité des entreprises. Elle justifie la mise en œuvre de politiques de transformation, notamment dans les secteurs en impasse. Les évolutions spontanées et les transformations délibérées se combinent pour faire évoluer les structures du marché.

Le thème de la restructuration n'a pas fait l'objet de recherches importantes selon la recension réalisée par M.Ingham (1995⁴⁴³), qui dénombre un petit nombre d'études empiriques, et ne cite que trois auteurs significatifs : G.Koenig (1990⁴⁴⁴), Y.de Ronge (1992⁴⁴⁵), et R.A Thiéart (1986⁴⁴⁶) concernant le thème des stratégies de revitalisation d'activités en difficulté.

⁴³⁸ MILES R.E et SNOW C.C, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill, 1978, 274 p.

⁴³⁹ ATAMER T. et CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, 1993, Op.Cit. p.134.

⁴⁴⁰ KOENIG G. *Management stratégique : Paradoxes, interaction et apprentissages*, 1996, Op.Cit., pp. 79, 179, 209, 213, 215-217.

⁴⁴¹ INGHAM Marc (Ed.), *Management stratégique et compétitivité*, Préfaces de Ph.de Woot et de G.Koenig, De Boeck Université, 1995, 559 p., pp. 122.

⁴⁴² PORTER M.E, *Choix Stratégiques et Concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1^o édition 1982, 426 p.

⁴⁴³ INGHAM Marc (Ed.), *Management stratégique et compétitivité*, Op.Cit., pp. 103-107.

⁴⁴⁴ KOENIG G., *Management stratégique : Visions, manœuvres, tactiques*, Nathan, 1990.

⁴⁴⁵ DE RONGE Y. « La filialisation dans le contexte de la restructuration d'entreprise », *in* DE RONGE Y., *La filialisation: stratégie et gestion*, De Boeck, 1992 pp.15-48.

⁴⁴⁶ THIETART R.A, « Stratégies de revitalisation pour les activités en difficultés », *Revue Française de Gestion*, n°56-57, Mars-Avril 1986.

Il est un type de stratégie plus récemment évoqué, concernant plus particulièrement les stratégies en environnement hyperconcurrentielles. Il s'agit des stratégies de repositionnement qui consistent selon les auteurs de « Stratégie » (G.Johnson et Ali., 2005⁴⁴⁷), à se repositionner sur « *l'horloge stratégique* ». Ce concept caractérise le processus du positionnement concurrentiel selon les deux axes classiques, la stratégie de prix et le degré de sophistication du produit. Les auteurs privilégient le concept de *stratégie des prix* sur le concept de *stratégie des coûts*, proposé à l'origine par M.E Porter (1982⁴⁴⁸). Cependant, dans les contextes hypercompétitifs, ces mêmes auteurs soulignent la nécessité de développer l'agilité de l'entreprise pour soutenir un avantage concurrentiel, citant les travaux de références d'O.Badot (1997⁴⁴⁹) sur ce thème de l'agilité qui oppose les concepts de management par les opérations et de management par les projets. G.Johnson et alii identifient quatre types de changement stratégique (*Tableau 02*). L'intérêt de cette classification est de décliner la transformation selon la nature et l'ampleur du changement stratégique. Celle-ci nécessite un changement de paradigme, progressive dans le cas de l'évolution (*Organisation apprenante*), radicale dans le cas de la révolution. La transformation est cependant assimilée à un changement d'ampleur importante. L'hypothèse n'est pas posée que l'adaptation ou la reconstruction imposent une transformation dans les infrastructures du processus du changement.

Tableau 02 A

		Les types de changement stratégique selon les auteurs de « Stratégie »	
		Ampleur du changement	
Nature du changement		Réalignement	Transformation
	Incrémentale	Adaptation	Evolution
	Radicale	Reconstruction	Révolution

Source : *Stratégie*, Op .Cit., p. 602.

Le thème de la revitalisation a fait l'objet de travaux de recherche qui concernent plus particulièrement les grandes entreprises. D.G.Anderson (1986⁴⁵⁰) définit la revitalisation comme le passage pour une organisation, d'un état permanent de stagnation ou de faible performance à un état permanent de dynamisme ou de bonne performance. Ses travaux font références aux recherches de D.Miller et

⁴⁴⁷ JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R., FRERY F., *Stratégie*, 2005, Op.Cit., pp. 312-313.

⁴⁴⁸ PORTET M.E, *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, 1982, Op.Cit.

⁴⁴⁹ BADOT O., *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'Entreprises, 1997, 295p., pp. 210-235.

⁴⁵⁰ ANDERSON D.G., « Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol.11, n° 3, Septembre 1986.

P.Friesen (1980⁴⁵¹). Ces chercheurs définissaient la revitalisation entrepreneuriale comme l'un des neuf archétypes de la transformation organisationnelle. Ils marquent leur différence avec N.M Tichy et D.O Ulrich (1984⁴⁵²) en soulignant que la revitalisation peut être distinguée des autres types de changement organisationnel, à savoir, la consolidation du développement, le retournement de situation et le redressement. Dans la consolidation du développement, la performance, faible ou moyenne à l'origine, s'améliore sur longue période. Dans le retournement de situation, l'entreprise arrive très rapidement à retrouver un niveau de résultats passables, qu'elle avait antérieurement, après avoir traversé une période de crise. Dans le redressement, l'entreprise retrouve le bon niveau de performance antérieure après avoir traversé une crise. Dans la revitalisation, l'entreprise avait jusque-là des résultats passables et parvient à obtenir de bonnes performances. D.G.Anderson (*Ibid.*, 1986) déplore cependant que la grande majorité des théories et des modèles du changement soient plus normatifs que descriptifs, et ne permettent pas de rendre compte de la façon dont se déroule le processus de la transformation, c'est-à-dire la manière dont les organisations changent effectivement.

Les dirigeants doivent apprendre à développer leurs capacités (connaissances, savoir-faire, savoir-être) pour être en mesure de gouverner une transformation, piloter une transformation et développer leur organisation (G.Morneau, 2005⁴⁵³). L'organisation doit développer des capacités d'agilité organisationnelle et d'organisation intelligente. L'auteur s'appuie sur la typologie des changements, définie par le Centre d'Etudes en Transformation des Organisations (⁴⁵⁴). Cette typologie s'articule autour du concept de réorganisation. Elle mobilise la notion de reconfiguration en toile de fond. Elle propose quatre catégories de stratégies de changement.

- Les stratégies de réaménagement optimisent la valeur ajoutée sur la chaîne des métiers. Elles permettent de faire autrement. Elles mettent l'accent sur la technologie et sur les processus d'intégration. Leur domaine d'application est celui de la « *réingénierie des processus d'affaires* ».
- Les stratégies de réaligement consistent à « *resserrer sa façon de faire* ». Leurs domaines d'application concernent les stratégies d'impartition et d'externalisation (*outsourcing, core-business focus*), les stratégies de redressement, la rationalisation des processus (*stream-lining, lean-production*) et les stratégies de décroissance (*downsizing*).

⁴⁵¹ MILLER D. et FRIESEN P.H., « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol.4, n°23, 1980, pp.591-614.

⁴⁵² TICHY N.M et ULKRICH D.O., « The leadership challenge : A call the transformational leader », *Sloan Management review*, vol.26, n°1, Automne 1984, pp.59-68.

⁴⁵³ MORNEAU G., « L'agilité organisationnelle », *Conférence à l'Ecole Nationale d'Administration Publique*, Université du Québec, Séminaire InnovAction, 2005.

⁴⁵⁴ RONDEAU A., « Pour une compréhension systémique d'une transformation organisationnelle majeure : Cinq dimensions critiques », *Séminaires CETO*, HEC Montréal, 17 Septembre 2002.

- Les stratégies de renouvellement consistent à revoir ses valeurs et ses pratiques. Leurs domaines d'application sont ceux de l'amélioration continue (*qualité totale, kaïsen, normes ISO, self-manged-team, benchmarking*).
- Les stratégies de redéploiement mettent l'accent sur une perspective stratégique. Elles consistent à redéployer son offre de service (*alliances, diversification, concentration, unité d'affaires, spin-offs*).

Ces stratégies nécessitent de l'agilité organisationnelle. Celle-ci consiste à développer la capacité collective à lier ensemble le travail, l'apprentissage et la capacité à changer les frontières internes et externes (J.D Oleson, 1998⁴⁵⁵ - O'Neil, L.St Clair et R.E Quinn, 2000⁴⁵⁶). G.Morneau (*Ibid.*, 2005) rappelle cette citation de F.Frery⁴⁵⁷, publiée dans « lettres agiles » et reprise dans « Stratégique » : « Elle permet de maintenir la compétitivité des entreprises alors que la turbulence de leur environnement dépasse leur vitesse d'adaptation ». A.Rondeau (*Ibid.*, 2002) souligne la nécessité d'une compréhension systémique de la transformation. Le Centre d'Etudes sur la Transformation des Organisations (CETO) a travaillé sur un corps de connaissance distinguant ce qui relève du changement organisationnel, de la gestion de projets et de la transformation des organisations. La modélisation a été réalisée au croisement de deux axes orthogonaux, l'un définissant la nature du changement (Discret/Continu), l'autre caractérisant l'impact du changement (Amélioration, Rupture). Selon cette approche, la transformation peut se concevoir dans le cadre d'un changement continu. La distinction entre la transformation organisationnelle et le changement organisationnel se fait sur l'axe de l'impact. Une transformation est associée à une rupture, tandis qu'un changement est associé à une amélioration. La recherche explore également quatre modèles de changement organisationnel (A.H Van de Ven et M.S Poole, 1995⁴⁵⁸ - K.E Weick et R.E Quinn, 1999⁴⁵⁹) : Rationnel, humaniste, politique et évolutionniste. Le modèle politique étudie plus particulièrement le changement dans les contextes de confrontation d'intérêts.

⁴⁵⁵ OLESON J.D, *Pathway to agility : Mass customisation in action*, (National Association of Manufacturers), John Wiley, 1998, 263 p.

⁴⁵⁶ O'NEIL R.M, QUINN R.E, ST CLAIR L., *Pressing problems in modern organization (that keep us up at night) transforming agendas for research and practice*, New-York, Amacom, 1999, 274 p.

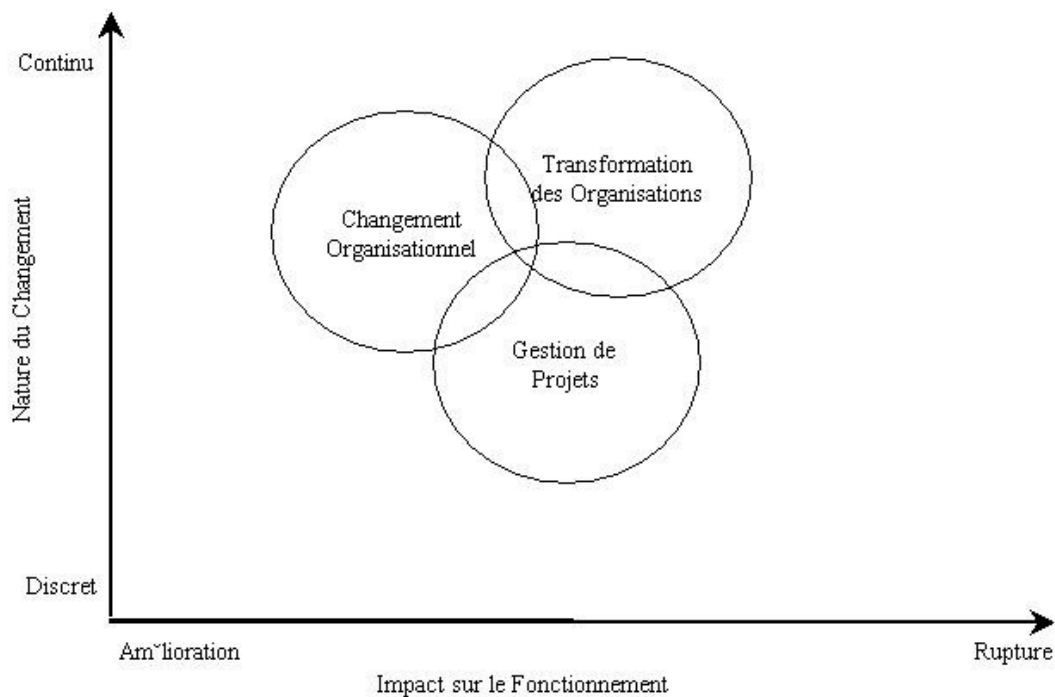
⁴⁵⁷ FRERY F., G.JOHNSON, K.SCHOLES, R.WHITTINGTON, *Stratégique*, Op.Cit., 7^e édition, 2005, pp. 556.

⁴⁵⁸ VAN DE VEN A.H et POOLE M.S, « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, 20 (3), pp.510-540.

⁴⁵⁹ WEICK K.E et QUINN R.E, « Organizational Change and development », *Annual Review of Psychology*, 1999, n° 50, pp.361-386.

Graphique 15 : Positionnement du concept de la Transformation au CETO

A Rondeau, Séminaires CETO, Septembre 2002



L.A Anderson (2004⁴⁶⁰), considérée comme l'une des créatrices du domaine de la transformation organisationnelle, distingue quant à elle trois types de changements.

- Le changement évolutionniste est une amélioration des fonctionnements existants. Il concerne notamment l'amélioration de la performance et des compétences.
- Le changement transitionnel consiste à remplacer des modes de fonctionnement existant par de nouveaux modes pour remédier de manière systématique aux dysfonctionnements. Il concerne notamment les restructurations, la mise en place des systèmes informatiques le lancement de nouveaux produits.
- Le changement transformationnel est requis lorsqu'une organisation constate qu'un mode de fonctionnement, même amélioré, ne permet plus d'atteindre les objectifs de la stratégie dans un environnement qui a lui-même évolué de manière radicale. Le changement de cap implique d'agir en profondeur sur la transformation de la culture, des comportements et de l'état d'esprit. Selon cet auteur, les dirigeants et les consultants ont besoin d'une approche exhaustive pour conduire ce type de changement, qui prévaut aujourd'hui dans les organisations. Pour cela, l'auteur propose une méthodologie appelée « *modèle de processus du changement pour la conduite d'une transformation consciente* ».

⁴⁶⁰ ANDERSON L.A., *Itinéraire pour conduire le changement*, AFNOR, 2004, 287 p. – Traduction de *The Change Leader's Roadmap. How to Navigate Your Organization's Transformation*, 2001, John Wiley & Sons Inc.

Cet aperçu montre la richesse et la variété des travaux, ainsi qu'une certaine unité des auteurs en Sciences de Gestion dans la définition de la transformation comme un cas particulier du changement. Il apparaît cependant utile de regarder comment chacun des grands courants se positionne plus spécifiquement. Puis nous montrerons que la théorie socio-économique des organisations permet de faire évoluer cette définition.

4.12-Spécificités des Courants Théoriques

Notre présentation se limite à l'étude de l'apport théorique des courants appartenant au champ des Sciences de Gestion. Elle est organisée autour de quatre courants : Les Ressources et Compétences, l'Approche Systémique, le Courant de la Métamorphose et l'Approche Socio-Economique. Le cas échéant, nous soulignons les variations par rapport à des théories proches et l'apport des théories appartenant à d'autres champs disciplinaires.

4.121-L'apport de la Théorie des ressources et compétences

E.Métais (1997⁴⁶¹) propose une approche du concept de stratégies de transformation assez différente de la définition proposée par Y.Allaire et M.Firsirotu (1989⁴⁶²), sans en donner toutefois une définition littérale. Selon cet auteur, une stratégie de transformation doit permettre à l'entreprise de transformer son environnement concurrentiel spécifique en agissant sur le management stratégique de ses ressources. « *La transformation provient du fait que l'entreprise impose ses propres compétences comme facteurs-clés de succès, créant ainsi de nouveaux espaces concurrentiels* » (E.Métais, 2002⁴⁶³). Cette transformation ne nécessite pas seulement des compétences fondées sur l'apprentissage organisationnel en double boucle, dont l'auteur souligne la nécessité de bien cerner la place dans le cadre des coopérations inter-entreprises, tel que l'a montré M.Ingham (1994⁴⁶⁴). L'entreprise doit surtout mobiliser des compétences centrales distinctives (G.Hamel et C.K Prahalad, 1990⁴⁶⁵). « *Les compétences centrales représentent l'apprentissage collectif de l'organisation* », permettant de s'adapter aux changements d'opportunités. Elle doit également déployer sur le long terme une

⁴⁶¹METAIS Emmanuel, *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel – Enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*, Thèse de Doctorat de Sciences de gestion, sous la direction du Pr. M.Saïas, 1997, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, 696 p.

⁴⁶² FIRSIROTU M. et Y.ALLAIRE, « Comment créer des organisations performantes : L'art subtil des stratégies radicales », 1989, Op.Cit.

⁴⁶³ METAIS Emmanuel, « L'intention stratégique ou la dialectique du rêve et du réalisme », *Revue Gestion* 2000, n°3, Mai-Juin 2002, pp. 211-226.

⁴⁶⁴ INGHAM Marc, « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, Janvier-février 1994, pp.105-121.

⁴⁶⁵ HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, 1990, pp.79-91.

approche d'intention stratégique (G.Hamel et C.K Prahalad, 1989⁴⁶⁶,1994⁴⁶⁷). Cette approche consiste à se projeter dans le futur, de manière créative. La stratégie de transformation doit structurer ex-ante des aptitudes et des capacités organisationnelles inédites. Elle doit surtout stimuler une capacité d'apprentissage stratégique à long terme permettant à l'entreprise de contribuer efficacement à la transformation des règles du jeu concurrentiel dans l'industrie. Cette perspective entretient un changement constant, mais elle renvoie aux caractéristiques contingentes de l'environnement. La mobilisation du concept de l'intention stratégique permet de montrer que l'entreprise peut envisager de modifier son environnement en mobilisant ses ressources et ses compétences.

Dans cette perspective, R.D'Aveni (1995⁴⁶⁸) examine les stratégies des entreprises dites hyper-compétitives. Cet auteur, à la charnière du courant de l'économie industrielle et du courant des ressources et compétences, a étudié plus particulièrement le problème de la création de l'avantage concurrentiel dans des environnements de marchés où tout avantage concurrentiel est condamné à se détériorer du fait de l'hyper-compétition entre les entreprises. Son étude concerne plus particulièrement les environnements de marchés oligopolistiques, où le monopole de marché est détenu par quelques grandes firmes. Son approche est articulée autour du concept d'interactions stratégiques dynamiques. Ce concept désigne la combinaison des actions et des ripostes, définissant des stratégies de transformation et de bond en avant. Il montre que les stratégies de transformation mises en œuvre organisent généralement un repli vers des stratégies concurrentielles dans le domaine des prix et de la qualité. L'auteur propose une démarche permettant de transformer la base des ressources et de créer des ressources nouvelles afin de déployer des stratégies d'hyper-compétition dont le but est de développer la capacité et les tactiques, internes et externes, de perturbation de la concurrence sur le marché.

⁴⁶⁶ HAMEL G. et PRAHALAD C.K, « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, 1989, 14 p.

⁴⁶⁷ HAMEL G. et PRAHALAD C.K, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, 357 p.

⁴⁶⁸ D'AVENI R., *Hypercompétition*, Vuibert, Préface de J.P Helffer et J.Orsoni, 1995, 381 p., pp. 19, 304, 357-364.

ENCADRÉ 37

LES SEPT LEVIERS DE L'HYPERCOMPETITION

Selon Richard d'Aveni (1995, P.277-308)

Offrir une satisfaction supérieure aux intérêts en jeu

La divination stratégique (Création de besoins)

Être le plus rapide

Savoir surprendre

Modifier les règles du jeu

Signaler l'intention stratégique

Exercer des poussées successives et simultanées

Sept leviers (*Encadré 37*) permettraient d'opérer la destruction de l'avantage des concurrents en proposant un avantage provisoire de substitution, qu'il faut cependant sans cesse renouveler pour conserver l'initiative. Cette approche permettrait d'opérer la transformation des stratégies concurrentielles. Mais, les stratégies de transformation mises en œuvre entraînent les protagonistes dans une concurrence effrénée.

R.D'Aveni souligne que les économistes ont peu étudié le problème de l'interaction stratégique dans les secteurs fragmentés, dans lesquels cette démarche pourrait s'appliquer. Toutefois pour celui-ci, la coopération ne constitue pas une avancée car les entreprises ne peuvent pas échapper à l'hyper-compétition en coopérant. La coopération ne serait pas la bonne solution. Elle envenimerait les conflits. Il en serait d'ailleurs fait un usage hyper-compétitif. R.d'Aveni soutient la thèse qu'il ne faut pas s'accrocher à un avantage concurrentiel en résistant, mais en déployant des « processus d'escalades » permettant de déstabiliser constamment les concurrents. Chacun des concurrents doit dans ses conditions développer un savoir-faire dans le domaine de la gestion des interactions stratégiques.

Derrière le cadre théorique, la question de la « stratégie de transformation » reste abordée de manière empirique ou n'interroge pas les méthodes (réorganisation, gestion de projet, restructuration, réengineering, downsizing) ⁽⁴⁶⁹⁾, ni sa définition. L'étude de la transformation des organisations trouve

⁴⁶⁹Le Professeur Américain A.F.ALKHAFAGI considère toutefois que les approches telles que The Total Quality Management, The Reengineering, The Learning Organisation and The Benchmarking, relèvent d'une approche transformative, car leur mise en œuvre nécessite une révision fondamentale du fonctionnement de l'organisation. Cf. ALKHAFAGI A.F., *Corporate Transformation and*

un regain d'intérêt auprès des spécialistes de la gestion des savoirs ou des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication qui se transforment en agent de transformation des organisations. Quelque part, s'opère un renversement de la fin et des moyens. L'outil, par exemple l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) et le CRM (*Customer Relationship Management*) interrogent la transformation de l'organisation. Le rapport entre la nature du changement et son impact est abordé de manière assez confuse. A.Rondeau (CETO⁴⁷⁰) rappelle d'ailleurs que les travaux de T.Hafsi avaient montré que les gestionnaires maîtrisaient mal le lien de cause à effet dans la mise en œuvre d'un changement important. L'organisation découvre la nécessité de gérer un changement et pour cela d'avoir une stratégie.

Une clarification entre les concepts de stratégie de changement et stratégie de transformation a été tentée par S.Lebraut (1996⁴⁷¹). Concernant la définition du concept de la transformation, l'auteur reprend la définition proposée par F.Gouillart et J.Kelly (1994⁴⁷²) du Cabinet Gemini-Consulting : « *la transformation est un remodelage organisé de l'architecture génétique de l'entreprise, effectuée en travaillant simultanément, quoique à des rythmes différents dans quatre dimensions : la réorientation, la restructuration, la revitalisation et la régénération* ». Pour S.Lebraut, les stratégies de transformation sont un type particulier de stratégies de changement. Elles représentent les mécanismes mis en place dans l'entreprise pour développer la capacité de celle-ci à changer. S.Lebraut souligne que les stratégies de changement, définies comme des supports organisationnels mis en place pour faciliter le changement stratégique, ne sont pas suffisantes et qu'il faut mettre en œuvre des stratégies propres à la transformation. Compte tenu de l'intérêt de ce papier, nous en proposons un synopsis (*Encadré 38*).

Encadré 38 : Synopsis de la définition des stratégies de changement et de transformation par S.LEBRAUT

Pour S.Lebraut, les stratégies de transformation sont nécessaires lorsque le changement est transformation, c'est-à-dire que le changement stratégique résulte d'un changement de stratégie. Ces stratégies présentent l'intérêt de subsister sous une forme modifiée dans l'entreprise mise ainsi en mouvement. Lorsque le changement stratégique est transformation et devient une nécessité en raison de la nature de l'environnement, l'entreprise doit établir des stratégies de transformation. Ces stratégies organisent un nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise, et permettent de modifier le modèle stratégique. La recherche de S.Lebraut emprunte à l'approche psychosociologique (modèle de K.Lewin, 1951, 1965). Durant la phase de recristallisation, il convient de mettre en place des systèmes qui institutionnalisent le nouveau fonctionnement de l'entreprise

et	son	adaptation	permanente.
----	-----	------------	-------------

restructuring : A Strategoc Approach, 2001, Op.Cit.

⁴⁷⁰ RONDEAU A., « Pour une compréhension systémique d'une transformation organisationnelle majeure : cinq dimensions critiques », 2002, Op.Cit.

⁴⁷¹ LEBRAUT S., « Changement de stratégie, changement stratégique, stratégies de changement, stratégies de transformation », *Worked-Paper n° 458*, Septembre 1996, CEROG (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion), IAE Aix-Marseille III., 25p.

⁴⁷² GOUILLART F. et KELLY J., *Transforming the Organization*, McGraw Hill, New-York, 1996, 396 p.

L'auteur confronte le modèle du « fit stratégique » pour lequel l'ambition de l'entreprise est de s'adapter à son environnement et l'approche par la théorie « Resource-Based ». L'approche par le modèle du « fit » suggère de réduire ses ambitions pour être en harmonie avec les ressources disponibles, tandis que le modèle de la transformation suggère de les multiplier et de faire jouer les effets leviers, en créant constamment des ressources et des moyens disponibles, permettant de mettre l'entreprise en mouvement. La stratégie, les opérations et les hommes doivent être considérés simultanément afin de développer une entreprise agile et sans frontière. Le diagnostic systématique des dysfonctionnements nécessite de synchroniser le dispositif de contrôle de gestion et les processus. Les ressources doivent être allouées dans les activités qui créent de la valeur, et non plus en fonction de considérations financières classiques de sorte que le système d'allocation des ressources participe à la flexibilité.

S.Lebraut souligne l'importance des technologies de l'information. Elles permettent en effet de renforcer les liens entre les entreprises, de créer des boucles d'auto-apprentissage, d'organiser la collecte des informations externes, mais aussi de réaliser le transfert du savoir au sein de l'entreprise, entre l'entreprise et son environnement. Le potentiel d'innovation doit être développé de manière systématique. Il ne s'agit plus d'anticiper sur l'environnement, mais de chercher à le modeler et créer son avenir. Elle doit également raisonner en termes de « pôles de compétences » et rechercher à cet égard les alliances et partenariats nécessaires. Le savoir devient une « ressource première » (P.Drucker, 1995). Ce sont en effet les personnes qui ont le savoir, qui sont les ressources aptes à s'adapter à de nouvelles exigences et à se régénérer. Les individus détiennent cependant un savoir tacite. Le changement doit donc représenter un intérêt pour eux (gratification, développement continu des compétences, suivi jusqu'à obtention des résultats financiers attendus, formation), pour lequel il faut créer un environnement d'opportunités (réalisation de soi, évolution professionnelle). La création de cet environnement d'opportunités pour les employés permet d'influencer tous les aspects humains contribuant à rendre l'entreprise agile et innovante. Rappelant que les entreprises ont essuyé les déboires des processus de restructuration, l'établissement de stratégies de transformation est fondamental pour toute entreprise souhaitant assurer sa compétitivité. Cette perspective mais également l'usage galvaudé qui en est fait, nécessite une recherche approfondie conclue S.Lebraut.

Source : LEBRAUT S., « Changement de stratégie, changement stratégique, stratégies de changement, stratégies de transformation », *Worked-Paper n° 458*, Septembre 1996, Op.Cit.

F.J.Gouillart (1993⁴⁷³), présenté dans les années 1990 comme le gourou de la transformation stratégique, ne donnait pas de définition du concept de « stratégies de transformations ». Ses travaux prennent leur source dans la théorie des ressources et compétences (G.Hamel et CK Prahalad, 1989⁴⁷⁴) et dans le modèle de la « proposition de valeur » (L.Philips et M.Lanning, 1992⁴⁷⁵).

Le modèle de l'intention stratégique et des pôles de compétences fonde l'école de la transformation stratégique. Dans la pratique, cette approche fournit un modèle de *reengineering*. Il poursuit trois objectifs simultanés : La reconception, la restructuration et la revitalisation. Cet auteur soutient que la transformation stratégique est plus importante que la stratégie elle-même. Le changement doit être profond car les changements d'infrastructure constituent une partie intégrante de la transformation. Sa thèse souligne en particulier la nécessité d'un changement permanent de paradigme stratégique et d'un

⁴⁷³ GOUILLART F.J., *Stratégie pour une entreprise compétitive, Dirigeants transformez votre entreprise*, 1993, Op.Cit.

⁴⁷⁴ HAMEL G. et PRAHALAD C.K., *Strategi Intent*, 1989, Op.Cit.

⁴⁷⁵ LANNING M.J. et PHILIPS L.W., « Building Market-Focused Organizations », *White-Paper Gemini-Consulting*, Moristown, New-Jersey, 1992.

changement des comportements au quotidien. Il ouvre également une perspective lorsqu'il souligne que des cabinets comme le BCG (Boston Consulting Group) ont été progressivement amenés à abandonner « *le combat des industries d'impasse, fatigué des discussions difficiles avec leurs clients* », pour des approches plus opérationnelles. Les pratiques (innovantes) de J.Welch (General Electric) ont fortement impressionné la pensée de cet auteur.

L'entreprise doit investir dans la mesure de la performance en mettant en œuvre une approche d'évaluation par les processus du système des coûts, et dans le *knowledge system*. Il s'agit de développer l'agilité à se transformer. Pourtant, F.J Gouillart (*Ibid*,1993) constate que les tentatives de transformation stratégique échouent généralement, en particulier sur la question des prescriptions à faire au lendemain de la transformation. F.J Gouillart (*Ibid*, 1993) estime que la stratégie en est encore au stade de l'état de l'art médical à la renaissance.

Pour S.Free (PriceWaterhouseCoopers⁴⁷⁶), les stratégies de transformation permettent d'agir sur les leviers stratégiques et d'agencer des cycles de transformations. La vie de l'entreprise doit être structurée par des cycles de transformations. La mise en œuvre d'une stratégie de transformations fait l'hypothèse que les tendances structurantes sont connues. Il s'agit pour l'entreprise de prendre de vitesse ses concurrents pour détenir un avantage concurrentiel. La vitesse est un facteur clé de succès. L'entreprise doit capitaliser le retour d'expérience. La stratégie de transformations définit alors le contenu, la logique de déploiement et les enchaînements de cycles de changement. Pour A.Slywozky et D.Morrison (Mercer Management Consulting, 1998⁴⁷⁷), une entreprise doit être capable de transformer rapidement son modèle de *Business Design* afin de saisir toutes les opportunités de création de valeur pour l'actionnaire. Le développement du *Business Design* et le changement du système organisationnel doivent être engagés simultanément. La reconfiguration du *Business Design* doit elle-même s'inscrire dans une logique de changement permanent.

Les travaux de C.A Bartlett et S. Ghoshal (1991⁴⁷⁸) et des auteurs qui s'en réclament s'inscrivent dans ce courant théorique. Les entreprises ne seraient pas insensibles aux changements dans leur environnement. Mais, elles éprouveraient des difficultés à développer leurs capacités organisationnelles. Ces difficultés concerneraient notamment la mise en œuvre du développement international. Leurs travaux de recherche comparative montrent des différences importantes entre les pays. Pour ces raisons, leurs recherches ont exploré les problématiques organisationnelles de la mise en œuvre stratégique. Ils montrent que l'organisation doit développer sa capacité d'apprentissage de l'innovation organisationnelle, et proposent à cet égard un nouveau modèle, la *structure transnationale*, pour gérer la complexité du développement international. Cette proposition, alternative

⁴⁷⁶ FREE S., « Les stratégies de transformation », *in* Les Echos, *L'art de la stratégie*, n° 4, 1998.

⁴⁷⁷ SLYWOZKY A. et MORISSON D., *La zone de profit, La discipline du Business Design*, Village Mondial, 1998, 384p.

⁴⁷⁸ BARTLETT C.A. et GHOSHAL S., *Le management sans frontières*, Les Editions d'Organisation, 1991, 367 p., pp. 307.

au mode d'organisation multinational, mondial ou international, apparaît à la fois comme une méthode d'organisation permettant de mettre en œuvre un processus de changement, et un mode d'organisation puisque ce processus permet de construire les structures formelles. Le changement organisationnel doit être réalisé à trois niveaux conjointement – Au niveau de la structure formelle que les auteurs définissent comme l'anatomie organisationnelle – au niveau des systèmes et des flux d'informations qui façonnent sa physiologie – au niveau de la culture et des valeurs pour accompagner la transformation sur le plan psychologique.

4.122-L'apport du courant systémique

Les auteurs appartenant du courant systémique ont réalisé les premiers travaux fondateurs dans le domaine du changement organisationnel. Les premières recherches ont été initiées à partir des travaux de M.Klein et de D.Winnicott, au sein du Tavistock Clinic (M.Balint⁴⁷⁹), puis au sein du Tavistock Institute à partir des expérimentations réalisées par W.Bion (1965⁴⁸⁰) et par E.Jaques (1964⁴⁸¹). A l'origine, les chercheurs du Tavistock Institute accordaient de l'importance aux processus intrapsychiques. Ces chercheurs ont été les précurseurs, dès le début des années 1950, de la recherche dans le domaine de la transformation des conditions et de l'organisation du travail, à partir du concept de « *système ouvert socio-technique* » (F.E Emery et E.L Trist, 1960⁴⁸²).

Pour l'école socio-technique, le changement se réalise à l'articulation des dimensions techniques et sociales. Il doit être planifié. Il trouve sa justification dans le changement des données environnementales (Contingence du changement). Cette école a contribué au développement de la méthode socio-analytique (W.Bion, 1965 ; E.Jaques, 1953⁴⁸³) et de la méthodologie de la Recherche-Action.

L'approche socio-technique reste pérenne. Nous avons fait référence aux travaux de F.Butera (1991⁴⁸⁴) au paragraphe 1.2, qui a fondé l'Institut de Recherche et d'Intervention sur les Systèmes d'Organisations à Milan. Certains auteurs se réclament d'une approche socio-technique sans faire

⁴⁷⁹ BALINT M., est un Psychanalyste hongrois qui a contribué, après S.Ferenczi, à faire progresser la recherche dans le domaine la relation entre le médecin et son malade. Il est à l'origine de la méthode des « Groupes Balint », permettant de réaliser des explorations cliniques dans le domaine des relations interpersonnelles au sein des petits groupes.

⁴⁸⁰ BION W., *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PUF, 1982, 207 p. – Traduction par F.Robert de : BION W., *Transformations : Change from Learning to Growth*, Londres, Heinemann.

⁴⁸¹ JAUQUES E., « Social analysis and the Glacier project », *Human relations*, 1964, vol.XVII, n°4, pp.361-375.

⁴⁸² EMERY F.E., et TRIST E.L., « Social-technical systems », *in* CHURCHMANN C.W et VERHULST M. (Eds), *Management Science. Models and Techniques*, vol.2, London, Pergamon Press, pp.83-97.

⁴⁸³ JAUQUES E., « On the dynamics of social structure », *Human relations*, 1953, vol.16, n°1, pp.10-23.

⁴⁸⁴ BUTERA F., *La métamorphose de l'organisation : Du château au réseau*, Les Editions d'Organisation, 1991, 245 p., Traduction de *Il castello et la rete, Impresa organizzazioni e professioninell' Europe degli anni '90*, 1990, Franco Angelli Libri s.r.l.

référence au Tavistock Institute. Ainsi H.W.Oden (Nichols Collège) (1999⁴⁸⁵) propose un modèle finalisé de la transformation organisationnelle, fondé sur une approche socio-technique. Mais, pour cet auteur, le changement à envisager à l'aube du 21^e siècle est si rapide et complexe, qu'il ne peut se faire de manière incrémentale. « *They must undergo a complete and radical change in strategy, culture, structure, and processes. This level of change is called transformation* ». Par conséquent, il délimite la transformation au changement radical. La transformation technique est redéfinie à partir d'une procédure BPR (*Business Process Reengineering*). Le changement social est quant à lui redéfini à partir d'une procédure BSR (*Broad Social Redesign*), d'essence behavioriste.

En élargissant l'approche sur le thème de l'évolution des modèles de l'organisation, F.Butera (*Ibid.*, 1991) a montré comment les processus sociaux de conception contribuaient à la transformation des organisations. L'approche de cet auteur, sociologue, est celle de la transformation des systèmes socio-techniques. L'entreprise est vue comme une structure socio-technique dont le fonctionnement est programmable (*Entreprise-réseau orientée*). Les formes hybrides d'organisation réorganisent le dispositif de différenciation et de spécialisation en une multitude de composants. Les observations de F.Butera préfiguraient les modalités du développement futur des organisations. En créant de nouvelles interdépendances, la restructuration des entreprises met au centre la gestion des interactions. L'éclatement des systèmes opératoires génère de nouvelles formes de relations socio-économiques internes et externes. Les stratégies y sont de plus en plus composites. Les métiers peuvent s'exercer dans l'entreprise sans en faire partie. C'est la définition même de l'entreprise et de ses frontières qui se trouvent bouleversées. Dans ce nouveau contexte, l'enjeu est donc de savoir créer des systèmes d'organisation et de management dynamiques.

L'approche élaborée par le CETO est plus pragmatique. A.Rondeau (2002⁴⁸⁶) propose un modèle descriptif élaboré à partir des observations sur le terrain. Ce modèle identifie cinq vecteurs de recherche pour le pilotage d'un changement majeur : Le contenu, les conditions, le processus, les acteurs, les effets. Concernant le processus, l'auteur identifie également cinq points : La démarche de changement ou scénario, le plan de transition, la structure de pilotage et les mécanismes de soutien, les outils de monitoring et la force de pénétration. On peut voir dans cette démarche une approche empirique du concept de « stratégie de transformations », du point de vue dont il se situe, endogène, organisationnel, psychologisant. Ce modèle présente un grand intérêt. Il aborde le problème du pilotage de la transformation organisationnelle.

⁴⁸⁵ ODEN H.W., Consultant et Professeur au Nichols Collège, Dudley, Massachusetts, *Transforming the Organisation, A Socio-Technical Approach*, Quorum Books, 1999, 346 p.

⁴⁸⁶ RONDEAU A., « Pour une compréhension systémique d'une transformation organisationnelle majeure : cinq dimensions critiques », 2002, Op.Cit.

Les travaux du CETO ont fait l'objet d'une compilation dans la collection « Racines du Savoir » publiée par la Revue Internationale de Gestion (⁴⁸⁷) autour de six thèmes : Le contenu, les conditions, le processus, les acteurs, les effets, les problématiques. Ces travaux cherchent à montrer comment il est possible de faire évoluer une organisation en fonction du contexte de son environnement, en améliorant son efficacité organisationnelle. Pour les chercheurs du CETO, la logique rationnelle et technique conduit à sous-estimer la complexité du changement organisationnel dans le milieu. Quatre études de cas étayaient cette compilation. Il s'agit pour ces chercheurs de concevoir la gestion du changement en développant la capacité à se transformer. Nous avons d'ailleurs montré cette perspective en présentant le travail réalisé par C.Demers (2002⁴⁸⁸), dans le chapitre introductif de la thèse. La perspective historique que sa recherche établit montre deux grands courants de pensée. L'un met l'accent sur la gestion du changement organisationnel. Le plus récent se préoccupe du développement de la capacité à changer.

T.Hafsi et Ali. (2002⁴⁸⁹) tentent de décomposer la complexité du changement en quatre grandes composantes : Les croyances partagées, les valeurs partagées, la stratégie concurrentielle, les arrangements structurels. Cette simplification permet de proposer un regroupement en configurations naturelles définissant les catégories de transformations stratégiques.

- La configuration de transformation n°1 : Changer la façon de voir le monde
- La configuration de transformation n°2 : Revitaliser en changeant les pratiques
- La configuration de transformation n°3 : Réorienter en changeant le domaine d'activité
- La configuration de transformation n°4 : Restructurer pour la survie à court terme

Soulignant la contextualité indubitable du changement, A.Rondeau (2002⁴⁹⁰) préfère le concept de « scénario de changement » à celui de stratégie de changement, car le changement est un phénomène social.

H.Mintzberg (2002⁴⁹¹) souligne avoir constaté dans tous les cas que « *la transformation était provoquée par l'apparition d'un nouveau concept stratégique, qui avait retenu l'attention via un processus émotionnel* ». Cet auteur rappelle qu'il existe trois processus principaux de changement : Le

⁴⁸⁷ JACOB R., RONDEAU A., LUC D., (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, Gestion, Revue Internationale de Gestion, Collection « Racines du Savoir », 2002, 435 p.

⁴⁸⁸ DEMERS C., « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D., *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, 2002, Op.Cit., pp. 52-70.

⁴⁸⁹ HAFSI T., SEGUIN F., TOULOUSE J.M., « Une typologie des transformations stratégiques », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D., *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, 2002, Op.Cit., pp. 8-14.

⁴⁹⁰ RONDEAU A., « Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D., *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, 2002, Op.Cit., pp. 91-112.

⁴⁹¹ MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., « Transformer l'entreprise », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D., *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, 2002, Op.Cit., pp. 71-90.

changement planifié, le changement dirigé et le changement évolutif ou spontané. Par ailleurs, il estime par que le grand nombre de méthodes mises en œuvre au fil des années ont semé une grande confusion.

Ce point de vue est étayé par l'analyse critique d'A.Cornet (2002⁴⁹²) concernant le *Reengineering* des processus d'affaires. Sa conclusion sur dix années d'observations est que cette méthode de restructuration ne réalise qu'un changement apparent, partiel, incrémental. Elle comporte de nombreuses lacunes.

Au sein de ce courant systémique, N.Giroux (1996⁴⁹³) étudie la problématique de la mise en œuvre discursive du changement. L'auteur ébauche un modèle dans une perspective communicationnelle coordonnant le changement déclaratoire, c'est-à-dire le changement conçu et diffusé par la direction, et le changement dialogique, c'est-à-dire le changement qui se conçoit à travers les dialogues, dans la définition qui en fut donné à l'origine par l'écrivain M.Bakhtine (T.Todorov, 1981⁴⁹⁴), dans les années 1960.

Cet écrivain russe a été le premier à concevoir la notion de *principe dialogique*, pour montrer comment s'opère en situation et dans l'interaction des mots la transformation intersubjective de la signification. Cette transformation ne peut exister que dans un énoncé et dans des situations concrètes caractérisant un espace intersubjectif. Elle imprime la relation au milieu.

4.123-L'apport du courant de la métamorphose des organisations des Organisations

Il s'agit d'un courant récent fédérant un ensemble de travaux. Le développement des échanges réticulaires entre les organisations participe à leur transformation. Ce développement a éclairé la relecture des écrits de G.B.Richardson (1972⁴⁹⁵), dont l'une des contributions récentes (2001⁴⁹⁶), introduisant le colloque du GREFIGE en octobre 1999, replace la production de son article fondateur de la notion de coopération inter-entreprises, dans une perspective historique. Dans cet article fondateur de 1972, G.B Richardson montrait que la régulation des échanges inter-firmes était

⁴⁹²CORNET A., « Dix années de réingénierie des processus d'affaires : Qu'avons-nous appris ? », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D., *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, 2002, Op.Cit., pp. 248-270.

⁴⁹³ GIROUX Nicole, « La mise en œuvre discursive du changement », *Worked-Paper*, 1996, Département de communication, Université de Montréal, 22 p.

⁴⁹⁴TODOROV T., *Mickhaïl Bakhtine : Le principe dialogique*, Editions du Seuil, Collection Poétique, 1981, 315 p., pp.287-316.

⁴⁹⁵RICHARDSON George B., « The organisation of industry », *Revue Economic Journal*, n°82, 1972, pp. 883-896.

⁴⁹⁶RICHARDSON George B., « Les conditions de production d'un article fondateur », *in* FROEHLICHER T., KUHN A., SCHMIDT G.S., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Eska, 2001, 410 p., pp. 15-20.

dépendante des mécanismes de la coopération, et que cette régulation contribuait à l'émergence de nouveaux types de firmes.

Ce courant s'intéresse particulièrement à la transformation dans les environnements de coopération inter-organisationnelle. Au cours de ce colloque du GREFIGE, J.P Boissin et Ali. (1999⁴⁹⁷) présentaient une étude sur l'évolution du courant de la recherche en stratégie sur les alliances et la coopération. Ces auteurs identifient le réseau des co-citations. Ils font apparaître que derrière le sentiment du désordre, il y a un véritable ordre académique, expliqué par l'objet de la recherche, le choix paradigmatique et la référence à des réseaux bibliographiques. Une seconde contribution (P.Ruffio et Ali., 2001⁴⁹⁸) montrait la diversité des typologies dans ce domaine. Cette contribution note une inflexion vers l'étude du fonctionnement de ces organisations, après une période où les travaux s'inscrivaient dans une perspective sectorielle, puis concernaient des problématiques spécifiques. P.Ruffio et Ali. identifient trente-cinq classifications difficiles à regrouper en typologies génériques en raison de la diversité des cadres d'analyse. Mais, ils montrent les convergences dans le choix des critères d'analyse – Modalité de l'accord juridique, objet de l'accord, origine géographique des partenaires, dimension géographique de l'accord, secteur d'appartenance, champ concurrentiel, environnement concurrentiel, coûts de transaction, actifs mis en œuvre, durée, organisation des partenaires.

La contribution de B.Maronnat-Geffroy (2001⁴⁹⁹) montre que les entreprises françaises réussissent plutôt bien l'intégration technique, et l'intégration informationnelle en ce qui concerne ses modalités techniques. La transformation dans le champ des coordinations, notamment des interactions fonctionnelles et des interactions inter-entreprises, doit privilégier le renforcement de l'intégration relationnelle, ce que les entreprises françaises ne parviennent pas à bien réaliser lorsqu'elles privilégient la dimension technique plutôt que la dimension organisationnelle des modes de coordinations. Dès lors pour ces entreprises, on ne peut pas parler de métamorphose mais plutôt d'évolution souligne l'auteur.

Le Laboratoire GREFIGE de l'Université de Nancy 2 a consacré plusieurs colloques à ce thème de la métamorphose depuis 1997, qui permettent de faire converger les différents travaux de recherche. Ces travaux privilégient une approche relationnelle de l'entreprise. Ils s'articulent autour d'un modèle

⁴⁹⁷BOISSIN J.P., CASTAGNOS J.P., Jean-Claude, GUIEU G., « La recherche en stratégie sur les alliances et la coopération », *in* FROEHLICHER T., KUHN A., SCHMIDT G.S., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, 2001, Op.Cit., pp. 21-43.

⁴⁹⁸RUFFIO P., PERROT P. GUILLOUZO R., « Diversité et portée des typologies dans l'analyse des alliances inter-firmes », *in* FROEHLICHER T., KUHN A., SCHMIDT G.S., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, 2001, Op.cit., pp. 45-77.

⁴⁹⁹MARONNAT-GEFFROY B., « Contribution à l'analyse des modalités organisationnelles des entreprises françaises à la lecture de l'intégration relationnelle », *in* FROEHLICHER T., KUHN A., SCHMIDT G.S., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, 2001, Op.Cit., pp. 79-95.

général triangulant les structures, les échanges et la régulation. Pour T.Froehlicher et B.Walliser (2003⁵⁰⁰), la métamorphose est un processus continu complexe qui nécessite une réflexion plus rigoureuse au plan épistémologique, conceptuel et méthodologique. Leurs recherches mobilisent le concept de « *design organisationnel* », emprunté aux travaux de J.R Galbraith (1970⁵⁰¹), dans lequel s'origine l'idée que le changement organisationnel doit être piloté sous l'angle des interactions, parce que la relation s'impose comme concept médiateur. Les stratégies de coopération inter-entreprises promulguent le développement en réseau des organisations. F.Fulconis (2003⁵⁰²) souligne que les structures en réseau deviennent un archétype de « *design organisationnel* » à part entière. Cet auteur appuie sur les apports des approches structuraliste et systémique qui permettent de mobiliser le concept de « *système de transformations* ». Les structures en réseau sont à la fois des formes d'organisation (nouvelles) et des stratégies (originales), qui ont leur propre environnement. Les propositions typologiques les plus courantes mettent l'accent sur l'importance des éléments d'infrastructures et les processus (P.Ruffio, 2001⁵⁰³). Elles contribuent à la transformation des règles du jeu concurrentiel. Elles sont aussi un cadre de logiques paradoxales, puisqu'elles se nourrissent du dilemme de la coopération et de la compétition (C.Barmeyer, 2003⁵⁰⁴). La problématique de la création d'un avantage concurrentiel collectif qui ne réduit pas les avantages concurrentiels individuels met au centre la question de la confiance (S.Geindre, 2003⁵⁰⁵). S.Geindre (2000⁵⁰⁶) avait consacré sa thèse à la question de la transformation des relations inter-organisationnelles. La construction d'actifs relationnels devient un enjeu stratégique (C.Thomas, 2001⁵⁰⁷).

⁵⁰⁰FROEHLICHER T., WALLISER B., *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, relier, innover*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp. 9-10.

⁵⁰¹ GALBRAITH J.R., « Environmental and Technological Determinants of Organizational Design », *in* LORSCH J.W. et LAWRENCE P.R. (Eds), *Studies in Organization Design*, Homewood, IL, Usa : Irwin & The Dorsey Press, 1970, pp.113-139.

⁵⁰²FULCONIS F., « Les structures en réseau : Archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, relier, innover*, 2003, Op.Cit., pp. 57-77.

⁵⁰³RUFFIO P., PERROT P. GUILLOUZO R., « Diversité et protée des typologies dans l'analyse des alliances inter-entreprises », *in* FROEHLICHER T., KUHN A., SCHMIDT G.S., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Op.Cit., 2001, pp. 45-77.

⁵⁰⁴BARMEYER C., MAYRHOFER U., Le changement organisationnel dans les fusions internationales : Le cas EADS, *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, relier, innover*, 2003, Op.Cit., p.27.

⁵⁰⁵GEINDRE S., « Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, relier, innover*, 2003, Op.Cit., pp. 243-262.

⁵⁰⁶ GEINDRE Sébastien, *Du district au réseau stratégique* : La transformation des relations interorganisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Dir. du Pr. R.Paturel, Université Pierre Mendès-France, Ecole Supérieure des Affaires, 2000, 480 p.

⁵⁰⁷ THOMAS C., « La construction d'actifs relationnels au sein des organisations transversales », *in* FROEHLICHER T., KUHN A., SCHMIDT G.S., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, 2001, Op.Cit., pp. 227-244.

J.C Jarillo (1993⁵⁰⁸) a qualifié les structures en réseau « *d'organisations sans frontières* » parce que la ligne de partage entre compétition et coopération ne coïncide pas nécessairement avec les frontières juridiques de l'entreprise. F.Fréry les a qualifiées pour sa part « *d'organisations a-fractales* » d'une part parce qu'elles conjuguent les caractéristiques du marché et de la hiérarchie, de « *pro-stratégiques* » d'autre part car les structures en réseau favorisent la réflexion stratégique. Leur étude est susceptible de mobiliser une grande diversité de cadre théorique. Ainsi, J.B Cartier (2003⁵⁰⁹) fournit une interprétation du développement de stratégies de filialisation à partir du cadre de la Théorie (évolutionniste) de l'Architecture Organisationnelle (M.C Jensen et E.F Fama, 1983⁵¹⁰ ; M.C Jensen et W.H Meckling, 1992⁵¹¹). M.Diani (2003⁵¹²) montre que les communautés de connaissance, en particulier les communautés épistémiques et les communautés de pratiques, peuvent constituer des modes nouveaux de coordination dans ces contextes. B.Dussuc (2003⁵¹³) en interroge cependant l'ambiguïté et les limites en montrant que le *réseautage horizontal* en particulier peut constituer un préalable à une intégration future des nœuds concernés. Enfin, les limites du management des formes d'organisations hybrides sont soulignées par trois auteurs - S.Duschek, G.Ortmann et J.Sydow (2001⁵¹⁴) - qui cherchent à élaborer un concept de management des limites en réseaux d'entreprises.

4.2-L'Emergence d'une Théorie de la transformation

La transformation doit entraîner des changements dans les structures de l'organisation, dans son fonctionnement, dans le comportement des acteurs et dans le management. Les changements doivent affecter les infrastructures. Mais, on a peut-être un peu vite délimité la définition de la transformation au champ des stratégies radicales, parce que les travaux de recherche observaient essentiellement de grandes entreprises mettant en œuvre ce type de stratégies et poursuivaient des buts de changement

⁵⁰⁸JARILLO J.C., *Strategic Networks : Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford , 1993. 2^e édition 1995, 178p.

⁵⁰⁹CARTIER Jean-baptiste, « Filiales à 100 % et Architecture Organisationnelle (AO) : Le développement sous forme SAS (Société par Actions Simplifiées, *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B., *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, 2003, Op.Cit., pp. 201-223.

⁵¹⁰JENSEN M.C et FAMA E.F., « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, vol.26, Juin 1983, pp.327-350.

⁵¹¹JENSEN M.C et MECKLING W.H., « Specific and general knowledge, and organizational structure, *in* WEIN et WIJKANDER (Eds), *Contracts Economics*, Basil Blackwel, 1992, pp.251-274.

⁵¹²DIANI M., « Economie basée sur la connaissance, organisations et nouvelles formes de coordination », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B., *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, relier, innover*, 2003, Op.Cit., pp. 225-242.

⁵¹³DUSSUC B., « Perspective des pratiques de réseautage horizontal progressif (RHP) », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B., *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, relier, innover*, 2003, Op.Cit., pp. 285-301.

⁵¹⁴DUSCHEK S., ORTMANN G., SYDOW J., « Management des limites dans les réseaux d'entreprises », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, 2003, Op.Cit., pp. 371-406.

stratégique de grande ampleur. Dans ces contextes, la transformation organisationnelle se trouve contingente ou définie à l'ombre de la transformation stratégique. Par ailleurs, concernant les typologies, on observe une certaine confusion entre la nature de la stratégie et les buts poursuivis ou les procédés.

Il est important de faire référence à cet égard à deux textes récents, qui nous semblent vouloir infléchir les définitions actuelles, du moins lorsque l'un des auteurs tente de dissiper la confusion. L'un intitulé « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement » proposé par A.Brassard (2003⁵¹⁵) remet en question les présupposés de certaines théories des organisations. Le second intitulé « Le projet (stratégique) et le progrès (numérique) : Transformation et déformation des entreprises » rédigé par un collectif d'auteurs (2005⁵¹⁶), A.Lejeune, L.Préfontaine et L.Ricard, propose un cadre exploratoire permettant de traiter de façon intégrée en dynamique les phénomènes de la transformation et de la déformation.

Pour une certaine part explique A.Brassard, cette confusion est consécutive au choix de théories qui utilisaient les termes de changement et de transformation comme des synonymes. Le changement a d'abord été considéré comme un processus graduel d'adaptation, puis les travaux de recherche ont cherché à identifier les stratégies qui transforment l'organisation de façon significative. Par souci de définir des typologies, les travaux de recherche et les théories ont mis en avant une approche normative de la transformation (A.Brassard, 2003, p.254).

Tout d'abord A.Brassard (2003, p.261) clarifie la définition du concept de la transformation. La modification d'un ou plusieurs éléments constitutifs de l'ensemble à transformer ne constitue pas une transformation, même si elle y est fortement associée ou en est une condition nécessaire. La transformation organisationnelle est définie comme une modification du modèle de fonctionnement organisationnel⁵¹⁷. Il souligne que la transformation organisationnelle est la transformation d'un seul aspect de l'organisation. Par ailleurs, les notions de transformation et d'adaptation ne doivent pas être opposées car elle relèvent de deux points de vue différents. La notion d'adaptation concerne plus particulièrement une fonction du changement. L'adaptation est cependant bien un changement organisationnel, qui se produit au moyen d'une transformation (*Ibid*, p.257). L'auteur clarifie donc la nature de la transformation organisationnelle. Elle intervient lorsque les modes d'actions et d'interaction ont installé des caractéristiques significativement différentes dans le modèle de

⁵¹⁵BRASSARD André, « Adaptation, transformation et stratégie radicale », *Revue des sciences de l'éducation*, vol.XXIX, n°2, 2003, pp. 253-276.

⁵¹⁶LEJEUNE A., PREFONTAINE L., RICARD L., « Le projet (stratégique) et le progrès (numérique) : Transformation et déformation des entreprises », *Actes du VII^e colloque AIMS*, 27-29 Mai 2005, 17 p.

⁵¹⁷Ce modèle est défini par A.Brassard comme le « modèle prévalant ». Il équivaut à la culture organisationnelle et plus précisément au système d'idéation partagé.

fonctionnement organisationnel. Elle doit cependant être située dans la durée, ce qui met en rapport une situation projetée, puis sa réalité, et une situation historique.

L'auteur reconsidère le postulat de la forte interdépendance des composantes organisationnelles. Son terrain d'observation concernait la transformation du système de l'enseignement dans les universités françaises où les couplages sont ténus (K.E Weick et R.E Quinn, 1999⁵¹⁸). Si les modèles qui coexistent s'influencent, cela ne signifie pas qu'ils se déterminent mutuellement. Une configuration peut toutefois receler les caractéristiques de plusieurs modèles. Il conclut que la transformation peut survenir de l'une ou l'autre des modalités, l'évolution ou la révolution.

La proposition de A.Lejeune et Ali. se structure autour des apports de CA.Bartlett et S.Ghoshal (1994⁵¹⁹, 1995⁵²⁰). Le modèle relie les trois axes de la transformation proposés par CA.Bartlett et S. Ghoshal (Projet, processus, personnes), auxquels les auteurs ajoutent la valeur ajoutée générée ou captée, aux variables de la déformation⁵²¹. En creux, le modèle mobilise le triptyque structures-stratégies-systèmes. Ce texte montre comment la transformation, poussée par le développement des nouvelles technologies de l'information notamment, fait subir à l'organisation sa propre déformation, c'est-à-dire dans quelle mesure l'organisation maîtrise sa transformation. Elle ne saurait se réduire au projet incarné par la direction. Le terrain concerne une banque canadienne qui perd ses frontières traditionnelles et devient une constellation d'activités. Les auteurs montrent comment l'entreprise déformée par les NTIC intègre différemment la constellation d'activités sur une échelle étendue. Bien que les auteurs ne le disent pas, ce qui nous semble, c'est que cette recherche souligne la nécessité d'explorer de nouveaux modèles de compréhension et de pilotage de la transformation dans des contextes où précisément la transformation prévaut sur le changement. La notion de changement incarnerait alors une vision obsolète de la technologie du management.

4.21L'approche Socio-Economique de la transformation

« *Reconstruire l'entreprise* » par H.Savall (1979⁵²²) introduit une autre conception de la transformation, résultant des travaux de recherche de l'auteur, entrepris au début des années 1970. Cette conception recentre la notion de transformation (des conditions de travail⁵²³) autour de la notion

⁵¹⁸WEICK, K. et QUINN, R., « Organization change and development ». *Annual Review of Psychology*, 1999, vol.50, n°1, pp.361-386.

⁵¹⁹BARTLETT C.A et GHOSHAL S., « Changing the role of top management.beyond strategy to purpose », *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1994, pp.79-88. et Janvier-Février 1995 , pp. 132-142.

⁵²⁰BARTLETT C.A et GHOSHAL S., « Changing the role of top management. Beyond system to people », *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1995.

⁵²¹Dans le modèle proposé, les variables de la déformation concernaient : Les technologies de l'information, la nouvelle infrastructure, les bénéfices et le comportement de l'utilisateur.

⁵²²SAVALL H., *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de F.Perroux, Dunod, 1979, 275 p.

⁵²³ Il s'agissait là du champ de la recherche.

d'équilibration au sens défini par J.Piaget (2004⁵²⁴) et F.Perroux (1994⁵²⁵). Cet ouvrage fait suite à la publication en 1975 d'un premier ouvrage, sous le titre « Enrichir le travail humain : L'évaluation économique (H.Savall, 1989⁵²⁶) », présentant les fondements de ce qui deviendra la Théorie Socio-Economique des Organisations. Ces publications ouvraient une perspective nouvelle, pour le traitement des problèmes de la conduite du changement à partir d'une approche transformative intégrée aux pratiques courantes de management. Cette perspective était rendue possible par le changement de paradigme. L'auteur considère que les comportements, définissant le fonctionnement du système social, sont des modes de régulation sociale. Il faut donc *porter son attention sur la qualité de la régulation*. Ainsi, l'analyse des dysfonctionnements se trouve elle au centre de l'analyse socio-économique des organisations. Cela n'était cependant possible que pour autant qu'était démontrée la compatibilité entre les variables sociales et les variables économiques (H.Savall, 1977⁵²⁷). Cette compatibilité définit le paradigme socio-économique.

La publication en 1989 d'un autre ouvrage (R.Calori et T.Atamer, 1989⁵²⁸) proposant un modèle de management transformateur vient souligner cette idée que féconde « *reconstruire l'entreprise* » de coupler la gestion des problématiques du changement et celles du management. En croisant les types de changement et les types de management stratégique, leurs auteurs, R.Calori et T.Atamer ont identifié sept facteurs qui doivent être coordonnés pour pratiquer un management transformateur. Ces arguments convergent avec les propositions de la Théorie Socio-Economique des Organisations (*Tableau 03*). Ils montrent en effet que le développement de la capacité à se transformer dépend fondamentalement de la qualité et de l'efficacité du management et du fonctionnement de l'organisation.

<i>Tableau 03</i> : Convergences et Spécificités des Modes de Management			
Management (T.Atamer & R.Calori)	Transformateur	Management (H.Savall & V.Zardet)	Socio-Economique

⁵²⁴PIAGET J. : Cf. Note « Le processus d'équilibration : Assimilation et accommodation », § 1.5

⁵²⁵PERROUX F., *Pouvoir et économie généralisée*, 1994, Op.Cit., pp. 453 et p.474 : La théorie englobante de l'équilibre général est définie à partir du concept de l'unité active (Cf. § I.4). Les états successifs de cette unité active sont des interactivités engendrant le changement. L'état d'équilibre est obtenu lorsque l'inter-compatibilité des projets et des activités se réalise. Le changement cesse lorsque cette inter-compatibilité est réalisée, mais l'énergie de changement se conserve dans l'acteur, car l'optimum de satisfaction n'est jamais atteint. En effet, la réalisation de l'état d'équilibre dépend qui instituent un rapport des caractéristiques de l'environnement. A cet égard, F.Perroux distingue deux catégories d'environnements inégalement plastiques – Les environnements plastiques que la firme a la capacité à transformer, et les environnements paramétriques qui instituent un rapport topologiquement inégal de transformation.

⁵²⁶ SAVALL H., *Enrichir le travail humain : L'évaluation économique*, Préface de J.Delors, Avant-propos du Pr.A.Bienaymé, Economica, 3^e édition 1989, 1^o édition Dunod en 1975, 2^o édition Dunod 1978, 275 p.

⁵²⁷ SAVALL H., « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », *VII^o Colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences*, organisé par F.Perroux et présidé par J.Piaget, Décembre 1977, Communication publiée dans la Revue d'Economie Appliquée, Archives ISMEA, Tome XXXI^o, n°3-4, « Equilibre et Régulation », Droz, Genève, 1978, pp.561-593.

⁵²⁸ CALORI R., ATAMER T., *L'action stratégique : le management transformateur*, Les Editions d'organisation, 1989, 296 p.

Le changement gouverné par des <i>dirigeants-transformateurs</i>	Structurer périodiquement et synchroniser régulièrement
Formuler des stratégies réalistes	Développer les démarches contractuelles entre les acteurs
Acquérir les ressources et les savoir-faire nécessaires	Adopter des systèmes d'information et de communication stimulants et transparents
Développer la capacité à négocier avec l'environnement	Développer des pratiques et des procédures heuristiques
Intensifier les flux de communication	Renoncer aux choix illusoire et maximisateurs
Adapter le système de pouvoir	Toiletter périodiquement
Changer les comportements	
Source : T.Atamer et R.Calori, 1989, p.47	Source : H.Savall et V.Zardet, 1995, Op.Cit., p281

Toutefois l'organisation ne doit pas être considérée comme un système ouvert en totalité perçu et vécu par les acteurs. Le psychosociologue anglais E.Jaques⁵²⁹ a montré en 1972 qu'il existait des barrières de communication, résultant d'une part de l'organisation qui institue des processus de ségrégation, d'autre part des acteurs eux-mêmes qui érigent leurs propres barrières. Les travaux de E. Jacques et du Tavistock Institute que nous avons précédemment cité montraient que le traitement des dysfonctionnements relevait d'une démarche de thérapie sociale. En s'inspirant plus particulièrement des apports de W.R Bion (1965⁵³⁰), E.Jacques avait expérimenté la démarche d'intervention socio-analytique, tandis que le Tavistock Institute, s'inspirant des travaux de K.Lewin (1964⁵³¹) vulgarisait la pratique de la recherche-action.

H.Savall ne s'inscrira pas dans cette approche socio-analytique (⁵³²), car ses propres expérimentations en ont montré les limites. La dimension psychanalytique sera intégrée différemment à travers un processus d'extraction du non-dit dans la phase du diagnostic socio-économique (⁵³³). Tout en reconnaissant les apports du courant socio-technique, il en discutera le caractère inachevé dans « *Enrichir le Travail Humain* » (⁵³⁴). Un second point était également discuté par H.Savall, qui est celui de la place de la dimension économique, considérée comme une contrainte encastrée dans le système technique pour les tenants de l'approche socio-technique. Cette réfutation sera étayée

⁵²⁹ JAQUES E., *Intervention et changement dans l'entreprise*, Préface de J.Dubost, Traduction par C.Lingagne, Dunod, 1972, 301 p.

⁵³⁰ BION W.R., *Recherches sur les petits groupes*, PUF, 1965, 137 p.

⁵³¹ LEWIN K., *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF, 1964, 296 p.

⁵³² Cette approche a d'ailleurs connu des variations. En supprimant la référence psychanalytique, l'approche socio-technique participative se différencie de l'approche socio-technique classique, mais se confond avec l'approche socio-analytique.

⁵³³ SAVALL H. et ZARDET V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein des organisations : Résultats de processus de métamorphose », in SWARTE T. (Coord.), *Psychanalyse et Management : Dépendances au sein des organisations*, L'Harmattan 2001, 383 p., pp. 179-210.

⁵³⁴ SAVALL H., *Enrichir le Travail Humain : L'évaluation économique*, 1989, Op.Cit., pp. 59-64.

doublement ; d'une part en démontrant la compatibilité des variables économiques et sociales (⁵³⁵); d'autre part en démontrant que les dysfonctionnements produisent des coûts et des performances cachés (⁵³⁶) qui ne sont pas seulement imputables à l'organisation et aux conditions du travail, mais qui relèvent la qualité du management et du fonctionnement de l'organisation. Les notions de qualité et d'efficacité doivent être arrimées, car il y a une relation très forte entre la qualité du fonctionnement et la qualité des produits (H.Savall et V.Zardet, 1995⁵³⁷). Le traitement des dysfonctionnements nécessite d'accompagner les acteurs dans la transformation des situations de gestion en mettant en place des méthodes de management général et des outils adéquats (H.Savall, 1977 ; J.C Moisdon, 1984⁵³⁸ ; A.Hatchuel, 1986⁵³⁹ ; A.David, 2000⁵⁴⁰). Le changement est une transformation d'un système d'action (M.Crozier et E.Friedberg, 1977⁵⁴¹). Elle nécessite une action convergente sur les hommes et sur les structures. Cet accompagnement nécessite une méthode d'intervention appropriée réarticulant les variables économiques et sociales au sein des organisations.

L'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), Le Centre de Recherche en Gestion (CRG), et le Centre de Gestion Scientifique (CGS) développeront de nouvelles pratiques de recherche et d'intervention, fondant le courant de la Recherche-Intervention. Cette méthodologie scientifique est le support de l'Intervention Socio-Economique à l'ISEOR. Elle fournit un corps de connaissances sur la transformation et sur les stratégies de transformations. L'ISEOR en montrera les applications dans le domaine de la stratégie de l'entreprise (⁵⁴²), ainsi que dans le domaine de la recherche en Sciences de Gestion en fondant l'approche qualimétrique (⁵⁴³). Les approches proposées par ces trois centres de recherche permettent de réaliser une approche clinique des *situations de gestion*. (J.Girin, 1983⁵⁴⁴), que l'ISEOR aborde selon une perspective structuro-comportementale. En

⁵³⁵ SAVALL H., « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », 1977, Op.Cit..

⁵³⁶ SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les Coûts et Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix de Management stratégique Harvard-L'Expansion, Economica, 1995, 399 p.

⁵³⁷ SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p. 24. SAVALL H., « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », Décembre 1977, Op.Cit.

⁵³⁸ MOISDON J.C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, n°47-48, Septembre 1984, pp.61-73.

⁵³⁹ HATCHUEL A., « Archétypes et Interventions dans le savoir gestionnaire », *Colloque International Les nouvelles tendances en Sciences de Gestion*, HEC Montréal, *Publication de l'Ecole des Mines de Paris*, 1986, 26 p.

⁵⁴⁰ DAVID A., « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », *in* DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., (Coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, pp.193-211.

⁵⁴¹ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977, 504 p., pp. 415.

⁵⁴² SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 512 p.

⁵⁴³ SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : Observer l'objet complexe*, Préface du Pr. David Boje (Etats-Unis), Economica, 2005, 432 p.

⁵⁴⁴ GIRIN J., « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *in* FNGE, ISEOR, CNRS, *Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion*, ISEOR, Novembre 1986, pp.170-186.

outre, elle permet d'évaluer, d'un point de vue systémique, la place et le rôle du chercheur ou de l'intervenant.

Toutefois, si ces approches montrent l'importance de l'interaction entre l'instrumentation de l'intervention et les comportements, elles peuvent aussi s'opposer. C'est le cas notamment entre le CRG dont le mode d'investigation clinique privilégie une approche plutôt opportuniste de l'objet de recherche (*L'opportunisme méthodique*), et l'ISEOR qui structure ex-ante sa méthodologie d'intervention à partir du principe de la *contingence générique*. La conception de la recherche selon ce principe a permis de stabiliser les invariants de la méthode d'intervention. La structure de l'intervention permet son déploiement dans les contextes les plus complexes.

Le cadre général de la recherche-intervention permet le déploiement du dispositif de recherche dans le contexte même de l'action. E.Enriquez (1997, p.139⁵⁴⁵) avait souligné cette exigence pour toutes démarches cliniques d'intervention en co-construction. Cette co-construction réalise un processus de métamorphose du fonctionnement de l'organisation. Il s'agit cependant de satisfaire au *principe de rationalité accrue* (A.David, 2000, p.201), ce que ne permet pas toujours une approche opportuniste. Enfin, l'intervention doit permettre de comprendre en profondeur le fonctionnement du système de transformations, en réalisant l'articulation entre les différents niveaux théoriques dans le champ des Sciences de Gestion, en mobilisant des théories connexes dans d'autres disciplines scientifiques.

4.22-Les apports de la Théorie Socio-Economique des Organisations

Nous avons présenté à différentes reprises des éléments du positionnement épistémologique et méthodologique de la théorie socio-économique des organisations (H.Savall et V.Zardet). Rappelons les, de manière plus synthétique.

- La transformation se conçoit à partir de deux hypothèses fondamentales.
 - La compatibilité des variables sociales et des variables économiques
 - L'interaction des structures et des comportements.
- La transformation se réalise dans l'ambi-système des structures et des comportements.
 - La transformation se réalise dans les infrastructures de l'organisation, de son fonctionnement et de son management.
 - La transformation se réalise dans le processus énergétique d'équilibration des énergies de la transformation.

⁵⁴⁵ ENRIQUEZ E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée De Brouwer, Collection sociologie clinique, 1997, 410 p.

La transformation socio-économique intègre la dimension socio-cognitive, consécutive à la référence à différents concepts : Intégration des compétences et des comportements, interactivité cognitive, intersubjectivité contradictoire, contingence générique.

La posture du chercheur ou de l'intervenant est transformative, car elle s'inscrit dans le cadre général intégrateur de la recherche-intervention.

Le processus de la recherche permet de proposer et de mettre en œuvre en co-construction avec les acteurs, des recommandations, un projet et des actions, avec une méthodologie et une instrumentation, permettant d'observer scientifiquement la transformation de l'objet de recherche. Le pilotage de la transformation est assuré par les acteurs. L'intervenant-chercheur ne pilote que le dispositif de recherche et d'intervention.

- La transformation est un processus endogène de métamorphose dans le triptyque des structures, des comportements et des compétences.

La transformation est un processus socio-économique global transgressant la césure micro-mésomacro, c'est-à-dire intégrant les différents niveaux d'analyse.

La transformation socio-économique intègre la découverte des phénomènes cachés, que l'analyse socio-économique évalue qualitativement, quantitativement et financièrement (Coûts et performances cachés, Approche qualimétrique). L'un des domaines d'application est la transformation des coûts et performances cachés, résultant des dysfonctionnements et de leur régulation, en valeur ajoutée et en potentiel de développement.

La Théorie Socio-Economique des Organisations intègre en creux une approche relationnelle, systémique et structurationniste. La transformation se conjugue dans la dimension synchronique et diachronique. Elle intègre dans un même processus la formation de la stratégie, le fonctionnement, le management et la conduite du changement. Cette intégration se réalise parce que le management est transformateur, qualifiant et pro-actif. Cependant, elle ne se revendique pas systémique car elle ne privilégie pas l'hypothèse de l'interdépendance généralisée. Elle s'inscrit dans son propre cadre épistémologique qui est celui du constructivisme générique. Dans le système, elle privilégie l'analyse des relations qui sont effectivement ou potentiellement en interactions.

4.3-Conclusion

Nous avons essayé de dégager de l'analyse de la littérature en Sciences de Gestion les principaux éléments permettant de caractériser la manière dont le rapport entre le changement et la transformation s'est constitué.

Cette étude permet de souligner l'existence d'un courant de la transformation, transversal aux différentes approches théoriques. Ces approches sont diverses. Elles fournissent un corps de connaissances très riche. Elles permettent d'identifier les *auteurs internes* selon le qualificatif de J.P Boissin et Ali. (1999⁵⁴⁶).

Il est difficile de définir des typologies en croisant les différents axes du changement dans un plan orthogonal. C'est pourquoi nous proposons une perspective onto-génétique.

Cette revue de littérature conclut sur une définition très contextuelle des stratégies du changement. Les typologies (*Tableau 02B*) assimilent les notions de changement et de transformation, en établissant une distinction sur leur forme en termes de profondeur et de radicalité (⁵⁴⁷). Différentes méthodes, théoriques et pragmatiques, permettent de conduire le changement. Mais, cette recherche souligne l'importance du référentiel méthodologique de l'intervention. Elle montre en effet que les méthodes qui s'inscrivent dans le cadre de la Recherche-Action » et de la « Recherche-Intervention » permettent de réaliser une *approche transformative*.

Dans le chapitre 9, nous soulignerons l'intérêt de poursuivre les investigations afin d'identifier de manière plus pertinente le réseau de la recherche sur ce thème de la transformation. Nous avons également identifié des auteurs établissant des ponts entre des réseaux disciplinaires différents, par exemple dans le champ de la psychanalyse organisationnelle ou de la sociologie clinique.

Notre recherche s'inscrit plus particulièrement dans la problématique de la connaissance de la capacité à changer. Nous allons y consacrer les chapitres 5 et 6 de cette deuxième partie et les chapitres 6 et 7 dans la troisième partie. Nous tenions cependant à présenter ce que nous avons découvert dans notre recherche, à savoir que la théorie socio-économique des organisations permet à la communauté scientifique qui s'intéresse à ce thème de la transformation de progresser de manière plus large dans l'émergence d'une théorie de la transformation.

Typologie des stratégies du changement	
<i>Tableau 02 B (Répertoire indicatif)</i>	
Auteurs	Typologies
LEWIN K. (> 1951)	Démarche d'intervention : <i>Action-Research</i>
TAVISTOCK INSTITUTE (> 1950) <i>(Approche socio-technique)</i>	Développement des méthodes de la <i>Recherche-Action</i>
ORGANIZATONAL DEVELOPMENT (Courant (> 1965)	Développement de méthodes de conduite du changement continu, émergent
SAVALL H. (1975, 1989)	Stratégie du changement

⁵⁴⁶BOISSIN J.P., CASTAGNOS J.P., Jean-Claude, GUIEU G., « La recherche en stratégie sur les alliances et la coopération », *in* FROELICHER T., KUHN A., SCHMIDT G.S., *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, 2001, Op.Cit., pp. 21-43.

⁵⁴⁷ Pour la typologie des courants théoriques : Se reporter au Tableau 01.

<i>(Approche socio-économique)</i>	<i>(Modèle des Coûts-Performances Cachés)</i>
ARGYRIS C. et SCHÖN D., (1978) (Développement des méthodes de l'Action-Science)	Changement organisationnel <i>(Modèle de l'apprentissage organisationnel)</i>
ALLAIRE Y. et FIRSIROTU M. (1985) <i>(Modèles de la transformation stratégique et organisationnelle radicale)</i>	Stratégies de transformation Stratégies de réorientation Stratégies de revitalisation Stratégies de redressement
GILBERT P. (1988) <i>(Modèles de conduite du changement en gestion des ressources humaines)</i>	Stratégies conservatrices Stratégies rationalistes Stratégies personnalisantes Stratégies décisionnelles
FLETCHER B. et KIECHEL W., (1990)	Changement transformationnel
SAVALL H. et ZARDET V. (1995)	Intervention Socio-Economique <i>(Recherche-Intervention)</i>
GOUILLART F. et KELLY J. 1996) <i>(Courant des Ressources et Compétences)</i>	Transformation stratégique
LEBRAUT S.(1996) <i>(Etude proposant une distinction)</i>	<i>Stratégies de changement, Stratégies de transformation</i>
GREFIGE (> 1997)	Regroupement de travaux sur le thème de la métamorphose <i>(Approche relationnelle et communicationnelle)</i>
RONDEAU A. (CETO) (1999) <i>(Approches systémique)</i>	Stratégies de réaménagement Stratégies de réaligement Stratégies de renouvellement Stratégies de redéploiement
ODEN H. (1999)	Modèle socio-technique de la transformation
ANDERSON L.A (2001)	Stratégies de changement évolutionniste Stratégies de changement transitionnel Stratégies de changement transformationnel
HAFSI et Ali. (HEC Montréal) (2002) <i>(Configurations-Types de transformations stratégiques)</i>	Config. n° 1 : Changer la façon de voir le monde Config. n°2 : Revitaliser en changeant les pratiques Config. n°3 :Réorienter en changeant le domaine d'activité

Chapitre 5 - Le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation

5.0-Introduction

Nous avons présenté dans le chapitre 4 des arguments permettant d'introduire l'hypothèse que la transformation doit être distinguée du changement. La transformation est le processus permettant au changement de se réaliser. La notion de processus du changement doit être dépassée car elle laisse supposer que ce processus serait quelconque et pourrait être conduit selon des méthodes générales rapportées dans le contexte. Ces méthodes devraient produire de bons résultats dans une grande variété de contexte. Sur le principe, il est juste d'avoir une méthode. Toutefois, il faut s'interroger sur ses propriétés à produire de la transformation (orthofonctionnelle). L'observation des résultats devrait elle-même constituer un champ de recherche.

Evidemment, la transformation requiert la matérialité de la forme. Et cette forme peut-être décrite dans le modèle descriptif du système de transformations (Cf. § 2.3). Ce modèle conçoit la transformation dans le triptyque structures-comportements-compétences, autour d'un noyau dur qui est défini par les relations d'échanges composites pour son application en Sciences de Gestion. Dans le processus du diagnostic, il convient donc d'observer préalablement le fonctionnement de ces variables pour entrer dans le processus de la transformation. Ce modèle n'est toutefois pas une condition suffisante. Pour comprendre les propriétés de l'objet de recherche, que nous désignons dans notre recherche de manière générique comme un système de transformations, il faut pouvoir réaliser les investigations dans les structures profondes du processus. Nous savons que **le processus de transformation est un processus de métamorphose, car il se réalise dans le processus d'équilibration**. Nous avons identifié les invariants (Cf. § 3.5). Du point de vue de la relation au milieu, et plus largement au social, ce processus est un processus d'individuation psychique et collective. Selon la définition qu'en donne G.Simondon (2005, p.165⁵⁴⁸), il s'agit également d'un processus vital, physiologique. La forme et le sens ne se conjuguent pas de façon quelconque dans la perspective du changement recherché. La transformation ne s'explique pas dans la réduction de l'une des composantes, l'individu ou le groupe. Ce sont des potentialités interactionnelles qui s'intègrent. Ces potentialités constituent l'individu d'une

⁵⁴⁸ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information*, 2005, Op.Cit.

part et le groupe d'autre part. Le groupe n'est pas une réalité inter-individuelle, mais un complément d'individuation (G.Simondon, *Ibid.*, p.298). Cette notion traverse notre définition du *transorganisationnel*. Chaque unité organisationnelle au sein d'un groupe doit être vue de ce point de vue pour comprendre la transformation, en particulier estomper les frontières.

Compte tenu de la discontinuité des relations, nous avons essayé de montrer que le processus de la transformation n'est jamais bien réglé. Le réglage nécessite que le processus d'équilibration réalise la meilleure intégration possible des stratégies internes et externes, dans l'échelle des structures, c'est-à-dire dans les plans individuel et collectif et dans les plans micro-méso-macro. Il convient donc de reconsidérer la question des frontières afin de réaliser une approche *transorganisationnelle*.

Si nous mobilisons le concept de l'individuation psychique et collective*, c'est que nous considérons comme G.Simondon, que les structures, au sens de la contingence générique, ont leur propre virtualité. Elles sont informées et contiennent de l'information énergétique d'équilibration mobilisée ou non, de manière orthofonctionnelle ou de manière dysfonctionnelle. Ces structures exercent une prise sur le déroulement du processus de l'individuation. C'est pourquoi nous considérons le principe de *l'affordance** (Cf.§ 2.4). Cette virtualité peut s'exprimer dans le registre de la sensibilité. Il s'agit par exemple de comprendre les processus cognitifs singuliers mis en œuvre dans la gestion de situations critiques, plus largement les compétences mobilisées. H.Savall souligne à cet égard le rôle des émotions. Les travaux de recherche de l'ISEOR ont montré que la production de dysfonctionnements et leur régulation sont des invariants expliqués par la qualité du fonctionnement et du management des organisations. Ces travaux contribuent à l'écriture d'une nosologie du fonctionnement des organisations. Mais, il se trouve que cette modalité du fonctionnement ne fait pas transgresser le plus souvent les normes de fonctionnement. Donc, elle est considérée comme normale.

La transformation qui doit permettre d'obtenir un changement doit donc déployer un dispositif de mobilisation durable et efficace de cette énergie. Ce dispositif est une stratégie de transformations. Il permet de réaliser de manière synchronique et diachronique les opérations de la transformation, définies comme la combinaison des compétences et des comportements dans notre modèle, cette combinaison pouvant constituer une structure au sens de la contingence générique. Dès lors que l'on se place de ce point de vue, la réalité du changement devient prédictible, c'est-à-dire que la modalité pro-active est réalisée. Cette modalité ne se réalise cependant pas dans un environnement indifférent. La transformation qui se réalise est celle des processus interactionnels qui baignent dans le milieu. C'est pourquoi, il faut considérer la relation au milieu comme déterminante pour le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation. Nous allons explorer cette perspective dans ce chapitre, selon le plan suivant :

5.1-Les infrastructures du processus d'apprentissage de la transformation

5.2-La mobilisation des dispositions hodologies

5.3-L'interaction des dispositions hodologies et des circonstances influentes

5.1-les infrastructures du processus d'apprentissage de la transformation

C.Argyris (2003⁵⁴⁹) souligne les limites de la théorie de la transformation de P.R Lawrence et J.W Lorsch (1967⁵⁵⁰). D'un point de vue théorique, les dirigeants ne sauraient pas toujours très bien pourquoi ils réussissent ou échouent dans la mise en œuvre d'un changement. Il souligne notamment que les méthodes mises en œuvre, en l'espèce les expériences de *T-group*, ont plus contribué à accentuer la différenciation que l'intégration. C.Argyris retient néanmoins des recherches de Laurence & Lorsch que les organisations efficaces présenteraient un juste équilibre entre différenciation et intégration. Le point précis d'équilibre varierait en fonction des demandes de l'environnement. Il serait nettement influencé par les orientations cognitives et émotionnelles. Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, ces demandes de l'environnement, par exemple des coopérants, du marché ou de la société, sont exprimées à la croisée des stratégies internes et externes.

Dans ce même ouvrage de C.Argyris (2003⁵⁵¹), B.Moingeon et B.Ramanantsoa (2003⁵⁵²) établissent une typologie sommaire des principaux travaux sur l'apprentissage organisationnel en croisant les unités d'analyse (L'individu ou l'organisation) et la finalité de la recherche (descriptive ou prescriptive). L'absence d'accords des auteurs principaux sur la définition de l'apprentissage organisationnel rend cette notion difficile à appréhender. Elle émergerait dans le lien entre l'apprentissage individuel et collectif (C.Fillol, 2004⁵⁵³), c'est-à-dire dans l'interaction entre les individus. Mais, il implique que cette interaction réalise la transformation des structures mentales. L'apprentissage réalise un processus de transformation des connaissances. En simple boucle, cette transformation se produit dans les structures cognitives existantes. En double boucle, cette

⁵⁴⁹ ARGYRIS Chris, *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Op.Cit., 2003, pp. 46-47.

⁵⁵⁰ LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, traduit de l'américain, 1^o édition en 1967, 2^o tirage 1994, Les Editions d'organisation, 237 p.

⁵⁵¹ C.Argyris et D.Schön (1978) compte parmi les premiers auteurs, avec B.Levitt et J.G March (1988) et P.Senge (1990) qui ont posé les bases du concept de l'apprentissage organisationnel. Cette notion trouve néanmoins son origine dans les travaux de H.A Simon (1953) qui suggéra l'extension de la notion d'apprentissage aux organisations.

⁵⁵² MOINGEON Bertrand et RAMANANTSOA Bernard, « L'apprentissage organisationnel : Eléments pour une discussion » *in* ARGYRIS C., *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, 2003, Op.Cit., p. 297.

⁵⁵³ FILLOL Charlotte, « Apprentissage et systémique : Une perspective intégrée », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n° 149, 2004, pp. 33-49.

transformation réalise un processus d'accommodation, c'est-à-dire de transformation des connaissances (Cf. § 1.5) et de transformation du comportement.

Ces auteurs soulignent que les travaux de C.Argyris privilégient la transformation au niveau des individus, sans négliger toutefois l'organisation. Ceux-ci doivent prendre conscience de leur manière de raisonner. Pour C.Argyris, il s'agit en effet de transformer les *théories d'action*⁵⁵⁴ des individus pour rendre les entreprises apprenantes. L'intervention consiste à mettre en œuvre des programmes de rééducation au changement destiné à ré-activer le processus d'apprentissage en double boucle. Il souligne les difficultés de cette transformation, d'une part la volonté et la capacité des dirigeants à déployer le modèle d'intervention dans toute l'organisation, y compris dans le champ des relations externes, d'autre part que les progrès réalisés selon ses observations le sont essentiellement au sommet stratégique (C.Argyris, 2003, pp.251-252). Le risque demeure donc de revenir au modèle de fonctionnement antérieur. Plus gravement, et le Cas C1 le montre, dans les organisations où le processus d'apprentissage a été longtemps inhibé, **les pratiques structurées peuvent aussi contribuer à la réversion du développement des organisations. Elles génèrent alors les propriétés de leur propre impuissance** (HD 211). Sans doute cette réserve de C.Argyris souligne-t-elle qu'il faudrait renforcer l'apprentissage interactionnel⁵⁵⁵ (S.Daraut, 2005⁵⁵⁶), c'est-à-dire le lien entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. On sait que C.Argyris et D.Schön (1978⁵⁵⁷) faisaient la distinction entre ces deux formes d'apprentissage. Cet auteur se positionne également dans une approche endogène. L'apprentissage est défini comme un processus continu d'expérimentation (C.Divry, S.Dubuisson, A.Torre, 1999⁵⁵⁸). S.Daraut doute que l'on puisse définir une dimension collective de l'apprentissage. Elle préfère situer cette perspective dans le processus de socialisation des individus. Il s'agit de faire émerger un ordre social propice au développement de l'apprentissage dans l'interaction des acteurs. Pour notre part notre recherche se positionne dans une perspective alternative qui est celle de l'individuation.

⁵⁵⁴ Chris Argyris distingue les théories professées et les théories d'action. Parmi les théories d'action, il distingue les théories effectivement affichées par les individus et les théories d'usage c'est-à-dire les théories qu'ils utilisent en réalité. Les théories d'usage désignent les processus mis en œuvre pour éviter les embarras, les menaces et dissimuler l'esquive. Elles sont implicitement intériorisées. C.Argyris explique que les erreurs peuvent ainsi persister car elles sont dissimulées et la dissimulation l'est elle-même. L'organisation développe alors des routines défensives limitant l'apprentissage. Les activités d'évitement et de dissimulation s'y trouvent stimulées et auto-entretenues.

⁵⁵⁵ L'apprentissage interactionnel est un apprentissage fondé sur les interactions. Cf. DARAUT Sandrine, *De l'apprentissage technico-organisationnel ou du rôle des règles dans la structuration des contextes d'interaction*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, sous la direction des Pr. C.Dupuy et M.Kechidi, Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, 2004. 376 p., p. 222.

⁵⁵⁶ DARAUT Sandrine, « L'apprentissage interactionnel : Entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation », *Cahier de Recherche n° 2005-13*, GRES (Groupement de Recherche Economiques et Sociales), Université Montesquieu-Bordeaux 4, Juin 2005, 22 p.

⁵⁵⁷ ARGYRIS C. et SCHÖN D., *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978, 480 p.

⁵⁵⁸ DIVRY A., DUBUISSON S., TORRE A., « Une caractérisation des compétences par les formes d'apprentissage », *in* FORAY D. et MAIRESSE J., *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Editions Ecoles des hautes Etudes en Sciences Sociales, 1999, 469 p.

Les trois cas que nos études montrent que l'apprentissage est généralement inhibé dans ce champ de l'interaction entre les acteurs, soit du fait de leur comportement, mais plus généralement du fait du style et des méthodes du management. Il apparaît notamment que **les acteurs privilégient un processus d'apprentissage empirique intégrant la résolution de leurs problèmes en fonction de leur sensibilité parce qu'ils ne disposent pas toujours des compétences et de l'encadrement leur permettant de faire advenir leur comportement en dehors de leur espace hodologique** (HE 211). Cela dépend en effet des interactions. Les individus ont toujours une capacité d'apprentissage qui se révèle en fonction des exigences propres à l'individu. Ce qui fait le plus souvent défaut, c'est finalement la carence d'une politique de développement de la capacité d'apprentissage des mécanismes de la transformation collective synchronisée. Cette capacité est une compétence stratégique.

Dans le cadre du diagnostic socio-économique, les grilles de convergences et spécificités (*Tableau 04*) nous aident à voir les points essentiels sur lesquels l'effort d'intégration n'est pas synchronisé. Cette grille synthétise les idées-clés du diagnostic caractérisant des convergences ou des spécificités entre des personnes appartenant à des catégories différentes, en l'espèce la direction et l'encadrement.

Dans le cas B1 que nous présentons au *Tableau 04*, les commerciaux réalisent un processus permanent d'adaptation aux contingences de l'offre et aux exigences de la demande. Ils sont soumis à une pression concurrentielle très forte. Cette adaptation est réalisée quotidiennement. Elle se traduit par des résultats pour l'entreprise dont le chiffre d'affaires progresse chaque année et réalise un très bon résultat net dans un marché des fruits et légumes plutôt morose. Le chiffre d'affaires a progressé au taux moyen de 22 % entre 1999 et 2003. Le résultat net a progressé quant à lui au taux moyen de 45 % sur cette même période. La rémunération brute moyenne des chefs de rayon a été de 90 K€ en 2003. Pourtant dans cette entreprise, le niveau des coûts et performances cachés est très élevé. Le montant total des coûts cachés a été évalué à 1 650 K€, représentant 70 K€ par personne et par an. 48 % des coûts cachés sont imputables à une perte de production sur un rayon, consécutive à la démotivation du chef de rayon qui en a tiré les conséquences et a démissionné. 30 % sont évalués en « non-production », consécutive à un manque de coordination des chefs de rayon de la part de la direction commerciale qui était à quelques mois de la retraite.

Dans cette entreprise, il ne fallait pas nécessairement raisonner le problème de la capacité d'apprentissage de manière générale. Il était préférable de le traiter en fonction des problématiques, quant bien même le conjoncturel masquait des invariances. Il convenait de regarder les domaines dans lesquels la capacité d'apprentissage apparaissait excellente sous réserve d'évaluation des dysfonctionnements, et les domaines dans lesquels il convenait de la renforcer. Compte tenu des

difficultés rencontrées pour déployer le projet (stratégique) de la marque collective dans le réseau des détaillants, il s'agissait évidemment du domaine de la stratégie commerciale.

La grille de convergences et spécificités (*Tableau 04*) nous montrait qu'il fallait intervenir en amont dans la transformation des modalités du fonctionnement. La direction avait investi massivement en formation sans obtenir les résultats escomptés. Le changement stratégique restait velléitaire et ne se diffusait pas dans l'entreprise car les structures du fonctionnement n'avaient pas été adaptées. Ce tableau nous montre que **l'investissement immatériel**, et le cas échéant l'investissement matériel qui lui est associé, **n'est pas valorisable du seul fait qu'il ait été dispensé**, même si l'entreprise est performante. **Son incorporation dans le fonctionnement courant de l'organisation doit être accompagné par une action faisant évoluer les structures et les comportements**. Le projet socio-économique dans cette entreprise a consisté alors à réintégrer le déploiement du projet stratégique dans le projet de transformation des modalités du fonctionnement.

<i>Tableau 04</i> : Extrait de la Grille de Convergences-Spécificités (Cas B1)			
Sous-Thèmes	Convergences	Spécificités	
		Direction	Encadrement
Conditions de travail	Locaux non fonctionnels	Amélioration envisageable	Absence de bureau individuel
Organisation du travail	Déficit d'organisation personnelle Déficit de régulation de la charge de travail Manque de rigueur dans l'application des règles et des procédures Le direction commerciale ne joue pas son rôle au niveau du management des hommes	Difficultés à faire évoluer la gestion du temps Emploi du temps de l'encadrement mal organisé Investissement inefficace dans les moyens	La direction recrute sans nous consulter « Les dysfonctionnements, ça fait partie de la vie de l'entreprise. C'est plus efficace d'assurer nous-mêmes la régulation ». Le responsable qualité n'est pas assez compréhensif La définition des responsabilités n'est pas suffisamment précise
Gestion du temps	Déficit général de la gestion du temps	Certains collaborateurs ne savent pas définir les priorités dans le travail	« On est d'abord là pour acheter et vendre »
Communication	Déficit général d'écoute, de	Déficit de management	Difficultés de coordination

n-coordination-concertation	méthodes et de dispositifs	au niveau du direction commerciale	entre les services C'est D... (Le PDG) qui s'occupe du management « On n'a pas besoin de se parler, on se comprend »
Formation intégrée	L'investissement en formation externe est peu efficace Des besoins restent à satisfaire dans le domaine du développement personnel	L'entreprise a beaucoup investi en formation, mais les personnes n'appliquent pas Les cadres n'utilisent pas leurs compétences	Le bien-fondé du changement n'est pas bien compris La formation et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs ne sont pas organisés
Mise en œuvre stratégique	Carence de direction commerciale Les chefs de rayons passent trop de temps l'après midi à contrôler les souches et à corriger les erreurs Méthode de management de la direction inadéquate par certains aspects	La direction ne s'appuie pas sur l'encadrement Les commerciaux ne s'investissent pas dans l'analyse des résultats commerciaux « Certains aspects de ma méthode peuvent être un frein »	« On est passif ou on ne nous fait pas participer » La force de vente ne va pas chercher le client La direction nous donne les moyens
Source :	Diagnostic	Socio-Economique,	Cas B1, 2004
© ISEOR, 1988			

L'axe a été de retravailler sur la combinaison des compétences et des comportements à mettre en œuvre. Nous réalisons un processus heuristique. Selon cet axe, **les opérations orientent la transformation des organisations. L'écécité⁵⁵⁹ des organisations est toujours semblable dans le mode de genèse, mais le mode d'être se différencie dans les modalités de la genèse des opérations** (HP 211 A). Une transformation dans les structures profondes ne signifie pas qu'il faut envisager nécessairement une transformation radicale comme cela aurait été suggéré à partir d'autres approches théoriques. Cette transformation réalise cependant un processus de métamorphose car elle ré-oriente le processus de l'individuation psychique et collective.

⁵⁵⁹ L'écécité est le principe de l'individualité. Chaque organisation peut-être considérée comme un individu différent.

Nous reconsidérons le principe qui réduirait l'écécité de la chose à sa forme⁵⁶⁰, car sa genèse advient dans ce processus de l'individuation, ce qui ne réfute pas qu'elle puisse se concevoir comme une idéalité. La transformation que nous poursuivions dans ce cas B1 devait concerner ce qui peut varier, plus ou moins facilement, sans transformer cependant l'essence de la chose. Cette façon de concevoir la transformation suppose de l'inscrire dans un processus de résolution de problèmes.

Toutefois, la connaissance (collective) qu'incorpore les opérations n'est pas une entité organisationnelle. Dans une approche constructiviste, la connaissance est co-construite dans l'interaction entre les individus selon un principe d'interactivité cognitive (H.Savall et V.Zardet, 1995, 2004⁵⁶¹). La stratégie de transformations doit permettre de développer cette dimension socio-cognitive de l'apprentissage interactionnel. On voit dans la grille de convergences et spécificités du cas B1 qu'elle est largement négligée, lorsque l'un des chefs de rayon dit par exemple « *on n'a pas besoin de se parler, on se comprend* ». C'était le point à travailler dans le cas B1 ou l'organisation par rayon et par familles de produits, d'une certaine façon en compétition interne (Cf. PT 407, PT 421), ne favorisait pas la transversalité. L'interaction transforme de la connaissance, mais la transformation de la communication et des comportements passait par la transformation des structures.

Cette transformation interactionnelle est une transduction car elle mobilise de l'énergie de transformation. C'est pourquoi nous soutenons que **le développement de la capacité d'apprentissage nécessite des stratégies transductives, c'est-à-dire des stratégies comportant, dans leur propre structure, une méthode transformative de résolution immanente des problèmes** (HP 211 B). Par définition, une méthode transformative est interactionnelle.

Il convient toutefois de rechercher une approche *transorganisationnelle*, dont nous avons souligné que l'unité d'analyse était l'organisation comprise dans son milieu associé. Même si on peut identifier des lois de transformations, **chaque entreprise est mue par un processus d'individuation collective qui lui est propre, qui la fait advenir, mais dont les théories courantes ne rendent pas compte** (HD 212).

Dans le cas B1, malgré la formation dispensée, la plupart des cadres occupant les postes clés étaient autodidactes. Ces personnes ne mobilisent pas ou peu de connaissances théoriques. Dans ce contexte, il s'agissait de mobiliser des connaissances et des savoirs (M.J Avenier et Ali., 2004⁵⁶²) empiriques, et

⁵⁶⁰ C'est-à-dire à une combinaison de structures. Cette notion de la forme ne doit pas être confondue avec la notion de *gestalt* en psychologie de la forme, qui désigne une structure signifiante, et plus précisément « mettre en forme ».

⁵⁶¹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., p.378.

⁵⁶² Marie-José AVENIER définit les savoirs à l'interface des connaissances et de l'information qui exprime cette connaissance - *in* AVENIER M.J. et SCHMITT C., « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : Chaînon manquant dans la recherche », 2004, Op.Cit.

de s'orienter vers la création de *savoirs actionnables* (C.Argyris, 2003⁵⁶³ ; M.J.Avenier et C.Schmitt, 2004⁵⁶⁴). Pour C.Argyris, le savoir actionnable est un savoir légitime pouvant être mis en action dans la pratique courante.

Cette recherche a conduit à réfléchir sur une notion plus large qui est celle de *disposition* (Cf. § 5.4). En effet, il nous apparaissait que ces cadres étaient capables de mobiliser des compétences et d'obtenir des résultats en fonction des circonstances. Ces circonstances pouvaient constituer des occurrences de transformations. Il fallait cependant en synchroniser le processus. Cette synchronisation a été proposée avec l'expérimentation des outils de mise en œuvre du projet (Cf. 3^o Partie).

Cette démarche a été difficile à engager dans une organisation où l'apprentissage interactionnel était jusque-là restreint. Dans cette expérimentation, nous avons observé que le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation nécessite de mettre en œuvre un cadre d'apprentissage stratégique, c'est-à-dire un cadre comportant l'évaluation de l'impact des actions mises en œuvre. La difficulté était cependant que les commerciaux, les chefs de rayon en particulier, puissent se projeter dans le milieu des clients, puisque dans le même temps nous proposons de réorganiser les structures en fonction de la segmentation du marché. En effet, **le processus d'individuation collective confère à l'entreprise son caractère individué et idiosyncrasique. Chaque entreprise acquiert ainsi des traits distinctifs dans lesquels les stratégies se fondent. Elle ne peut toutefois pas être réduite à son milieu propre** (HE 212). C'est pourquoi nous soutenons qu'il faut réaliser une approche *transorganisationnelle*. Le tout à transformer se trouve ainsi piloté dans l'interaction des variables à transformer dans ce plan élargi des structures. **La relation au milieu, fondée sur le concept d'individuation collective, introduit une notion d'échelle dans le rapport de l'organisation à son environnement. Il y a le même rapport fonctionnel entre l'organisation et son environnement, qu'entre ses parties et l'organisation elle-même** (HP 212). Ainsi, se trouve reconsidérée la question des frontières.

5.11-Le problème des Frontières

Il se pose alors la question de la représentation endogène de l'organisation. Traditionnellement, cette représentation est enfermée dans les frontières de l'organisation. Le développement international, puis désormais le développement des nouvelles formes d'organisation dissolvent ces frontières. Elles ne constituent plus que des délinéaments. Dans le cadre de notre recherche, l'unité d'analyse devient l'organisation et son milieu associé. L'unité active devient en quelque sorte une unité interactive, ce qui change la perspective. **La notion de contingence ou de contrainte ne retient que la déformation**

⁵⁶³ ARGYRIS Chris, *savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, 2003, Op.Cit.

⁵⁶⁴ AVENIER Marie-José et SCHMITT Christophe, « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : Chaînon souvent manquant dans la recherche », *Cahier de Recherche 2004-07*, GREFIGE, Université de Nancy 2, 28 p.

de l'unité active venant de l'extérieur. Cette perspective consacrait implicitement une approche darwinienne de la transformation. La plasticité de l'organisation expliquait seule son adaptation (HD 213). Quant à la théorie des ressources et compétences, elle laisse à penser que c'est l'organisation qui va transformer l'environnement. Or, cette transformation n'intervient que dans la symphyse du dedans et du dehors. La transformation est interactionnelle.

Dans leur ouvrage « le management sans frontières », C.A Bartlett et S.Ghoshal (1991, p.39⁵⁶⁵) soulignaient que le développement de la capacité organisationnelle supposait le développement des multiples procédés d'apprentissage. Leur analyse reposait en particulier sur le rôle de l'innovation. Ils proposaient le concept de l'innovation reliée (*Ibid*, P.176) pour intégrer et synchroniser les processus d'apprentissage et de coopération entre l'innovation centrale et l'innovation locale.

Toutefois, le modèle transnational proposé pour développer les coordinations, met au centre de la *physiologie de l'organisation* les flux d'informations, et non pas les relations, tandis que les auteurs font prévaloir l'importance des relations informelles (*Ibid*, P.288). Ils observaient en effet l'importance que les managers dans les grands groupes internationaux accordaient au traitement d'une information abondante.

Les dirigeants de ces grandes organisations craignaient en effet que des transformations radicales ne viennent détruire les relations qui avaient jusque-là maintenue la cohésion organisationnelle. Dans un groupe comme Unilever, la transformation a duré une quinzaine d'années (*Ibid*, P.242). Sur le même registre, la conception de l'Airbus A 320 a été parfaitement managée selon de concept de l'innovation reliée. En fait, nous semble-t-il, les dirigeants considéraient la part du travail invisible qui assure la solidarité entre les unités organisationnelles. C'est le travail humain qui permet de s'adapter à la réalité qui résiste lorsque l'on tente de développer la part formalisée et prescrite. Aussi, le modèle II du processus du changement en émergence (*Ibid*, p.294) que ces auteurs proposent est pertinent(*Encadré 39*). Il pourrait être révisé en introduisant les boucles de rétroaction entre les différentes séquences. Ce sont en effet ces effets de rétroaction qui caractérisent un système de transformations (R.Boudon, 1979⁵⁶⁶).

⁵⁶⁵ BARTLETT Christopher A. et GHOSHAL Sumantra, *Le management sans frontières*, Les Editions d'Organisation », Traduit par R.Shutle, 1991, 367 p.

⁵⁶⁶ BOUDON Raymond, *La logique du social*, Hachette, 1979, 333 p., p.220.

ENCADRÉ 39

LE PROCESSUS DU CHANGEMENT EN EMERGENCE

(Source Bartlett & Ghoshal, « Le management sans frontières », 1991, P. 294)

Le changement des attitudes et des mentalités individuelles (La psychologie)



Le changement des relations et des processus inter-personnels (La physiologie)



Le changement des structures et des responsabilités formelles (L'anatomie)

Ce modèle renvoie à une représentation endogène du changement. Nous soulignons qu'en introduisant des boucles de rétroaction entre les différentes séquences, nous le considérons comme un modèle de transformations.

L'apprentissage est un corrélatif de l'individuation. Il représente la projection d'un processus relationnel de transformation interactive. Mais, le concept de l'apprentissage ne se fonde pas dans une théorie de la transformation et par conséquent n'en rend pas compte. C'est aussi le cas pour le concept de l'adaptation. G.Simondon (2005⁵⁶⁷) faisait part de ses réserves sur l'approche de Kurt Lewin, lequel empruntant à la théorie de la forme et au pragmatisme américain faisait du champ de forces, défini comme un espace hodologique, un champ dans lequel les forces émergents du milieu et convergents vers l'individu entraient en conflit et s'opposaient au mouvement de l'individu vers un but. Or, l'être opère des individuations successives qui concourent à la transformation de cet espace topologique et hodologique (*Ibid.*, p.210), vers un but qui est précisément celui de l'individu, lequel intègre plus ou moins parfaitement le but assigné dans le milieu. Le conflit est un artefact de la transformation. Cet artefact est un conflit de buts.

En repositionnant le conflit comme un artefact, il est possible d'envisager un changement de perspective, de considérer les forces en présences selon un principe ago-antagoniste. Dès lors, nous privilégierons la notion d'assuétude à celle de contingence, ce qui redéfinit le concept de l'adaptation, dans une perspective qui n'est pas celle d'un réductionnisme hylémorphique, mais du constructivisme générique. Le milieu n'est pas contingent. Ces structures offrent des prises (*affordance*). Le champ de forces peut décrire une pluralité de points de vue et de parcours de transformations. Cette pluralité de points de vue recèle l'énergie de transformations. Mais, c'est l'interaction, décrivant une suite de passages à l'acte qui va définir dans l'univers hodologique, la solution apportée par chaque individu.

⁵⁶⁷ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit. p.210.

Cette solution qui se résout dans le processus de l'apprentissage interactionnel est la manifestation de la transformation, c'est-à-dire le changement. D'un point de vue analogique, il s'agit du processus de l'individuation collective. Ce changement de perspective réhabilite l'approche lamarckienne. **L'approche darwinienne ne considère que le rapport de luttes-concours entre les organisations. Cette doctrine consacre les rapports concurrentiels d'apprentissage au détriment des rapports de coopération et d'intégration, en réduisant les relations agonistes à leur nature antagoniste** (HE 213).

Une approche analogique du concept de l'adaptation a conduit les chercheurs à privilégier une conception darwinienne de la théorie évolutionniste du changement. J.B Lamarck⁵⁶⁸ considérait quant à lui deux autres points de vue, qui sont celui de la complexification croissante et celui de l'adaptation au milieu. Cette adaptation, décrite par les modifications de comportements et de structures, était consécutive à l'influence du milieu. Par conséquent, **pour développer la capacité d'apprentissage de la transformation et la capacité de transformation, il apparaît judicieux d'introduire une perspective lamarckienne privilégiant une représentation de la transformation dans l'échelle des structures** (HP 213).

La thèse de C.A Bartlett et S.Ghoshal (1991⁵⁶⁹) nous paraît s'inscrire dans une définition hylémorphique* du concept de l'information, car l'impasse est faite sur la question du régime de l'information (Cf. § 2.6). L'information y est réduite à son statut de matériaux. Les relations formelles et informelles sont considérées de manière duelle. L'examen de cette thèse, qui renvoie au statut de l'information donc, nous conduit à souligner qu'il s'agit d'une problématique particulière aux environnements de coopération inter-organisationnelle du fait de la discontinuité entre les différentes unités organisationnelles.

Dans l'argumentation de C.A Barlett et S.Ghoshal (*Ibid.*, 1991), la question de la prise de forme est renvoyée aux relations informelles. Il manque la dimension de l'individuation. Cette thèse entraîne d'inscrire le pilotage du système d'informations dans un contrôle toujours plus étendu des flux d'informations. Or, l'information n'est pas seulement une substance, mais aussi une signification. La transformation du travail humain dans une perspective qui en fait disparaître sa signification accroît l'écart entre le prescrit et le réel. Dès lors que le processus de traitement de l'information ne respecte plus le principe de l'interactivité cognitive, on ne traite plus qu'un reliquat de l'information.

La grille de convergences-spécificités du cas B (⁵⁷⁰) nous montre que cet écart génère de la dissonance cognitive. Cette dissonance explique les comportements, puisqu'elle restreint l'apprentissage

⁵⁶⁸ LAMARCK Jean-Baptiste (Chevalier de), *Philosophie Zoologique*, Dentu, Paris, 1809, 422 Pages + 450 Pages, - Source : <http://www.lamarck.cnrs.fr>

⁵⁶⁹ BARTLETT Christopher A. et GHOSHAL Sumantra, *Le management sans frontières*, 1991, Op.Cit.

⁵⁷⁰ Cf. en Annexe, les grilles de Convergences-Spécificités pour les Cas A et B.

interactionnel. Or, ce qu'il faut précisément développer, c'est l'interactivité cognitive. Une signification différente peut surgir de la disparition de la *forme significative* (G.Simondon, 2005⁵⁷¹), consécutif à une transformation de la signification de l'information entre son statut dans le milieu intérieur et son statut dans le milieu extérieur. Cette disparition génère des dysfonctionnements, des coûts et des performances cachés. Dans le cas B1, cette perte de connaissance sensible, consécutive au fait que le directeur commercial avait cessé d'exercer ses fonctions de contrôle de la performance, s'est traduit par une perte de 20 % du chiffre d'affaires sur un rayon. Le montant a été évalué à 800 K€ en non-production. Le chef de rayon⁵⁷², démotivé, avait cessé d'animer son équipe commerciale.

La dissonance cognitive ou encore le conflit cognitif induisent une perte de potentiel énergétique de transformations. Ce phénomène induit la duplicité de la transformation et du changement. La transformation opère un parcours dans le champ des possibles qui n'est pas le parcours recherché par les prescripteurs du changement. Par conséquent, elle restreint l'apprentissage interactionnel nécessaire à la réalisation du changement prescrit. Ce phénomène de duplicité est interprété comme de la résistance au changement. En élaborant le concept du SIOFHIS (Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes), V.Zardet (1986⁵⁷³) analysait ce même problème (Cf. § 1.1). Ce concept signifie qu'il faut conserver toutes les propriétés de l'information. L'information d'individuation est une information vivante définissant la relation entre le structurel et le structuré.

La théorie du milieu nous aide à repenser la question des frontières de l'organisation, de la relation entre le dedans et le dehors, pour comprendre que l'intégration des stratégies est régie dans l'échelle fonctionnelle métastable du processus de la transformation (HD 214). Elle permet de concevoir cette approche *transorganisationnelle*, intégrant les propriétés de l'information qui se transforme au confluent du milieu intérieur et du milieu extérieur. Cette perspective converge avec l'approche de la théorie de contrats, sur laquelle repose également la théorie socio-économique des organisations. Pour E.Brousseau (1997, p.37⁵⁷⁴), toute taxonomie est discutable. Les hypothèses analytiques de l'économie des contrats « *ont permis un dépassement de la question des frontières en procédant à une identification des composantes des mécanismes de coordination qui a été le préalable à une analyse de leurs propriétés* ». Mais, là où certains voient dans le contrat un dispositif contingent, nous y voyons l'emprise des structures, le cas échéant à transformer. Cependant, l'auteur souligne la

⁵⁷¹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit. p.35.

⁵⁷² A titre d'illustration : Le chef de rayon démissionnaire a fourni l'explication suivante. Il avait accepté le poste de chef de rayon en perspective de prendre la direction commerciale. Il n'avait pas été choisi par le directeur commercial. Finalement après avoir donné le maximum, il ne s'en sentait pas capable et n'avait pas osé le dire. Le dirigeant de l'entreprise lui avait néanmoins donné sa chance.

⁵⁷³ ZARDET Véronique, *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : Cas d'expérimentation*, Thèse de Doctorat d'Etat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. Henri Savall, Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 p.

⁵⁷⁴ BROUSSEAU Eric, « Théorie des contrats, coordination et frontières de la firme », *in* GARROUSTE Pierre (Coord.), *Les frontières de la firme*, Economica, 1997, 180 p., pp. 29-60.

limite des contrats pour analyser la spécificité de l'inter-organisationnel (*Ibid*, p.45), renvoyant à la question de la définition de la firme. Selon l'approche théorique, la firme est définie selon une conception explicite ou implicite de ses frontières (P.Garrouste, 1997, p.1). La firme se trouve généralement assimilée à une forme. Mais, il n'y aurait pas de différence de nature dans les mécanismes entre ce qui se passe à l'intérieur de la firme ou à l'extérieur, (E.Brousseau, 1997 p.54). Notre approche converge également avec l'approche ethnométhodologique. Nous considérons en effet que les acteurs réalisent un travail d'accommodation de leurs activités *in situ* (F.Eymard-Duvernay, 1997, p.82⁵⁷⁵). En effet, un contrat ne se définit pas par ses seules règles compte tenu du statut que nous conférons à l'information. L'intérêt du pilotage de la transformation est d'accorder de l'importance au rôle des actions construisant l'interaction.

5.12-Développement de la notion de relation au milieu

Ce que nous pouvons considérer toutefois, c'est qu'une firme qui serait totalement indépendante serait totalement individuée par la transformation dans son milieu intérieur. Mais, cette hypothèse est théorique, car le plus souvent les firmes sont autonomes, mais pas complètement indépendantes. Elles ont des relations plus ou moins intégrées avec des tiers dans le milieu extérieur. La qualité de l'intégration des relations d'échanges détermine la qualité dans la relation client-fournisseur. Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, les unités organisationnelles se trouvent en situation de quasi-individuation. L'individuation collective s'intègre en effet dans le milieu organisationnel. Nous avons distingué dans ce milieu, le milieu de comportements. C'est pourquoi, nous soutenons qu'il faut concevoir le pilotage du processus de la transformation dans la relation au milieu (Cf. nos hypothèses HP 114 A⁵⁷⁶, HP 114 B⁵⁷⁷, HP 115⁵⁷⁸). Mais, il y a une autre raison. La théorie socio-économique a démontré que les dysfonctionnements et les coûts cachés étaient généralement expliqués par le manque de pilotage dans les infrastructures de l'organisation et du management (H.Savall et V.Zardet, 1995⁵⁷⁹). Ce que notre recherche suggère, c'est que ce manque de pilotage affecte particulièrement le processus de l'apprentissage interactionnel dans une instance que nous avons défini comme *le soi* (Cf. § 2.6). *Le soi* apparaît comme une instance d'interface.

⁵⁷⁵ EYMARD-DUVERNAY François, « Les interactions aux frontières des organisations : L'économie des relations de proximité », *in* GARROUSTE Pierre (Coord.), *Les frontières de la firme*, 1997, Op.Cit, pp. 81-94.

⁵⁷⁶ HP 114 A :La transformation déborde le périmètre de la coopération et s'étale dans la totalité du milieu. Pour cette raison, il faut concevoir la notion et le principe du pilotage de la transformation dans le concept de la relation au milieu.

⁵⁷⁷ HP 114 B : L'équilibre coopératif est une intégration interdépendante des conditions d'assuétude. Si l'équilibre coopératif n'est pas bien réglé, il génère des dysfonctionnements.

⁵⁷⁸ HP 115 : Si l'origine causale du processus de la transformation oppose des forces endo-centrées et des forces exo-centrées, tout à la fois dans le tout de l'organisation et de ses parties, il faut donc concevoir le pilotage de la transformation de l'équilibre coopératif dans la configuration organisationnelle globale au sein de laquelle la coopération trouve sa consistance.

⁵⁷⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Op.Cit.1995, p.395.

Nous avons en effet précédemment établi le lien dans le milieu extérieur entre deux milieux intérieurs, avec le concept de l'interactivité cognitive. Ce lien est le lieu de la transformation, que nous définissons comme un moment. Cette notion du moment intègre les dimensions spatiales et temporelles. **Le moment de la transformation est l'interaction, subjective et contradictoire dans la connexion. Ce moment est celui de la transduction des potentiels, c'est-à-dire de la propagation de la prise de forme résolutoire de l'information, des attitudes et des comportements (structuration) dans la structure profonde du système de transformations, le soi⁵⁸⁰** (HE 214).

La transformation ne peut pas être pensée à partir du concept de la régulation, car elle est un processus d'équilibration immanent et discontinu d'intégration et de différenciation. La résolution des problèmes intervient dans l'intégration de l'information des éléments disparates, partiellement superposables. C'est toute l'information qui est intégrée, l'information superposable que l'on peut définir comme une information générique et l'information spécifique ou différentielle. Cette information s'intègre dans une unité de structures et de fonctions (G.Simondon, 2005, p.205⁵⁸¹). Elle inclut les sensations. L'information générique tendrait à apaiser les tensions énergétiques, tandis que l'information différentielle les amplifie. C'est ce qui fait advenir le processus de transformation, et définit son rythme. Le pilotage a pour fonction de canaliser les tensions énergétiques dans l'espace hodologique conduisant au changement recherché. Une information vivante est une information incorporant les sensations. Ces dernières, qui sont les perceptions par les organes des sens, établissent la relation au milieu et la perception des structures relationnelles entre les objets et entre le corps et les objets (*Ibid.*,p.209). Aussi, avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information, le traitement de l'information ne doit rester que ce qu'il est effectivement, à savoir un processus algorithmique de transformation de l'information. Il s'agit d'une opération dans le système de transformations puisqu'elle est une combinaison de comportements et de compétences et une action. Elle est individuée et individuante. Mais, dans les structures profondes, la contingence ne décrit qu'une catégorie de l'esprit. Elle renvoie aux *affordances*. **Le rapport à la contingence ou à la contrainte oriente tout autant la transformation que le rapport aux circonstances influentes. L'emprise d'un paradigme introduit la croyance que l'organisation est soumise à l'emprise de l'environnement, alors que précisément l'organisation recèle en son sein les propriétés de sa propre transformation, c'est-à-dire de la transformation endogène** (HP 214).

⁵⁸⁰ Concernant *le soi*, Cf. § 2.6

⁵⁸¹ G.Simondon (2005, p.205-210) écrit précisément : « Une forme n'est pour l'être une bonne forme que si elle est constructive, c'est-à-dire si elle incorpore véritablement les fondements de la disparition antérieure dans une unité de structures et de fonctions. L'individuation résolutive est celle qui conserve les tensions dans l'équilibre de métastabilité au lieu de les anéantir dans l'équilibre de stabilité (Homéostasie) ». Le concept de la *disparition* est emprunté à la théorie psycho-physiologique.

Le constructivisme doit donc intégrer les différentes dimensions socio-cognitive et psychophysologique pour comprendre le processus de l'apprentissage interactionnel. Le sens, dont nous avons souligné l'importance, intervient dans l'entre-deux communicationnel (C.Brassac 2001⁵⁸²). Pour C.Brassac, l'interactivité *communicative* devrait estomper les frontières cognitives. Le sens s'étaye sur des relations intersubjectives. La communication fonde les conduites humaines. Mais, il n'y aurait pas lieu de faire prévaloir le concept de *l'énaction* (H.R Maturana (1979⁵⁸³) ; F.Varela, 1993⁵⁸⁴) sur celui de la représentation. Notre point de vue converge, car le processus de la transformation fait advenir de nouvelles informations recelant de nouvelles propriétés. Mais, ces informations sont pré-individuées d'un point de vue onto-génétique. Pour C.Brassac toutefois, il faudrait intriquer l'intersubjectivité et l'interobjectivité car l'interaction est un *façonnage de formes*. Le problème des frontières cognitives serait l'expression de l'incompréhension survenant dans cet espace intersubjectif continûment altéré par les actions du sujet (C.Brassac, 2001⁵⁸⁵). D'un point de vue constructivisme, l'intercognitif primerait sur le cognitif, car l'interaction n'est pas uniquement celle du traitement cognitif de l'information, mais celle d'individus enracinés dans leur milieu. La communication met en scène des sujets incarnés et situés construisant conjointement des cognitions, conclut C.Brassac.

Toutefois, l'organisation, à la différence du vivant, ne sait pas intégrer naturellement les phénomènes transformateurs. C'est pourquoi les mécanismes d'auto-déploiement et d'intégration ne fonctionnent pas naturellement au sein des organisations (HD 215). Une vision contingente, empruntant à K.Lewin (1964⁵⁸⁶), oppose les forces endo-centrées et les forces exo-centrées (Cf. HP 115⁵⁸⁷). Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, il s'agit d'intégrer dans le milieu organisationnel des processus de transformations partiellement superposables. On peut identifier dans chaque unité organisationnelle des forces endo-centrées superposables et des forces exo-centrées également superposables (Principe de contingence générique). On utilisera pour ce faire la grille de convergences-spécificités. Chaque unité a également ses singularités. Elles expliquent la résistance. La résolution de l'artefact du conflit-coopération doit se focaliser sur ces singularités, jusqu'à trouver la bonne *forme significative* qui apaise les tensions.

⁵⁸² BRASSAC Christian, « Co-Responsabilité cognitive et dissolution des frontières », *Colloque Des sciences et des frontières*, 10-12 mai 2001, Université de Nancy 2, Laboratoire de psychologie de l'interaction (CODISANT), 16 p.

⁵⁸³ MATURANA Humberto R., *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Springer, 1979, 180 p.

⁵⁸⁴ VARELA Francisco, *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*, Editions du Seuil, Paris, 1993, 377 p.

⁵⁸⁵ BRASSAC Christian, « Co-Responsabilité cognitive et dissolution des frontières », *Colloque Des sciences et des frontières*, 2001, Op.Cit., p.12.

⁵⁸⁶ LEWIN Kurt, *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF, 1964, 296 p.

⁵⁸⁷ Si l'origine causale du processus de la transformation oppose des forces endo-centrées et des forces exo-centrées, tout à la fois dans le tout de l'organisation et de ses parties, il faut donc concevoir le pilotage de la transformation de l'équilibre coopératif dans la configuration organisationnelle globale au sein de laquelle la coopération trouve sa consistance.

L'unité de structures et de fonctions doit se constituer dans ce milieu organisationnel, pour se diffuser dans les unités organisationnelles. Le pilotage doit assurer la synchronisation des actions dans ce milieu.

Les cas B et C s'opposent de ce point de vue. Dans le cas B, les coopérants n'ont pas voulu aller jusque-là. Ils ont décidé d'arrêter le processus de coopération. Le dirigeant de B1 a décidé de poursuivre seul le développement du projet. Dans le cas C, les coopérants recherchent vainement une solution. Malgré la crise financière, les revenus de la vente du vin ne couvrant plus que les charges contraintes en 2006, le projet de création de la nouvelle unité industrielle coopérative pourrait voir le jour pour la campagne 2008. Mais, les Présidents ont à faire face à un mouvement de régression de la solidarité. Cette évolution atteste de la discontinuité du processus de la transformation, qui se poursuit néanmoins, avec une amplification ago-antagoniste des forces d'intégration et des forces de différenciation. Cette amplification fait entrer dans le processus de la transformation radicale. Les tensions s'apaiseront lorsque le projet aura effectivement pris corps. La genèse du projet se résout dans la découverte par chacun des *patterns* (Schèmes structuraux et fonctionnels) successifs qui résolvent les incompatibilités inhérentes aux couples de disparition (G.Simondon, 2005⁵⁸⁸). L'accommodation ne se produit que lorsque la signification a été assimilée. Ces deux processus de l'assimilation et de l'accommodation sont récursifs l'un de l'autre. **Dans le vivant, les phénomènes sont naturellement synchronisés car la synchronisation est une propriété émergente du processus d'équilibration. Dans l'organisation, l'acteur n'est pas le produit de sa seule activité physico-biologique, car la transformation se problématise dans le processus de l'individuation psychique et collective. La transformation des phénomènes humains fait intervenir un mécanisme d'introjection. Elle nécessite un niveau toujours plus élevé d'assimilation et d'accommodation à mesure que la complexité organisationnelle s'accroît** (HE 215 A). Cette complexité décroît néanmoins lorsque les *patterns* ont été assimilés. La complexité n'est pas croissante. Elle ne l'est que pour autant que la signification n'est pas assimilée. Elle est elle-même un processus de résolution de problèmes. En conséquence, **l'autorégulation n'est pas concevable dans les organisations, car l'intégration fait intervenir un processus d'individuation psychique et collective** (HE 215 B).

5.13-L'Approche Dispositionnaliste

Le conflit d'une part et la coopération d'autre part peuvent être définis comme des phénomènes d'amplification hodologique, individuel et collectif lorsqu'ils se diffusent, mobilisant des dispositions socio-cognitives et psycho-physiologiques en fonction des circonstances influentes. Nous définissons ces dispositions comme des dispositions hodologiques. Ces dispositions ont des propriétés énergétiques. Ce sont des structures recélant un potentiel énergétique permettant la réalisation des

⁵⁸⁸ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit. p.208.

opérations, c'est-à-dire de l'action. La libération de l'énergie est la transduction, c'est-à-dire une transformation énergétique. Son point d'inflexion, c'est-à-dire le passage à l'acte définit la *forme significative* de l'action. Cette *forme significative* pourra être une convention de coopération par exemple, ou une colère dans un autre cas. Lorsque ce potentiel se libère, le processus de la transformation se focalise sur un parcours selon que le mécanisme de la transformation privilégie une individuation intégrative ou différentielle. Dans le cas de la coopération, le processus polarise les dispositions superposables dans le milieu organisationnel. Dans le cas du conflit, le processus polarise les dispositions privilégiant les singularités (endo-centrées). Ce processus construit la concurrence. La concurrence comme la coopération sont des processus d'individuation psychique et collective. L'équilibration n'est jamais homogène. Lorsqu'elle tend vers l'homogénéité, les tensions énergétiques s'apaisent. Au stade ultime, c'est la mort calorique. Mais, la mort éteint le problème, ne le résout pas. A l'autre extrémité de ce stade, c'est la *disparition* par destruction ou par déconstruction. Entre les deux, c'est l'incertitude. G.Simondon (2005⁵⁸⁹) appelle cela la *métastabilité*. L'oscillation de part et d'autre d'un point d'équilibre qui se déplace dans l'espace hodologique infléchit le processus de la transformation. L'intensité de ce processus définit le rythme de la transformation et par conséquent du changement. Sa manifestation décrira une *forme significative*. Ce sont, par exemple, les typologies établies par les chercheurs.

La compréhension de ce mécanisme nous semble essentielle pour élaborer des stratégies pro-actives à l'échelle des structures. Cette échelle des structures est un point de fuite dans une approche *transorganisationnelle*. Dans le secteur viti-vinicole, par exemple, nous assistons à une transformation géante dans tous les plans micro, méso, macro, sans que l'un de ces plans prévale sur l'autre. Les entreprises se restructurent en même temps que les politiques régionales, nationales et internationales se redéfinissent. Mais, cette transformation n'est pas aléatoire. Elle peut être expliquée par le concept de l'homologie structurale. Les transformations, considérées une par une, sont toujours symétriques l'une de l'autre et cette relation établit la correspondance de l'une dans l'autre (Cf. § 2.6). Ce n'est certainement pas un chaos. Elle s'inscrit dans un vaste processus d'individuation psychique et collective dans lequel chacun se repère parfaitement. **Si l'on pose que la transformation des organisations se problématise dans le processus de l'individuation psychique et collective, alors pour intégrer les stratégies, il faut synchroniser dans l'échelle des structures les opérations faisant advenir les conduites par des stratégies transductives appropriées, que nous définissons comme des stratégies de transformations** (HP 215 A). Dans l'entreprise, cette synchronisation se fera dans l'analyse stratégique notamment.

⁵⁸⁹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit. p.235.

ENCADRÉ 40

LE CONCEPT DE DISPOSITION

C.S Pierce définit la disposition comme « une loi de comportement portée par les individus qui s'acquiert par inférence hypothétique » (Cité par Emmanuel Bourdieu, Ed. du Seuil, 1998). Elle est dit-il encore, l'habitude de prendre des habitudes. Pour Pierre Bourdieu, elle est une prédisposition anthropologique du corps humain. C'est une notion floue sur le plan épistémologique, car elle ne constitue pas une entité, ni un état, ni une forme canonique d'apprentissage, mais elle rend compte d'un certain type de régularités adaptatives qui caractérisent le domaine de l'action et de la pratique (J.Bouveresse, 1995). Le paradigme du dispositionnalisme est encore très discuté sur le plan épistémologique (C.Chauviré, 2002). Cela tient-il à ce que la notion de disposition dépoliarise certaines perspectives épistémologiques, et corrélativement ouvre de nouvelles perspectives ? Elle active une tension entre le collectif et l'individuel, entre l'actuel et le potentiel. Elle n'est pas une capacité acquise, mais une capacité temporelle, indéterminée, implicite, dépendant de la fréquence de son actualisation en situation (C.S Pierce, 1995). Elle se comporte comme un processus d'apprentissage. Elle se distingue de la routine figée selon laquelle l'action résulte de l'obéissance stricte et mécanique à des règles, et de l'habitude qui désigne une routine peu actualisée et par conséquent ouverte à de nouvelles adaptations.

LE DISPOSITIONNALISME

La notion de disposition est utilisée couramment, mais reste assez discutée sur le plan académique. Aristote distinguait la disposition (*diathésis*) qui est sujette à évolution de l'habitude (*hexis*) qui est plus stable et qui a inspiré le concept d'habitus. Les dispositions sont des états cachés. Ce concept établit une relation entre l'actuel et le potentiel. Le courant dispositionnaliste trouve son origine dans la pensée du philosophe Charles Sanders Pierce (1839-1914), fondateur du courant philosophique « pragmatique » et de la sémiologie. Ces travaux ont contribué à identifier les différentes formes du raisonnement : induction, déduction, abduction. Pour Emmanuel Bourdieu (1998) qui a consacré un ouvrage à la théorie dispositionnelle de l'action, le dispositionnalisme réarticule la corporalité et la pensée.

Source : BOURDIEU E., *Savoir Faire : Contributions à une théorie dispositionnelle de l'action*, Editions du Seuil, Paris, 1998, 280 p.

La notion de disposition désigne une propension à agir. On a une disposition ou l'on possède une disposition pour faire quelque chose. Elle n'est pas réductible à l'habitude. Mais, c'est une structure. Le moment de l'action n'est pas en effet un moment où tous les savoirs se trouvent à l'état actualisé dans l'esprit (O.Servais, 2002⁵⁹⁰). Elle détermine l'état intentionnel. Elle s'actualise en situation. Pour O.Servais, l'indétermination de la disposition est son ouverture au changement, à la formation de nouvelles habitudes (*Ibid*, p.18). La notion de disposition permet de concevoir la possibilité de changer les habitudes, en fonction des circonstances. C'est pourquoi, il nous apparaît intéressant d'associer cette notion de disposition, de laquelle émerge le savoir actionnable, à celle de l'apprentissage interactionnel.

On ne peut pas envisager de mettre en œuvre un changement sans analyser les propriétés du milieu. Ces propriétés recèlent l'analyse de dispositions, en termes de *forme significative* et d'intensité. Cette analyse permet d'évaluer la résistance au changement et d'orienter la stratégie de transformations. Nous avons observé précédemment que l'effet de dissonance cognitive pouvait contribuer à restreindre la capacité d'apprentissage interactionnel. C'est une propriété du milieu. L'outil utilisé a été la grille de convergences-spécificités. L'intervention socio-économique propose d'autres outils permettant de caractériser ces propriétés. La grille de gestion du temps (*Tableau 05*) permet ainsi d'analyser la

⁵⁹⁰ SERVAIS Olivier, « Les dispositions économiques des agents : Quels paradigmes pour l'hétérodoxie institutionnaliste ? L'exemple de la théorie de la régulation », *Communication aux Journées d'Etudes, Centre Valras, Université Lumière Lyon 2*, 2-3 décembre 2002, 25 p., p.16.

structure de l'emploi du temps. Elle caractérise un comportement d'ensemble. Un premier niveau d'analyse permet d'évaluer les caractéristiques descriptives. Dans le cas B1, tous travaillent dans l'urgence et en gestion courante notamment. Un second niveau d'analyse permet d'évaluer plus qualitativement les attitudes et les comportements. D'une façon générale, les responsables commerciaux ont joué le *déni de réalité* sur ce qui les engageait, y compris lors de la présentation de l'avis d'expert. Nous-mêmes, intervenant en expérimentation de la méthode, nous souhaitions observer que celle-ci produisait son effet. Un chef de rayon récalcitrant s'est finalement décidé seul à expérimenter les outils, tandis que nous avons engagé la phase projet. Il ne s'agissait pas pour nous, ni d'ailleurs pour le dirigeant, de porter une appréciation peu élogieuse à son égard, mais de lui laisser le temps de comprendre que sa façon de voir et son influence sur ses collègues pouvaient (et devaient) évoluer.

<i>Tableau 05</i> : Structure de la Gestion du Temps (Cas B1) (En %)													
	Type d'Activité					Valeur Ajoutée				Urgence réelle			
	GC	RD	GF	PS	PD	TF	F	f	tf	TF	F	f	tf
Dirigeant	20	5	13	47	15	14	39	33	14	29	43	18	10
Chef de Rayon 1	<i>A refuser d'expérimenter les outils d'investigation</i>												
Chef de Rayon 2	64	1	10	25		46	49	5		46	50	4	
Chef de Rayon 3	92	5		3		3	87	6	4	2	91	4	3
Resp.Qualité	43	11	1	44	1	9	74	15	2	2	37	58	3
Chef Comptable	77	8	1	12	2	13	42	36	9	28	59	11	2
Adj.Chef Cpt	62	14	6	4	14	10	51	38	1	12	58	29	1
<i>Légende</i>	<i>GC : Gestion Courante</i>					<i>TF : Très Forte</i>				<i>F : Forte</i>			
	<i>RD : Régulation de Dysfonctionnements</i>					<i>F : Faible</i>				<i>F : Forte</i>			
	<i>GF : Glissement de Fonction</i>					<i>Tf : Très faible</i>							
	<i>PS : Pilotage Stratégique</i>												
	<i>PD : Prévention de Dysfonctionnements</i>												
Source :	Diagnostic Socio-Economique,					Cas				B1, 2004			
© ISEOR, 1989													

Le rapprochement avec la grille de convergences-spécificités montre que la réussite du processus de transformations reposait largement sur l'implication des cadres commerciaux. Nous avons observé le même phénomène dans le cas C1, mais avec les cavistes. Dans ce cas C1, le désir de changement venait du caviste 03, adjoint au caviste 01, qui avait le moins intérêt à défendre une situation établie. Ce caviste 03 était aussi le plus soucieux de sa formation permanente, qu'il réalisait à ses frais.

Deux autres outils peuvent être en effet utilisés pour analyser les propriétés du milieu. Il s'agit de la grille de compétences et de la grille de comportements. Il est intéressant à cet égard d'observer les grilles concernant le cas C1 (*Tableaux 06 et 07*), sur le critère de la réflexivité notamment. Comme le

souligne O.Servais (2002⁵⁹¹, p.24), « *la réflexivité des agents reste confinée à l'intérieur de leur propre habitus, sauf s'ils parviennent à réaliser un travail exceptionnel d'objectivation leur permettant d'actualiser leurs dispositions* ». C'est ce que nous avons observé entre le moment où ces grilles ont été élaborées et le moment où le travail sur les plans d'actions prioritaires a été engagé.

Les grilles font apparaître en première analyse une forte polyvalence et une faible vulnérabilité. Il ne s'agirait pas de s'en satisfaire cependant. Les cavistes soutiennent faire d'excellents vins. Certes, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. La coopérative reçoit chaque année des prix dans les concours. Mais, le commercial ne parvient pas à vendre certaines catégories représentant un volume important, car les critères de qualité ne satisfont pas les exigences de la clientèle. Par ailleurs, le Président ne veut pas vendre en dessous d'un prix minimum. Le diagnostic qualitatif montre cependant que les cavistes s'opposent sur des améliorations à apporter : « *J'ai (L'œnologue) proposé des collages qui n'ont rien donné ! Cela peut venir de la qualité de la colle, mais R.M.(Caviste n°1) a trouvé que les collages ne servaient à rien. Un jour S.A (Caviste n°3) est revenu pour me dire que ça avait marché* » (PT 182), où encore « *On a des degrés alcooliques élevés, jusqu'à 15,5°. Ce sont des bons vins, mais on n'a pas forcément de marchés pour ces produits* ». Le nouveau directeur à l'Union des Coopératives a quant à lui fait assurer une partie des vendanges de nuit. Les vins ont été bien vendus.

Le caviste n°3 est celui dont les grilles comportaient des rubriques de compétences ou de comportements sur lesquelles tous attendaient de lui des progrès, qu'il indiquait devoir faire d'ailleurs. Mais, il nous semblait que la manière dont ont été élaborées les grilles de compétences et de comportements révélait en fait l'assujettissement (inconscient) à la norme de fonctionnement de la coopérative. Dans le groupe de travail « cavistes », nous avons pu ensuite observer que les cavistes n°1 et n° 2 se coordonnaient avec le caviste n° 3 et le désignaient comme le futur chef de chais, le nouveau directeur à l'Union des Coopératives ayant demandé à n'avoir plus qu'un seul interlocuteur. Les cavistes avaient jusque-là évité de travailler en interaction, ce qui construisait cette norme des structures. Cette structure de comportements et de travail contribuait à apaiser les tensions cachées consécutives à une fusion antérieure de dix ans, mal acceptée. Le président avait aligné les trois cavistes sur le même statut et la même rémunération. Dans ces conditions, les dispositions mobilisées avaient effectivement un impact déterministe. Le conflit s'exprimait cependant dans les relations avec les acteurs du changement, l'œnologue et le commercial en particulier. Les occurrences de transformations introduisaient en effet de l'incertitude, dans un contexte où les agents du changement n'avaient pas la capacité à déconstruire les normes de structures.

On voit donc que le **processus d'individuation psychique et collective confère à l'acteur sa plus ou moins forte capacité à se transformer ou à transformer son milieu. C'est ce qui fait que**

⁵⁹¹ SERVAIS Olivier, « Les dispositions économiques des agents : Quels paradigmes pour l'hétérodoxie institutionnaliste ? L'exemple de la théorie de la régulation », 2002, Op.Cit., p.24.

L'organisation des hommes et l'organisation des choses se distinguent. L'organisation des hommes ne peut être vue comme un organe. Une stratégie de transformation doit faire advenir le processus d'apprentissage pour réaliser l'intégration téléologique des opérations et des structures (HP 215 B). L'interaction des structures et des opérations maintenant en équilibre stable le fonctionnement de l'organisation (Homéostasie), à la manière d'un organe dont le fonctionnement serait bien réglé.

L'intervention socio-économique montre cette relation entre la théorie des structures et la théorie des opérations. Il apparaît, plus généralement, que les structures et les opérations se transforment l'une dans l'autre, et que l'intensité (ou le rythme) et l'amplitude décrivent l'importance de la transformation. **Une stratégie de transformation doit perpétuer des interactions intensives d'assimilation et d'accommodation au changement pour faire advenir le processus capacitaire de la transformation qualifiante, développer l'assuétude permettant de « saillir » son espace hodologique (HP 215 C). L'apprentissage interactionnel apparaît alors comme une production de transformations. Il est un déterminant du développement de la capacité d'apprentissage de la transformation, pour autant que les dispositions se trouvent effectivement activées.**

TABLEAU 06 : GRILLES D'ANALYSE DIAGNOSTIQUE DES COMPÉTENCES (EXTRAIT, CAS C1, 2004)

Agent - Casaire						
Date d'organisation, en D'inst de p'acte						
Date Mois J Jour 01/01/04	Ordonne Exécution		Savoir-Faire Exécution	Ordonne de Savoir-Faire Suivi/inst J 01/01/04	Polyvalence	Observations
	De Gestion S'inst	De Gestion- D'évolution				
Amorç						
Amorç						
CAVISTE 01	■	■	■	■	○	Maturité de la norme ou niveau des connaissances méthodes de résolution de problèmes de management
CAVISTE 02	■	■	■	■	○	
CAVISTE 03	■	■	■	■	○	
Vale initiale						Adjoint au Casaire 02
L'unité: ■ Bonne Compétence Théorique et Pratique Courante ou occasionnelle ■ Compétence des principes, ou en pratique occasionnelle ou bonne compétence mais sans pratique □ Compétence des Principes sans Pratique — Ni Compétence Théorique ni Pratique ○ A.B. Absent						
Agent - Technicien Vie-Variante						
Date d'organisation, en D'inst de p'acte						
Date Mois J Jour 01/01/04	Ordonne Exécution		Savoir-Faire Exécution	Ordonne de Savoir-Faire Suivi/inst J 01/01/04	Polyvalence	Observations
	De Gestion S'inst	De Gestion- D'évolution				
Amorç						
Amorç						
Technicien VT	■	■	■	■	○	Maturité de la norme Techniques de construction Analyse technique/économique
Vale initiale						
L'unité: ■ Bonne Compétence Théorique et Pratique Courante ou occasionnelle ■ Compétence des principes, ou en pratique occasionnelle ou bonne compétence mais sans pratique □ Compétence des Principes sans Pratique — Ni Compétence Théorique ni Pratique ○ A.B. Absent						

TABLEAU 07 : GRILLES D'ANALYSE DIAGNOSTIQUE DES COMPORTEMENTS (EXTRAIT, CAS C1, 2004)

Donnée D'Item 01.01.01	Aspect : CAVITE														Observations
Activité	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Évaluation Explicite	Capacités de Communication	Capacité d'Évaluation	Capacité de Communication	Capacité d'Évaluation	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	
CAVITE 01	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Acquisition des compétences dans le domaine des comportements de communication et du maintien des liens.
CAVITE 02	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
CAVITE 03	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Légende	■	Effet important et évaluation satisfaisante		■	Effet important et évaluation satisfaisante		■	Effet et évaluation satisfaisants		○	Effet ou aucune évaluation de fait				

Donnée D'Item 01.01.01	Aspect : Technicien Vite Vite														Observations
Activité	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	Capacité de Reconnaissance	Capacité de Compréhension	
Technicien Vite	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Acquisition des compétences dans le domaine des comportements de communication.
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Légende	■	Effet important et évaluation satisfaisante		■	Effet important et évaluation satisfaisante		■	Effet et évaluation satisfaisants		○	Effet ou aucune évaluation de fait				

Source : Les points de vue de l'enseignant, Cas C1, 2004 © IREOC, 1997

5.2-La mobilisation des dispositions hodologiques

Pour F.Ravaison (1999⁵⁹²), l'habitude désignait la conservation d'un changement, car elle était acquise par suite d'un changement. On trouve dans cette définition son paradoxe. Le Professeur de Lettres A.Burloud (1948⁵⁹³) disait d'elle : « *Derrière l'habitude, il y a une activité formatrice orientée par des thèmes affectifs, qui travaille à adapter l'être à son milieu. Elle garde la trace des acquisitions passées et se réajuste d'elles-mêmes à des situations nouvelles. Si elle invente ou, pour mieux dire, si elle innove, ce n'est pas à la manière de l'intelligence, mais en tâtonnant* », écrivait-il encore. L'habitude contient donc les dispositions. C'est partant d'elle qu'il faut construire le projet de transformations. Mais, elle renvoie à la notion de *métacognition*, c'est-à-dire à la capacité de chacun à prendre conscience de ses processus intellectuels. G.Teneau (2005⁵⁹⁴), qui consacre une partie de son ouvrage à ce concept, se réfère aux travaux de J.Piaget (1974⁵⁹⁵) et J.H Flavell (1976⁵⁹⁶). La

⁵⁹² RAVAISSON Félix, *De l'habitude : Métaphysique et morale*, PUF, Collection Quadrige, 1999, 192 p.
⁵⁹³ BURLOUD Albert, *Psychologie*, Hachette, 1948, 528 pages, p. 86.
⁵⁹⁴ TENEAU Gilles, *La résistance au changement organisationnel*, 2005, Op.Cit., p.130.
⁵⁹⁵ PIAGET, Jean, *La prise de conscience*. PUF, 1974.
⁵⁹⁶ FLAVELL, J.H., « Metacognitive aspects of problem solving », In Resnick, L. (Ed.) *The Nature of Intelligence*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1976, 364 p.

métacognition est une instance socio-cognitive⁵⁹⁷ qui articule les activités cognitives mises en œuvre pour exécuter une tâche, la contrôler et l'ajuster. Lorsqu'il y a résistance, cela signifie que le changement cognitif ne se réaliserait pas. Il s'agit d'activer ce processus pour transformer des « dispositions passives » en « dispositions actives ». Elle est liée au concept de l'individuation. Cette activation peut être obtenue en invitant les personnes à se poser des questions sur leurs attitudes et sur leurs comportements, sur leur manière d'acquérir des connaissances, ce qui nécessite de prendre en compte le sujet (G.Teneau, 2005, p.131), mais également en les accompagnant dans le passage à l'acte à travers un dispositif opératoire de transformations.

Cette activation entraîne un changement de perspective. **On conçoit en effet traditionnellement le fonctionnement des organisations à l'image de ses fonctions dans le milieu extérieur** (HD 221). Il s'agit d'une commodité. Mais, elle limite la réalisation des investigations dans les structures profondes de l'organisation. Implicitement, cela revient à considérer que les sujets qui la composent sont assujettis à la dimension sociale, ou à les considérer comme des organes. Or, nous avons indiqué que le sujet et l'organisation se composaient dans le processus de l'individuation psychique et collective. Cette complémentarité de l'individuation permet d'expliquer le phénomène de la propagation. Procéder à ces investigations, c'est repousser les limites de la connaissance. Mais, par commodité **ou en raison des limites de la connaissance, on fonde généralement les structures et les comportements par attribution analogique** (HE 221). On en trouve une application dans le développement de la théorie évolutionniste en Sciences de Gestion. Dès lors la dimension cachée du processus de l'individuation échappe aux investigations. C'est la limite d'un grand nombre de théories. Or, le concept de l'individuation permet d'aborder le problème de la transformation de manière universelle, en intégrant les données de la psychologie, de la sociologie et les sciences du vivant.

Il s'agit d'établir la liaison entre le milieu intérieur propre à l'individu et le milieu associé. Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, il s'agit également de concevoir que la coopération émergera des transformations superposables propres à chacun des milieux intérieurs. L'individuation collective naît en effet de la disparition des structures pré-individuants la coopération dans une nouvelle structure générant de l'équilibre coopératif. Nous développerons cet aspect au chapitre 6. Pour G.Simondon (2005, p.248), cette relation s'établit dans une zone comprise entre la conscience et l'inconscient, qu'il nomme subconscient. Cette zone est celle de l'affectivité et de l'émotivité. Elle est le centre de l'individualité. La constitution du groupe s'élaborerait dans cette zone lorsque les dispositions affectives et émotives superposables se polarisent. Cette polarisation détermine le régime de l'information. C'est dans cette zone que siègerait l'intersubjectivité, ce qui la

⁵⁹⁷ Sur le plan psychique, l'instance transformée est *le soi* (Cf. HE 214, § 5.12).

rend indissociable de l'individuation collective. L'individuation collective apparaît donc comme une individuation supérieure qui englobe l'individuation psychique⁵⁹⁸. Dans cette zone s'établirait également la relation avec les couches les plus anciennes du système nerveux, plus particulièrement le mésencéphale. La transformation est donc de nature problématique car sa qualité serait polarisée dans ce registre des subconsciences. Une stratégie de transformations doit actualiser les dispositions hodologiques dans ce registre. On parvient de cette manière à expliquer certaines transformations spectaculaires en fonction de circonstances influentes. A la lumière du concept de l'individuation psychique et collective, c'est parce que les individus seraient incompatibles, y compris avec eux-mêmes (Simondon, 2005, p.253), que les organisations considérées en tant qu'elles constitueraient un complément d'individuation produiraient des coûts et des performances cachés. **Le milieu propre de l'homme est le champ de son expérience pragmatique, son espace hodologique au sein duquel la transformation se déploie. De notre définition du moment de la transformation, nous suggérons que la connaissance ne s'origine ni dans le sujet, ni dans l'objet, mais dans leur interaction** (HP 221). C'est-à-dire que cette connaissance n'existe qu'en tant qu'elle est interactive. Cette interactivité n'est pas d'ailleurs limitée à l'homme. Elle s'étend à l'ensemble des catégories du vivant. Le concept de l'individuation permet donc de mieux comprendre la transformation en fonction de la relation qui s'établit avec l'objet des désirs. Ce peut-être, par exemple, une relation avec des animaux dans une entreprise d'élevage ou dans un cirque, ou une relation avec un objet technique ou artistique lorsqu'elle imprime dans les consciences une charge subjective associée. En ce sens donc, l'interaction entre l'individu et l'objet contribue à transformer les modalités de l'apprentissage.

La question de l'apprentissage interactionnel pose le problème de la formation de la connaissance dans les entreprises et les organisations, et plus largement du développement des dispositions au changement. Nous avons également souligné le lien à l'instrumentation du management que nous avons utilisé pour réaliser l'intervention socio-économique. Nous sommes conduit à partager le point de vue des auteurs de la théorie socio-économique des organisations, H.Savall et V.Zardet, sur la question de la résistance au changement. La stratégie socio-économique s'articule en effet autour de différents concepts que nous avons mobilisé, parmi lesquels le concept de l'interactivité cognitive sur lequel nous avons insisté pour le développement de l'apprentissage interactionnel. Elle fournit également un concept spécifique qui définit la capacité effective d'un système d'informations à activer les dispositions que nous avons définies dans l'espace hodologique. Il s'agit du concept du SIOFHIS (V.Zardet, 1985⁵⁹⁹) (Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes). Ce concept définit le statut et le régime de l'information. Sa mise en œuvre,

⁵⁹⁸ Le collectif est toutefois plus que cela. G.Simondon (2005, p.219) indique : « *Le collectif est la communication qui englobe les disparitions individuelles sous forme d'une présence qui est synergies des actions, coïncidence des avens et des passés sous forme de résonance interne du collectif* ». Le collectif naît de la transductivité. L'intégration intra-individuelle se constitue dans l'intégration trans-individuelle. Cette réciprocité explique le principe de l'homologie structurale.

par le moyen de l'instrumentation proposée pour implanter le management socio-économique, permet de transformer les dispositions en actions décisives. Ces actions contribueront notamment à transformer des coûts et performances cachés en valeur ajoutée économique et sociale pour l'entreprise. Un résultat n'est évidemment observable que si l'on déploie l'intervention dans le cadre d'un dispositif opératoire, que nous avons évoqué précédemment et selon des principes rigoureux de management. Notre référentiel, rappelons le, est celui du management socio-économique. Deux autres concepts sont mobilisés conjointement, le concept de la synchronisation qui désigne le degré et la qualité de la coordination entre les acteurs, et le concept du toilettage qui désigne le dispositif que l'entreprise met en œuvre pour actualiser la transformation.

Dans la perspective socio-économique, la résistance au changement serait le symptôme d'un déficit de qualité interne. L'entreprise investit beaucoup pour développer la qualité externe, à destination de la clientèle notamment, adapter les stratégies externes, sans vraiment se rendre compte qu'elle pourrait récupérer son investissement dans l'amélioration de la qualité interne. Cette amélioration doit intervenir en co-construction avec tous les acteurs. Ces acteurs défendent, parfois âprement, leurs positions, leurs croyances ou leurs points de vue. Mais, **ils ne sont pas nécessairement hostiles au changement. Ils revendiquent le plus souvent de ne pas y être associé de manière adéquate** (HD 222). Par-delà les stratégies d'acteurs que nous avons soulignées, les acteurs observent les dysfonctionnements qu'ils souhaiteraient voir corrigés, sans y parvenir par eux-mêmes. C'est donc bien une question de stratégie. La mise en œuvre d'une stratégie de transformations en environnement de coopération inter-organisationnelle est un exercice difficile. Ce que nous observons généralement, c'est que **les entreprises engagent souvent un changement sans préparation adéquate. Elles rencontrent alors des difficultés, car elles génèrent un conflit de contributions inhibant le processus de l'apprentissage de la transformation** (HE 222). Ce conflit de contribution se polarise nécessairement dans le processus de l'apprentissage interactionnel. Il contribue à expliquer le dysfonctionnement des coordinations. Nous avons souligné ce problème avec l'hypothèse HP 115 (Cf § 2.3), concernant l'intervention au sein d'une unité organisationnelle (Cas B1 et cas C1) en interaction dans un environnement de coopération inter-organisationnelle. Dans le cas C1 par exemple, la personne responsable des ventes vrac sur le marché du négoce se dispensait pour 50 % de son temps à la vente et pour 50 % de son temps à l'animation des cavistes. Ingénieur agronome et œnologue, elle avait été engagée avec le titre de responsable commerciale et technique. Elle avait une expérience de la vente acquise chez un négociant, mais elle souhaitait mieux connaître le fonctionnement des organisations dans milieu coopératif. Elle avait demandé à se dispenser à la vente et au développement commercial pour la totalité de son temps. Cette demande n'avait reçu aucun écho de la

⁵⁹⁹ ZARDET Véronique, *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise*, Thèse de Doctorat d'Etat, 1985, Op.Cit – Cf. Egalement SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit., pp. 176-184.

part des présidents membres du conseil d'administration, représentant leurs coopératives respectives. L'unité de direction ne se réalisait pas dans cette structure. Seuls deux directeurs de coopératives sur dix participaient régulièrement aux réunions du comité directeur. La coopérative C1, qui était l'un des contributeurs les plus engagés, y était toujours représentée par son président. Les cavistes s'accordaient pour dire que cette responsable commerciale n'était pas efficace car elle ne vendait que les vins pour lesquels il y avait une demande. De son côté, elle indiquait pouvoir vendre toutes les qualités de vins si elle pouvait trouver du temps pour développer le réseau commercial et consolider l'offre proposée par les différentes caves. Mais, cette décision ne lui appartenait pas. C'étaient les directeurs qui décidaient de la disponibilité à la vente et du prix auquel ils voulaient vendre. Cette situation ne permettait pas de proposer des assemblages dans des volumes importants pour les négociants, qui devaient dans ces conditions faire le tour eux-mêmes des caves pour choisir leurs produits à assembler. Cette situation entraînait le déclassement de cuvées qui n'avaient pas été sélectionnées par les clients. Sur un lot de 1 500 HL, nous avons évalué le manque à gagner à 15 200 Euros HT, comptabilisé en non-production dans la grille des coûts et performances cachés, soit une perte de chiffre d'affaires de 23 % sur le prix qui aurait pu être obtenu en valorisant ce lot dans un assemblage. Elle mettait en avant les difficultés de coordination avec les cavistes. Les cavistes déploraient son caractère opiniâtre. Les phrases-témoins montrent cependant que les protagonistes avaient conscience du problème : « *Il (Un caviste) faudrait étudier un peu plus ensemble les débouchés et les qualités de vins dont le commercial a besoin* » (PT 210a) ; « *Il (Un autre caviste) y a une demande du commercial qui n'est pas forcément très claire, et je ne sais pas si tous les efforts sont faits* » (PT 210b). Les coûts cachés de coordination commerciale avec la coopérative C1, ont été évalués à 25 K€ par personne et par an. Ils sont sous-évalués à la rubrique "non-production", car nous n'avons évalué qu'un seul lot⁶⁰⁰. La personne responsable des ventes vrac pris l'engagement avec l'intervenant de réintroduire cette proposition dans le plan d'actions (P.A.P). La mise en œuvre de ce plan comportait d'autre part l'élaboration d'un plan d'actions commerciales et la réalisation d'une étude destinée à redéfinir la segmentation de l'offre pour être plus cohérent avec la demande des négociants en particulier. Cette proposition fut débattue et acceptée par le président de la coopérative C1. Cependant, elle ne pu s'appliquer dès la campagne 2006/2007 car les autres présidents n'avaient pas été associés à cette préparation. Elle fut cependant imposée par le nouveau directeur à l'Union des Coopératives dès son entrée en fonction.

Chacun dans cette organisation avait les aptitudes permettant de transformer par lui-même ses dispositions, et monter en capacité d'apprentissage interactionnel, pour autant qu'on les fit coopérer dans un équilibre coopératif qualifiant. **Si l'on conçoit que la transformation façonne le**

⁶⁰⁰ Notre interlocuteur ne pouvait pas, par ailleurs, nous fournir des données qui auraient concerné les autres caves. Nous rappelons que notre intervention ne concernait que la coopérative C1 au sein de cette Union de Coopératives. Le Président de C1 estimait cependant que notre travail méritait d'être étendu à toutes les coopératives.

changement, alors en introduisant et en synchronisant la contribution des acteurs dans les plans d'actions du management courant de l'organisation, la transformation s'opère et devient qualifiante. La transformation qualifiante fait advenir les dispositions (HP 222).

Cependant, **il ne suffit pas de solliciter l'investissement des acteurs ou de leur témoigner de la reconnaissance pour que le changement s'opère (HD 223).** L'apprentissage interactionnel est un processus d'expérimentation (S.Daraud, 2005⁶⁰¹). Les investigations doivent pouvoir se réaliser dans le champ de l'adéquation emploi-formation. Ces investigations sont réalisées notamment avec les outils grille de gestion du temps, grille de compétences et grilles de comportements. L'intervention socio-économique en propose d'abord l'expérimentation pendant la phase du diagnostic socio-économique. Cette proposition est judicieuse car les interactants doivent non seulement découvrir l'outil et apprendre à l'utiliser, mais ils doivent également découvrir leurs dispositions à cet égard. Et nous avons montré qu'à ce stade, il faut prendre un certain recul dans l'interprétation des informations pour tenir compte des conditions de l'apprentissage à ce moment de l'intervention. **Encore faut-il que chacun des acteurs découvre ses propres dispositions dans son espace hodologique, de telle sorte qu'il puisse se connecter aux occurrences qui actualisent le processus d'apprentissage de la transformation, car l'espace hodologique est intangible (HE 223).** Nous avons à ce stade invité les personnes à faire cet exercice de questionnement *métacognitif*. Car, de prime abord, pour ces personnes, cet exercice d'expérimentation n'avait aucun intérêt. Les cavistes en particulier étaient suspicieux. Nous cherchions à semer le doute sur leurs compétences et sur leur gestion du temps. Ils parvenaient même à semer le doute dans l'esprit du Président. Ils considéraient que certains collaborateurs perdaient du temps dans le travail, mais en ce qui les concerne, ils ne comprenaient pas que l'on puisse mettre en cause leur efficacité. D'ailleurs, on leur demandait un investissement personnel tellement intensif pendant la période des vendanges et de vinification, qu'ils pouvaient bien gérer leur temps plus librement ensuite. Finalement, ils firent cet exercice qui permit de les réunir pour en débattre et les faire entrer dans ce processus de l'apprentissage interactionnel. Cette expérimentation agit comme une occurrence de transformations. L'une des conséquences, inattendues d'ailleurs pour eux, fut que leur coopération leur permit de soutenir une nouvelle demande de moyens supplémentaires lors de la préparation d'un premier plan d'actions, qu'ils réclamaient depuis des années, destinés à réaliser la surveillance des fermentations pendant la phase de vinification (Cf. IC 07⁶⁰²). Le président obtint enfin un vote à la majorité pour réaliser cet investissement. A cette même

⁶⁰¹ DARAUD Sandrine, « L'apprentissage interactionnel : Entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation », 2005, Op.Cit., p.3.

⁶⁰² IC 07 : Une vingtaine de cuves ne sont pas équipées d'un dispositif de régulation des températures (Cf. PT 18 et PT 19 : Il reste une vingtaine de cuves sur lesquelles il n'y a pas de drapeaux . Il n'y a pas de possibilité de refroidir et l'on a des cuves qui chauffent. Les arômes sont brûlés ».

époque, après avoir également essuyé un premier refus, la technicienne viticole obtint l'investissement dans un équipement informatique portable qui lui permettait de saisir directement ses observations en présence du viticulteur dans son champ, sans avoir à les reprendre, dont les calculs démontraient que le gain en temps de travail remboursait cet investissement dans les trois mois. Celui-ci permettait de gérer de manière plus efficace les engagements qualitatifs des viticulteurs. Les écarts qualitatifs en non-production avaient été évalués à 120 K€ pour une superficie de référence de 130 hectares, représentant un manque à gagner de 30 %⁶⁰³. Enfin, les cavistes de la coopérative C1 furent autorisés à composer des assemblages de deux ou trois cépages. Ce que nous observons donc et qui nous permet d'émettre une prescription, c'est que **la capacité de transformation se développe à l'aune de la plus ou moins grande capacité de l'acteur à mobiliser ses dispositions hodologiques et à façonner son dessein hodologique. On recommandera donc d'évaluer le processus capacitaire de la transformation en situation** (HP 223).

Ainsi, comme le souligne S.Daraut (2005⁶⁰⁴), on obtient une évolution des modalités de l'apprentissage organisationnel en recherchant une évolution dans les relations entre les interactants, en activant leurs interactions. C'est le principe de l'interactivité cognitive. S.Daraut tente de démontrer la *structuration endogène de l'environnement de l'action*, avec une argumentation qui se réfère principalement aux mécanismes de la socialisation. Son cadre de référence théorique est la théorie de la structuration de A.Giddens. L'acquisition de connaissances se trouve amplifiée par l'interaction sociale. Elle montre l'importance de l'emboîtement technico-cognitif à partir duquel l'individu recompose sa relation au milieu. Dans le cas de l'Intervention Socio-Economique, cet emboîtement est caractérisé par le rapport aux outils du management, que nous avons essayés de montrer. Ces outils sont *des éléments décisifs de la structuration au service du réel* (M.Berry, 1983⁶⁰⁵), car ils contribuent à engendrer ce que nous définirons au chapitre 6 comme des *conduites hodologiques*.

Aussi, **la transformation apparaît-elle comme un processus allagmatique, c'est-à-dire qu'elle se définit dans l'unidualité de la structure et de l'opération. L'efficacité du changement n'est pas réductible à la contingence des structures, tel l'environnement, mais doit être recherchée dans l'efficacité de la combinaison opératoire des comportements et des compétences, en regard de son rapport aux structures** (HD 224). Cette notion de l'allagmatique désignait chez G.Simondon une théorie générale des échanges et des changements d'états par transductions amplificatrices. L'allagmatique est une théorie de la résolution des problèmes. Pour G.Simondon, l'individuation n'est

⁶⁰³ Evaluation réalisée pour une production en « Sélections AOC » de 50 HL/Ha déclassée en « AOC Standard ».

⁶⁰⁴ DARAUT Sandrine, « L'apprentissage interactionnel : Entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation », 2005, Op.Cit., p.4.

⁶⁰⁵ BERRY Michel, « L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Rapport à la Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique (DGRST)*, Juin 1983, 51 p.

ni une déconstruction, ni une dialectique, mais une interactivité quantique permanente des états de l'information, décrivant une séquence⁶⁰⁶, dont les signaux ne sont que des *entre-deux* ou des *au-milieu*, ce qui explique la *métastabilité*. L'allagmatique vient du grec changement, échanger, changer. Elle montre que l'opération fait advenir la structure (G.Simondon, 2005⁶⁰⁷), donc l'habitude. Mais, elles sont récursives l'une de l'autre. C'est pourquoi l'acte contient tout à la fois l'opération et la structure, et lui donne sa structure. La volition, c'est-à-dire l'acte de volonté, est déclenchée par un *geste mental* libérant l'énergie nécessaire à son accomplissement. **La transformation et son apprentissage se résolvent dans l'intégration des opérations et des structures, les opérations désignant le couple uniduel et capacitaire des comportements et des compétences** (HE 224).

L'apprentissage interactionnel, dont le concept nous sert de support pour étudier le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation, permet donc d'entraîner le mécanisme général de l'apprentissage individuel et organisationnel. L'apprentissage organisationnel apparaît comme un complément d'individuation entre des individus non compatibles. La compatibilité s'établit dans le processus de l'individuation collective, dans lequel se réalise l'intégration différentielle de la totalité de l'information (Cf. § 5.12). Le processus qualifiant est celui de la transformation. **La transformation est qualifiante si l'apprentissage est un passage à l'acte de transformation. C'est le mécanisme du changement. Il contient tout à la fois son opération et sa structure. L'opération est son potentiel. Mais pour que la transformation se résolve, en raison de son individuation, une stratégie de transformation doit mobiliser la volition dans un système opératoire analogique de structuration des opérations** (HP 224 A). Le processus de transformation peut décrire un processus qui n'est pas recherché par les objectifs externes du changement. C'est que nous observons en particulier dans le cas C1. De cette manière, nous faisons l'hypothèse de la duplicité du changement et de la transformation (Cf. § 6.2). Notre intervention montre que l'on peut ré-orienter ce processus en réalisant un **pilotage interactionnel**. Nous pouvons alors définir le pilotage. **Le pilotage de la transformation désigne l'intervention humaine, téléologique, stratégique et opératoire, qui active, polarise, synchronise, canalise le processus socio-économique et le processus d'équilibration dans le milieu** (HP 224 B).

⁶⁰⁶ A l'époque de sa thèse, la science n'avait pas encore mis en évidence la possibilité de transformations faisant intervenir un processus de re-séquenciation (différentielle) modifiant le façonnage de la séquence.

⁶⁰⁷ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.559.

5.3-L'interaction des dispositions hodologiques et des circonstances influentes

Le pilotage est une intervention externe dans le processus de la transformation. Il doit contribuer à installer durablement un processus d'apprentissage en double boucle. Ce processus permet de développer les capacités *métacognitives*. Dans « Savoir pour agir », C.Argyris (2003⁶⁰⁸) montre que cette modalité permet de conduire des stratégies d'actions contribuant à la réduction des routines défensives. L'effet sera que les acteurs développeront une capacité à évaluer leurs jugements, et inviteront leurs interlocuteurs à en faire de même. Nous soulignons plus largement que ce processus permet de développer l'apprentissage interactionnel. Cette perspective approfondie par Chris Argyris s'inscrit dans un processus d'interactivité cognitive. Les travaux de cet auteur soulignent l'importance de la méthode. Ils concernent principalement des individus et des petits groupes. D'un point de vue plus largement organisationnel, ces travaux n'approfondissent pas la question de l'instrumentation qui offre une prise aux interactants favorisant la focalisation sur le processus. Il ne s'agit pas seulement de développer les savoirs actionnables, mais plus généralement des propriétés actionnables. Cette notion est à la base du concept de l'*affordance* (Cf.§ 2.4). Les propriétés actionnables recouvrent ce qui est à la fois visible et invisible. Ces propriétés comprennent la contrainte et la contingence. Elles s'apprécient en fonction de l'énergie qu'il faut déployer pour les mettre en mouvement. Elles sont objectivables, c'est-à-dire qu'elles existent indépendamment des phénomènes de subjectivité. C'est le cas notamment dans les environnements de réalité virtuelle dont *l'agir communicationnel* est pré-individué au stade de la conception. Il ne faut pas confondre l'objet et sa représentation. Cela suppose que chacun est invité à évaluer ses dispositions hodologiques et la manière dont elles sont mises en œuvre. Rappelons la définition que nous proposons de cette notion (*Encadré 41*).

ENCADRÉ 41 : DÉFINITION DE LA NOTION DE DISPOSITIONS HODOLOGIQUES

LES DISPOSITIONS HODOLOGIQUES sont définies comme les potentialités qui adviennent du fait de l'expérience humaine et des conditions de vie. Ces potentialités cimentent l'individu au milieu et au groupe. Elles constituent les infrastructures de l'interaction structures/comportements/compétences. Le couplage des dispositions hodologiques et de l'univers hodologique définit la relation au milieu. Cette relation au milieu peut également être définie comme un lien écounénal, car les individus, les organisations et les cultures sont toujours liés à des lieux géographiques, que ceux-ci soient des territoires, des lieux de vie, ou des lieux de travail. Les dispositions hodologiques permettent à la transformation de suivre un certain trajet, et de se connecter aux occurrences qui actualisent le processus de la transformation.

Ce processus développe la *réflexivité*. Il impose aussi l'*assuétude* au milieu car l'interactant ne pourra pas le transformer radicalement. Il n'est cependant pas contrôlable, et il ne saurait être question de

⁶⁰⁸ ARGYRIS Chris, *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, 2003, Op.Cit., p.72.

développer une théorie de contrôle de ce processus. C'est une question d'éthique. La qualité du fonctionnement de l'organisation et sa capacité à réaliser les buts et les objectifs révèlent cependant la qualité du processus de l'individuation collective. C'est sur ce processus qu'il faut en particulier travailler, en retenant que le processus individuel de l'individuation psychique qui le forme est impressionné différemment par les circonstances influençant son déroulement.

D'une façon générale, **les événements et les phénomènes transformateurs constituent des circonstances influentes venant stimuler les dispositions hodologiques** (HD 231), parmi lesquels nous mettons au premier plan les relations et les interactions, qu'il faut organiser et dont il faut piloter l'actualisation permanente dans l'action.

Ce pilotage nécessite une stratégie, que nous avons défini comme une stratégie de transformations. Elle doit réaliser l'intégration diachronique et synchronique des phénomènes globaux et des « micro-processus » (H.Laroche et J.P Nioche, 1994⁶⁰⁹). Il s'agit d'agir en amont du processus d'évaluation des résultats en accordant une place importante à la résolution des problèmes aussi rapidement que possible et au management de la qualité de ce processus. De la sorte, les différents points de vue trouveront à s'équilibrer. Cette équilibration à partir d'un processus externe ne peut se concevoir que dans la pro-activité. Cette action s'exerce en particulier sur le déroulement du processus des opérations pour la réalisation desquelles les acteurs ont mobilisé leurs dispositions. Cette perspective que nous proposons, résulte de ce que **l'interaction des structures et des comportements est l'interaction analogique des structures et des opérations. Les opérations émergent des dispositions hodologiques** (HE 231).

L'*assuétude* au milieu supprime la dichotomie entre l'individu et son environnement. Cette dichotomie relève des représentations. L'individu fait corps avec son milieu associé. Selon le concept de l'*affordance*, l'interaction entre les caractéristiques de l'individu, en particulier sa personnalité, ses compétences et son comportement (dans l'action) et les propriétés du milieu vont déterminer la nature des sollicitations et leur valeur adaptative immédiate (T.Morineau, 2001⁶¹⁰). L'intégration de l'*affordance* dans la boucle perception-action ne nécessite pas forcément de médiateurs cognitifs. Elle peut faire intervenir l'instinct, les pulsions, ou l'émotion. La question a été posée par quelques chercheurs (A.MPejtersen et J.Rasmussen, 1997⁶¹¹ ; E.S Reed, 1993⁶¹²) de la sélection des *affordances*

⁶⁰⁹ LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, Juin-Juillet-Août 1994, pp. 64-78.

⁶¹⁰ MORINEAU Thierry, « Eléments pour une modélisation du concept d'affordance », *Actes du Colloque EPIQUE*, Nantes, 29-30 Octobre 2001, Op.Cit.

⁶¹¹ PEJTERSEN A.M et RASMUSSEN J., Ecological Information Systems and Support of Learning : Coupling Work Domain Information to User Characteristics, *in* HELANDER M. ; LANDAUR T.K., PRABLU P. (Eds.), *Handbook of Human-Computer Interaction*, Elsevier-Science, 1997, 1582 p., pp.316-346.

⁶¹² REED E.S., The Intention to use a Specific Affordance : A conceptual Framework for Psychology, *in* WOZNIAK R.H et FISCHER K. (Eds.), *Development in context, acting and thinking in specific environments*, Lawrence-Erlbaum, 1993, 298 p.

et de leur hiérarchisation éventuelle. Différentes hypothèses ont été avancées selon qu'il s'agit d'*affordances* physiques, logiques ou culturelles. Nous proposons de considérer les *affordances* comme des informations qui s'intègrent comme des compléments d'individuation. Elles s'intègrent donc dans le panel des circonstances influentes. Elles doivent être appréciées en fonction de leur pertinence pour la résolution (immédiate) d'un problème.

Les expérimentations menées par T.Morineau (2001⁶¹³) pour améliorer la connaissance nécessaire à la définition des systèmes de contrôle du trafic aérien, ont permis de modéliser les anticipations cognitives des contrôleurs pour assimiler le traitement immédiat des *affordances*. Nous pensons que ce concept ouvrira des perspectives d'amélioration des processus de pilotage mis en œuvre par les intervenants et par les managers dans les environnements de travail à distance (Télétravail, environnement virtuel de travail). T.Morineau indique que cette approche est intéressante pour évaluer des sujets dans une situation instrumentale, où celui-ci agit et perçoit à travers des outils de mise en œuvre en raison de leurs *propriétés affordantes*.

Mais, cette notion est encore trop novatrice et inutilisable. Nous préférons raisonner de manière analogique avec la notion de *circonstances influentes*. Celle-ci recouvre l'ensemble des phénomènes offrant une prise sur les interactants et avec lesquels les interactants sont en prises. Cette perspective nous permet de spécifier la notion de relation au milieu. **Le couplage des dispositions hodologiques et de l'espace hodologique structure la relation au milieu, que nous avons défini comme le moment de la transformation. C'est pourquoi il faut considérer dans une même combinaison définissant un système de transformations, l'interaction des structures, des comportements et des compétences** (HP 231 A).

Nous introduisons cette interaction entre les dispositions hodologiques et les circonstances influentes dans les infrastructures du modèle de l'interaction des structures et des comportements (Cf. § I 9.4). La transformation qui se réalise dans cette interaction structure le processus de développement de la capacité d'apprentissage de la transformation. Nous verrons au chapitre 7 la seconde modalité qui est celle du développement de la capacité de transformation. Cette infrastructure nous permet de considérer trois niveaux de structure dans le modèle de la transformation (Cf. § 3.5) : Les structures d'activation, les structures factorielles et les structures profondes. Notre recherche propose une perspective qui concerne plus particulièrement la connaissance de la transformation dans les structures profondes. **L'analogie entre les interactions, structures et opérations, dispositions hodologiques et circonstances influentes, considérées dans un plan isométrique, permet de concevoir le pilotage de la transformation dans trois niveaux de structures socio-économiques, les structures d'activation, les structures factorielles et les structures profondes. Ces niveaux de structures**

⁶¹³ MORINEAU Thierry, « Eléments pour une modélisation du concept d'affordance », 2001 , Op.Cit. p.88.

valident le principe des territoires encadrés de la théorie socio-économique des organisations autrement défini précédemment par la notion d'échelle, dans lequel se fonde la théorie du comportement stratégique des organisations⁶¹⁴ (HP 231 B).

Nous avons essayé de montrer au paragraphe 5.2, en évoquant notamment le cas C1, que **les écarts de satisfaction éprouvée dans l'interaction des dispositions hodologiques et des circonstances influentes, constitutives d'un changement, fondent, par l'effet de la transduction successive, les conduites hodologiques qui adviennent** (HD 232). Dans le cas présent, nous montrons que des petits changements peuvent contribuer à transformer des coûts cachés importants en valeur ajoutée. Il s'agira d'une transformation profonde si les interactants parviennent à intégrer cette transformation dans leurs habitudes. Il s'agit pourtant d'une organisation au sein de laquelle les capacités d'apprentissage étaient restreintes. La gestion de la « transformation qualifiante », ainsi que la nomme F.Beaujolin (2001, p.10⁶¹⁵), « *suppose une démarche qui fasse évoluer conjointement l'organisation du travail, les mécanismes de la coordination et les compétences* ». Toutefois, les organisations sont plus ou moins bien préparées selon le type de modèle de production. Indirectement, F.Beaujolin signale que la transformation ne se résout pas dans la seule problématique de l'apprentissage. Elle renvoie aux propriétés générales des modèles productifs. A cet égard, il nous apparaît que l'intervention socio-économique permet de faire bouger des organisations considérées comme jusque-là résistante au changement. Pour expliquer ce paradoxe, nous faisons l'hypothèse que **le changement non piloté dans le processus de la transformation réduit la transformation à une fonction précaire dans la relation au milieu, faisant advenir les apories ago-antagonistes cachées dans les conduites hodologiques** (HE 232). La transformation est en effet immanente. Mais, elle peut emprunter différents chemins constituant différentes alternatives. S'agissant d'opérer un recadrage, le diagnostic dysfonctionnel est le plus recommandable. Nous avons constaté que cette perspective était d'abord mal acceptée par les protagonistes, mais finalement ils l'acceptaient et la faisaient leur. On note une première inflexion avec l'assimilation de cette notion de dysfonctionnement contribuant à mettre les discours en cohérence avec des réalités observables et mesurables. Il s'agit d'un « effet cliquet ». Nous avons par exemple observé dans le cas B1 que les protagonistes avaient une attitude plutôt réactive pendant les séances de formation-concertation, stimulant des débats vifs entre les participants. Ils engageaient cependant l'auto-critique de leurs comportements dans les entretiens du diagnostic. Les difficultés ont concerné plus particulièrement la mise en œuvre des outils d'expérimentation, notamment la tenue de la grille descriptive des dysfonctionnements et la grille de gestion du temps,

⁶¹⁴ SAVALL Henri & ZARDET Véronique, *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p., pp. 164-177.

⁶¹⁵ BEAUJOLIN François, *Vers une organisation apprenante*, Liaisons, 2001, 167 pages. François Beaujolin indique emprunter cette notion à F.Stankiewicz, R.Foudi et M.H Trelcat, 1993, *in* « Déficit de qualification ou déficit d'emplois », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°1, 1993.

qui nécessitent une assiduité journalière. La mise en œuvre des outils d'expérimentation fournit une indication assez juste sur la capacité des protagonistes à mobiliser leurs dispositions et à passer à l'acte. Elle nécessite que les protagonistes réfléchissent et prennent des décisions relatives à l'organisation du travail et à l'emploi du temps. Les personnes les plus volontaires entraînent cependant les autres. Nous avons fait cette observation dans les trois cas. Dans le Cas C1 plus particulièrement, les deux cavistes (Bac + 2) ont spontanément aidé leur collègue plus ancien qui ne savait pas écrire. **Le pilotage de la transformation doit réaliser l'inflexion continue des équilibres dynamiques dans le système de transformations structures-comportements-compétences. C'est le principe de coopération. Le pilotage de la transformation doit équilibrer les relations isomorphiques dans l'échelle des territoires encastrés pour réaliser l'efficience du fonctionnement** (HP 232). Le processus de la transformation doit en effet réaliser l'intégration dans ce que nous avons appelé le territoire de pouvoir (Cf. § 2.41), désignant le lieu dans lequel s'opère l'interaction des dispositions hodologiques et des circonstances influentes. Ce caviste alphabétisé était responsable du site de vinification des vins de pays représentant 40 % du chiffre d'affaires. Il s'agissait de faire fonctionner des cadres dont l'apprentissage était régi par des processus totalement différents.

La montée en généralité permet de rechercher des invariants. La notion d'inconscient collectif à laquelle nous avons fait référence (Cf. § 2.6) permet de réaliser une inscription mémorielle de l'ordre des choses qui à l'origine étaient largement circonstancielle. L'observation doit donc rester vigilante aux singularités du milieu et aux circonstances, car elles constituent une réfraction (indicative) de la réalité. L'utilisation d'une grille de lecture peut entraîner de gommer certains aspects d'une réalité. La réaction de nos interlocuteurs, pendant le déroulement de l'intervention socio-économique, que l'on pourrait hâtivement prendre pour de la résistance, nous le rappelle. L'interaction des dispositions hodologiques et des circonstances influentes interroge les attitudes existentielles. **Le changement comme produit de la transformation est consécutif à une suite de transductions situées, dans l'espace et dans le temps, c'est-à-dire dans des lieux hodologiques, tout à la fois concrets, abstraits, imaginaires, symboliques** (HD 233). L'espace hodologique est un territoire. Nous avons souligné par ailleurs que les « lois de transformations » étaient des « lois holoniques » (Cf. § 2.11 et § 2.6) régissant les relations et le fonctionnement. Par conséquent, elles régissent également la conservation et le changement des habitudes. Par conséquent, il faut toujours avoir à l'esprit cette notion de transduction. **La transduction est une opération de transformation de nature hodologique. L'apprentissage en double boucle n'induit pas nécessairement une transformation dans les structures profondes s'il n'active pas les dispositions hodologiques. La transformation se synchronise, se coordonne et se toilette dans le soi** (HE 233).

Le pilotage au sein d'une entreprise ou d'une organisation apparaît évidemment comme un *encadrement de l'agir*. Il doit être consenti. Ce consentement est, par exemple, exprimé par la notion implicite de *contrat psychologique* (L.Lemire et T.Saba, 2005⁶¹⁶). La qualité de ce contrat est un déterminant de la qualité de l'engagement organisationnel. Or, les changements (permanents) exposent ce contrat à une transformation des relations à laquelle les dirigeants et managers sont peu attentifs. Là encore, il nous semble qu'il faut être attentif aux attitudes existentielles, en observant les singularités dont les séquences peuvent préfigurer un changement dans la contingence générique. Elles révèlent l'interprétation (subjective) de faits isochrones. Elles réfractent la relation à l'autre. Elles déterminent le milieu de comportements, ainsi que la mobilisation des dispositions. Elles réfractent également un système d'épreuves (Cf. § I.13) qui va orienter vers l'intégration et la coopération, vers la différenciation et la concurrence, vers l'effort ou la détente. De-là, chacun détermine les dispositions qu'il mobilisera pour résoudre ses problèmes, qui vont orienter la structuration de la relation au milieu. **Si l'individu et le collectif réalisent leur dessein hodologique et se connectant aux occurrences du milieu, alors, la capacité de transformation de l'acteur dépend également de sa capacité à potentialiser les propriétés structurantes de la relation au milieu** (HP 233 A). Car, la relation au milieu recèle évidemment des potentialités inactivées. Dans le cas C1, comparativement au cas B1, l'accumulation de problèmes à tous les niveaux de l'organisation, non résolus dans des délais acceptables, explique nous semble-t-il que les phrases-témoins reflètent les *tensions de l'âme*. Chacun s'est organisé son *petit chez soi*. Dans le discours, on note un souhait de changement, mais la volonté n'y ait pas, tant le désir du changement s'est trouvé refoulé. Ces deux cas nous indiquent qu'**une stratégie de transformation doit contribuer à révéler les propriétés structurantes inactivées ou insoupçonnées immergées dans les territoires pour que le développement s'équilibre sur le plan socio-économique** (HP 233 B).

Dès lors, il nous apparaît qu'**une méthode de conduite du changement est transformative si elle est transductive** (HP 233 C). La transduction est la propriété conférant à la stratégie de transformations son caractère transformateur et qualifiant.

5.4-Conclusion

L'individuation n'est jamais accomplie qu'au terme de l'onto-genèse. Celle-ci a une contre partie, en ce sens que la modification du milieu extérieur peut entraîner que certains problèmes ne soient pas résolus. Elle serait notamment consécutive à la différenciation et la spécialisation fonctionnelle. En

⁶¹⁶LEMIRE Louise et SABA Tania, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : Exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *XIV^e Conférence Internationale AIMS*, Angers, 2005, 25 p.

effet, selon G.Simondon (2005⁶¹⁷), l'entropie du système augmente au fur et à mesure des transductions successives car des résultats sans potentiel s'accumulent et ne peuvent engendrer de nouvelles structures. Il s'agit d'un processus de vieillissement qui amplifierait les itérations infructueuses, réduisant la capacité de renouvellement. Cette observation faite dans le domaine de l'individuation du vivant peut-elle concernait les organisations ? L'hypothèse de l'entropie historique chez H.Savall et V.Zardet (1995⁶¹⁸, p. 193) permet de le penser. L'entropie historique serait consécutive, d'une part à la dégradation du fonctionnement résultant des dysfonctionnements et de leur régulation, d'autre part de ce vieillissement qui restreint la capacité d'apprentissage et d'adaptation. L'apprentissage interactionnel reposerait en effet sur un bon équilibre des processus d'intégration et de différenciation. On peut y voir là une explication à la difficulté de faire fonctionner ensemble des unités trop spécialisées au sein d'un ensemble organisationnel.

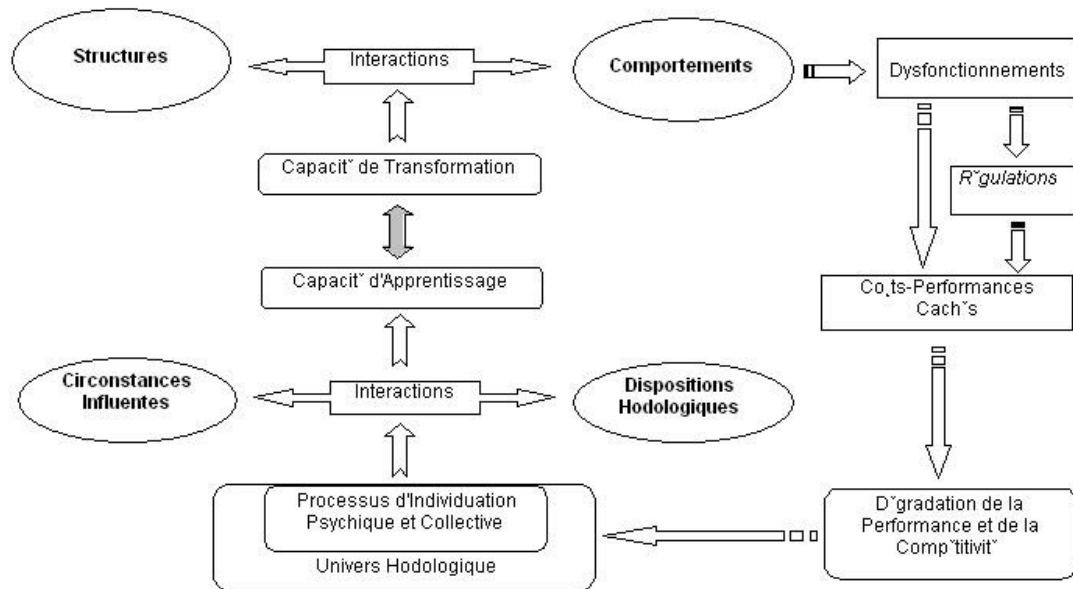
Le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation est appelé à constituer un champ de recherche à part entière. Notre recherche explore une approche *transorganisationnelle*. Le concept de l'apprentissage interactionnel permet d'ouvrir cette perspective. Nous avons néanmoins recentré cette notion sur le concept de l'interactivité cognitive. Nous montrons que la pro-activité nécessite de développer les processus de la *métacognition*.

Nous avons cherché à modéliser le processus de la transformation dans les infrastructures de l'interaction des structures et des comportements. Nous avons examiné l'hypothèse que la capacité d'apprentissage interactionnel s'origine dans l'interaction des dispositions hodologiques et des circonstances influentes. Nous avons à cet effet justifié le choix d'une approche dispositionnaliste. Les dispositions hodologiques recèlent le potentiel de la transformation endogène. Cette interaction réalise la transduction du processus de la transformation. Dès lors, nous sommes en mesure de proposer un modèle endogène de la transformation socio-économique (*Graphique 16*).

⁶¹⁷ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.215.

⁶¹⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p.193.

Graphique 16
 CADRE THÉORIQUE DE LA DÉFINITION DU PROCESSUS DE LA TRANSFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE
 MODELE ENDOGENE DE LA TRANSFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE



Un bon équilibre entre les processus ago-antagonistes de l'intégration et de la différenciation nécessite de développer l'*assuétude* au milieu. La relation au milieu, entre l'organisation et son milieu associé, constitue le média de la transformation. En réalisant cette approche, nous montrons que les événements et les phénomènes dans le milieu extérieur agissent comme des occurrences de transformations. Nous les définissons comme des circonstances influentes. De la sorte, nous redéfinissons la problématique des frontières. Nous ne réfutons pas cette notion, ni celle de la contingence, mais nous montrons qu'elles sont le transformé de la différenciation. Nous montrons enfin que la résolution des problèmes de la transformation requiert de préserver l'intégrité de l'information. Cette intégrité de l'information définit le potentiel énergétique de la transformation. Elle est le support de l'univers hodologique. Cette notion impose de considérer les *propriétés affordantes* des composants de cet univers (Rapport à la technique et à la technologie, rapport aux instruments de gestion, etc ...), pour mettre en œuvre le processus du pilotage. Cette notion est encore peu utilisable, mais semble ouvrir de nouvelles perspectives pour modéliser le pilotage.

Nous allons maintenant étudier le problème du développement de la capacité de transformation. L'apprentissage permet de développer la capacité à mettre en œuvre des opérations, en mobilisant des compétences et en adoptant les bons comportements. L'opération établit une relation entre le comportement et la structure. Elle réalise le processus de la transduction. Ce processus définit les structures. Celles-ci sont individuées de la même manière que les comportements. Elles conservent en elle le potentiel énergétique de transformation. Ce potentiel énergétique doit être activé et actualisé. La transformation ne se manifeste que si l'on modifie les conditions de stabilité du système de

transformations (G.Simondon, 2005⁶¹⁹). Cette modification nécessite d'agir sur les interactions entre les structures et les comportements afin de libérer la fraction de l'énergie totale mobilisable. Seule une fraction de l'énergie structurale est mobilisable. Le développement de la capacité à se transformer résultera de deux conditions : La capacité à mobiliser l'énergie potentielle contenue dans les structures et la capacité à transformer les différentes formes d'énergie (cinétique⁶²⁰) l'une dans l'autre. Ce développement doit cependant se réaliser à l'équilibre, ou selon l'expression de H.Savall au rythme chrono-biologique du fonctionnement de l'organisation, car il faut dans le même temps reconstituer les réserves énergétiques. L'amplification du processus entraînera le développement de la capacité à se transformer⁶²¹. Ce développement sera maximalisé si la qualité du fonctionnement et du management est elle-même maximale, à tous les niveaux. Cette maximalisation n'est jamais atteinte. Elle est une ligne de fuite. Elle peut être obtenue par optimisation continue de la qualité du fonctionnement et du management, en mettant en œuvre une stratégie de transformations⁶²².

Chapitre 6 -Le développement de la capacité de transformation

6.0-Introduction

Dans « La dérive organisationnelle : Peut-on encore conduire le changement ? », les auteurs, Y.Pesqueux et B.Triboulois (2004⁶²³) nous interpellent. « *Il n'y aurait pas à proprement parler de fondement conceptuel clair de la notion de changement organisationnel.... Le discours sur le changement serait le vecteur des idéologies du pouvoir de direction. Cette perspective de l'exercice du pouvoir établirait la confusion entre l'évolution, l'adaptation et le changement. La légitimation de « l'excitation organisationnelle » entraînerait même l'obsolescence des activités* ». Changer, c'est s'adapter et s'adapter c'est aussi contribuer à l'évolution. Les modèles du changement sont à la recherche de l'*ontogenèse*. C'est peut-être pourquoi ils sont souvent couplés à des modèles d'apprentissage. Le changement contiendrait donc le germe de son obsolescence. C'est l'un des points aveugles de la conduite du changement (*Ibid*, p.105). Devant tant de déviances, les résistances seraient nécessaires. Notre recherche veut replacer cette question du changement dans le processus naturel et fonctionnel de

⁶¹⁹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005 ; Op.Cit., p.77.

⁶²⁰ L'énergie cinétique est l'énergie effectivement mobilisée.

⁶²¹ Sous réserve des phénomènes d'entropie historique.

⁶²² Pour notre recherche, la stratégie de transformations mise en œuvre a été l'Intervention Socio-Economique.

⁶²³ PESQUEUX Yvon et TRIBOULOIS Bruno, *La dérive organisationnelle : Peut-on encore conduire le changement ?*, L'Harmattan, 2004, 221 p., pp. 12-13 et 123.

la transformation. Nous avons montré dans les chapitres précédents, et particulièrement dans le chapitre 5, comment la théorie de l'individuation nous aide à comprendre cette dualité. E.Morin (1986⁶²⁴) souligne à cet égard la nécessité de concevoir l'autonomie dans l'unidualité. Cette notion d'unidualité souligne l'interdépendance des parties d'un tout. Nous suggérons en effet de concevoir le processus de la transformation dans ce couple uniduel et ago-antagoniste du changement et de la résistance, qui est un couple d'équilibration. La régulation n'est qu'une opération externe post-transformatrice qui vient modifier ce processus. Pour piloter de manière orthofonctionnelle, il faut essayer de comprendre le processus de la transformation dans son *ontogenèse*. Pour Y.Pesqueux et B.Triboulois (2004, p.185), le pilotage doit permettre de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, prévient les dysfonctionnements et les écarts, oriente les efforts. Cette perspective est aussi celle du management socio-économique. Avec la contribution d'A.Brassard⁶²⁵, ces auteurs confortent notre questionnement sur le thème de la duplicité du changement et de la transformation. La problématique de la conduite du changement est d'abord celle du pilotage de la transformation, car il s'agit d'activer les propriétés transformatives du fonctionnement de l'organisation par des méthodes appropriées de management.

Cependant, ne faisons pas de l'approche socio-économique une idéologie. Il ne faut pas perdre de vue que le développement des relations entre les entreprises et leurs coopérations se fonde au premier plan sur des considérations économiques. La théorie socio-économique des organisations se différencie de l'approche socio-technique sur ce point de la contingence qu'elle ne situe pas dans la dimension technique qui n'est d'abord qu'une ressource. Ces considérations économiques préalables président au développement des formes variées d'intégration. Toutefois, cette genèse et le fonctionnement des configurations s'inscrit bien dans un processus socio-économique de transformations. Selon le principe de l'individuation, la structuration et le fonctionnement sont pré-individués dans ce processus qui les fait advenir. De ce point de vue, la territorialité se redéfinit dans le système des relations hodologiques entre les protagonistes. Mais, le développement des environnements de coopération inter-organisationnelle installe la transformation dans un territoire interactif, à la symphyse du dedans et du dehors. Ce territoire est un *univers hodologique*. De ce territoire émerge un *individu transductif*. Ce déplacement, que le courant écologique n'est pas parvenu à réaliser, nécessite une re-conception des méthodes du management car il s'agit d'équilibrer, de synchroniser, de toiletter, de transformer dans ce territoire des opérations de la transduction. Nous verrons que la stratégie de transformation doit prescrire des *conduites hodologiques*. Dans le pilotage de la transformation, il ne s'agit plus de conduire le changement, puisqu'il advient du fait de la stratégie de transformations. Il s'agit que

⁶²⁴MORIN Edgar, *La méthode, 3. La connaissance de la connaissance*, 1986, Op.Cit., p.72.

⁶²⁵BRASSARD André, « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », *Revue des Sciences de l'Education*, Vol.XXIX, n°2, 2003, pp.253-276.

chacun et tous y contribuent selon les principes de *l'orthofonctionnalité*. Nous montrerons donc préalablement les conséquences financières consécutives au manque de pilotage.

6.1-Les coûts cachés de la duplicité du changement et de la transformation

Les coûts cachés sont des coûts ou des manques à gagner qui n'apparaissent pas dans les systèmes d'information de gestion de l'entreprise, tels que le budget, la comptabilité générale et analytique, et tous autres documents de gestion, de contrôle de gestion ou d'analyse économique (H.Savall et V.Zardet, 1995⁶²⁶). Par symétrie, les coûts visibles sont ceux qui apparaissent dans ces mêmes systèmes d'information. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des effets des dysfonctionnements et de leur régulation. Ils sont scindés en deux catégories – Les coûts cachés incorporés dans les coûts visibles (par exemple des coûts engendrés par l'absentéisme), et des coûts cachés non compris dans les coûts visibles (par exemple les coûts de sous-activité ou de non-qualité). L'amélioration de la performance est obtenue par une réduction des coûts cachés ou par une amélioration des produits cachés.

Ces coûts sont générés par les dysfonctionnements, par les contre-performances, par les écarts de productivité, de qualité et d'efficacité, et par les charges excessives de fonctionnement. Leur régulation les entretient (*Graphique 17*). Ils sont des indicateurs de la qualité du fonctionnement de l'organisation. Leur mesure par une méthode appropriée mise au point et expérimentée depuis 1973 par les chercheurs de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Iseor) permet d'évaluer la qualité et l'efficacité de ce fonctionnement.

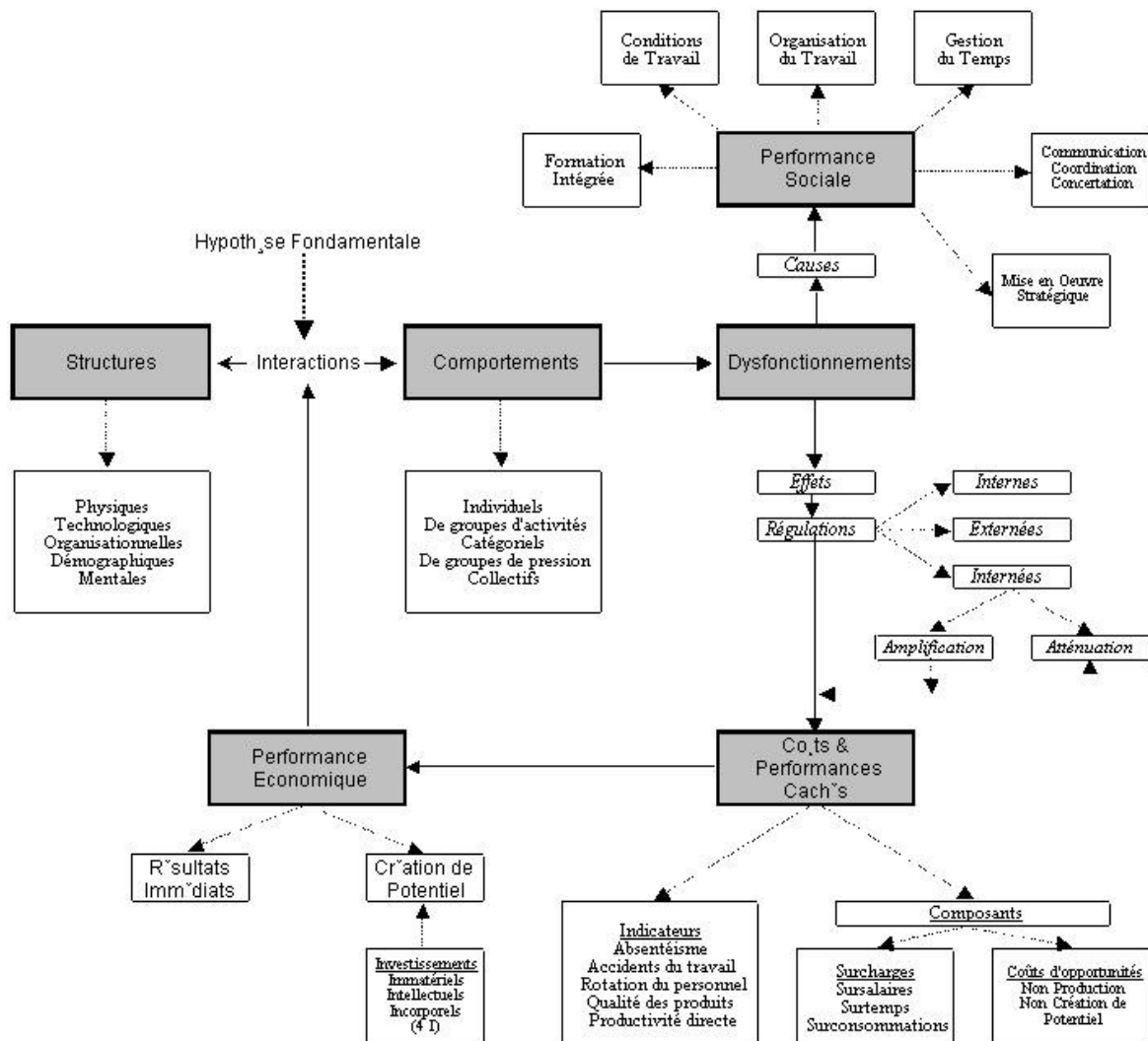
La recherche et l'expérimentation en ont posé les principes et les méthodes du calcul. Cette évaluation est qualitative, quantitative et financière. Cette évaluation est réalisée dans le cadre d'un diagnostic organisationnel et stratégique appelé diagnostic socio-économique. Le diagnostic dresse l'inventaire des dysfonctionnements, étudie les modes de régulation et analyse les causes. Le diagnostic est réalisé dans le cadre d'une mission de « Recherche-Intervention » dénommée « Intervention Socio-Economique ». Cette mission permet d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en œuvre des modèles et des outils de gestion permettant de transformer les situations et les pratiques de gestion (H.Savall et V.Zardet, 2004⁶²⁷). Au cours de cette transformation, les coûts-performances cachés sont

⁶²⁶ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p.125.

⁶²⁷ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., p.79.

convertis en valeur ajoutée pour l'entreprise. L'intervention permet d'implanter les méthodes et les outils du management socio-économique.

Graphique 17 : Processus de la production des Coûts-Performances Cachés



© ISEOR 2003
Elaboration : Daniel BONNET

Cette intervention ouvre une autre perspective qui est celle de l'évaluation économique de la mise en œuvre du changement et son pilotage (H.Savall, 1989⁶²⁸). Il s'agit d'une modalité contribuant au renouvellement de la thèse de la planification du changement. Le corollaire de l'hypothèse centrale de l'interaction des structures et des comportements est qu'il faut synchroniser la transformation dans cette même interaction (*Ibid*, p.209).

Nous présentons ci-après les synthèses de calcul des Coûts-Performances Cachés, établies pour les trois cas d'intervention (*Tableau 08*). Ces synthèses montrent que les coûts cachés représentent un gisement de valeur ajoutée qui peut représenter quelques points de chiffre d'affaires.

⁶²⁸ SAVALL Henri, *Enrichir le Travail Humain : L'évaluation économique*, 1989, Op.Cit., p.143.

Tableau 08						
Tableau de synthèse des coûts cachés ⁶²⁹ par indicateurs et composants (En Euros) – Cas A1						
Chiffre d'affaires		A 11 = 2 939 K€ + A 12 = 1 571 K€				
Marge Brute sur Coûts Variables		A 11 = 1 706 K€ + A 12 = 910 K€				
Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables		25, 24 €				
	SurSalaires	SurTemps	SurCons.*	Non-Prod.*	N.C.P*	TOTAL
(*) SurCons. = Sur Consommations - Non-Prod. = Non-Productions - N.C.P = Non Création de Potentiel						
Etablissement A11 (Exercice 2002) (Unité Travail Homme ⁶³⁰ = 27,20)						
Absentéisme	3 100	N.E	N.E	N.E	N.E	3 100
Accident du travail	N.E ⁶³¹	N.E	N.E	N.E	N.E	N.E
Rotation du personnel	N.E	1 000	N.E	N.E	N.E	1 000
Défauts de qualité	N.E	2 800	20 400	144 100	N.E	167 300
Ecart de productivité	41 700	600 800	500	N.E	25 500	668 500
TOTAL	44 800	604 600	20 900	144 100	25 500	839 900
Etablissement A12 (Exercice 2003) (Unité Travail Homme = 19,31)						
Absentéisme	N.E	N.E	N.E	N.E	N.E	N.E
Accident du travail	1 400	1 400	100	4 800	N.E	7 700
Rotation du personnel	N.E	N.E	N.E	N.E	N.E	N.E
Défauts de qualité	300	31 300	200	215 700	106 300	353 800
Ecart de productivité	N.	5 200	12 100	6 600	N.E	23 900
TOTAL	1 700	37 900	12 400	227 100	106 300	385 400
Source : Diagnostic Socio-Economique 2003, Cas A1						
© ISEOR 1990						

Tableau de synthèse des coûts cachés par indicateurs et composants (En Euros) – Cas B1	
Chiffre d'affaires (Exercice 2004)	20 205 K€
Marge Brute sur Coûts Variables	2 283 K€

⁶²⁹ Coûts Cachés = Estimation arrondie à la centaine d'Euros inférieurs

⁶³⁰ Unité Travail Homme = Equivalent Temps Plein

⁶³¹ Non Evalués compte tenu du temps imparti à l'étude.

Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables			49, 54 € (Unité Travail Homme = 25,73)			
	SurSalaires	SurTemps	SurCons.	Non-Prod.	N.C.P	TOTAL
Absentéisme	<i>N.E</i>	5 500	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	5 500
Accident du travail	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>
Rotation du personnel	<i>N.E</i>	2 700	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	2 700
Défauts de qualité	<i>N.E</i>	33 900	<i>N.E</i>	543 900	<i>N.E</i>	577 800
Ecart de productivité	44 500	153 500	2 800	860 700	<i>N.E</i>	1 061 500
TOTAL	44 500	195 600	2 800	1 404 600	<i>N.E</i>	1 647 500
Source : Diagnostic Socio-Economique 2003, Cas B1						
© ISEOR 1990						

Tableau de synthèse des coûts cachés par indicateurs et composants (En Euros) – Cas C1						
Chiffre d'affaires (2004/05)			4 552 K€			
Marge Brute sur Coûts Variables			1 473 K€			
Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables			55,76 € (Unité Travail Homme = 14,51)			
	SurSalaires	SurTemps	SurCons.	Non-Prod.	N.C.P	TOTAL
Absentéisme	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>
Accident du travail	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>
Rotation du personnel	<i>N.E</i>	1 100	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	1 100
Défauts de qualité	<i>N.E</i>	<i>N.E</i>	700	272 000	<i>N.E</i>	272 700
Ecart de productivité	12 600	132 600	5 600	40 600	<i>N.E</i>	191 400
TOTAL	12 600	133 700	6 300	312 600	<i>N.E</i>	465 200
Source : Diagnostic Socio-Economique 2003, Cas C1						
© ISEOR 1990						

Les coûts de la duplicité représentent en quelque sorte les coûts de déflexion. Il pourrait s'agir de coûts de dérive, si l'on définit la dérive comme une action qui fait s'écarter de sa trajectoire. Y.Pesqueux et B.Triboulois (2004⁶³²) propose la notion de « dérive organisationnelle », du point de vue dont ils se placent. Ces auteurs veulent montrer que tout est changement, que le changement est inéluctable, dès

⁶³² PESQUEUX Yvon et TRIBOULOIS Bruno, *La dérive organisationnelle : Peut-on encore conduire le changement ?*, 2004, Op.Cit., p.7.

lors du moins que la société est entrepreneuriale. Ils proposent alors de substituer la notion de « dérive organisationnelle » à celle de changement. Ils partent en effet de la définition de la dérive reprise de R. Boudon et Ali. (2003⁶³³), rappelant la notion de dérive des continents : La dérive « *est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats novateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur* ». De notre point de vue, nous voulons dire que le processus de l'individuation psychique et collective peut contribuer à défléchir le cours de la transformation, faisant ainsi advenir des modalités de changement non désiré. Nous définirions la dérive comme une déflexion. Elle nous introduit à la notion de duplicité. Le changement n'est pas effectivement le fruit du hasard puisqu'il est individué. L'individuation est amplificatrice des tensions énergétiques. Mais, le changement imperceptible est soit un effet du rapport d'inertie (Cf. § I.10 et § 1.0), soit un effet de la dissonance cognitive.

Dans les trois cas, les Coûts-Performances Cachés apparaissent comme des coûts déflexion. Le changement n'est pas piloté, mais il y a bien un projet (d'entreprise) qui se définit dans la contribution de chacun. La continuité du projet s'établit dans le collectif. Mais si l'on se place dans une perspective historique, les structures antérieures du projet ont *disparu* dans le mécanisme de la transduction. Le changement apparaît donc bien comme un corrélatif de l'individuation. Le déficit de pilotage peut entraîner la déflexion du projet. Toutefois, si le changement n'est pas le fruit du hasard, au regard du processus de la transformation, la production des coûts cachés est à la fois aléatoire et prédestinée. **Donc, changement et transformation désignent deux concepts commutatifs. Changement et transformation, et corrélativement, stratégies de changement et stratégies de transformations, ne sont pas tout à fait synonymes** (HD 411). L'ambiguïté peut venir d'un emploi des termes dans un plan topologique, bien que cette notion définisse *l'étude des lieux* sur le plan étymologique. La confusion est possible parce que la seule forme ne définit pas le sens et le potentiel. La distinction s'établit par contre si l'on considère chacun des termes dans le faisceau des relations et de la polarité des structures.

Plus largement, l'étude de la transformation ne peut pas se réduire à une quantité et à une qualité d'informations. Pour qualifier la transformation, et établir par exemple des typologies dans les plans synchroniques et diachroniques, il faut introduire deux autres dimensions qui sont celles de l'intensité (ou de la puissance) et de la polarité, dans un référentiel qui est celui du temps et du lieu, c'est-à-dire de l'espace. C'est le transformé de ces quatre variables qui détermine la valeur de la transformation et le régime de l'information. Cela nous renvoie à la notion d'*espace hodologique*. Une polarité négative

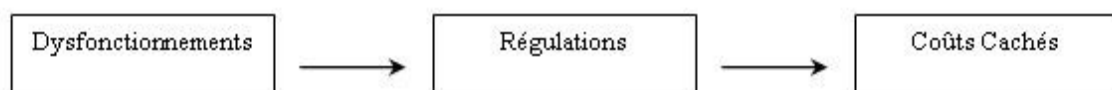
⁶³³ BOUDON Raymond, BESNARD Philippe, CHERKAOUI Mohamed, LECUYER Bernard-Pierre, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, 2006, 279 p.

définira des coûts de déflexion, que la théorie socio-économique des organisations valorise financièrement avec le concept des coûts et des performances cachés.

Nous voyons dans le cas A1 que cette intensité est globalement trois fois plus forte que dans les cas B1 et C1. Il faudra cependant réaliser de nombreuses études comparatives pour déterminer si ce ratio nous donne une indication sur la valeur de la capacité de transformations. On peut néanmoins le poser comme hypothèse de recherche. La théorie socio-économique a démontré que le niveau des coûts et performances cachés constituait un indicateur pertinent de la qualité du fonctionnement et du management d'une organisation. Dans le cas A1, les trois frères dirigeants l'entreprise étaient d'abord des producteurs et des entrepreneurs. Ils ne parvenaient pas par eux-mêmes à transformer leurs comportements, bien qu'ils en fussent conscients et soucieux afin d'améliorer la qualité du fonctionnement et du management. L'un des trois frères avait d'ailleurs subordonné son accord à la réalisation de l'intervention socio-économique au fait que cet effort serait effectivement engagé.

Le diagnostic socio-économique décrit l'articulation entre les Coûts-Performances Cachés, les dysfonctionnements et leurs effets (*Graphique 18*). Cette description est importante pour comprendre les problématiques de la conduite du changement.

Graphique 18 : Activité de régulation des dysfonctionnements

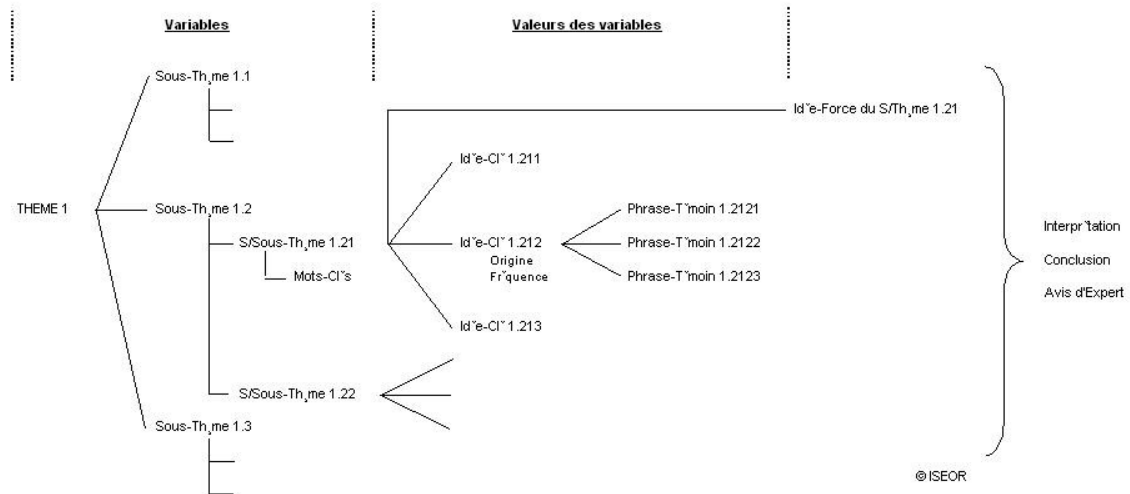


Source : Savall H. et Zardet V., 1995, Op. Cit., p.260.

L'analyse dysfonctionnelle permet en effet d'identifier les causes-racines des dysfonctionnements, auxquelles il faut remonter pour expliquer les Coûts-Performances Cachés. Cette identification est réalisée à partir d'un processus de traitement des phrases-témoins (*Graphique 19*) caractérisant des dysfonctionnements. Ces phrases-témoins sont sélectionnées dans les entretiens qualitatifs. Les dysfonctionnements caractéristiques sont classés dans les six domaines normalisés⁶³⁴ par la Théorie Socio-Economique des Organisations pour réaliser

⁶³⁴ Rappel : Organisation du Travail, Conditions de Travail, Gestion du Temps, Communication-Coordination-Concertation, Formation Intégrée, Mise en Œuvre Stratégique.

Graphique 19 : Processus de D'pouillement des Entretiens



Pour l'élaboration de l'Avis d'Expert (*Tableau 09*), les causes-racines des dysfonctionnements sont classées selon des thèmes opératoires (*Paniers de dysfonctionnements*) pour définir les projets de transformation du fonctionnement de l'organisation.

Tableau 09 : Avis d'Expert (Extraits)

© ISEOR 1989			
Présentation de l'Avis d'Expert pour le Cas A1			
Idées-Forces de l'Avis d'Expert	Thèmes Fédérateurs	Idées-Forces du Panier de Dysfonctionnements	Idées-Clés de l'Avis d'Expert (Extraits) <i>(En italique = Le Non-Dit)</i>
<p>Les structures de la communication, de la concertation et de la coordination ne sont pas organisées, ni en intra, ni en inter-organisationnel</p> <p>Les méthodes et les outils de gestion ne sont pas intégrés, ni en intra, ni en inter-organisationnel.</p> <p>La programmation des chantiers et des</p>	<p>Stratégie</p> <p>Opérationnelle</p>	<p>Améliorer la productivité globale du travail en qualité et en efficacité</p>	<p>Les problèmes de coordination, consécutifs au déficit général de communication, de concertation et de coordination, le manque d'anticipation ou de préparation, et les facteurs perturbateurs de la gestion du temps sont trois causes importantes expliquant le manque d'efficacité en ce qui concerne la programmation des</p>

<p>l'organisation du travail manque d'efficacité.</p>			<p>chantiers et l'organisation du travail des équipes, au stade de la production.</p> <p><i>Les dirigeants ont particulièrement sous-estimé l'impact des problèmes liés aux dysfonctionnements dans la communication, la concertation et la coordination.</i></p>
<p>Les prix de revient des productions et les contributions à la marge brute ne sont pas évalués de manière suffisamment précise.</p> <p>Les orientations de la spécialisation au stade de la production ont fait prévaloir le développement industriel des productions contribuant au chiffre d'affaires, mais à faible taux de rentabilité économique, sur le développement de productions de diversification marketing offrant une rentabilité économique plus favorable.</p> <p>Maîtriser les charges de structure.</p> <p>Maîtriser l'efficacité des opérations de fabrication,</p>	<p>Stratégie Economique</p>	<p>Consolider la rentabilité économique des productions</p>	<p>Il n'y a pas de dispositif de contrôle des temps de travaux sur les chantiers, permettant de mettre en œuvre une politique d'amélioration de la productivité du travail, et de fournir les éléments d'imputation des temps de travaux au calcul des prix de revient par production.</p> <p><i>On peut penser que les dirigeants n'ont pas très envie de se consacrer au travail de gestion, car ils préfèrent être dans leur élément, les cultures. Mais, ils ne semblent pas non plus encore convaincus de la nécessité de développer la gestion analytique.</i></p>

de conditionnement et de logistique.			
Le déploiement de la stratégie de qualité reste velléitaire.	Stratégie Qualité	Consolider et intensifier la stratégie qualité	<p>Les dispositifs de contrôle et de maîtrise des processus de la qualité des produits à chaque stade de la chaîne qualité ne sont pas en place, ou ne sont pas efficaces. Les pratiques de travail restent empiriques. Elles n'intègrent pas la gestion des processus de la qualité. Les écarts de triage sont importants et mal évalués. Le contrôle du produit fini n'est pas assuré.</p> <p><i>Il y a un manque de volonté chez certaines personnes de prendre en considération les questions de la qualité et pour d'autres une attitude velléitaire à cet égard.</i></p>
Les dispositifs de la coopération inter-organisationnelle sont inexistant.	Direction, Organisation & Management	Organiser les structures et les méthodes de la coopération inter-organisationnelle	La coopération inter-organisationnelle tente de se mettre en œuvre sur les dispositifs intra-organisationnels propres à chaque coopérant, lesquels fonctionnent largement en régulation autonome. La synchronisation des comportements coopératifs ne peut pas s'établir en

			<p>l'absence de structures les organisant.</p> <p><i>La Société Commerciale du groupe était une entreprise familiale. Les arbitrages se télescopiaient au confluent de deux systèmes de normes et de valeurs. L'un concerne la gestion de l'entreprise, l'autre la gestion patrimoniale privée.</i></p>
--	--	--	---

Présentation de l'Avis d'Expert pour le Cas B1

Idées-Forces de l'Avis d'Expert	Thèmes Fédérateurs	Idées-Forces du Panier de Dysfonctionnements	Idées-Clés de l'Avis d'Expert (Extraits) <i>(En italique = Le Non-Dit)</i>
<p>Les mécanismes intégrateurs de la stratégie interne et de la stratégie externe ne sont pas correctement réglés.</p> <p>Les méthodes et les techniques du management commercial sont statiques. Elles ne permettent pas de pousser le développement commercial.</p>	Intégration de la stratégie interne et externe	Transformer les méthodes et les techniques du management afin de promouvoir la coopération interne et externe	<p>Le déficit chronique de communication-concertation-coordination à tous les niveaux de la hiérarchie neutralise les efforts de développement stratégique et commercial.</p> <p><i>Le mode de management est très flexible. La division du travail est faiblement structurée, tant sur le plan vertical que sur le plan horizontal. Le dirigeant de l'entreprise doit s'investir fortement. Il intervient alors largement auprès des collaborateurs</i></p>

			<i>en court-circuitant les chefs de rayons ou les chefs de service.</i>
<p>Les dysfonctionnements dans la chaîne d'administration commerciale sont chroniques. Tout le monde, directement ou indirectement, consacre un temps très important à leur régulation.</p> <p>Les chefs de rayon se consacrent essentiellement à la gestion opérationnelle, au détriment de la gestion stratégique.</p>	<p>Pilotage de la qualité et de l'efficacité du mode de fonctionnement</p>	<p>Instrumenter la gestion du mode de fonctionnement pour améliorer la qualité et l'efficacité de la coopération</p>	<p>Les cadres commerciaux et leurs collaborateurs sont les premiers exposés aux conséquences des dysfonctionnements de toute nature, puisqu'ils doivent eux-mêmes en assurer la régulation. Mais, ils considèrent que cela fait partie du fonctionnement normal de l'organisation. Certains réfutent même l'idée de chercher des remèdes.</p> <p><i>Les cadres commerciaux pratiquent le déni de gestion du temps. Dès lors, ils ne prennent pas le recul qui leur permettrait de faire évoluer leur fonction.</i></p>
<p>Le processus émergent de la transformation stratégique est considérablement dégradé par la globalisation des dysfonctionnements dans l'organisation.</p>	<p>Pilotage de la qualité et de l'efficacité stratégique</p>	<p>Instrumenter la gestion stratégique pour améliorer la qualité et l'efficacité de la coopération interne et externe</p>	<p>Le projet de la marque collective est principalement articulé sur les compétences dans le domaine des produits et de la qualité. La transformation des compétences marketing et commerciales ne parvient pas à se réaliser pour valoriser la marque collective.</p>

			<p><i>Les cadres commerciaux ont des compétences techniques très poussées. C'est un facteur d'autosuffisance.</i></p>
<p>Le déficit chronique de coopération ne permet pas aux processus incrémentaux simultanés de la transformation de s'intégrer dans le mode de fonctionnement, de sorte que les relations et consécutivement la stratégie ne peuvent s'intégrer non plus.</p>	<p>Pilotage de la qualité et de l'efficacité de la coopération interne et externe</p>	<p>Instrumenter la transformation du processus vertical et horizontal de la coopération interne et externe pour réussir la transformation du modèle de management et réduire les dysfonctionnements</p>	<p>Les moments de la communication sur la mise en œuvre du projet « Marque Collective » sont relativement fugaces. Les effets bénéfiques s'estompent rapidement dès que les collaborateurs reprennent leur activité courante.</p> <p><i>La stratégie sur le projet « Marque Collective » n'est pas valablement fondée sur la réciprocité, comme principe supérieur commun. Dès lors, par-delà les difficultés de méthodes, ou les difficultés expliquées par des stratégies différentes entre les partenaires, chacun bataille sur les difficultés techniques.</i></p>
<p>La structure des gammes est confuse. La gamme des produits sous la marque collective n'est pas intégrée dans la structure de gammes, ni d'ailleurs dans l'espace de vente.</p>	<p>Pilotage de l'intégration de la stratégie collective</p>	<p>Intégrer la stratégie de marque collective dans une nouvelle structure de gammes, identifiées par un concept fédérateur de l'offre globale sur ce segment</p>	<p>Le positionnement des gammes de produits n'est pas clair. Certaines gammes se chevauchent et se cannibalisent. Les clients ne s'y retrouvent pas, et ne parviennent pas</p>

		(Cf. Saveurs & Terroirs), et promouvoir une orientation client en mettant en œuvre une stratégie marketing et commerciale poussant la vente des produits	à situer comparativement l'offre sous la marque collective. <i>Globalement le projet «Marque Collective» révèle que les entreprises partenaires n'ont pas jusque-là eu de stratégie d'investissement en création de potentiel. Elles ne disposent pas des ressources nécessaires à la réalisation de ce projet. Pour réaliser ce projet, il est alors nécessaire de mobiliser les ressources en creux, car ces ressources cachées permettent de développer une capacité à se transformer.</i>
--	--	--	--

©

ISEOR

1989

Présentation de l'Avis d'Expert pour le Cas C1

Idées-Forces de l'Avis d'Expert	Thèmes Fédérateurs	Idées-Forces du Panier de Dysfonctionnements	Idées-Clés de l'Avis d'Expert (Extraits) <i>(En italique = Le Non-Dit)</i>
La coopérative propose à la vente des qualités de vins difficiles à vendre. Le déploiement de la stratégie globale de qualité n'est pas suffisamment arbitrée. La politique de qualité	Intégration de la stratégie de marketing qualité entre les coopérateurs.	Transformer la politique de qualité pour valoriser l'offre vrac et organiser la mise en œuvre.	Les cavistes font de bons produits lorsque la qualité des apports le permet, mais déplorent que pour 50 % des apports, la qualité ne soit pas satisfaisante. Ils défendent toutefois leur travail en attribuant le plus souvent au marché ou au commercial le fait que

<p>n'est pas suffisamment instrumentée.</p>			<p>leurs produits ne trouvent pas preneurs.</p> <p><i>La traçabilité se met en place. Mais, le consensus sur la qualité reste largement velléitaire. Les problèmes concrets de la qualité sont souvent dissimulés. Les dirigeants et les responsables, au sein de la Cave comme au sein de l'Union, ne semblent pas avoir pris conscience de la nécessité de mettre en place un système de gestion proactive de la qualité, de la vigne au client.</i></p>
<p>La communication, la concertation et la coordination entre le commercial et la cave sont difficiles.</p> <p>La politique de management stratégique de l'offre vrac n'est pas suffisamment adaptée.</p>	<p>Intégration de l'équilibre coopératif entre les coopérants</p>	<p>Transformer le dispositif de coopération inter-organisationnelle pour la commercialisation de l'offre vrac</p>	<p>Le commercial doit coopérer avec quatre interlocuteurs, ce qui occasionne des pertes de temps et d'efficacité, notamment lorsqu'il ne parvient pas à joindre le bon interlocuteur. La demande de désigner un interlocuteur unique n'est pas suffisamment pris en considération, sa mise en œuvre nécessitant de reconsidérer les structures de l'organisation du travail.</p>

			<p><i>Les uns publient parfois sur les autres des opinions bien arrêtées affectant le climat de la collaboration. La relation entre le commercial et les cavistes est souvent tendue. La régulation des dysfonctionnements fournit le terreau propice à la consolidation des ambiguïtés relationnelles. La fonction de direction commerciale est assurée par les directeurs de Caves, qui ne font pas les efforts nécessaires pour permettre au responsable de la vente en vrac de conclure des contrats en regroupant l'offre de plusieurs coopératives.</i></p>
<p>Les structures organisationnelles ne sont pas adaptées à un management stratégique différencié des activités.</p> <p>La Coopérative évolue en impasse stratégique.</p>	<p>Définition et déploiement de la stratégie d'entreprise</p>	<p>Transformer la politique générale en fonction de la segmentation stratégique des marchés</p> <p>Transformer les modalités d'application de la politique générale en fonction des objectifs de marchés.</p>	<p>Quarante pour cent du chiffre d'affaires est réalisé sur des segments de marché en déclin. Les produits à faible valeur ajoutée ne contribuent pas à la couverture des charges de structure.</p> <p><i>Certains Administrateurs ne sont pas d'accords sur la politique, mais ne s'expriment pas. Le directeur a joué la division</i></p>

			<p><i>du Conseil d'Administration pour faire échouer la fusion. Le Président ne bénéficiait pas d'un soutien majoritaire pour engager une politique claire. Le Conseil d'Administration est resté trop longtemps dans l'indécision compte tenu de la dégradation régulière des résultats économiques.</i></p>
<p>Les mécanismes intégrateurs de la stratégie ne sont pas correctement réglés.</p> <p>Le déficit d'intégration de la stratégie est imputable aux mécanismes de la coopération.</p> <p>Le déficit d'intégration de la stratégie est également imputable aux dispositifs d'instrumentation.</p>	<p>Intégration fonctionnelle et opérationnelle des stratégies</p>	<p>Transformer les mécanismes d'intégration de la coopération par la mise en œuvre d'un dispositif de transformation</p>	<p>Les orientations de la stratégie divisent les producteurs. Tous ne consentent pas à s'engager dans une production qualitative. Les producteurs qui se sont engagés le déplorent.</p> <p><i>D'une façon générale, même si certains soulignent les avancées qu'il faudrait envisager sur le plan stratégique, tout le monde s'accorde implicitement sur l'avantage du moindre investissement collectif.</i></p>
Présentation de l'Avis d'Expert pour le Cas C1			
Idées-Forces de l'Avis d'Expert	Thèmes Fédérateurs	Idées-Forces du Panier de Dysfonctionnements	Idées-Clés de l'Avis d'Expert (Extraits) <i>(En italique = Le Non-Dit)</i>
Le déficit d'intégration de			<i>Le Conseil</i>

<p>la stratégie est encore imputable à un mode de management inadapté.</p>			<p><i>d'Administration et la direction se sont accommodés de ne pas structurer la ligne hiérarchique à la Cave afin de ne pas casser l'équilibre fragile entre les cavistes.</i></p>
<p>« La nature humaine détermine l'humaine condition » (La Boétie).</p>	<p>Efficacité et qualité des comportements</p>	<p>Restaurer la capacité d'accomplissement de chacun au sein de l'entreprise</p>	<p>Le fonctionnement de l'organisation n'a pas intégré la fusion de 1996. Chacun s'est attaché à maintenir le dédoublement conflictuel des structures et des comportements antérieurs à la fusion.</p> <p><i>Certaines personnes ont été traitées de manière discriminatoire par le directeur.</i></p>
<p>Le déficit d'intégration de la stratégie trouve aussi son origine dans une organisation à minima des systèmes d'informations de gestion.</p> <p>La vétusté des installations et des équipements, la pénurie de moyens techniques, contribuent à l'inertie de la transformation.</p>	<p>La résolution technique du changement</p>	<p>Mettre en place les méthodes et les outils de la gestion analytique et stratégique</p> <p>Elaborer un plan d'investissement à trois ans de mise en conformité et de modernisation sélective des sites de vinification, des technologies et des techniques</p>	<p>Le Conseil d'Administration n'est jamais parvenu à obtenir du directeur qu'il mette en place une comptabilité analytique et budgétaire.</p> <p>La gestion courante était correctement assurée, garantie par la supervision opérationnelle de l'expert-comptable qui facturait pour ce travail des honoraires de conseil.</p>

<p>L'inertie de la transformation contribue au maintien de conditions de travail pénibles et risquées.</p>		<p>(Dans le cadre du projet coopératif)</p>	<p><i>Les choix du renouvellement du système informatique ont été fait de manière naïve. Il a été fait confiance à un prestataire qui proposait de développer des logiciels spécialisés pour la coopération viti-vinicole. Il n'a pas pu assurer la qualité du service.</i></p> <p><i>Les dirigeants ont privilégié l'application aux producteurs au détriment du maintien en bon état de l'outil technique.</i></p>
<p>La gestion du temps n'est pas perçue comme un facteur d'amélioration de la performance et de la qualité du travail.</p> <p>La gestion des compétences n'est pas considérée comme un facteur d'adaptation des comportements et de transformation du mode de fonctionnement.</p>	<p>L'activation des potentiels inactivés</p>	<p>Activer les mécanismes de transformation des compétences et des comportements</p>	<p>Le déficit de communication-coordination-Concertation génère des pertes de temps et de productivité importante.</p> <p><i>Les personnels travaillent, mais ne se parlent pas vraiment. Tout ce qui pouvait créer de la communauté a été progressivement supprimé.</i></p>

			<p><i>L'introversion des comportements qui semble s'être installée sur longue période, pourrait expliquer un certain isolement de chacun au sein de chaque groupe clanique.</i></p>
<p>La stratégie commerciale au caveau est apathique.</p>	<p>Développement des ventes domestiques</p>	<p>Transformer la stratégie et les structures du management au caveau de sorte à en faire un centre de profit indépendant.</p>	<p>Réaliser un changement apparaît comme un parcours de combattant. L'un des dirigeants, qui s'est investi plusieurs années durant pour transformer la gamme des produits vendus au caveau, dont les résultats sont particulièrement probants, n'a cessé de devoir combattre des résistances et des critiques et, ne se sentant pas soutenue, a fini par démissionner de son poste d'administrateur.</p> <p><i>Le Conseil d'Administration n'est pas</i></p>

			<i>encore convaincu de l'intérêt d'investir dans le développement commercial du caveau. Cela nécessite de mobiliser des moyens financiers et de prendre des risques.</i>
--	--	--	--

Les coûts cachés calculent donc une transformation qui dérive. La duplicité naît dans les opérations de la transduction. Elle contribue à personnaliser l'individu ou l'organisation, en fonction des circonstances influentes. La transformation est endogène, quant bien même elle s'opère dans la relation au milieu. Cette personnalisation se manifeste dans les singularités, lorsque celles-ci sont mises à l'épreuve. La différenciation ne signifie pas que les processus de l'individuation s'opposent. La relation et plus encore la coopération naît de ce que les *schèmes selon lesquels l'individuation se poursuit sont communs à un certain nombre de circonstances qui peuvent se produire pour plusieurs sujets* (G.Simondon, 2005⁶³⁵). C'est ce qui fait dire à Gilbert Simondon que les relations interpersonnelles ne naissent pas de l'interaction entre des personnalités constituées, mais d'une communauté préalable des conditions de la personnalité, issue du recouvrement des schèmes superposables de l'individuation. Le conflit-coopération sera un conflit ou une coopération selon que la relation touche l'individu dans sa singularité ou non. Dans ce processus, le perçu et l'éprouvé ne se dédouble pas, sauf pour des raisons pathologiques.

Le cas C1 est de ce point de vue très intéressant. Il permet d'observer le phénomène général de la duplicité, et de la dérive qu'elle entraîne. Dans ce contexte, le pilote doit être un barreur. La mise à l'épreuve (Restructuration) concerne principalement la vente des vins en vrac sur le segment des négociants (60 % du chiffre d'affaires). La mévente et les pertes engendrent une « *émotion financière* »⁶³⁶ qui se cristallise dans une variation des états affectifs et des relations interpersonnelles. Pour les uns il faut renforcer la coopération pour s'en sortir, quelques-uns n'ont pas vraiment d'opinion, pour d'autres il faut au contraire la relaxer. Mais, ces derniers ne vont pas cependant jusqu'à la rupture car ils ont à gérer une contradiction plus forte. L'équilibre coopératif se maintient en apparence, mais les polarités ago-antagonistes s'amplifient. Ce phénomène accélère le processus de la transformation, sous l'effet des occurrences de transformations émergeant en particulier du projet coopératif élaboré et proposé par les dirigeants.

⁶³⁵ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.264.

⁶³⁶ Nous reprenons une terminologie qui nous a été soumise par le Pr.H.Savall au cours du séminaire doctoral du 18 octobre 2006.

D'une façon générale, nous avons constaté que les discussions, y compris lorsqu'elles sont houleuses, contribuaient à apaiser les tensions. Ce processus permet aux dirigeants d'installer le projet et d'accélérer le processus de prises des décisions. Il nous apparaît donc que la « transformation profonde⁶³⁷ » est en train de s'installer, quant bien même ses modalités et les perspectives sont incertaines et imprescriptibles. La contradiction se résout dans le processus de l'individuation collective. L'individualité ne peut résoudre l'intégration car le processus de la différenciation met en même temps à l'épreuve les limites de l'individualité. L'émotion induit une attitude, mais la perception dans la relation au milieu induit une contradiction. La médiation entre les émotions et les perceptions, considérées comme composantes de l'individuation, définit un conflit-coopération interindividuel et une polarité. L'interindividuel se distingue donc de l'interpersonnel en ce sens qu'il contient la charge énergétique de la polarité. La charge énergétique est la charge émotive. Elle naît de la perception (sensorielle et affective) d'une incompatibilité. De cette incompatibilité peut naître l'angoisse, le symptôme selon G.Simondon (2005⁶³⁸) du sujet qui voudrait se résoudre par lui-même sans passer par le collectif, le sujet devenant son propre objet. La transformation devient alors endomorphique (pathologique). Singulièrement, nous avons eu cette impression en observant les débats dans ce cas C1.

La transformation contient l'ensemble des processus d'individuation en cours, *ici et maintenant et hic et nunc* car elle en combine la totalité des *patterns* polarisés (Schèmes structuraux et fonctionnels). Au sein d'un même processus de restructuration, on peut avoir des démarches qui poussent et d'autres qui freinent ou atermoient. Le phénomène de la duplicité apparaît invariablement. Ainsi, au sein de l'Union des Coopératives (Cas C), la stratégie de développement des caveaux ne fait pas l'unanimité. Le conseil d'administration de la Coopérative C1 avait voté le principe de filialiser l'activité commerciale du caveau et envisageait le développement en réseau sous une enseigne fédérative⁶³⁹. Des discussions favorables avaient été engagées avec la Coopérative C2 (Présidée par le Président de l'Union) qui gère déjà de cette manière un réseau de sept caveaux dans le sud-est de la France. Nous avons choisi d'entrer dans le processus des négociations par cette clé, car nous estimions que le projet d'un regroupement plus global ferait peur et bloquerait les négociations. Par ailleurs, les experts-comptables et les commissaires aux comptes n'étaient pas très favorables à un projet de regroupement global⁶⁴⁰. C'est cette négociation toutefois qui a ouvert la voie au projet global de restructuration.

⁶³⁷ Nous préférons donc cette terminologie à celle de « transformation radicale ».

⁶³⁸ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.255.

⁶³⁹ Parmi les perspectives, il était envisagé de diversifier la gamme des produits (Produits régionaux et du terroir notamment), ce qui ne pouvait pas se faire sous le statut de la coopérative, de développer l'implantation de caveaux dans des villes touristiques et de développer les ventes par Internet.

⁶⁴⁰ Pour mémoire, nous avons invité les membres du conseil d'administration de la coopérative C1 à réfléchir sur cette orientation depuis 2001.

Cependant, le président de l'Union, qui avait participé puis pris en main les discussions, n'a pas souhaité défendre ce projet à la table des négociations au sein de l'Union, tandis que l'opportunité lui était enfin offerte de réaliser le projet de regroupement qu'il souhaitait vainement depuis des années. Il a soutenu et défendu, y compris publiquement dans les différentes assemblées générales, le point de vue selon lequel il fallait privilégier les intérêts particuliers des caveaux les plus prospères. Le projet se trouvait en fait imprimé par le dessein émergeant d'un désir enfoui. Ce dessein concernait essentiellement la restructuration de l'offre vrac, et sous couvert d'une démarche de diagnostic global, le cabinet de conseil parisien sollicité a été orienté. De fait, le travail sur la restructuration de l'offre vrac était une priorité puisque le groupe coopératif n'était plus compétitif. Nous ne discutons pas la légitimité de cette prise de position. Nous essayons seulement de la comprendre du point de vue du mécanisme de la transformation qui organise le changement. On trouve pourtant dans le document du cabinet de conseil parisien (2005⁶⁴¹) qui est intervenu pour aider les dirigeants à définir leur projet de restructuration, dit « projet coopératif », des propositions bien développées. Ces propositions soulignaient la nécessité « *d'organiser un pôle de pilotage du réseau des caveaux, qui pourrait fonctionner comme une franchise* » au chapitre de l'organisation de l'offre (*Ibid.*, p.4), précisément ce que nous avons nous-mêmes envisagé dans les négociations, et au chapitre des objectifs et des chantiers à ouvrir « *développer un réseau de caveaux pour capter les flux de consommation, en parallèle développer la vente à distance pour pérenniser la clientèle hors caveau* » (*Ibid.*, p.19).

Nous observons donc dans ce projet la combinaison de différentes logiques opérant selon des processus différents. On observe d'abord une discontinuité des attitudes, puis des choix sont faits qui ne sont pas véritablement explicités, mais qui se trouvent implémentés, donnant sa forme au projet. L'analyse à la lumière de l'énergétique humaine permet de montrer l'existence des phénomènes de duplicité. Ce phénomène permet de mieux comprendre le processus global, et au-delà aide à comprendre l'échec de la fusion dans le cas C1.

6.2-La duplicité du changement et de la transformation

Nous avons précédemment souligné que la transformation pouvait prendre une valeur parmi un ensemble de résultats possibles. Mais, nous avons aussi souligné que dans le plan macroscopique, seul le changement permettait de mesurer la transformation et que **les typologies en Sciences de Gestion ont contribué à définir la transformation comme l'une des formes du changement** (HE 411). Nous ne réfutons pas cette explication puisque le changement définit un état de la transformation qui

⁶⁴¹ « Un nouvel élan pour la viticulture du », *Rapport du cabinet de Conseil parisien à l'Union des Coopératives*, Juillet 2005, 24 p.

est une forme. Toutefois, il existe une difficulté à mesurer au plan microscopique la polarité deux grandeurs ago-antagonistes s'intégrant dans la transduction pour faire advenir le changement (Principe d'incertitude d'Heisenberg⁶⁴²). Nous voyons en effet dans le cas C que la transformation fait intervenir un complexe de *patterns*, les uns mobilisant de l'énergie de transformations pour construire ou détruire (Partie restructuration du projet coopératif), les autres neutralisant cette énergie de transformations (Partie à conserver à un moment donné⁶⁴³). Le tout définira l'état du changement, décrivant une forme qui est celle de l'état polarisé des *patterns* à un instant donné. Cette transformation s'opère dans la relation au milieu associé et n'aurait pas lieu en dehors de cette relation. Cette relation caractérise le bilan des opérations de la transduction. Elle comporte différentes intentionnalités qui l'ont fait advenir. C'est au cours de cette relation que l'énergie potentielle des structures matérialisées par les *patterns*, sera libérée, avec une intensité plus ou moins forte. Cette libération matérialise également le champ de forces. L'affect ou l'émotion ne caractérisent-elles pas alors cet état énergétique de la relation entre les *patterns* dont l'excitation énergétique fait advenir la transformation ? L'émotion ne serait donc qu'une facette et une fonction de l'opération de transduction, dont l'état affectif en décrit la forme.

Nous avons à cet égard souligné la nécessité de conserver l'intégrité de l'information et fait remarquer l'intérêt des travaux de recherche de V.Zardet. La valeur de la transformation se définit donc dans l'ensemble discret des résultats de la transduction. L'émotion agit comme une onde, dont la polarité et l'intensité définissent sa valeur, laquelle détermine l'attractivité (Effet gravitationnel positif) ou la répulsion (Effet gravitationnel négatif). L'attractivité créera de l'intégration et de la coopération. La répulsion créera de la différenciation et de la concurrence. Cette onde fait partie du *quanta*⁶⁴⁴ d'information. Elle est l'énergie libérée qui assure la relation. L'ensemble des phénomènes de la transformation constitue une masse instable décrivant le changement en devenir, que G.Simondon (2005⁶⁴⁵) définit comme *métastable*. Cette masse occupe un espace qui est le milieu. Dans ce milieu, la transformation opère un processus faisant advenir un changement qui n'est pas au pire le changement attendu. C'est ce que nous observons dans le cas C1, ce qui nous permet d'expliquer du point de vue

⁶⁴² Il s'agit d'une notion empruntée à la physique quantique.

⁶⁴³ Chacun sachant très bien que la construction d'une nouvelle unité industrielle coopérative sera financée par la vente ou la démolition des sites actuels et la cession des terrains, ce qui entraînera nécessairement à un moment futur de devoir décider de la stratégie à avoir pour sauvegarder l'activité des caveaux.

⁶⁴⁴ Le *quanta* est une unité indivisible de l'information.

⁶⁴⁵ SIMONDON Gilbert, L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information, 2005, Op.Cit., p.532. Le champ énergétique est un champ métastable car il potentialise l'énergie de transformations. Il n'y a pas de frontière entre un champ énergétique et une forme. La forme n'est en fait que la structure du *signal*. Le processus de la transduction réalise deux opérations caractérisant la relation entre l'énergie et la structure : La modulation qui est la transformation d'une énergie en structure, et la démodulation qui est la transformation d'une structure en énergie. Ces deux modalités convertissent l'opération en structure et la structure en opération (*Ibid*, p. 561). L'opération caractérise l'état métastable tandis que la structure caractérise un état stable. Ce rapport *transopérateur* caractérise par analogie le principe de l'interaction des structures et des comportements.

de l'énergétique humaine l'échec de la fusion. **La duplicité du changement et de la transformation évoque l'unidualité de ce qui est double en soi, qui entretient la dualité ou son dédoublement. Ils ne sont synonymes que dans la perception *ana-lusis* (HP 411 A).** Pour comprendre, il faut en effet plonger dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation. La théorie socio-économique des organisations nous le permet car elle *engramme* une théorie de l'énergétique humaine. **Si l'on pose que le changement n'est qu'une perception *ana-lusis* de sa modalité hylémorphique, alors il est possible de redéfinir l'un par rapport à l'autre à la symphyse du dedans et du dehors, en introduisant la notion de l'énergétique humaine (HP 411 B).**

L'interactivité cognitive (H.Savall et V. Zardet, 2005⁶⁴⁶) apparaît comme un processeur qui fait advenir la transformation dans cet espace vide entre les interlocuteurs, qui est celui de l'individuation collective (G.Simondon), en fait occuper par les ondes énergétiques de l'émotion. C'est le milieu, le territoire de *l'individu transductif*. Ces deux phénomènes de l'interactivité cognitive et de l'individuation collective expliquent l'expansion de la transformation dans le milieu hodologique. Cette expansion est la propagation des phénomènes. Cette propagation est immanente, spatiale et temporelle. Plus généralement, son intensité s'accroît historiquement si l'on considère le phénomène de la mondialisation, la généralisation des restructurations, leur étendue sur le plan géographique, la vitesse de leur réalisation et leur fréquence. L'homéostasie ou la résistance au changement ne signifie pas cependant que les forces en jeu s'annulent. Du moins, on peut l'admettre au plan de l'observable. Simplement, l'opération de transduction opère une transformation dont la valeur énergétique jouerait plutôt comme une *constante cosmologique*, dont la masse est évidemment *métastable*. Nous admettons cependant que cette notion de *constante cosmologique* est une commodité, car en l'état des connaissances de la physique et pas plus que la notion d'homologie structurale, elle n'est pas démontrable⁶⁴⁷. L'observation scientifique permet néanmoins de faire progresser la connaissance, y compris dans le domaine des sciences humaines. La théorie du comportement humain (H.Savall et V. Zardet, 2005⁶⁴⁸) a pu ainsi être conçu parce que les intervenants ont observé ces phénomènes d'attraction et de répulsion.

Rien n'est tel qu'il paraît être. L'implicite et le normatif entretiennent la connivence du caché (HD 412). Le changement d'opinion du président de l'Union en ce qui concerne la stratégie à avoir pour les caveaux est-il l'expression de cette connivence du caché et du non-dit, trop facilement déguisé derrière l'exercice du pouvoir, le discours des priorités, ou d'une argumentation qui vient

⁶⁴⁶ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2005, Op.Cit., p. 378.

⁶⁴⁷ L'attraction implique une polarité d'intensité positive. La répulsion implique une polarité assimilée négative. Mais une polarité négative est un état énergétique neutre. L'état énergétique est défini par la direction et par l'intensité. C'est une résultante.

⁶⁴⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, 2005, Op.Cit., pp.164-177.

soutenir une question que pour des raisons peut-être légitimes les dirigeants n'ont pas voulu étudier à ce moment-là. Une autre façon de le soutenir serait celle du conflit des perceptions. Pour G.Simondon (2005⁶⁴⁹), la communication n'est pas celle des consciences, mais des subconsciences. Cette communication s'établit dans l'interactivité *hic et nunc*. C'est ce qui explique pour cet auteur que la communication s'établisse avec des personnes dissemblables. Là encore, le cas C1 nous éclaire.

Les individus ont une conscience confuse de ce qui fait advenir l'organisation. Ils ne savent pas toujours bien l'exprimer, mais ils le ressentent et le fabriquent. C'est en cela que la transformation fait advenir le changement. Dans le cas C1⁶⁵⁰, l'un d'eux s'exprimait ainsi : « *Dans les structures mentales, il y a toujours le personnel de la Cave 1 et celui de la Cave 2* ». Cette situation impacte les comportements : « *Il y a des gens qui ne nous disent pas bonjour le matin, alors que l'on travaille ensemble depuis quelques années* ». La réorganisation du travail au service administratif a fait l'objet de controverses chargées de non-dit : « *Ce qui est important, c'est que la répartition des tâches soit faite en fonction de nos aptitudes naturelles ; or la répartition qui existait jusque-là fonctionnait bien et on y prenait de l'intérêt* ». « *On ne travaille pas en équipe, c'est chacun pour soi* », souligne une autre personne du service visée par cette controverse : « *Quand j'ai besoin d'informations, je ne les ai pas ou je les obtiens quelques jours plus tard. Il y a des personnes qui font blocage et, on essaie de me coincer pour que je me plante* ». Toutes les occurrences sont ainsi saisies chaque jour pour manifester sa désapprobation à propos de cette fusion, ancienne de dix ans. Les desseins individuels forment ainsi une configuration causale (C.Argyris, 2003⁶⁵¹), qui investit toute l'entreprise. « *Je réserve l'après-midi du vendredi pour donner un coup de main au caveau. Ils ne sont pas assez autonomes au caveau. Pendant ce temps-là, je n'entreprends rien et après je dois mettre les bouchées doubles pour rattraper* », dit un caviste. Pour que le caveau ne soit pas autonome, le dispositif suivant avait été mis en place : « *Le caveau a du mal à admettre que ce soit le service administratif qui suive les clients, mais ils ne sont pas assez rigoureux* ». Les trois commerciaux au caveau se plaignaient évidemment de ne pas pouvoir accéder au fichier informatique des clients. Les décisions stratégiques prenaient soin de l'équilibre fragile des relations : « *Si on introduit un cadre à la cave, ça peut casser l'équilibre fragile entre les cavistes* », dit un responsable administratif. Chacun se gère dans l'indifférence : « *Ils font des investissements de chaque côté sans nous consulter. Par exemple, l'électricien est venu sur le site des vins de table sans que l'on soit au courant, et si ça tombe, demain on le rappellera* » nous dit l'un des cavistes. Et le Coopérateur ? « *Je travaille toute l'année pour faire des « cuvées, mais, quand les vendanges rentrent, elles ne sont pas forcément réalisées comme cela devrait être* », nous dit la technicienne. La tâche des cavistes n'est pas facile car les coopérateurs ne progressent pas au même

⁶⁴⁹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.249.

⁶⁵⁰ Source : Diagnostic Socio-Economique, Cas C1, 2004.

⁶⁵¹ ARGYRIS Chris, *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, 2003, p. 76.

rythme : « Il y a 50 % du vignoble qui n'est pas engagé dans un potentiel de sélection », « Il y a de la matière qui pose problème », dit l'un des cavistes. Durant dix ans, aucune de ces personnes n'a bénéficié de formation : « Ce n'est pas dans la culture de la coopérative de faire de la formation pour s'améliorer », dit un collaborateur.

Pour réaliser le changement dans ce cas, il faut envisager une transformation profonde. La fusion de 1996 a réalisé un changement qui a concerné les structures organisationnelles, mais les comportements et les compétences ne sont pas parvenus à se transformer, à instaurer une bonne qualité de fonctionnement, de sorte que les politiques et les stratégies ne s'intègrent pas. Le changement a été brutal. On ne saurait en l'espèce imputer la résistance aux seuls « *habitus* ». Les personnes ont mobilisé des *dispositions* affectées par la *dialectique de la rivalité et de la coopération*, par la *dialectique de l'attraction et de la répulsion* (H.Savall et V.Zardet, 2005⁶⁵²), cimentant un *milieu de comportements*. Dans ce contexte, le processus de l'individuation collective a contribué au développement de l'asité des comportements. La transformation dans ce cas n'a pas produit les structures du changement attendu. Le processus de la transformation du fonctionnement aurait dû entraîner celui de la transformation organisationnelle et stratégique, de sorte que le changement au plan des structures, des comportements et des compétences se conjuguent, afin de limiter les effets de déflexion. Celle-ci caractérise la duplicité.

La transduction s'opère néanmoins dans toute relation active, y compris virtuelle. Jusque-là, on concevait l'interaction avec des individus vivants ou avec des objets physiques. Mais, le développement des nouvelles technologies de l'information, des environnements virtuels et des environnements de coopération inter-organisationnelle, entraîne l'expansion de l'interaction avec ce que G.Simondon (2005⁶⁵³) appelle des « *trous d'individualités* ». Jusque-là un « *trou d'individualité* » pouvait être représenté par un personnage mythique, par exemple le fondateur de l'entreprise. Son symbole habite l'individuation collective de l'organisation. Mais, il peut se trouver constitué par des personnages virtuels, tel que le marketing les construit, ou par toute personne avec laquelle on se trouve en rapport dans l'entreprise, à distance, sans jamais la connaître. G.Simondon montre que des individus existent comme absence ou comme symbole et impressionnent le processus de l'individuation psychique et collective. Ces individus ont une emprise qui contribue à la décharge d'une énergie potentielle (*Affordance*). Cette charge se trouve libérée dans le rapport au symbole. **Le développement contemporain des organisations augmente et accélère l'emprise des processus hodologiques** (HE 412 A).

Bien évidemment, le cas C pose le problème de l'art de la gouvernance et de l'exercice du leadership au sommet stratégique, plus particulièrement de l'exercice éventuellement immodéré du pouvoir par

⁶⁵² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation, Défis et dynamiques*, 2005, Op.Cit., p.165.

⁶⁵³ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.250.

un leader politique et charismatique de grande envergure. A certains égards, cet exercice laisse peu d'initiatives aux membres du conseil d'administration de l'Union, dès lors que ceux-ci se trouvent engagés dans un processus nécessitant de gérer une dimension éminemment politique. L'exercice du pouvoir définit un fil conducteur. Mais, dans ces contextes, la gestion de l'équilibre coopératif est assez délicate pour les présidents membres du conseil d'administration de l'Union, représentant respectivement leur coopérative. Deux processus de management, l'un *top down*, l'autre *bottom up* se télescopent alors dans le champ inter-organisationnel. Il aurait suffi que les conseils d'administration votent le projet coopératif avec des majorités fortes pour que le projet n'ait pas besoin d'être présenté en assemblée générale. Seule la coopérative C1, au sein de laquelle une intervention socio-économique était conduite, a voté le projet à 15 voix sur 16. La majorité n'a pas été significativement obtenue dans les autres coopératives. Le projet coopératif se trouve donc engagé en force tandis qu'il devra être présenté aux assemblées générales de clôture de l'exercice en cours, pour être conforme aux dispositions du statut de la coopération. On voit que la transformation est un processus qui consiste à intégrer des « faits sociaux », c'est-à-dire à les convertir par le processus intrinsèque de l'individuation en sa propre substance (HD 413).

La duplicité du phénomène de la transformation émerge ici dans la symphyse du dedans et du dehors. Mais, la radicalité du télescopage génère une situation explosible. Au cours de notre réunion téléphonique du 11 janvier 2007, le président de la coopérative C1 m'indiquait qu'il ne souhaitait pas poursuivre son mandat à l'assemblée générale de février 2007, tant la situation était devenue invivable. L'espace inter-organisationnel se trouve largement occupé par le conflit dans l'équilibre coopératif, qui envahit le processus global de gouvernance.

J.C Fauvet (1996⁶⁵⁴) a observé cette problématique générale du management dans « l'espace vide » en se plaçant dans le champ énergétique global de l'organisation et de l'environnement. Selon cet auteur, l'exercice du pouvoir et plus largement du management nécessite de gérer des postures libérant des espaces d'initiatives contrôlées. C'est ce qu'il appelle le « *management par le vide contrôlé* » (*Ibid.*, p.263). La limite basse est de ne pas laisser le chaos ou le laisser-faire s'installer. Parmi les recommandations, l'auteur préconise une méthode de management *bottom up* qu'il oppose à une méthode *top down*. La délégation à rebours comme il la nomme fait application du principe de subsidiarité. Il en souligne cependant la limite, résultant de ce que les unités locales sont moins sensibles aux impératifs globaux. C'est ce que nous observons dans le cas C, ainsi que dans le cas B, puisque la négociation des intérêts collectifs se réalisait d'abord dans la défense des intérêts particuliers. La théorie socio-économique applique également ce principe de subsidiarité, mais dans le cadre d'un dispositif dénommé *horivert*, que nous développerons en troisième partie, réalisant une

⁶⁵⁴ FAUVET Jean-Christian, *La socio-dynamique : Concepts et méthodes*, Préface de Jean-René Fourtou, Les Editions d'Organisation, 1996, 337 p.

solide intégration à tous les niveaux du management courant et du management stratégique. Il s'agit que les processus hodologiques s'intègrent. Cette perspective a démontré que la transformation est un processus socio-économique qui fait advenir le changement (HE 412 B).

6.21-La Transformation à la Symphyse⁶⁵⁵ du dedans et du dehors

Dans le cas C, plus nettement que dans le cas B, nous observons la convergence d'une double logique dans le processus de la transformation. D'une part, les interactants opèrent dans une logique de résolution de problèmes, d'autre part ils opèrent dans une logique d'adéquation. Ce phénomène a été analysé dans le contexte de l'entreprise individuelle par S.Allain (1999⁶⁵⁶). Pour cet auteur, dans ce processus, le dirigeant recherche une solution satisfaisante, non connue à priori, en s'appuyant sur les représentations qui guident son action. Ces logiques obéissent à des principes de simplification, de continuité et de connexion étroite entre les actions à mener en même temps, indique-t-elle. Nous trouvons là une explication au comportement de chaque dirigeant au sein du cas C, considéré individuellement. Nous observons bien dans ce cas le principe selon lequel **la transformation façonne l'activité de changement. Mais, le changement n'explique pas la transformation car il est la manifestation de la transformation. Le changement émerge de la transformation** (HE 413). Ce processus, décrit par S.Allain, façonne dans le même temps le processus de l'individuation collective. Il permet d'expliquer les modalités paradoxales de l'équilibre coopératif au sein d'une organisation.

Le cas C est autrement plus complexe, car la vision stratégique et les décisions n'émergent pas d'un seul dirigeant, mais d'un collectif. Elles se construisent dans le processus de l'individuation collective, à trois niveaux, celui de l'exploitation agricole, celui de la coopérative, celui de l'Union des Coopératives⁶⁵⁷. Dans les infrastructures, le changement n'est pas d'abord le produit de la vision mise en œuvre, mais le *transformé* du processus de l'individuation collective, qui doit d'abord construire la solution puis la déployer. La transformation apparaît comme un processus qui peut être dissocié du changement. Le changement qui se produira ne sera qu'un résultat parmi un ensemble de solutions possibles. **La transformation a été jusque-là présentée comme un succédané du changement. Si l'on pose que la transformation fait advenir le changement, alors la transformation peut envisager de s'affranchir du changement** (HP 412 A). La transformation acquiert son autonomie. Cela suppose cependant de concevoir qu'elle s'initialise dans la symphyse du dedans et du dehors.

⁶⁵⁵ La symphyse est une articulation intégrant la relation entre le dedans et le dehors.

⁶⁵⁶ ALLAIN Sophie, « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mono-décideur : Le cas de l'entrepreneur agricole », *Revue Internationale des PME*, n° 1-2, 1999, 24 p.

⁶⁵⁷ Ce processus est cependant bien plus large, puisqu'il concerne aussi les familles, les institutions professionnelles régionales et nationales.

Puisque l'individuation se différencie de l'individualisation d'une part, que l'individuation collective est un complément d'individuation psychique, on peut faire l'hypothèse en effet que la transformation s'initialise par le mécanisme de l'interactivité cognitive dans le centre de gravité des relations au milieu et plus précisément constituant le centre de gravité de l'espace hodologique, que nous définissons comme une symphyse. Ce lieu⁶⁵⁸ hodologique est entre le dedans et le dehors le lieu de l'intégration des subconsciences. C'est dans ce lieu que s'opère l'intégration résultante des processus complexes de l'interactivité cognitive, la fusion des ondes énergétiques de l'émotion, le lieu de la translation de la connaissance. Ce lieu se distingue cependant de l'instance du *soi* (Cf. § 2.6) qui est plutôt un lieu dans lequel s'opère l'individualisation. La valence positive ou négative s'opère cependant dans cette instance du *soi* qui réalise l'intégration de l'énergie psychique et de l'énergie physique. C.G Jung (1993, p.36⁶⁵⁹) a montré *qu'une considération énergétique des phénomènes psychiques pouvait être fructueuse* dans le domaine des sciences humaines. Il n'est pas cependant à l'origine de ce concept de l'énergie psychique, qu'il emprunte à des auteurs l'ayant utilisé avant lui, comme J.C.F Schiller, N. de Grot, Th.Lipps ou encore L.W Stern. Il proposa néanmoins le concept de *l'énergie vitale* (*Ibid.*, p.37), qui désigne la *libido*, pour la distinguer du concept universel d'énergie.

Pour C.G Jung (*Ibid.*, p.85), tout progrès trouve son origine dans l'individuation. Toutefois, la prise de conscience de ce progrès ne peut se réaliser que par *discrimination*. Elle s'acquiert dans l'expérience humaine et dans l'action. L'individuation collective opère un transfert énergétique entre les individus. Ce transfert constitue pour C.G Jung un *déplacement de libido* (*Ibid.*, P.64). La transformation de l'énergie dans un dynamisme est le processus de métamorphose chez C.G Jung. Dans le cas C, la transformation oppose deux logiques. L'une est poussée par le Président de l'Union qui opère des choix et qui a joué pour cela de toutes les influences. L'autre est induite par les présidents de coopératives, membres du conseil d'administration de l'Union, qui n'opèrent pas de choix, autres que ceux de sélectionner ce qui est proposé, de préserver la défense de leurs intérêts lesquels se conjuguent d'ailleurs dans la défense de l'intérêt de la coopérative qu'ils représentent et de l'intérêt personnel. Il s'agit bien d'un *échange composite*. Dès lors, le Président de l'Union parvient à *enfoncer* le processus de l'individuation collective. C'est aussi ce processus que nous avons observé au sein du conseil d'administration de la coopérative C1. Le Président *impose également les propositions* à faire voter, y compris sous la menace de la démission. Du point de vue énergétique, le Président est dans une polarité positive. Les administrateurs sont dans une polarité assimilée négative. Toutefois, une polarité négative est un état énergétique neutre.

⁶⁵⁸ Nous privilégions la notion de lieu à celle d'instance, compte tenu de la dimension hodologique. G.Simondon (2005, p.212) indique que l'univers hodologique permet d'intégrer des mondes perceptifs disparates en perspective définissant la relation au milieu.

⁶⁵⁹ JUNG Carl-Gustav, *L'énergétique psychique*, Georg, 1956, 1973, 1981, 1987, 1993, 287 p.

Les seules personnes qui travaillent vraiment à la résolution des problèmes sont les présidents. L'équilibration chez les administrateurs privilégie la posture de la logique d'adéquation qui selon S.Allain (1999⁶⁶⁰) met l'accent sur la manière dont l'individu utilise ses représentations pour prendre des décisions, la logique de choix insistant plus particulièrement sur la manière dont celui-ci traite les informations pour aboutir à une décision. Nous avons observé dans le cas C1, que l'indécision prévaut jusque dans l'urne. Mais, finalement une majorité des administrateurs n'a pas fait le choix de la rupture car ils ne parviennent pas à gérer la contradiction dans laquelle ils se trouvent au plan individuel. Lors du vote du projet coopératif en conseil d'administration, il a été organisé un nouveau débat de deux heures qui laissait augurer d'un résultat très incertain. Le président a proposé de repousser le vote après une pause, mais l'un des administrateurs est intervenu pour dire « *il faut voter tant que c'est chaud* ». Le résultat a été 15 voix pour sur 16 et une abstention. Chacun s'est trouvé libéré. Il ne s'agit pas cependant d'un vote d'adhésion, mais d'un vote qui permet de voir si ce qui est proposé est pertinent, de continuer le travail. Chacun doute et en conscience pense que la crise ne pourra être surmontée que collectivement. Cela est important à comprendre pour bien situer l'impact du pilotage, ne pas attribuer à cette action un mérite qui ne lui revient pas, dans un contexte d'incertitude faisant intervenir un programme d'actions non répétitives, qu'il faut distinguer en effet du pilotage de process répétitifs. Le pilotage était cependant utile, car dans les autres coopératives, le projet coopératif n'a pas eu la majorité requise. Toutefois dès le lendemain, les rumeurs vont bon train, accablant le président de tous les maux. Les rumeurs, ragots et autres commérages désespèrent le personnel, qui ne sait plus à quel saint se vouer. L'espace hodologique se remplit ainsi de croyances. La tension collective est également entretenue par des *méta-règles* (A.Rollet⁶⁶¹). Il s'agit de règles destinées à produire des règles (F.Jolivet et C.Navarre, 1993⁶⁶² ; F.Jolivet 2003⁶⁶³). Dans sa thèse, A.Rollet (*Ibid.*, 1999) a étudié deux *méta-règles* que l'on retrouve le plus souvent dans les discours : « Il faut faire de la qualité » et « il faut se regrouper ». On les retrouve de différentes manières énoncées dans le document du cabinet de conseil parisien. Elles contribuent au maintien de la cohésion. Mais, elles expriment des intentions stratégiques généralement vagues.

⁶⁶⁰ ALLAIN Sophie, « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mono-décideur : Le cas de l'entrepreneur agricole », 1999, Op.Cit.

⁶⁶¹ ROLLET Anne, « Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs : Le couple produit/territoire « pomme(s) des Alpes », *Les cahiers de recherche ERFI*, Janvier 1999, 20 p.

⁶⁶² JOLIVET François et NAVARRE Christian, « Grands projets, auto-organisation, méta-règles : De nouvelles formes de management de grands projets », *Revue Gestion 2000*, Avril 1993, pp.191-200.

⁶⁶³ JOLIVET François, *Manager l'entreprise par projet : Les métrarègles du management par projet, vade-mecum*, Management et Société (EMS), 2003, 300 p.

On comprend aussi que dans un tel contexte la solution proposée, du moins celle sur laquelle les dirigeants communiquent, n'est pas satisfaisante. R.Cyert et J.March (1963⁶⁶⁴) et H.Mintzberg (1976⁶⁶⁵) ont montré que les solutions conçues en situation de crise étaient généralement simplifiées car elle s'inscrivent à la fois dans la continuité de la solution qui pose problème et va à l'essentiel en fonction des priorités ou des urgences. Elles s'inscrivent au voisinage des symptômes écrit S.Allain. Les coopérateurs attendent du concret, c'est-à-dire « *est-ce que notre vin va se vendre et combien on va nous le payer* ». Ils comprennent qu'ils devront faire des efforts, mais en repousse la limite. Quelques-uns mettent en œuvre des solutions techniques permettant d'obtenir une production avec les coûts les plus faibles, au dépend de la qualité, ou reviennent vers des solutions techniques contre-indiquées. Mais, dans ce contexte, plus personne ne s'investit en innovation. Il faudra l'énergie du nouveau directeur à l'Union pour *décréter* de nouvelles règles radicales⁶⁶⁶. L'ensemble des quelques 150 administrateurs convoqués en assemblée générale exceptionnelle pour la présentation du projet coopératif élaboré par le cabinet de conseil parisien ont eu le sentiment qu'il ne leur était rien proposé et que tout restait à faire. Ceci explique cela, notamment la difficulté pour les administrateurs à prendre position lorsqu'il s'agit de voter ce projet coopératif. Celui-ci se trouve néanmoins implémenter et opère la transformation. Pendant cette phase de transition, chacun des coopérateurs produit cependant des règles pour traiter ses problèmes qui opèrent une transformation concurrente en quelque sorte.

Le processus de l'individuation collective génère donc de la duplicité. Ensuite, dans un second temps, les efforts pourront converger, pour ceux du moins qui adhéreront à des orientations mises en œuvre concrètement et pilotées. Ce deuxième temps n'a pas été organisé dans le cas de la fusion en 1996 pour la coopérative C1. Dès lors, le processus de la transformation ne s'est jamais trouvé bien réglé. Aussi, il nous apparaît qu'une **théorie de la transformation permet à la transformation de s'affranchir du changement. Le concept de stratégies de transformations désigne des stratégies réalisant une approche transformative *sun-thesis*** (HP 413). Le pilotage de la transformation nécessite une approche holomorphique, en particulier dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, ou dans les organisations à décideurs multiples. Il permet de faire fonctionner les organisations en poupées gigognes. Dans le cas C, il s'agira que la poupée gigogne fonctionne effectivement avec la tête en haut.

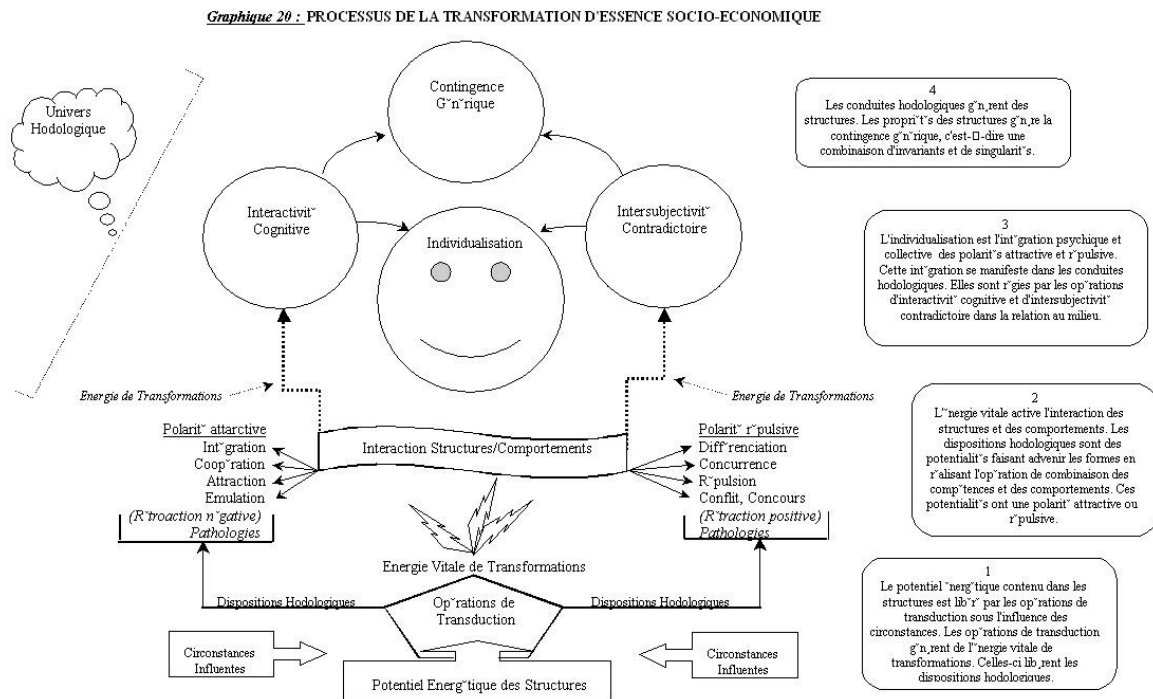
⁶⁶⁴ CYERT R. et MARCH J., *A behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963, 332 p.

⁶⁶⁵ MINTZBERG Henri, « Planifier à gauche et gérer à droite », *Harvard l'Expansion*, 1976, pp.85-96.

⁶⁶⁶ Si le coopérateur n'applique pas ces règles et que le produit n'a pas de marché, la coopérative ne le vendra pas.

6.3-Actionner les propriétés transformatives du fonctionnement de l'organisation

Nous avons vu dans le chapitre 5 que le développement de la capacité de transformation reposait sur la mise en œuvre d'une stratégie de transformations contribuant au développement de l'apprentissage interactionnel. Nous voyons dans le chapitre 6 que la transformation se réalise en développant des modes de pensée énergétique. Ce que nous voyons également avec le concept de la duplicité, c'est que ces modes de pensée énergétique peuvent décrire des conflits-coopérations dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation, de sa gouvernance et de son management. Nous pouvons alors proposer un schéma général du processus de la transformation d'essence socio-économique (Graphique 20).



Ce graphique décrit le processus endogène de la transformation dans les *infrastructures trans-organisationnelles*. Le graphique 16 (§ 5.4) caractérise les structures de définition du modèle de la transformation d'essence socio-économique. Ces structures potentialisent de l'énergie de transformations. Mais, il n'y a pas de frontière entre un champ énergétique et une forme. La forme n'est en fait que la structure du *signal*. Le processus de la transduction réalise deux opérations caractérisant la relation entre l'énergie et la structure : La modulation qui est la transformation d'une énergie en structure, et la démodulation qui est la transformation d'une structure en énergie. Ces deux

modalités convertissent l'opération⁶⁶⁷ en structure et la structure en opération (G.Simondon, 2005⁶⁶⁸, p. 561). L'opération caractérise l'état métastable tandis que la structure caractérise un état stable. Ce rapport *trans-opérateur* caractérise par analogie le principe de l'interaction des structures et des comportements. L'univers hodologique intègre les mondes perceptifs disparates par nature, dans une perspective sensorielle cohérente définissant la relation au milieu. Le processus de l'adaptation est en quelque sorte créé antérieurement à l'action elle-même. Nous pouvons le définir comme le **passage à l'acte**.

Dans une entreprise ou dans une organisation, la transformation doit réaliser le changement prescrit. En raison du processus de l'individuation psychique et collective, le fonctionnement de l'organisation n'est jamais bien réglé. Il faut en particulier contrôler les écarts de déflexion. Ces écarts sont générateurs de coûts et performances cachés. La théorie socio-économique des organisations propose de réaliser une approche dysfonctionnelle. Ce sont en effet les dysfonctionnements qu'il faut observer. L'intervention socio-économique permet de réaliser cette observation selon une approche qualimétrique (H.Savall et V.Zardet, 2004⁶⁶⁹). **Une théorie réalisant une approche transformative dans l'échelle isométrique de structures et des opérations, telle la théorie socio-économique des organisations, est une théorie de la transformation** (HP 412 B).

Il ne suffit pas cependant d'activer les opérations de l'interactivité cognitive pour fonctionner selon le principe de *l'orthofonctionnalité*. Il faut en effet considérer que ces mécanismes de l'interactivité cognitive sont enveloppés par les processus de l'intersubjectivité contradictoire. Si comme le soulignent les professeurs H.Savall et V.Zardet il est impossible de tendre vers une parfaite objectivité sur le plan de la connaissance substantielle, on peut néanmoins essayer d'améliorer le processus en développant la *métacognition* sur le plan procédural. Nous avons en particulier observé cette pratique dans la conduite de notre recherche par le Professeur H.Savall. Nous pensons que ces principes peuvent être généralisés à la gouvernance et au management.

Le cas B1 montre par exemple que l'on peut dépenser une énergie phénoménale pour obtenir un résultat qui ne satisfait pas les attentes, en restant enfermé dans sa propre façon de voir. Il a fallu un certain temps au dirigeant de l'entreprise pour comprendre qu'il devait envisager également de remettre en cause ses méthodes de management et son analyse des situations, par exemple ne plus faire lui-même mais prendre le temps de concevoir et de s'organiser pour faire-faire. L'intervention socio-économique a montré que c'était une des conditions de la réalisation du changement. Les deux cas B1 et C1 illustrent un second phénomène à gérer qui est celui de la discontinuité. **La capacité de**

⁶⁶⁷ Dans le cadre de notre recherche, nous faisons références à la combinaison des comportements et des compétences.

⁶⁶⁸ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.561.

⁶⁶⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Quamilétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., p.150.

transformation se développe à l'aune de la plus ou moins grande capacité de l'acteur à agir sur les circonstances. (HD 414). L'individuation émerge de la relation au milieu, tandis que l'individualité émerge dans le *soi*. L'inter-organisationnel est le lieu de l'individuation. L'organisation apparaît comme le lieu de la réalisation du *soi*. Le processus de l'individuation apparaît alors comme une structure de synchronisation. Cela supposerait de concevoir le processus de la transformation à partir d'un centre de gravité qui est celui de l'espace hodologique, que nous avons défini comme la symphyse. Le dirigeant ou le manager doivent concevoir leurs stratégies de transformations à partir de ce centre de gravité, et non plus à partir des individualités dont la leur en principal ou celle d'un petit nombre. L'action de tous apparaît comme une circonstance influente qui naît de la mobilisation *hic et nunc* de dispositions hodologiques. Conceptuellement, en environnement de coopération inter-organisationnel, on concevra le centre de gravité non pas au centre des unités actives, c'est-à-dire en intra, mais dans l'espace hodologique que ces unités constituent. C'est une aptitude à développer pour intervenir en particulier dans l'inter-organisationnel, et plus généralement dans la relation-client interne/externe. Ce centre de gravité se distribue néanmoins dans chaque unité active qui exerce une influence plus ou moins forte. **L'individuation est un processus qui structure le couple individu/milieu. Ce couple est un acteur en Sciences de Gestion. Cette structuration est le creuset de l'organisation, car l'organisation née de l'individuation en unité collective active** (HE 414). L'organisation n'est qu'un transformé. C'est dans la genèse de ce transformé qu'il faut concevoir le pilotage de la transformation (Cf. *Graphique 20*).

On relativise néanmoins la notion de contingence⁶⁷⁰ pour concevoir la relation au milieu dans le champ des *affordances*. Rappelons la définition de ce concept proposé par J.Gibson. Il s'agit de la prise que l'environnement offre à la perception et en même temps la capacité que cette perception possède d'avoir prise sur ou d'être en prise avec ces prises (A.Berque, 2000⁶⁷¹). Dans le processus de transduction, la perception peut être considérée comme une phase du processus de résolution énergétique qui transforme en structures organisées des tensions individuées dans le champ des *affordances*. Ces structures recèlent le potentiel d'information qualitatif et quantitatif (G.Simondon, 2005⁶⁷², p.243). Ces informations peuvent comporter des caractéristiques *orthofonctionnelles* ou *dysfonctionnelles*. Le fonctionnement est néanmoins un tout. Cette résolution, qui intervient donc dans la symphyse du dedans et du dehors, décrit la recherche d'une compatibilité dans le *soi*, qui peut-être une attraction ou une répulsion. Cela entraîne de considérer que structurellement, la subjectivité au

⁶⁷⁰ Selon la définition qu'en donne la théorie de la contingence (Travaux du Groupe Aston, 1975 ; Burns & Stalkers, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967), et plus généralement les écoles environnementales (Ecologie des populations (Hannan & Freeman, 1984 ; Mintzberg, 1999), Dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), faisant prévaloir la détermination des variables de l'environnement.

⁶⁷¹ BERQUE Augustin, *Ecoumène : Introduction à l'étude des milieux humains*, 2000, Op.Cit., p.151.

⁶⁷² SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.243.

plan individuel ou l'intersubjectivité au plan collectif organise la ségrégation des phénomènes dans le *soi* pour déterminer l'individualité, les attitudes, les comportements, les choix, l'action. La manifestation de cette ségrégation détermine la *conduite hodologique*. Celle-ci peut-être qualifiée d'objective au plan individuel ou d'intersubjective au plan collectif. La *conduite hodologique* est la conduite avec laquelle on est en prise ou qui offre une prise. Subjectivité et objectivité sont, comme *l'effet de Janus*, deux perspectives d'un même phénomène incompatible, l'une établissant la relation avec le dedans, l'autre avec le dehors.

Cette perspective souligne le problématisme de la synchronisation. Il ne suffit pas de stimuler les processus de l'interactivité cognitive. Encore faut-il en synchroniser en même temps le mécanisme pour réduire les effets de déflexion. **La transformation résulte de ce que l'acteur perpétue en son sein une activité permanente d'individuation qui se concentre en sa limite. L'unité active de l'acteur est caractérisée par un état métastable. Cet état lui confère son caractère conflictuel, éventuellement pathologique, car dans le milieu, une force rencontre toujours une force** (HP 414 A).

Ce phénomène de la discontinuité explique la difficulté à réaliser des changements aux différents niveaux d'échelles. Au plan des politiques industrielles par exemple, comment expliquer que des secteurs d'activité comme le textile aient bénéficié d'une période de dix ans pour se transformer, s'adapter aux mutations concurrentielles, et n'y soient pas parvenues, en faisant peser le coût social du changement sur la société et sur les personnes perdantes dans cette transformation ? **Le processus de la transformation est immanent au sein des organisations. Les organisations évoluent aux différents niveaux d'échelles et se transforment en raison de leur fonctionnement** (HP 414 B). La transformation est l'essence du changement.

Il nous apparaît donc que **le management socio-économique des organisations incorpore une approche transductive de l'apprentissage de la transformation** (HD 421), que nous avons essayé de représenter dans le schéma précédent. Certes, une modélisation est toujours réductrice (J.L Le Moigne, 1990⁶⁷³). Elle est cependant nécessaire parce qu'elle dessine une forme synthétique. Cette approche transductive permet de relativiser la notion de contingence. Les stimuli sont co-construits dans la relation au milieu. Cette co-construction impose l'exploration de la subjectivité dans un *espace proustien* faisant du *moi* un lieu hodologique plutôt qu'un personnage, que J.Kristeva a si bien analysé dans *Le temps sensible*⁶⁷⁴. Le cas C décrit un processus de cadrage stratégique conflictuel. La sensibilité du leader y incarne le rayonnement de sa relation au milieu articulant les choix possibles du moment dans la symbolique du projet. Le leader politique et charismatique incarne enfin son rôle

⁶⁷³ LE MOIGNE Jean-Louis, *La Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, 1990, Op.Cit., pp.71-86

⁶⁷⁴ KRISTEVA Julia, *Le temps sensible*, Gallimard, 1994, 629 p.

mythique de Prométhée. Comme l'on écrit R.Calori et T.Atamer (1989⁶⁷⁵), une action engagée doit être poursuivie à son terme pour capitaliser ses effets matériels et immatériels. Son incarnation est une clé de voûte du projet. Mais, comme le montre la théorie socio-économique des organisations, la mise en œuvre du changement est souvent abandonnée à elle-même. C'est pourquoi la continuité du processus de transformation n'est pas assurée. **Le management socio-économique des organisations recèle un mécanisme intégré et instrumenté d'apprentissage de la transformation, endo-centré dans l'interaction entre l'individu et le collectif, exo-centré dans l'interaction entre l'organisation et l'environnement** (HE 421). Citant A.Rondeau (1999⁶⁷⁶), A.Bedrane (2001, P.13⁶⁷⁷) montre bien les différentes dimensions du leader, architecte, médiateur, séducteur, chef d'orchestre, qui doit *transformer des perdants adversaires au projet en gagnants potentiels*. **Pour ces raisons, l'apprentissage de la transformation peut-être distingué des autres formes d'apprentissage, en ce qu'elle propose une approche transformative de l'apprentissage** (HP 421). Cette gestion de l'apprentissage dans ses infrastructures permet d'intégrer la dimension du pilotage dans la gouvernance et dans le management. Elle lui confère des propriétés transformatrices et qualifiantes.

Cependant, **le pilotage de la transformation et son apprentissage nécessitent de distinguer deux types de contexte qui s'encastrent : Soit les entreprises sont plutôt exposées à un environnement paramétrique, soit les entreprises ont une certaine capacité à modifier (influencer) leur environnement** (HD 422). Cette appréciation concerne l'entreprise elle-même et la structure de l'industrie car elle caractérise les modes génériques de conduite du changement. Le principe de la contingence générique permet de faire l'hypothèse de *l'isométrie des structures* (H.Savall et V.Zardet, 2005⁶⁷⁸), à laquelle nous adhérons en soulignant le principe de l'homologie structurale. Sur le plan théorique, H.Savall et V.Zardet (2004,⁶⁷⁹) insistent sur l'étroite imbrication des sciences humaines et sociales, des sciences économiques et des sciences de gestion, sans toutefois perdre de vue l'objet de la recherche ou du projet. Au fond, la Science doit transgresser les disciplines. La réalité humaine est toujours en toile de fond. En faisant référence aux travaux précurseurs de Baruch de Spinoza dans le domaine de la théorie de la connaissance, et de A.R Damasio dans le domaine des neurosciences, H.Savall et V.Zardet (2004, p.158) soulignent l'unité de l'être humain et la réalité transductive du

⁶⁷⁵ CALORI Roland, ATAMER Tugrul, *L'action stratégique : Le management transformateur*, 1989, Op.Cit.

⁶⁷⁶ RONDEAU Alain, « Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, 1999, Op.Cit.

⁶⁷⁷ BEDRANE Abdelhalim, « Leadership et changement stratégique : Le style du leader dans la démarche de transformation », *Worked-Paper n° 606*, Avril 2001, 16 p., p.13.

⁶⁷⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation, Défis et dynamiques*, 2005, Op.Cit. p.168.

⁶⁷⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., p.155.

vivant, c'est-à-dire la relation entre l'être individualisé et sa réalité individuée. G.Simondon (2005⁶⁸⁰, p.264) écrit : « *L'individualisation différencie les êtres les uns par rapport aux autres, mais elle tisse aussi des relations entre eux ; elle les rattache les uns aux autres parce que les schèmes selon lesquels l'individuation se poursuit sont communs à un certain nombre de circonstances qui peuvent se reproduire pour plusieurs sujets* ». L'interactivité cognitive et l'intersubjectivité nécessitent d'intégrer la dimension du sensoriel et du sensible, car **les règles sociales de l'action contribuent à construire une conception implicitement normative des structures et des comportements, s'accordant avec l'expérience humaine** (HE 422). Dès lors, la mutation des modes du management doit être recherchée dans une conceptualisation de ses modalités en *infra*. La découverte de la dimension cachée révèle les conceptions implicitement normatives (F.Perroux⁶⁸¹). **Si l'on pose que le pilotage de la transformation comporte de développer la transformativité du management, alors le management peut-être normatif en tant que la normativité confère de la structure, mais l'acteur ne doit pas se laisser normaliser** (HP 422 A). Ce refus qui propose autre chose participe au déroulement du processus de la transformation car il caractérise l'effort d'intégration individuel et collectif, pour autant que la fonction vitale de pilotage sera efficace, c'est-à-dire qu'elle s'exerce bien dans le triptyque de l'interactivité cognitive, de l'intersubjectivité contradictoire et de la contingence générique. **Une organisation recèle en son sein d'une capacité de transformation qu'elle doit apprendre à mobiliser perpétuellement pour se transformer** (HP 422 B).

C'est une propriété du modèle interactionniste que de réaliser l'intégration entre les structures internes et les structures externes. C'est pourquoi nous préférons articuler la transformation endogène et la transformation exogène autour du concept des circonstances influentes plutôt que de contingence pour asseoir notre conception de l'activation des processus de la transformation. Ces circonstances peuvent tout à la fois constituer des opportunités ou des inopportunités. Cette approche n'interdit pas l'évaluation. D'une certaine façon, elle contribue à repositionner le modèle endogène du changement dans les plans *trans-organisationnel et trans-individuel*. Selon S.Oyama (1993⁶⁸²), J.Piaget n'avait pas tout à fait rejeté la notion de contingence. C'est pourquoi il a privilégié le développement d'un modèle internaliste du changement. Selon cet auteur cependant, il aurait consacré sa vie à la recherche d'un *tertium quid* expliquant mieux l'intégration entre les causalités internes et les causalités externes (*Ibid*, p.138). Il a alors proposé le concept de la *phénocopie*, désignant la re-construction endogène de

⁶⁸⁰ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.264.

⁶⁸¹ PERROUX François, « Les conceptions implicitement normatives », *Revue Economies et Sociétés*, ISMEA, Tome IV, n°12, Décembre 1970, Op.Cit., 55 p.

⁶⁸² OYAMA Susan, « Penser l'évolution : L'intégration du contexte dans l'étude de la phylogénèse, de l'ontogénèse et de la cognition », *Revue Intellectica*, 1993/1, pp.133-150.

l'adaptation exogène par l'intermédiaire des mécanismes génétiques⁶⁸³. Cette perspective maintenait cependant la dualité des environnements. Or, cette dualité disparaît dans le mécanisme de la transduction. Le processus de résolution des problèmes doit être considéré des doubles points de vue génétique et énergétique. Le concept de *l'affordance* exprime la fusion des prises qu'offre l'environnement à la perception et réciproquement dans un univers qui n'est pas duel mais hodologique.

Cette perspective de l'intégration des contextes et des processus est au centre de la théorie socio-économique des organisations, de notre point de vue. C'est dans cette conception que l'on peut le mieux concevoir *l'évolution*, au sens où l'entendait J.Piaget de *déploiement*. Elle apparaît parfaitement intégrer dans le triptyque de l'intervention socio-économique (Cf. § 2.1). La mise en œuvre du changement se trouve *de facto* intégrer dans la pratique du management courant. **La théorie socio-économique des organisations permet ainsi d'implanter un management transformateur et qualifiant** (HD 423). Cette perspective lui confère les propriétés *trans-organisationnelles* aux différents niveaux d'échelles. C'est pourquoi nous trouvons cette approche particulièrement adaptée pour les environnements de coopération inter-organisationnelle. Il faut toutefois que les dirigeants perçoivent l'intérêt de positionner les missions de transformation au centre du système interactif. H.Savall et V.Zardet (1995⁶⁸⁴) insistent sur l'importance de la négociation à avoir sur le plan de la méthode et des processus. Mais, il n'est pas aisé pour les dirigeants de percevoir la différence entre une approche heuristique et une approche normative. Pour actionner les propriétés transformatives du management, il est indispensable d'activer les processus de développement de l'apprentissage interactionnel. Les dirigeants le découvrent au fil de cet apprentissage. Nous l'avons observé plus particulièrement dans le cas B1. **Le management est transformateur et qualifiant lorsqu'il permet de gérer activement l'apprentissage de la transformation dans la combinaison des comportements et des compétences** (HE 423).

Cette notion de *déploiement* recouvrant *l'évolution* est très présente en *infra* dans la théorie socio-économique des organisations. Nous pouvons l'identifier dans le processus heuristique de la mise en œuvre de la stratégie interne et externe, et plus généralement dans le modèle *Horivert* (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.242⁶⁸⁵) qui structure l'intervention socio-économique ainsi que l'implantation du

⁶⁸³ Jean PIAGET opposait à l'adaptation phénotypique ou « accommodat » n'impliquant pas de modification génétique. Les variations phénotypiques sont sources de déséquilibres dans l'organisme. Les phénocopies permettaient de passer du stade de l'accommodation phénotypique au stade de l'assimilation.

⁶⁸⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p.254

⁶⁸⁵ Ce processus intègre l'action horizontale et l'action verticale afin de réaliser la compatibilité des différentes formes de la coopération. Le fait que chacun des acteurs soit impliqué dans les deux dimensions facilite la démultiplication, la cohérence et la prise en charge par les acteurs eux-mêmes.

management socio-économique dans l'espace et dans le temps. Cette solution de déploiement a été préférée après une longue expérimentation d'un autre processus dit en *tache d'huile*. Pour autant faut-il opposait la démarche d'adaptation et de développement comme l'affirme A.Brassard (2003⁶⁸⁶). Ce point de vue se comprend dès lors que l'auteur s'en réfère à une modification en profondeur du *modèle prévalant*, c'est-à-dire du modèle des valeurs. Mais ce raisonnement considère les valeurs comme une *gestalt* que l'on pourrait façonner. H.Savall (*Ibid.*, 1995) pour sa part insiste sur la nécessité d'avoir présent à l'esprit la double dimension substantielle et procédurale. La méthode socio-économique est d'abord une méthode qui active les mécanismes de la transformation. Ce mécanisme organise la *disparition des formes significatives antérieures* (Cf. § 5.11) en activant les mécanismes énergétiques de la transduction. La méthode cible plus particulièrement le développement des processus *méta-cognitifs* en fédérant les énergies activées par la mise en œuvre des occurrences de la transformation. Nous examinerons l'importance de l'instrumentation du management à ce propos en troisième partie.

Cette activation des processus *méta-cognitifs* est essentielle car elle détermine la capacité des individus à se prendre en charge, à réaliser en quelque sorte leur part du contrat, à se coordonner en fonction de règles du jeu et non plus de seules considérations axiologiques⁶⁸⁷. Mais, suivre une trajectoire, c'est en même temps contrôler les écarts de déflexion. Il ne ressort pas en effet de nos observations que les individus parviennent par eux-mêmes à se coordonner autour de *méta-règles* si le comportement du groupe n'imprime pas cette trajectoire. Il s'agit de piloter en situation de contrôle et de proposer un mode d'emploi. Nous avons souligné la problématique de *l'effet de Janus* (Cf. § 2.11) d'une part, et la problématique de la duplicité d'autre part. Il faut être attentif à tous les phénomènes susceptibles de créer un écart de déflexion, notamment les dysfonctionnements. **Un management transformateur et qualifiant requiert une approche symptomatique, c'est-à-dire une approche qui fasse ressortir les phénomènes, et implante un mécanisme thérapeutique de correction permanente des conduites hodologiques** (HP 423).

Précisément, **le management socio-économique des organisations est transformateur et qualifiant parce qu'il réalise une approche dysfonctionnelle des phénomènes humains** (HD 424). Nous l'avons déjà précédemment souligné dans ce paragraphe, et nous avons essayé d'observer ce phénomène durant notre intervention selon une approche ethométhodologique, c'est-à-dire en observant la manière dont le groupe va chercher à résoudre concrètement le problème auquel il est

⁶⁸⁶ BRASSARD André, « Adaptation, transformation radicale », *Revue des Sciences de l'Education*, vol.XXIX, n°2, 2003, Op.Cit., p.270.

⁶⁸⁷ Les phrases-témoins recueillies lors du diagnostic socio-économique qualitatif dévoile cette dimension axiologique. Les dimensions psychologique et sociale ne sont pas suffisantes pour expliquer cette charge de jugement ou d'appréciation car les relations collectives ne sont pas une extension des relations individuelles (Cf. *Notion d'individu de groupe* chez G.Simondon, 2005, p.298, que nous avons abordé au § 2.7. Pour G.Simondon, la dimension psycho-sociale est de nature *trans-individuelle*).

confronté (J.M Plane, 2000⁶⁸⁸). Cette perspective de présentation fait réagir car elle est d'abord ressentie comme un réquisitoire. Lors de la présentation du diagnostic qualitatif par exemple, l'intervenant recueille d'abord la plainte du groupe, au fur et à mesure du déroulement de la présentation : *On serait trop sévère ..., on voit le mal partout ..., il y a quand même du bien chez nous ...*. Mais le groupe devient rapidement sa propre cible. La présentation est celle des dires fortement chargés de la dimension axiologique. En fait chacun se trouve confronté à une lecture de sa propre expérience et peut observer les phénomènes humains liés à l'individuation, et les phénomènes humains liés à l'individualisation. Le traitement des phrases-témoins sélectionnées dans la nomenclature des thèmes, et l'extraction des idées-clés caractérisant les problèmes, permet d'estomper cette dimension. Nous observons qu'à ce stade déjà, le diagnostic agit comme une occurrence de transformations. La position de chacun serait intenable si chacun campait dans sa singularité. Nous avons observé cette attitude avec l'un des chefs de rayon dans le cas B1. Il finit par se résoudre lui-même à coopérer, après avoir constaté qu'il s'était isolé. L'implantation du management socio-économique démarre en quelque sorte à ce stade. A ce stade, les protagonistes s'investissent dans un processus de coopération et d'acquisition de *compétences comportementales* (Cf. § 2.5), nécessaires à la transformation des *conduites hodologiques*.

Ce qui nous apparaît, c'est que l'individu ou l'organisation sont bi-substantiels. L'individu est d'abord un individu *trans-undivuel* en raison du processus de l'individuation. Ce processus s'inscrit dans la relation au milieu. C'est le processus vital. C'est à ce niveau qu'interviennent les processus de la transduction. Les structures antérieures disparaissent et laissent place aux nouvelles structures d'information vitale ou psychique. L'organisation est *trans-organisationnelle* en raison de ce même processus au stade collectif. En second lieu, l'individualisation fait de l'individu un être différencié et empirique (G.Simondon, 2005⁶⁸⁹). Il s'agit d'un état où l'individu est en fait incompatible avec lui-même et avec le monde. De là naissent les tensions qui font advenir le processus de la transformation. Ce lien entre l'intériorité et l'extériorité dans la relation au milieu est ce que nous avons appelé la symphyse. Il s'agit d'un lieu d'intégration, mais l'intégration ne se résout jamais totalement de sorte que le processus se perpétue, sauf à ce qu'intervienne un état de *mort calorique*. L'intégration et la différenciation apparaissent comme des processus ago-antagonistes. C'est dans ce processus de l'interaction ambivalente que surgit le « conflit-coopération ». **Le management socio-économique est transformateur et qualifiant parce qu'il implante une stratégie permettant à chacun de réaliser une lecture de sa propre expérience, combinée à une lecture collective du processus de l'explication causale, qu'il dépasse toutefois car ni l'individu ni le groupe ne parviennent à résoudre les problèmes dans leur propre subjectivité (HE 424).** Mais, ce processus, par lequel nous

⁶⁸⁸ PLANE Jean-Michel, *Méthodes de Recherche-Intervention en Management*, 2000, Op.Cit., p.45.

⁶⁸⁹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.264.

expliquons que le fonctionnement de l'organisation n'est jamais bien réglé, est aussi celui qui explique l'infinie capacité de l'individu ou de l'organisation à évoluer, à se transformer.

Développer la capacité de transformation impose donc d'actionner les propriétés transformatives du fonctionnement de l'organisation et de son management, ou de la gouvernance au plus haut niveau stratégique. La transformation doit se synchroniser dans l'échelle des structures. Cette perspective impose de développer des compétences nouvelles dans le domaine du pilotage des stratégies de transformations ; déjà d'en proposer une définition. **Une stratégie de transformations désigne les compétences et le dispositif d'intervention ou de management qui permettent d'assurer le pilotage du processus de la transformation socio-économique de l'organisation et de ses acteurs dans le milieu. La stratégie de transformations cimente dans un ensemble systémique et holiste⁶⁹⁰ le management stratégique et opérationnel, la conduite du changement et le pilotage de la transformation (HP 424).**

6.4-Piloter la transformation des conduites hodologiques

Les propriétés transformatives émergent des interactions en devenir. De ce point de vue, notre approche transformative des organisations se différencie de l'approche de l'Ecole de Palo-Alto dans ses fondements épistémologiques, même si des fragments d'analyse se recouvrent. Elle n'a pas la même vocation. L'Ecole de Palo-Alto s'intéresse plus particulièrement à la communication entre les individus et dans les petits groupes. L'approche de l'Ecole de Palo-Alto ne fait pas l'hypothèse de la duplicité du changement et de la transformation. Elle ne fait pas non plus l'hypothèse d'un processus d'individuation sous-jacent aux processus de l'individualisation, commun à tous les individus. Notre épistémologie est celle du constructivisme générique. Dans l'approche de l'Ecole de Palo-Alto, les individus sont considérés comme transcendentalelement différents. Or, seul l'individu empirique est différent. Dans cette approche, la communication y est considérée *hic et nunc* dans le milieu d'extériorité représenté comme un système interactif.

Le monde d'intériorité serait une *construction phénocopique* du dysfonctionnement dans le système d'interaction, ce qui implique de considérer que la relation au milieu est une relation *trans-opératoire* réalisant l'accommodation⁶⁹¹. La pathologie n'est pas considérée comme un conflit d'incompatibilité

⁶⁹⁰ Un ensemble systémique et holiste n'est pas un ensemble intégré, mais un ensemble au sein duquel l'intégration est en perpétuel devenir.

⁶⁹¹ Sur ce point, J.Piaget diverge avec J.B Lamarck. J.Piaget se réfère bien à la relation au milieu. Avec le principe d'accommodation, l'organisation se modifie en s'adaptant aux nouvelles conditions de l'environnement. Ces accommodations se fixent donc dans le fonctionnement endogène de l'organisation. Cette accommodation modifie les comportements et réorganise les structures. Mais en raison de cette rupture avec J.B Lamarck, J.Piaget a fait l'impasse sur la théorie du milieu.

non résolue, ni même comme un processus de résolution de problèmes faisant du sujet son propre objet s'isolant du collectif. Il n'est pas utile non plus de s'investir dans la recherche de l'explication causale. Il suffit de modifier les *règles du jeu* pour que le sujet parvienne de nouveau à se résoudre dans le rapport au collectif. Enfin, nous faisons l'hypothèse que le système de transformations est constitué par les organisations et leurs milieux associés. L'explication cybernétique diffère donc car **le lieu de la transduction est déplacé dans le centre de gravité de l'espace hodologique.**

La thérapeutique de l'École de Palo-Alto est bonne cependant, car l'individu conserve en lui une activité invisible d'individuation permanente, concentré en sa limite. C'est en effet l'unité transductive de l'individu qui lui permet d'opérer le recadrage dans le milieu associé. Cette unité transductive permet de perpétuer de nouvelles structures énergétiques réalisant une meilleure compatibilité dans le milieu associé. Les processus de l'interactivité cognitive et de l'intersubjectivité contradictoire à l'œuvre dans le processus de la transformation font exister un *individu transductif* dans la symphyse du milieu intérieur et du milieu extérieur⁶⁹². Les transductions amplificatrices d'actualisation et d'équilibration se réalisent dans cette symphyse. L'individu ne peut toutefois opérer ce recadrage lui-même que pour des pathologies légères.

Dès lors, **la transformation n'est qu'un ersatz du changement lorsqu'elle n'est pas pilotée précédemment et ensuite du quoi** (HD 432). On peut cependant s'en satisfaire pour un individu dès lors que la situation est améliorée. Dans une organisation, il faut obtenir des résultats compatibles avec la mission stratégique et les objectifs. Dès lors, on ne peut pas vraiment s'en satisfaire, et l'on s'en satisfera d'autant moins que le milieu est profondément hétéronome. On ne peut pas cependant intervenir dans le processus de l'individuation. Il faut intervenir dans le processus de la transformation par l'intermédiaire d'un dispositif qui aura essentiellement pour objet de conduire dans une trajectoire, en fonction des circonstances influentes, et d'éviter la production d'écarts de déflexion. Mais, il ne s'agit pas seulement de piloter au sens où l'entend la cybernétique, mais d'installer un dispositif de fonctionnement du système de pilotage. Nous avons montré en effet avec la notion de duplicité que **le changement et la transformation ne se recouvrent pas si le processus de la transformation n'est pas engagé précédemment, ensuite de quoi il produit le changement des opérations et des structures, l'un trouvant son contenu dans les structures de l'autre** (HE 432). Et puisque nous faisons l'hypothèse que le fonctionnement de l'organisation n'est jamais bien réglé, nous ne faisons pas non plus l'hypothèse de l'auto-régulation du fonctionnement, sauf à démontrer qu'il n'y aurait pas de phénomènes de duplicité.

⁶⁹² Rappelons que dans notre approche, et c'est ce qui nous apparaît dans le modèle *Horivert*, le milieu peut être décomposé en une multitude de point de gouvernance, qui sont autant de points gouvernés.

Ce dispositif doit s'inscrire dans ce que P.Janet (1929⁶⁹³) a appelé une psychologie de la conduite. D'un point de vue opératoire, nous pouvons parler d'une éducation des conduites. La conduite est la manifestation dans le rapport à l'autre de la manière d'agir, de se comporter, de se piloter, et par conséquent de piloter. Le comportement est quant à lui la manière de se conduire. La conduite est la dimension fonctionnelle du comportement. Une entreprise peut agir sur la conduite pour obtenir les *comportements compatibles*, mais ce n'est pas de sa finalité que de transformer les comportements⁶⁹⁴. La conduite renvoie aux *schèmes d'action* ou aux *patterns* dans les structures profondes. Pierre Janet distingue les conduites primaires qui sont propres à l'individu et les conduites secondaires dans le rapport à l'autre. Ce sont ces conduites secondaires qu'il faut piloter, car toujours selon P.Janet (*Ibid.*, 1929) ce sont ces conduites qui organisent.

Cette conduite doit néanmoins se concevoir dans l'espace hodologique pour réaliser la compatibilité au milieu, celle-ci n'étant cependant jamais atteinte. **Les conduites hodologiques sont le transformé de l'interaction dans le système de transformations (homothétiques⁶⁹⁵) décrit d'une part par les interactions des structures et des opérations, d'autre part par les interactions des dispositions hodologiques et des circonstances influentes (HD 431) (Cf. Modèle § 5.4).** Le rapport entre ces deux pôles d'interaction, l'un opérant dans les infrastructures, l'autre visible dans le rapport à l'autre, établit une transformation de l'un quelconque des points d'où l'on se situe dans l'espace hodologique décrivant la relation systémique. Cet espace hodologique est celui de l'individu transductif ou de l'organisation transductive. Cette transformation *métastable* définit la dimension *trans-individuelle* et la dimension *trans-organisationnelle*.

Avec le concept de la *qualité intégrale*, la théorie socio-économique des organisations propose à cet égard une application concrète de cette transformation. Ce concept impose de se décentrer dans l'espace. Le centre de gravité de l'espace hodologique est le point O définissant l'individu transductif, c'est-à-dire l'individu décentré de sa propre individualisation. Dans l'échelle des structures, on peut ainsi faire correspondre l'ensemble des homothéties (de centre O) décrivant l'isomorphisme organisationnel. Pour H.Savall et V.Zardet (2005⁶⁹⁶), il s'agit d'un isomorphisme caché. Sur un plan

⁶⁹³ JANET Pierre « L'évolution psychologique de la personnalité », Edition Chahine, 1^o édition 1929 – Compte-rendu intégral des conférences faites au Collège de France d'après les notes sténographiées revues par Miron Esptein, Version numérique Cégep de Chicoutimi : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/classiques_des_sciences_sociales.index.html

⁶⁹⁴ Ce qui n'exclut pas que des interventions puissent être conduites sur les comportements humains avec des théories appropriées : Cf. NIZET Jean et HUYBRECHTS Chantal, *Interventions systémiques dans les organisations : Intégration des apports de Mintzberg et de Palo-Alto*, DeBoeck Université, 1998, 160 p.

⁶⁹⁵ Le système de transformations au sein duquel s'opèrent les interactions, à un moment donné de la transformation (Cf. HE 214) peut être décrit dans un espace hodologique par les relations croisées de centre O, le centre de gravité de la transduction, tel que chaque point M' (vecteur OM') dans l'espace soit l'image d'un point M (vecteur OM) par l'homothétie de centre O, invariable, sous réserve que $k \cdot OM' \neq 0$. Ces vecteurs décrivent par exemple des potentiels ou des polarités.

⁶⁹⁶ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation, Défis et dynamiques*, 2005, Op.Cit., p.168.

opérateur, on établira la qualité de la communication, de la coordination et de la coordination à partir de ce centre. Ces concepts de l'homomorphisme (Cf. § 2.6) ou de l'isomorphisme, ainsi que celui de l'homologie structurale (Cf. § 2.7), permettent d'expliquer la propagation de la transformation dans l'échelle des structures. Ils décrivent la *main invisible d'Adam Smith* (⁶⁹⁷).

Toutefois, la mobilisation de cette connaissance est réservée à un petit nombre de personnes. Chaque niveau d'expertise a ses modèles. D'une façon générale, l'apprentissage interactionnel est réalisé par la mobilisation de modèles empiriques qui se construisent dans l'interaction des dispositions hodologiques et des circonstances influentes. **Les conduites apparaissent comme l'expression de stratégies figuratives émergeant dans le construit des relations d'échanges composites et des luttes-concours, pour l'élaboration desquelles l'acteur mobilise ses dispositions hodologiques en fonction des circonstances influentes** (HE 431).

Aussi, si l'on pose que le changement ne peut être le transformé de l'effet spontané d'une harmonie involontaire des intentions ou des intérêts au sein d'une organisation, à l'instar de la *main invisible d'Adam Smith* (1776⁶⁹⁸), alors, **il faut piloter la transformation, car le changement est toujours le transformé des desseins hodologiques** (HP 431 A). Ces desseins hodologiques définissent la structure du caché. On peut donc définir **les conduites hodologiques comme des conduites d'équilibration dans la relation au milieu** (HP 431 B).

La qualité intégrale implique un changement de paradigme et un changement de perspective. Elle ne peut pas exister dans l'absolu si l'on fait l'hypothèse que le fonctionnement de l'organisation n'est jamais bien réglé. Mais, elle est un point de fuite. **Pour que le management soit transformateur et qualifiant, il convient que la transformation et le changement se recouvrent. L'harmonie des conduites hodologiques est la manifestation de ce que la transformation et le changement sont synchronisés dans l'échelle des structures et des opérations** (HP 432 A). Cette synchronisation sera cependant toujours discontinue. C'est pourquoi, on ne peut pas atteindre la perfection. Ce qui est important, c'est que le modèle de pilotage implémentant le processus de la qualité intégrale concentre les tensions en leurs limites pour tendre vers ce point de fuite, en se plaçant toutefois dans le centre de gravité de l'espace hodologique. **Le recouvrement du processus de la transformation et du processus du changement réalise l'assuétude de la stratégie dans le milieu, comme modalité de son activation socio-économique** (HP 432 B). L'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des

⁶⁹⁷ Selon Adam SMITH (1776), les actions des individus sont coordonnées et rendues complémentaires par le marché et ce qu'il appelle la « [main invisible](#). Celle-ci règle l'harmonie sociale, la formation du prix et l'orientation stratégique des producteurs. Le marché installe un ordre sub-optimal (Autorégulation) et un esprit de système. A.Smith partait d'une hypothèse que la théorie de la connaissance était une théorie des systèmes – Source : http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/richeesse_des_nations/livre_4/richeesse_nations_L4.html

⁶⁹⁸ SMITH Adam, 1776, Op.Cit.

Organisations (ISEOR) accorde une très grande importance à la gestion de ce changement de posture et de place. L'approche systémique permet de se situer dans l'espace topologique. L'approche trans-organisationnelle nécessite de se déplacer dans l'espace hodologique.

6.5-Conclusion

Le développement de la capacité de transformation suppose de concevoir l'individu ou l'organisation comme inachevée et en devenir. Le fonctionnement de l'organisation est soumis à des écarts de déflexion en raison de l'existence de phénomènes cachés de duplicité dans le déroulement du processus de la transformation. Ces écarts génèrent des dysfonctionnements, des coûts et des performances cachés. Le développement de la capacité de transformation implique également une vision *trans-organisationnelle*, car les organisations sont naturellement hétéromorphes. Elles se déforment notamment en raison de leurs relations et des interactions. Pour obtenir des comportements *orthofonctionnels*, le pilotage doit porter sur les conduites hodologiques, des seuls points de vue méthodologique et opératoire. Ce pilotage doit être synchronisé pour obtenir de la *qualité intégrale*. La stratégie de transformations doit cependant installer un dispositif méthodologique et opératoire satisfaisant au principe de *l'isomorphisme organisationnel*, de sorte que l'activation de l'un quelconque des points dans l'espace hodologique, assure une propagation *orthofonctionnelle* des conduites hodologiques.

Les mécanismes de l'interactivité cognitive sont enveloppés par les processus de l'intersubjectivité contradictoire. Le dispositif de pilotage doit donc également permettre une propagation analogique des opérations énergétiques de la transduction, c'est-à-dire que de l'un quelconque des points considérés de manière indépendante, la propagation doit pouvoir être réalisée de manière *orthofonctionnelle*. Globalement, la fonction de pilotage de la transformation doit tirer vers son point de fuite le processus d'équilibration intégrale.

Pour autant, *la nature humaine détermine sa propre condition* (E. de La Boétie, 1983⁶⁹⁹). A propos de *l'homme générique*, E.Morin (1973⁷⁰⁰) le désigne comme un animal crisisque dont la névrose fondamentale ne peut rester circonscrite à l'univers clos de la psychiatrie. Pour C.Jung (1916-1993⁷⁰¹), la névrose renvoie à une problématique d'équilibration de la libido, c'est-à-dire de l'énergie vitale (Cf. § 6.2). Elle entraîne une perturbation énergétique de la capacité d'adaptation. Cette perturbation permet d'expliquer les écarts de déflexion. Dans la psychologie analytique de C.G Jung (2007⁷⁰²), la

⁶⁹⁹ De La BOËTIE Etienne, *Discours de la servitude volontaire*, GF Flammarion, 1983, 219 p.

⁷⁰⁰ MORIN Edgar, *Le paradigme perdu : La nature humaine*, Editions du Seuil, Collection Points, 1973, 249 p.

⁷⁰¹ JUNG Carl-Gustav, *Psychologie de l'inconscient*, Georg, Collection Le Livre de Poche, 1993, 219 p.

⁷⁰² JUNG Carl-Gustav, *La réalité de l'âme : 2. Manifestations de l'inconscient*, La Pochotèque, Collection Le Livre de Poche, 2007, 1240 p. , p.538.

notion d'individuation sert à réaliser la compatibilité entre des instances antagonistes, le *moi* et le *ça*, ou le conscient et l'inconscient. « *Le processus procède par conjonctions d'opposés où l'unité est affirmée en même temps qu'est maintenue la différence des éléments* » (*Ibid.*, p.537). C.G Jung et G.Simondon ont en commun de rechercher les causes de cette perturbation dans les sources de l'affectivité. G.Simondon (2005⁷⁰³) emprunte à C.G Jung la notion de *subconscient* pour désigner cette zone de l'intersubjectivité. C'est dans cette zone que se réalise l'articulation des instances incompatibles. Cependant, la notion d'entropie en système ouvert faisait douter C.G Jung (1993⁷⁰⁴). Il considérait devoir se concentrer sur les phénomènes intra-psychiques, ce qui ne lui a pas permis de développer plus amplement le concept de l'individuation. Il se limitait à considérer que l'individuation trouvait ses fondements dans les processus vitaux d'une part, dans les conditions du milieu d'autre part.

Mais pour C.G Jung, la recherche du *soi* n'est pas égocentrée. Le *soi* n'est pas un centre mais un but de réalisation et de différenciation. Cela vaut pour l'individu comme pour l'organisation si l'on conçoit l'inscription de l'un ou de l'autre comme un processus transductif, une *ontogenèse*. L'individu ou l'organisation cherche perpétuellement à se centrer (s'équilibrer) dans un univers exocentré. Cet univers est celui du milieu associé. Il est un univers hodologique. Cet univers hodologique peut être décrit comme une sphère sans frontière, à l'intérieur de laquelle les unités actives sont des points décrivant un isomorphisme organisationnel. Le placement de l'observateur dans cette sphère détermine sa posture épistémologique. Pour comprendre le processus de la transformation et rechercher le centre de gravité⁷⁰⁵, il doit pouvoir se déplacer de point en point. Bien sûr, nous nous sommes heurtés à la limite des frontières actuelles de l'organisation, notamment dans les cas B1 et C1. Cette vision apparaîtra utopique, mais il nous semble qu'elle ouvre sur la dimension *trans-organisationnelle*.

Le principe de la *contingence générique* renvoie également à cette problématique d'un mode d'unité de l'être, un individu ou une organisation, qui existe indépendamment de la connaissance que l'on peut en avoir et antérieurement à cette connaissance, donc à l'individuation de la connaissance. La citation de B. de Spinoza (H.Savall et V.Zardet, 2004⁷⁰⁶) n'est pas innocente. Elle témoigne de l'isomorphisme des perceptions interactives, quelle que soit la nature du signal. La relation entre le sujet et l'objet s'établit dans le caché, dans le *trans-individuel* et dans le *trans-organisationnel*. La transduction apparaît être le point aveugle de toutes les théories ou approches qui ont cherché à

⁷⁰³ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.248.

⁷⁰⁴ JUNG Carl-Gustav, *L'Energie psychique*, 1993, Op.Cit., pp.62-62

⁷⁰⁵ Le centre de gravité n'est pas nécessairement au milieu car les mouvements énergétiques dans la sphère la rendent métastable. La sphère n'est pas elle-même immobile.

⁷⁰⁶ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., p.157.

analyser le processus de la transformation dans les infrastructures. Cette notion d'infrastructure permet de distinguer deux classes d'écoles, celles qui sont dans le changement et celle qui sont dans la transformation. Nous avons essayé de le montrer en comparant notre positionnement avec celui de l'Ecole de Palo-Alto. Mais, cela vaut aussi pour l'Ecole Socio-Technique, pour la théorie des champs de force chez K.Lewin (1951⁷⁰⁷), ou pour la théorie de l'apprentissage chez C.Argyris (⁷⁰⁸). Ces courants de recherche contribuant à l'émergence d'un véritable courant de la transformation attestent de la réalité d'un processus de co-individuation analogique immanente, que les auteurs ne sont pas parvenu à démontrer. Il s'agit là d'un processus d'individuation collective. L'analogie ne s'établissait pas dans le transfert ou dans la *copie*, mais dans l'autonomie des opérations, aussi paradoxal que cela puisse être. La *construction phénocopique* n'est qu'un artefact.

Conclusion de la 2^o partie

Nous avons conclu la première partie sur la proposition suivante : **L'intégration des stratégies internes et externes nécessite de piloter la transformation dans les mécanismes intégrateurs du processus de l'apprentissage et du développement de la capacité de transformation.** Au cours de cette 2^o partie, nous avons étudié les conditions fondamentales pour qu'un dispositif de pilotage de la transformation permette d'améliorer l'efficacité et la qualité de la coopération en environnement de coopération inter-organisationnelle⁷⁰⁹. Ce dispositif doit stimuler le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation et activer le processus immanent de la transformation.

Au cours de cette deuxième partie, nous avons défini notre positionnement comparatif sur le plan épistémologique, théorique et méthodologique. L'analyse de la littérature en Sciences de Gestion permet de distinguer deux courants génériques. L'un analyse la transformation à partir de connaissances fournies par les cadres théoriques orthodoxes. Ce courant entretient une certaine confusion sur les notions de changement et de transformation, car l'un et l'autre des concepts font l'objet d'un emploi commutable. Les définitions du concept de la transformation, et des stratégies de transformations, y sont quelque peu forcées. Globalement, la transformation y est réduite à une forme du changement généralement radical, c'est-à-dire à une application endomorphique⁷¹⁰ (du changement radical sur lui-même qui se trouve dissocié du processus de l'ontogenèse⁷¹¹, dont on ne peut rien déduire à propos de la transformation dans les structures profondes).

⁷⁰⁷ LEWIN, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*, 1951, Op.Cit.

⁷⁰⁸ ARGYRIS Chris et SCHÖN Donald A, *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, 1996, Op.Cit.

⁷⁰⁹ Cf. § I.7 - Notre hypothèse centrale minimale.

⁷¹⁰ Une application endomorphique est une application d'un ensemble sur lui-même.

⁷¹¹ Dont il découle une très grande diversité de propositions typologiques.

Notre étude montre que les relations entre la transformation et le changement sont unies par des relations d'isomorphismes immanentes aux différents niveaux d'échelles. Une application de ce type conduit à ignorer le lien de duplicité entre ces deux concepts du changement et de la transformation, c'est-à-dire pourquoi le changement réel est différent du changement prescrit. Le processus de conduite du changement selon cette perspective ne peut pas être pro-actif car il sera toujours exposé aux écarts de déflexion, c'est-à-dire que la conduite du changement selon cette perspective se fera toujours en résistance. Les concepts du changement et de la transformation doivent donc être distingués. En s'affranchissant du changement, la transformation peut se constituer avec un corps théorique propre. Le second courant est donc celui qui identifie la transformation dans les infrastructures et établit les relations dans le champ de la perception cognitive et sensible. C'est de ce point de vue que l'on peut admettre la commutativité des concepts de la transformation et du changement. Nous ne réfutons pas ce principe de la commutativité, qui est aussi celui de l'unidualité chez E.Morin (1986⁷¹²), mais il faut se placer dans une plate-forme épistémologique qui fait dépendre le changement de la transformation. Le changement est expliqué par le processus de la transformation et non l'inverse, tout comme l'individu est expliqué par le processus de l'individuation. Cette perspective obéit au principe de la contingence générique à partir duquel il est possible d'identifier des règles génériques (et répliquables) et des lois de composition essayant d'expliquer la transformation.

Le développement de la capacité de transformation et de son apprentissage suppose de déployer une vision et un dispositif *trans-organisationnel*, avec des méthodes et des instruments de gestion simple préservant l'intégrité de l'information, dans un espace hodologique qui est celui de l'organisation et de son milieu associé. C'est en effet dans cette relation qu'opèrent les processus de l'interactivité cognitive et de l'intersubjectivité contradictoire. C'est dans cette relation qu'intervient la mobilisation énergétique *hic et nunc* des dispositions hodologiques en fonction des circonstances influentes, celles-ci agissant comme des *affordances*. La perception est toujours celle de la subjectivité des phénomènes car l'individu est *bi-substantiel*, transcendantal d'une part, empirique d'autre part. La transformation advient dans l'unidualité de cette *bi-substantialité* ago-antagoniste. Elle advient dans le processus vital de l'individuation psychique et collective. Dès lors, nous proposons de fonder l'apprentissage de la capacité de transformation par le développement des interactions *orthofonctionnelles*. Cette perspective définit l'apprentissage interactionnel. Elle comporte de promouvoir les processus *métacognitifs* qui sont nécessaires à l'implantation des processus de l'apprentissage en double boucle.

Nous avons souligné au § 6.1, que le déficit de pilotage pouvait expliquer la déflexion d'un projet. L'intervention socio-économique permet de mesurer l'impact qualitatif, quantitatif et financier de cette dérive. On ne peut pas cependant envisager d'inscrire le pilotage du processus de la transformation dans un processus de résistance à l'autonomie des opérations de la transduction dans les infrastructures

⁷¹² MORIN Edgar, *La méthode : Tome 3, La connaissance de la connaissance*, 1986, Op.Cit., p. 72.

de l'organisation, de son fonctionnement, de son management, du développement. Au contraire, il convient de libérer les potentiels énergétiques. Mais, cette libération doit être canalisée vers une production finalisée, économique, sociale et humaine. Si les circonstances influentes jouent comme des *affordances*, alors, il suffit d'intervenir en pilotage sur les *conduites hodologiques* pour obtenir des comportements *orthofonctionnels* et développer les *compétences comportementales*.

Nous allons examiner dans la troisième partie les conditions pratiques de l'activation de ce processus, à partir duquel nous définirons le concept de stratégie de transformations. Cette troisième partie concerne la mise en œuvre des politiques et des stratégies de transformations.

Troisième partie. Politiques et stratégies de transformations

Introduction

Nous avons successivement examiné trois problématiques générales du pilotage de la transformation (Cf. § I.10) :

- Articuler et intégrer les stratégies internes et externes
- Développer la capacité d'apprentissage de la transformation
- Développer la capacité de transformation

La troisième partie aborde la quatrième problématique. Elle concerne l'activation du processus de la transformation.

On observe généralement la pertinence des politiques et des stratégies mises en œuvre dans l'entreprise pour apprécier la performance et la compétitivité. Une stratégie est considérée comme bonne lorsque les résultats sont conformes aux attentes. Mais, le développement de la capacité de transformation peut se trouver naturellement activé ou désactivé par ces politiques et ces stratégies mises en œuvre. L'intégration recouvre à la fois celle des facteurs *orthofonctionnels* et celle des facteurs *dysfonctionnels*. L'intégration est une solution stratégique qui peut contribuer à renforcer la performance et la compétitivité, tout comme elle peut également contribuer à sa régression (G.Koenig, 1996⁷¹³). Les trois cas d'expérimentation montrent **qu'une intégration globalement dysfonctionnelle est une cause générique de perte de performance et de compétitivité**. L'intégration doit être considérée comme un processus d'accommodation réalisant l'intégration dans le milieu associé, quelles que soient les modalités de la stratégie et les configurations organisationnelles. L'intégration est une *ontogenèse*. Notre hypothèse centrale minimale se trouvera naturellement démontrée dès lors qu'un ensemble de facteurs internes et de facteurs externes convergent favorablement. Il ne faut pas en déduire que la stratégie est bonne en soi car le développement de la capacité à se transformer dans des contextes difficiles montre la nécessité de déployer des stratégies de transformation pilotées. Le problème qui apparaît cependant est de définir une **ingénierie du pilotage de la transformation** permettant de développer en situation d'intervention ou de management des applications ad hoc. Sur le

⁷¹³ KOENIG Gérard, *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, 1996, Op.Cit., p.388.

principe, le système de pilotage doit être isomorphe du système de transformations à piloter (Cf. § 1.5). Mais, cette affirmation ne nous renseigne pas sur le procédé.

Nous avons souligné au chapitre précédent, qu'il convenait d'intervenir en pilotage des *conduites hodologiques* pour obtenir des comportements *orthofonctionnels* et développer les *compétences comportementales*. Nous avons observé dans les trois cas d'expérimentation que l'intervention socio-économique permettait d'implanter une stratégie de transformations, et un dispositif de pilotage. Ce dispositif est conçu à partir de la définition d'un projet socio-économique et concernait le pilotage des projets. Dès lors, nous nous sommes trouvés en situation de **pilotage des occurrences de la transformation**. Celles-ci constituent en effet l'objet du pilotage. Au fil de cette expérimentation, il est apparu que l'intervention socio-économique proposait bien un cadre théorique, méthodologique et opératoire de conception et de développement d'une stratégie de transformations ad hoc à cet égard. Au delà cependant, nous avons cherché à identifier la ou les fonctions discriminantes du pilotage. L'un de ces termes concerne l'**activation des structures de l'isomorphisme organisationnel**. C'est en effet dans l'échelle des structures (Cf. §.3.5), qu'il faut concevoir la mobilisation de l'énergie de transformations et la mobilisation des dispositions hodologiques. Cette perspective impose le traitement des circonstances influentes *hic et nunc*, notamment le contrôle des écarts de déflexion. Ce traitement peut s'opérer en appliquant le *principe de subsidiarité* à chaque niveau de structures. Une stratégie de transformations doit en effet organiser les niveaux pertinents d'action, ce qui entraîne qu'une stratégie de transformations doit contribuer à développer la capacité d'intervention de chacun d'une part, de tous d'autre part. Ce processus permet de développer la capacité de transformations et son apprentissage dans l'échelle des structures. Pour autant, elle est subordonnée à un second terme qui est la **synchronisation active**. Le couplage de la synchronisation et de l'activation induit le processus transductif de la transformation. C'est ce qui fait que l'intégration devient une *ontogenèse*.

Nous allons procéder à la définition d'un modèle opératoire. Nous examinerons successivement les fondamentaux du processus de cette activation (Chapitre 7) et sa mise en œuvre (Chapitre 8). Nous concluons cette troisième partie sur le bilan et les perspectives de cette recherche (Chapitre 9).

Chapitre 7 - L'activation du processus de la transformation

7.0-Introduction

L'intervention socio-économique permet d'implanter un dispositif d'intervention et de management de la transformation dans le management courant de l'organisation. Ce dispositif active le processus de la

transformation, de manière individuelle et collective. Il introduit la fonction de pilotage dans le processus du management.

Le concept de l'individuation psychique et collective induit l'hypothèse que la découverte des propriétés de l'objet à transformer impose l'observation aux différents niveaux d'échelle. Nous avons largement insisté sur cette perspective dans les chapitres précédents. La théorie socio-économique des organisations applique en quelque sorte le principe de Mandelbrot⁷¹⁴. En plongeant dans les infrastructures, cela entraîne cependant de devoir piloter en formulant des hypothèses de transformations. Ces hypothèses peuvent définir des lois que l'on vérifiera. Fort heureusement, l'ensemble des travaux de recherche réalisés à l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations ont permis d'identifier des règles de fonctionnement invariable et répliquable, communes aux organisations. Ces règles permettent d'observer le processus de la transformation, car elles font corps au corpus théorique. Nous les utilisons donc pour l'observation.

Un bon équilibre entre les processus ago-antagonistes de l'intégration et de la différenciation nécessite de développer l'*assuétude* au milieu. Les événements et les phénomènes dans la relation au milieu agissent comme des occurrences de transformations. Nous les avons définis comme des *circonstances influentes*. Nous allons examiner dans ce chapitre 7 cette problématique de l'activation socio-économique des complémentarités ago-antagonistes au centre des interactions transformatives. Nous déterminerons ensuite les conditions et les principes de pilotage de la stratégie de transformations à mettre en oeuvre pour implanter un management transformateur et qualifiant.

7.1-L'activation socio-économique des complémentarités ago-antagonistes

Parmi ces règles invariables ou répliquables, nous avons observé que **les luttes-concours sont le mode d'agencement des relations d'échanges composites dans le milieu humain** (HD 511). Cette notion permet d'observer le processus de la transformation à deux niveaux d'échelle, celui de l'intégration et celui de la différenciation. L'individuation opère une translation selon deux perspectives, l'une

⁷¹⁴ Benoît Mandelbrot (1937) est à l'origine de la théorie fractale. Cette théorie démontre le principe de l'homothétie d'échelle. Une fractale est une structure dont les mêmes propriétés apparaissent aux différents niveaux d'échelle. En introduisant la dimension hodologique, nous généralisons le déploiement en volume d'un espace topologique abstrait pour l'observer dans une dimension euclidienne de niveau 3 (*) selon ce principe. Le principe est de découvrir la structure en opérant une réduction de facteur k. Nous procédons à cette découverte en mobilisant des concepts ou théories appropriés. A l'opposé, la théorie constructale (Adrian Bejan, 1995) fait l'hypothèse que les formes s'agrègent de la plus petite à la plus grande. Elle permettrait de mieux expliquer pourquoi finalement dans la nature la forme optimisée est toujours celle qui est la plus économique sur le plan énergétique. Par analogie, on remarquera que le triptyque de l'intervention socio-économique (H.Savall et V.Zardet, 1995, p.226) est de dimension 3. Il permet de raisonner la transformation dans la dimension hodologique.

(*) Une ligne est de dimension 1, une surface est de dimension 2, un volume est de dimension 3. La dimension 2 organise le raisonnement dans un espace topologique. La dimension hodologique permet de raisonner en volume.

orientée vers l'intériorité et les infrastructures, l'autre orientée vers l'extériorité et l'environnement. Elle est consécutive de l'*isomorphisme organisationnel caché* (H.Savall et V.Zardet, 2005⁷¹⁵), l'une opérant simultanément dans le processus *trans-individuel* et dans le processus *trans-organisationnel*, l'autre opérant simultanément dans le processus inter-individuel et dans le processus inter-organisationnel. On retrouve la distinction que fait la théorie socio-économique des organisations entre les infrastructures et les superstructures. Cette perspective est rendue possible parce que le concept de l'interaction des structures et des comportements permet d'accéder à la dimension *trans-organisationnelle*.

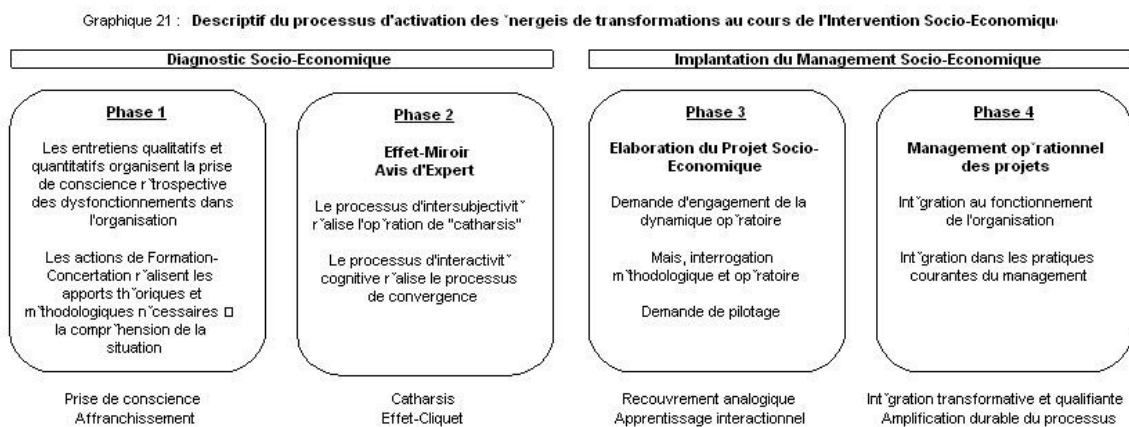
Le pilotage de la transformation ne peut pas souffrir de l'empirisme. La théorie socio-économique des organisations propose un modèle général d'intervention et de management permettant d'implanter des stratégies de transformations pérennes, y compris au sein de petites et moyennes entreprises opérant en environnement de coopération inter-organisationnelle, lesquelles constituaient notre champ d'intervention. L'intervention socio-économique active le processus de la transformation. Celle-ci se trouve pilotée dans les infrastructures de l'organisation car le pilotage de la elle intègre la conduite du changement dans le fonctionnement et dans le management courant. L'intégration est notamment réalisée par la mise en œuvre des outils du management socio-économique opérant une synchronisation à tous les niveaux de l'organisation.

L'intervention socio-économique active en particulier le processus des conflits-coopérations. Ces conflits-coopérations sont la manifestation des interactions survenues entre les dispositions hodologiques et les circonstances influentes régissant la transformation dans les infrastructures (Cf. Modèle § 5.4). Ces interactions concatènent l'orthofonctionnement et le dysfonctionnement dans un processus unique de transformation. L'intervention socio-économique permet d'isoler la part du processus de la transformation imputable aux dysfonctionnements, en vue de corriger les écarts de déflexion.

Compte tenu de la translation que nous opérons, nous considérons ces termes de conflit et de coopération comme ago-antagonistes. Il ne s'agit pas de réduire l'un ou l'autre, mais d'activer la confrontation des points de vue, puis de réaliser un processus de convergence (*Graphique 21*) à partir duquel il sera possible de définir les propositions d'action commune, et de les mettre en œuvre. Globalement la première partie du diagnostic socio-économique prépare et organise cette confrontation. La seconde partie réalise la convergence. Le point d'inflexion s'opère lors de la présentation de l'avis d'expert. On observe ce même cycle dans la phase projet socio-économique. La convergence s'établit assez rapidement sur les orientations, mais il faut respecter la période de confrontation sur le comment faire. Les outils du management socio-économique permettent d'entrer dans ce processus coopératif à ce stade. En fait, la convergence n'est jamais totalement réalisée. Nous

⁷¹⁵ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation*, 2005, p.168.

pourrions dire qu'elle flotte. C'est pourquoi le processus reste actif. Cela traduit le fait que les individus réalisent un processus, que nous avons identifié comme le processus d'apprentissage de la transformation. Le recouvrement individuel et collectif des opérations se concrétise à ce stade (Individuation collective). Le pilotage organise un recouvrement analogique. Ces signes nous renseignent sur le fait que nous sommes ou non sur la bonne trajectoire. Mais, à plusieurs reprises durant cette phase projet, nous avons dû revenir en arrière pour opérer un recadrage.

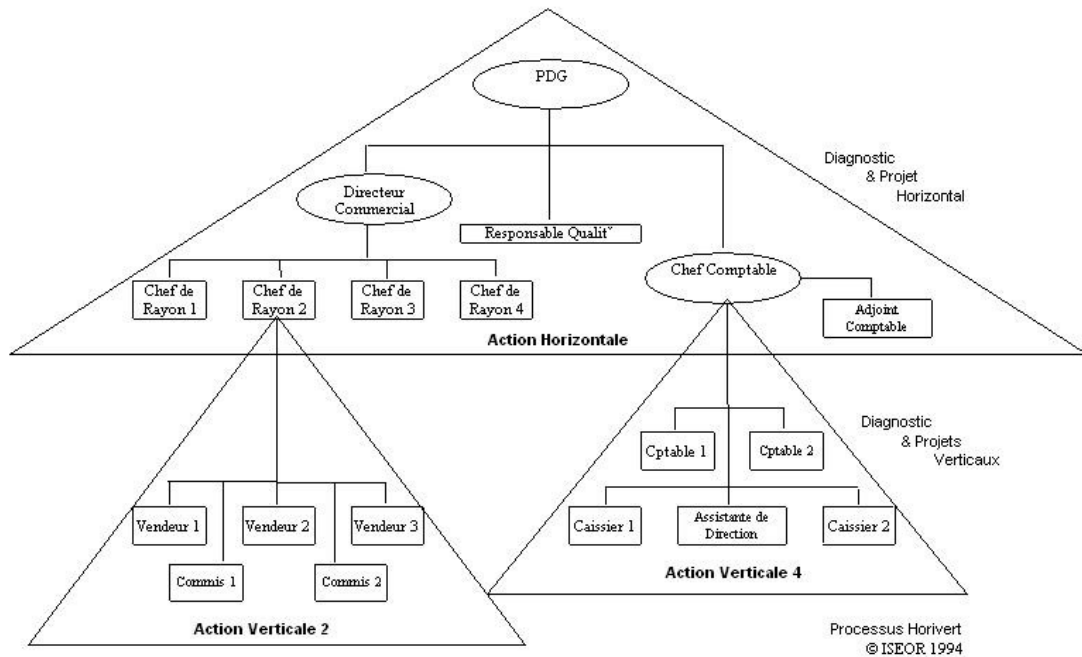


Cette situation traduit le fait que selon nos observations, **la complémentarité ago-antagoniste des luttes-concours est immanente dans le moment de la transformation** (HE 511). Rappelons que la transduction est la transformation d'une forme d'énergie en une autre, permettant à la transformation de se réaliser à chaque stade métabolique, de l'*infra* au macro. Dans le même temps où le processus de la transformation se perpétue, il organise la disparition des formes antérieures et parfois des significations. Il faut s'assurer que la *mémoire organisationnelle* maintient le trajet, car à chaque stade de l'élaboration du projet et de sa mise en œuvre, la transformation opère dans le moment présent l'*hypotypose future* (G.Durand, 1992⁷¹⁶). Ayant fait cette observation, nous avons été conduit à souligner l'importance des *processus métacognitifs*. La théorie socio-économique souligne cette problématique en insistant sur le rôle pédagogique de l'encadrement. La gestion des écarts de déflexion nécessite d'intégrer les phénomènes de *dissonance métacognitive*.

Dans le cadre des trois interventions, nous avons cherché en particulier à articuler le fonctionnement entre les différents niveaux de la gouvernance et du management. Le processus de la transformation doit se diffuser simultanément sur le plan horizontal et sur le plan vertical. Nous avons à cet égard observé les propriétés du *modèle Horivert*. Nous présentons ci-dessous le processus pour le cas B1 (Graphique 22).

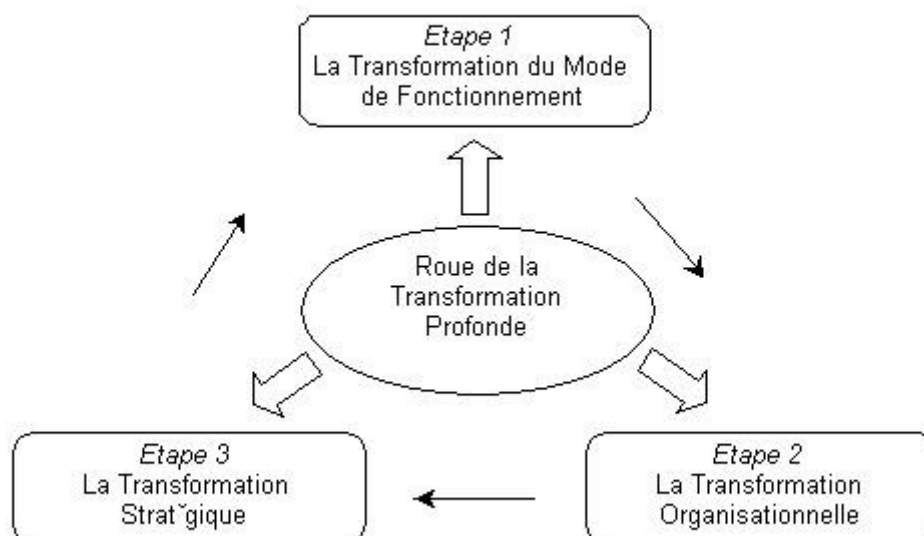
⁷¹⁶ Cette notion est empruntée à Gilbert DURAND. Elle désigne la présentification du futur dans l'imagination – *in* DURAND Gilbert, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 11^e édition 1992, 536 p., p.408.

Graphique 22 : Processus Horivert : Cas B1



Dans le cas C1, une coopérative, la transformation a été observée en mettant en œuvre les actions horizontales au niveau du conseil d'administration et au niveau de l'encadrement. Les actions verticales permettent à l'encadrement d'impliquer les collaborateurs. Nous avons pu observer, comme dans le cas B1, que le processus de la transformation était activé en mettant en œuvre les opérations de pilotage de la transformation du fonctionnement. Ces opérations font advenir le processus de la transformation des structures (*Graphique 23*). Le processus de la transformation est donc bien amorcé en activant la fonction de pilotage.

Graphique 23 : Déploiement du Processus de la Transformation



Cependant, l'organisation et la stratégie n'émergent pas directement du fonctionnement, même si on peut le concevoir ainsi pour simplifier. Elles transitent nécessairement dans le processus de la transformation qui les fait advenir. Le système de pilotage doit donc se distribuer dans la totalité de l'organisation. Il doit lui-même pouvoir se transformer. Traditionnellement, la transformation est polarisée sur le système d'informations (mise en œuvre des technologies de l'information), ou sur les processus de la gestion (Méthode ABC⁷¹⁷, Balanced Scorecard⁷¹⁸), ou sur la qualité, ou encore sur l'innovation. Cette perspective permet de réaliser des changements, lesquels induisent une transformation. Mais, on ne peut pas considérer que ces stratégies permettent de piloter la transformation, car elles ne contribuent pas à mettre en place un processus de développement de la capacité à se transformer. Le développement de cette capacité nécessite le déploiement d'une stratégie de transformations dans le fonctionnement de l'organisation, compte tenu de ce que le choix d'une méthode entraîne implicitement le choix d'un cadre théorique (Cf. Chapitre 4).

Pour que le système de pilotage déploie la transformation dans la dimension *hodologique*, de sorte que la conduite du changement s'intègre dans le management courant de l'organisation, le système de pilotage doit respecter un principe d'homothétie interne, encore appelé principe d'*auto-similarité*. Le triptyque de l'intervention socio-économique permet d'opérer dans trois dimensions (Cf. Note au § 7.0). Nous avons observé que le modèle *Horivert* opère lui-même dans trois dimensions, car il synchronise les interactions à la croisée des actions horizontales et verticales. Il convient d'analyser le

⁷¹⁷ RAVIGNON Laurent, BESCOS Pierre-Laurent, JOALLAND Marc, LE BOURGEOIS Serge, MALEJAC André, *Gestion par les activités : La méthode ABC/ABM – Piloter efficacement une PME*, Les Editions d'Organisation, 1998, 323 p.

⁷¹⁸ KAPLAN Robert S. et NORTON David N., *Le Tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, 2001, 312 p.

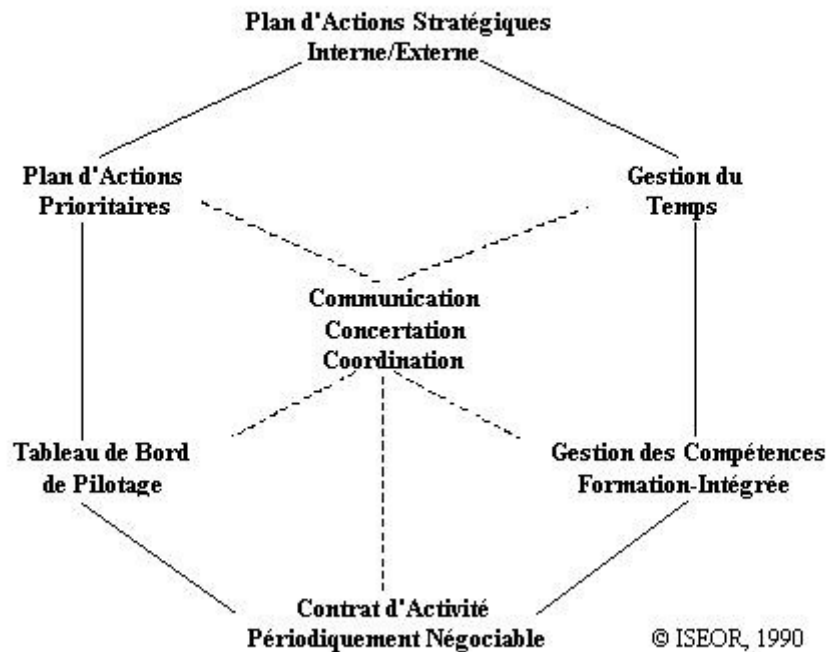
processus de fonctionnement du modèle *Horivert* selon trois dimensions, horizontalité, verticalité et profondeur. La synchronisation est une propriété du modèle, consécutive au fait qu'il opère dans les trois dimensions. Cette perspective permet de concevoir le principe de l'agencement ago-antagoniste des relations d'échanges. **Les modalités de l'agencement ago-antagoniste des relations d'échanges composites s'impriment dans le moment de la transformation, telle que la négociation homothétique est un transformé de la négociation dans le soi (HP 511).**

Cependant, comme l'a écrit M. Berry (1983⁷¹⁹), les managers ignorent souvent l'impact des dispositifs et des instruments de gestion qu'ils mettent en oeuvre. M. Berry montre à cet égard que les instruments de gestion, méthodes et outils, *engendrent mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises de la volonté des hommes, parfois à leur conscience*. De manière non intentionnelle, les méthodes et les outils de gestion peuvent engendrer des écarts de déflexion cachée. Les dispositifs de gestion sont susceptibles d'engendrer eux-mêmes de la duplicité. Ces dispositifs appartiennent au système de pilotage qu'ils permettent de mettre en oeuvre. C'est pourquoi nous avons mis au centre du processus de la transformation, la problématique des opérations. Le système d'instrumentation doit lui-même être conçu selon les principes que nous avons énoncés précédemment. Pour cela, l'ensemble des outils mis en oeuvre doit fonctionner de manière synchronisée et cette synchronisation doit être pilotée pour réaliser une activation aussi conforme que possible du processus de la transformation. Selon ce principe, ils impriment les *conduites hodologiques*. Nous avons pu observer que la mise en oeuvre des outils rendait bien compte des comportements qui se trouvent en quelque sorte optimisés dans le processus des interactions. Le système opératoire se définit dans l'articulation des outils mis en oeuvre. Il permet de réaliser le processus de l'intégration.

Ce système opératoire institutionnalise le système de pilotage (*Graphique 24*). Il définit et installe le processus. Il permet d'adosser le management courant, stratégique et opérationnel à un service des méthodes. Il permet de contrôler périodiquement les accommodements des uns ou des autres susceptibles d'entraîner une déformation du fonctionnement. Il ne constitue pas cependant une solution de gestion prête à l'emploi que l'on pourrait installer comme une machine de production. Il est nécessaire que le changement soit consenti car, à l'instar de ce que souligne M. Berry (*Ibid.*, 1983), il importe une technologie invisible de gestion de la transformation dans les infrastructures de l'organisation et de son management.

⁷¹⁹ BERRY Michel, « L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Rapport de synthèse à la Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique (DGRST)*, Juin 1983, 51 p. , p.3.

Graphique 24 : Articulation des outils de mise en œuvre de la Qualité Intégrale



Toutefois, lorsque l'on installe les outils du management socio-économique, de sorte que les personnes se concentrent en leur limite, on observe une meilleure accommodation de celles-ci aux changements, à condition que ce changement soit rythmé (HD 515). Il faut en effet procéder de manière progressive afin de respecter le rythme d'assimilation et d'accommodation des différents publics.

Le processus vient transformer des rituels de fonctionnement et de gestion, y compris au niveau de la direction. Dans le cas C1, il nécessitait que les personnes au service administratif surmontent leur aversion ou leur ressentiment les unes par rapport aux autres. La transformation a pu être engagée en recrutant une nouvelle directrice administrative et financière. Toujours dans le cas C1, auprès du public des cavistes, il convenait de les amener progressivement à mettre en œuvre les méthodes de gestion de la traçabilité pour la réalisation de la vinification et des assemblages. Au cours de la vendange 2005 par exemple, le Président a déploré que 60 % d'un lot de sa production sélectionné pour être vinifié en cuvée spéciale ait été mis à la masse des appellations d'origine contrôlée. La technicienne viticole a fait prendre des engagements qualitatifs par les producteurs. En contre-partie, les cavistes devaient rendre compte de la valorisation des vendanges. L'objectif assigné au Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (Pasintex) était de sortir d'un système mutualiste et d'évoluer vers un système de rémunération des apports à la qualité.

Dans le cas B1, il convenait de mettre en place un système d'évaluation des marges organisant la transparence dans la procédure de compensation. Le dirigeant était réservé lui-même sur la réalisation d'un audit des litiges commerciaux⁷²⁰. La révélation du montant des litiges clients sur la période analysée, 34 500 € en janvier 2004, compensé sur les fournisseurs à concurrence de 20 050 €, confirma la nécessité de mettre en place une procédure de gestion des litiges commerciaux. Chaque mois, le mécanisme de la compensation dissimulait près de 15 000 € de manque à gagner. Aucun chef de rayon ne s'était exprimé sur cette question durant les entretiens du diagnostic socio-économique. Le fonctionnement en régulation autonome dans le domaine de la gestion des litiges commerciaux dissimuler cette réalité.

L'activation du processus de la transformation requiert un mode d'intervention canalisé et rythmé, telle que la transformation du mode de fonctionnement secrète la transformation organisationnelle et stratégique (HD 514). On voit là comment la transformation des modalités du fonctionnement permet d'infléchir la transformation organisationnelle ou stratégique. **Les dirigeants pensent souvent que les problèmes généraux de la stratégie et du management se trouveront résolus parce qu'ils ont trouvé une solution satisfaisante du point de vue des objectifs poursuivis** (HD 513). Il apparaît dans le cas B1 qu'il fallait repérer, dans le processus de la régulation autonome, les objectifs à poursuivre de sorte à les faire jouer comme des occurrences de transformations. En fait, **les dirigeants traitent le plus souvent les problèmes dans les structures d'activation, sans intégrer leur action au plan des structures factorielles et au plan des structures profondes** (HE 513).

On observe en effet un autre paradoxe dans le comportement des dirigeants. Dans les trois cas, les dirigeants au plus haut niveau sont bien des leaders car ils impriment une vision qu'ils traduisent dans la stratégie de l'entreprise. Cependant, leur conception du changement est déterministe. Le changement s'impose en raison des évolutions du marché et de l'environnement⁷²¹. A ce titre, ils considèrent que le changement s'impose à tous les acteurs dans l'entreprise pour ces mêmes raisons. Mais dans le même temps, ils expriment leur *desideratum* consécutif aux difficultés rencontrées pour le mettre en œuvre⁷²². C'est d'ailleurs pour ces raisons que la demande d'intervention a été faite. La mise en œuvre du changement se trouve en quelque sorte abandonnée à elle-même. Cela tient, selon nous, à la difficulté de construire une démarche de transformations. Pour A.Rondeau (1999⁷²³), cela

⁷²⁰ Il n'y avait aucune comptabilité des litiges. Il a fallu remonter la comptabilité générale et les statistiques de ventes pour rechercher les litiges un par un.

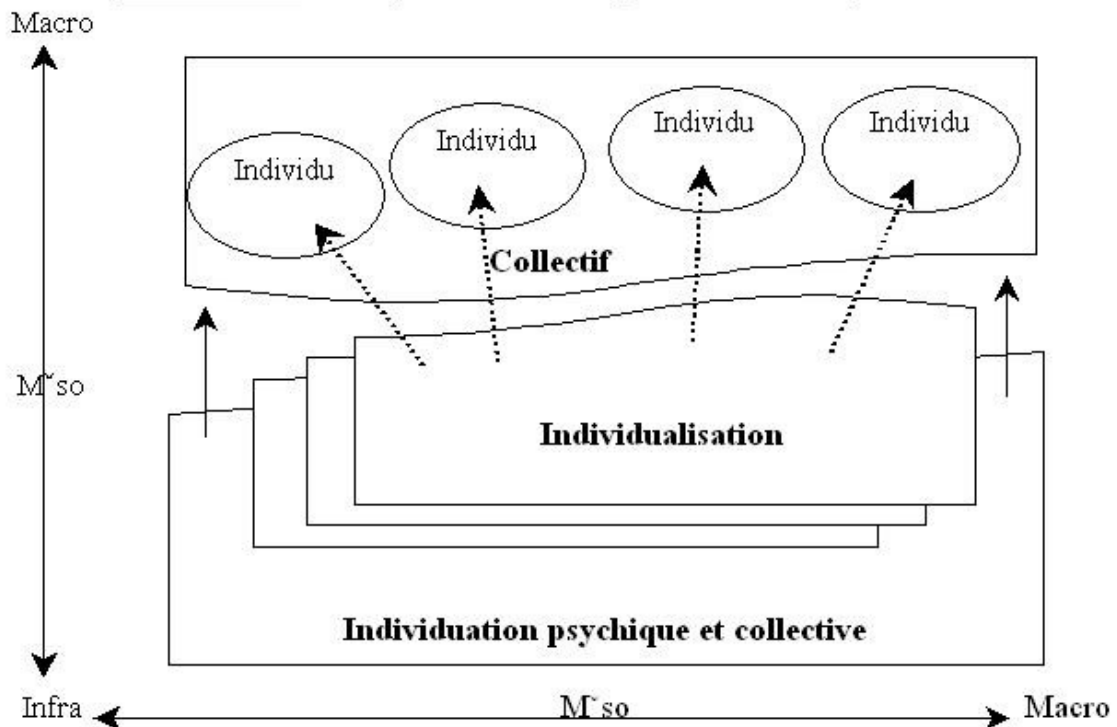
⁷²¹ Les cadres théoriques de référence dans ce cas sont notamment la théorie de la contingence et la théorie de l'écologie des populations.

⁷²² Les cadres théoriques appropriés pour une approche volontariste sont la théorie du choix stratégique ou la théorie du développement organisationnel.

⁷²³ RONDEAU Alain, « Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n° 3, Automne 1999.

nécessite d'en construire le scénario. Aussi au cours de nos interventions, nous ne nous sommes pas satisfaits de souligner les « *non-dits* », mais nous avons cherché également à pointer des paradoxes, pour les faire jouer comme des occurrences de transformations. Le dirigeant du cas B1 y a été particulièrement sensible. Il subsiste cependant que de nombreux mécanismes à activer échappent à l'intentionnalité du leader et des managers, car ils résident dans les infrastructures du comportement, du fonctionnement et du management. C'est ce qui nous a amené à étudier le concept de l'individuation, dont nous proposons la représentation suivante (*Graphique 25*).

Graphique 25 : Le processus d'intégration trans-organisationnelle



7.11-Le pilotage du processus collectif de la transformation

La construction de cette démarche de transformation nécessite de réaliser des opérations *trans-organisationnelles* de passage à l'acte. Celui-ci est le vecteur de la transformation⁷²⁴. L'intégration au niveau collectif ne peut pas intervenir sans une transformation coalescente des représentations au niveau *trans-individuel*. Cette transformation se réalise en activant les processus de l'interactivité cognitive, ce que nous avons déjà largement souligné. Cette perspective permet d'agir sur le moment de la transformation. **Le moment de la transformation caractérise l'interaction entre les circuits de perception et les circuits d'intégration** (HD 512). Partant de ce point de vue, si l'on considère ce

⁷²⁴ Nous opérons toujours selon le principe de l'homothétie d'échelle.

qui se voit et ce qui ne se voit pas, nous considérons que les typologies du changement ne sont pas celles de la transformation. Elles ne sont qu'une image topologique de l'état de la transformation.

Le circuit de perception alimente le circuit d'intégration. **Le circuit d'intégration fournit les outputs par transduction, c'est-à-dire la prise de forme résolutoire (Structuration), caractérisée dans le milieu extérieur par les manifestations du changement (HE 512).** Il faut partir des identifiants structuraux de la transformation pour comprendre ce processus (Cf. Schéma § 3.5). **Ce schéma décrit les identifiants structuraux de la transformation. Ces identifiants constituent et instituent le point focal du pilotage de la transformation, et plus fondamentalement l'essence transformative et socio-économique vivante du concept de pilotage de la transformation (HP 512).**

Pour évoluer vers le changement prescrit, ces opérations de passage à l'acte doivent être synchronisées. Il faut également qu'elles puissent déborder les processus de l'intersubjectivité contradictoire, notamment lorsque les relations et les interactions confinent le processus de la transformation. Comme nous l'avons précédemment souligné, elles doivent se situer en point de fuite du *centre de gravité hodologique* (Cf. § 6.2), y compris pour le leader. Une transformation trop centrée sur la personnalité du leader peut conduire l'organisation à s'identifier et à se construire récursivement dans *l'imgo* du personnage, c'est-à-dire dans *l'archétype* de l'image interne qu'il s'est construit de sa personnalité le reliant au monde extérieur. Cette image interne l'imprègne tant qu'elle le pousse à persévérer jusqu'à obtenir la réalisation effective de la représentation de l'organisation qui décalque son esprit. Nous pensons observer ce phénomène dans le cas C et dans le cas C1⁷²⁵ à travers les conflits de contestation du rôle du leader que ce processus engendre. Ce processus ne laisse pas d'espace à l'autre pour la confrontation qui éclate dans le conflit et lui rend évidemment la vie difficile. De notre point de vue, ces organisations ne peuvent pas être innovantes car elles se construisent dans l'hypotypose du passé. Le recrutement d'un nouveau directeur général pour l'Union des Coopératives contribuera à transformer la perspective.

Le pilotage de la transformation ne doit pas suppléer cependant les mécanismes de l'individuation et de l'individualisation. Il doit se limiter à impressionner les mécanismes de synchronisation des *conduites hodologiques*, de sorte à entraîner l'organisation du processus de la transformation qui fera advenir le changement attendu. L'objectif est de faire en sorte que ces conduites réalisent le processus collectif de la transformation de l'équilibre coopératif. Ce processus est donc toujours lui-même un point de fuite et il doit le rester pour entraîner le phénomène de la transduction, c'est-à-dire entretenir et le cas échéant amplifier le processus de libération de l'énergie de transformations nécessaire à la réalisation des opérations. Ce processus doit pouvoir être rythmé en fonction des formes de

⁷²⁵ Dans le cas C1 notamment avec le directeur qui a été licencié, puis avec le président. Ces deux responsables étaient en conflit ouvert. Ce conflit n'était pas arbitré par le conseil d'administration qui avait tendance à préférer le directeur. Le statut de la coopération lui confère un rôle très important.

changement recherchées. **La différenciation stratégique trouve sa source dans les modalités rythmées de la genèse des opérations. La genèse doit réaliser le recouvrement de la transformation et du changement pour que l'accommodation se synchronise aux transformations du milieu (Assuétude) (HE 514).**

L'équilibre coopératif est recherché dans l'équilibre de la communication, de la concertation et de la coordination. C'est pourquoi il est juste de placer le triptyque de la Communication-Coordination-Concertation au centre du système opératoire. La transformation de l'équilibre coopératif instaure une discipline dont les règles sont transformatives. Les personnes doivent cependant percevoir qu'elles contribuent à la réalisation d'un équilibre dans les *relations d'échanges composites*. **Les personnes expriment d'abord une réticence à l'utilisation des outils proposés. Mais, progressivement, ils découvrent que ces outils révèlent des potentialités jusque-là inactivées ou insoupçonnées. Les personnes deviennent plus confiantes, plus franches, acteurs du changement (HE 515).** Leur collaboration est obtenue lorsqu'elles ont effectivement le sentiment que le changement est un peu d'eux-mêmes. Cela nous paraît important dans les organisations en souffrance. Dans le cas C1, la souffrance, la peur, et le harcèlement rampant s'étaient progressivement installés dans le mécanisme de fonctionnement de la Coopérative, arrêtant la marche en avant du changement. Tous ou toutes n'acceptaient pas cette situation. Mais, *le problématisme psychique demeure muet et latent*, écrit encore C.G.Jung (1964⁷²⁶), sauf lorsque l'une des collaboratrices, Madame B. tente de franchir « *le seuil de Proserpine* » (⁷²⁷). Cet événement, qui fût traité que comme une absence maladie de longue durée, attira l'attention de l'intervenant. Pour engager un processus de transformations, il fallut cependant négocier une année durant avec le Conseil d'Administration, échaudé d'une part par le procès en cassation avec le premier directeur consécutif à son licenciement, effrayé par ailleurs par la révolte du directeur en place. Celui-ci tentait de renverser le Président, de soumettre le Conseil d'Administration, d'entraver par tous les moyens le démarrage de l'intervention, et dénigrer l'intervenant auprès du personnel.

Encore aujourd'hui, le personnel se comporte comme « chat échaudé ». Au cours de la réunion du groupe des cavistes, le 21 mars 2006, l'un des participants interpelle l'intervenant : « *On participe, mais on est sur nos gardes, il ne faudra pas qu'on découvre qu'il y avait une entourloupe* ». Une autre participante ajoute, à propos des grilles de compétences et de comportements : « *Cet outil nous oblige à nous découvrir* ». Quelques instants plus tard, dans l'échange, l'un des cavistes lâche « *On n'a toujours pas fait la fusion* ». Tous et toutes étaient très attachés à leur entreprise, et c'est sans doute cet attachement qui a permis à l'entreprise de continuer à fonctionner, au le service des 420 coopérateurs.

⁷²⁶ JUNG Carl-Gustav, *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Gallimard, 1964, 287 p., p.104.

⁷²⁷ Commettre un acte qui rapproche des limites de la mort.

L'intérêt supérieur a prévalu dans la conscience du personnel. Afin que la Coopérative purge son traumatisme, nous avons pensé qu'elle devait provisoirement fonctionner sans directeur. Ce choix permettait également d'engager la Coopérative dans un projet de restructuration d'ensemble au sein de l'Union Régionale des Coopératives.

Chacun n'accède à la compréhension qu'en fonction de sa propre connaissance. La psyché possède toutefois une mentalité instinctive (C.G. Jung, 1964⁷²⁸). Après notre réunion d'assistance personnalisée du 27 avril 2006, l'un des cavistes, s'entretenant en notre présence avec la directrice administrative recrutée en 2004, considérait l'organisation en voie de guérison. Cette appréciation souligne son excellente intuition. Mais, dans le même temps, il soutenait que l'ancien directeur, qui a quitté la région, continuait de tramer le mauvais sort. Il aurait conservé des relations, continuerait de monter des gens contre la Coopérative, resterait influent. L'organisation serait hantée par *les esprits*. Spontanément la directrice administrative réagissait contre une pratique qu'elle souhaiterait modifier, et qui résiste. Les personnels, selon qu'ils sont originaires de l'une ou de l'autre Coopérative qui ont fusionné, continuaient de prendre leurs pauses chacun de leur côté. Chacun des groupes était persuadé que l'autre groupe médissait sur son compte, tempêta-t-elle.

L'intervenant n'a jamais évoqué le symptôme de l'organisation. Il n'est qu'une hypothèse de travail. À l'insu de tous, nous pourrions considérer l'hypothèse que l'un des clans organisait *l'exclusion des impurs*. Le directeur avait été à l'origine du redressement de l'une des Coopératives, quelques années avant la fusion. Ce succès le comblait. Inconsciemment, lui-même et ses adeptes se distinguaient des impurs. Sa politique était la bonne. Il nous l'a largement soutenue.

Le diagnostic socio-économique permet donc de plonger dans les infrastructures. Aussi, nous avons pensé que l'intervention socio-économique installerait un cadre de traitement empirique par les acteurs eux-mêmes, ce que nous sommes en mesure de démontrer après deux années. Le mode de fonctionnement antérieur avait réalisé la régression des potentialités. Les acteurs les redécouvraient peu à peu. L'intervention socio-économique installe un processus global de management transformateur et qualifiant. Le management socio-économique recèle des propriétés activant le processus de la transformation. Il installe une stratégie de transformations contribuant à réduire les effets de la duplicité.

Mais, à la différence d'une intervention en diagnostic ne mettant pas en œuvre une méthodologie à visée transformative, il convient de respecter un processus analytique. Par exemple, au cours de la réunion du 05 décembre 2005, concernant la mise en œuvre des Plans d'Actions Prioritaires, le Président soulignera que « *beaucoup de non-dits sont sortis, mais qu'il en reste encore beaucoup à extraire* ». Implicitement, le Président comprend que l'intervention organise un processus de compensation libératoire, qu'il faut gérer au rythme du temps de l'organisation (H.Savall et V.Zardet,

⁷²⁸ JUNG Carl-Gustav, *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Gallimard, 1964, 287 p., p.132.

1995⁷²⁹). Pratiquement toutes les personnes sont devenues acteurs du changement. Pourtant, au démarrage, les entretiens qualitatifs furent particulièrement difficiles à conduire. Pour l'essentiel, les personnes se sont exprimées sur des problèmes personnels dans leur travail, comme si l'entreprise ne les concernait pas vraiment. L'une des personnes, particulièrement méfiante, soutiendra à l'intervenant pendant une heure qu'elle ne dira rien. Elle ne dit rien en effet et je ne la forçais point. Mais, je tins à lui consacrer son heure d'entretien comme à tous.

L'indice du symptôme me fut fourni par l'examen de la situation suivante, car évidemment la qualification du symptôme n'intervient qu'ultérieurement. L'étude du planning de l'organisation du travail au caveau fait apparaître que les époux B., responsables de la vente, Madame B. ayant repris le travail, ne peuvent pas prendre leur journée de congé hebdomadaire ensemble. Monsieur et Madame B. confirment ce problème qui les angoisse et les oppose, entre autres, au directeur. Interrogé sur ce problème, le directeur s'irrite. L'intervenant obtient rapidement du Conseil d'Administration le vote d'une résolution ordonnant au directeur d'organiser le planning de telle sorte que Monsieur et Madame B. puissent prendre leur repos hebdomadaire ensemble. Cette instruction qui agit comme une occurrence de transformations déclenchera la révolte du directeur. Le Conseil d'Administration constatait la dégradation des résultats au caveau, mais ne parvenait pas à comprendre ce qui se passait. Il se trouve alors éclairé sur la gravité de la situation. La restauration du consensus au sein du Conseil pu être engagée. Nous n'en étions encore qu'au stade du diagnostic socio-économique, mais déjà l'intervention produisait ses effets. **L'intervention socio-économique implante un management transformateur et qualifiant parce qu'elle active le processus transductif** (HD 522).

Il fallait cependant obtenir que le conseil d'administration joue pleinement son rôle. Chacun y allait de son incrédulité. Compte tenu des décisions importantes à prendre, le Président avait évidemment besoin de l'aval majoritaire du Conseil d'Administration. Nous avons donc pu observer durant tout le déroulement de l'intervention, en installant progressivement les outils du management socio-économique que **le dispositif opératoire du management socio-économique active les occurrences de la transformation. Cette activation se ressource dans un processus d'équilibration collective du pilotage de la décision, respectueux de l'éccléité des organisations et des places de chacun** (HE 522A).

Nos observations interrogent la dimension processuelle du leadership. Pour G.Colombo (1996⁷³⁰), le leadership doit construire l'acteur collectif. Concernant le cas d'application auquel il se réfère, *différentes visions interagissent au sein de l'organisation, mais à cause d'une certaine diffusion du*

⁷²⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p.343.

⁷³⁰ COLOMBO Gianluca, « Pilotage stratégique des organisations innovantes », *V^e Conférence Internationale AIMS*, 1996, Lille, 26 p., p.19.

pouvoir, aucune d'entre elles ne parvient à l'emporter sur les autres, si du moins la diffusion de la vision ne fait pas intervenir des outils analytiques (*Ibid*, p.18). L'auteur conçoit le cas où le leader n'a pas de vision forte, mais l'organisation parvient à se gérer de façon systématique à travers le pilotage de la vision différente des acteurs. La seconde alternative est la transition entre deux visions fortes qui nécessite l'intervention de consultants. Pour cet auteur, le leadership est partagé car il doit associer tous les acteurs participant à l'orientation stratégique et à la mobilisation des ressources. Dès lors que le leadership se construit dans l'interaction, il imprime le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation. C'est en effet dans ce processus que l'équilibration de la coordination, de la concertation et de la communication se cherche. G.Colombo (1996) propose à cet égard un modèle de pilotage qui fait interagir les systèmes d'idées, les systèmes d'actions et les systèmes de décisions. Il s'agit en effet de concevoir que la transformation se pilote dans les occurrences transformatives. **Une organisation recèle toujours en son sein d'occurrences de transformations à mobiliser, permettant d'engager l'extraction de son potentiel de transformations** (HE 522 B). Il s'agit donc de conduire un processus d'extraction de ses potentialités. Rien n'est jamais acquis cependant. **La propagation du processus d'individuation collective détermine le mode de genèse des opérations au sein d'une organisation, son design organisationnel et concurrentiel. Mais, le management socio-économique révèle que l'inclination pour un mode d'existence coopératif ou concurrentiel peut être réversible car le mode d'existence est uniduel** (HD 521 A). Ce conflit est immanent. Il peut être canalisé par la planification. Différentes approches récentes du pilotage stratégique renouvellent et réhabilitent la notion de planification (O.Saulpic et H. Tanguy, 1998⁷³¹). Le dispositif mise en œuvre doit lui-même permettre au processus du pilotage de se transformer de sorte à s'orienter en fonction des problématiques à traiter. Dans les trois cas d'expérimentation, nous avons focalisé sur l'intégration des stratégies internes et externes en pilotant dans le processus de la transformation de l'équilibre coopératif. Toutefois, nous avons spécifié notre perspective. Partant du processus d'individuation psychique et collectif, le processus de la transformation doit faire interagir les processus de l'intégration et de la différenciation, car l'équilibre coopératif est un phénomène transductif à l'échelle des structures. **C'est le mode de genèse des opérations qui entraîne la différenciation stratégique, organisationnelle et opérationnelle. Cette hypothèse valide l'efficacité supérieure d'un mode d'intervention et de management canalisé et rythmé** (HP 514).

L'approche qualimétrique dément l'hypothèse faite par O.Saulpic et H.Tanguy (*Ibid.*, p.1) selon laquelle les orientations stratégiques seraient difficiles à quantifier. Cependant, ces auteurs soulignent

⁷³¹ SAULPIC Olivier et TANGUY Hervé, « Pilotage stratégique de la création de valeur », 7^e Conférences AIMS, 1998, Louvain-La-Neuve, 27 p.

que l'absence de quantification limite la gestion des opérations de transformations. Leur étude établit d'ailleurs à cet égard une typologie des problèmes du pilotage, notamment autour des notions de centralisation et de décentralisation. Pour ces auteurs, il faut sortir de cette alternative centralisation/décentralisation. Mais, leur étude ne considère que le pilotage du processus de création de valeur. Dès lors, ils sont amenés à proposer un modèle de pilotage de la seule relation verticale, au bénéfice de l'actionnaire. On voit ici les limites d'un modèle intéressant certes, mais qui n'intègre pas le pilotage dans le processus de la transformation. La conception du modèle de pilotage est une chose tout à fait importante. Ce modèle doit intégrer et activer dans les infrastructures de l'organisation, de la gouvernance et du management. Il est nécessairement fonctionnel aux différents niveaux d'échelle. **Le concept de pilotage de la transformation permet d'intégrer et d'activer la transformation de manière synchronisée dans le plan isométrique des structures et des opérations. Pour activer la transformation, il faut un dispositif réalisant l'intégration et la synchronisation des facteurs, à la symphyse du dedans et du dehors** (HP 513), c'est-à-dire dans les processus de l'interactivité cognitive.

Ce changement de perspective ne signifie pas cependant qu'il ne faille pas concevoir la nécessité d'une structure de pilotage centralisée. Nous avons énoncé le principe selon lequel le système de pilotage doit être isomorphe du système opérant à piloter (Le Moigne, 1990⁷³²). A la différence de J.L. Le Moigne, nous concevons cette isomorphie dans le système de transformations, aux différents niveaux d'échelle et non pas dans le seul système opérant, ce en raison d'une vision *trans-organisationnelle* et *hodologique*. Le pilotage de l'équilibre coopératif se construit dans un dispositif perpétuant un processus d'occurrences de transformations et de résolution de problèmes. Nous montrons cependant que le traitement des problématiques de la coopération en environnement de coopération inter-organisationnelle doit intégrer les champs intra et inter.

C'est pourquoi nous avons suggéré le déplacement dans la relation au milieu. Notre perspective est assez proche de la notion de coopération multipoints (M.Salgado et S.Bourcieu, 1999⁷³³ ; M.Salgado, 2002⁷³⁴). Ces auteurs montrent que dans 75 % des cas, les coopérations inter-entreprises font intervenir une structure de pilotage centralisée. Ils en décrivent la diversité des formes, la composition et les fonctions. L'étude concernait plus particulièrement le pilotage des activités, ce qui explique que systématiquement les responsables d'activités faisaient partie de cette structure. Paradoxalement, la

⁷³² LE MOIGNE Jean-Louis, *La Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, 1990, Op.Cit., pp.175-178.

⁷³³ SALGADO Melchior, et BOURCIEU Stéphane, « Management des coopérations inter-entreprises : Le cas des coopérations multipoints », *8^e Conférence Internationale AIMS*, 1999, Chatenay-Malabry, 24 p.

⁷³⁴ SALGADO Melchior, « Peut-on anticiper l'évolution des coopérations interentreprises », *Revue Sciences de Gestion*, n° 33, Été 2002, pp. 11-34.

participation des directions générales et des responsables fonctionnels n'était pas systématique (*Ibid*, p.14).

Nous voyons donc là un autre cas où le principe de l'*isomorphie organisationnelle* n'est pas respecté. Cela conduit à distinguer, comme le font M.Salgado et S.Bourcieu, différents niveaux de coordination, *corporate* et *business*, qui ne se trouvent articulés que par un pont établi entre la structure de pilotage centralisée et la direction générale. En fait, les directions générales ne sont effectivement impliquées dans le système de pilotage centralisé que lorsque l'enjeu stratégique est important. Les directions générales seraient plus ou moins impliquées selon la configuration organisationnelle, observe les auteurs, mais on ne peut pas concevoir de cette manière le pilotage de la transformation. Celui-ci doit se distribuer sur la totalité des acteurs. Cette distribution nécessite un système opératoire approprié. Le processus *Horivert* permet de concevoir la distribution des missions et des rôles respectifs de chacun.

En pratique, le plus souvent, les entreprises mettent en œuvre une stratégie de coopération et conduisent un changement sans trop se préoccuper du processus de la transformation (HD 531).

Il relève de la fonction de direction générale que de piloter le système de pilotage de la transformation. C'est sa mission et son rôle. Naturellement, le pilotage de certaines composantes du système se trouve délégué en raison de la distribution entre les acteurs. C'est de cette manière que l'on peut obtenir que le processus de la conduite du changement s'intègre dans le management courant, stratégique et opérationnel.

Les différents paradigmes du pilotage ont été analysés par P.Lorino (1996)⁷³⁵. L'auteur montre l'intérêt d'évoluer vers un modèle de pilotage non déterministe. Mais, le système de pilotage qu'il propose reste essentiellement défini comme un *système d'activités cognitives*. Notre point de vue converge cependant sur le principe de la transformation des systèmes de contrôle pour organiser un système de pilotage. Cette transformation doit se concevoir à partir des délégations.

Dès lors, se pose la question des modalités d'entrer dans le processus de pilotage. Nous avons prescrit l'hypothèse que **probablement les personnes développent leur capacité d'assuétude en découvrant leurs potentialités** (HP 515 A), ce qui suppose de comprendre la personnalité de chacun. G.Simondon (2005)⁷³⁶ nous donne à cet égard un éclairage. « *La personnalité est ce qui maintient la cohérence de l'individuation et de l'individualisation ; des structures de personnalité s'édifient qui durent un certain temps, résistent aux difficultés qu'elles doivent assumer, puis, lorsqu'elles ne peuvent plus maintenir l'individuation et l'individualisation, se rompent et sont remplacées par d'autres ; la personnalité se construit par structurations successives qui se remplacent, intégrant des sous-ensembles des plus anciennes* ». La construction de la personnalité obéit à un principe de

⁷³⁵ LORINO Philippe, *Comptes et récits de la performance : Essai de pilotage de l'entreprise*, 1996, Op.Cit., pp.29-39.

⁷³⁶ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.268.

discontinuité. L'*ontogenèse* réside dans le processus de la transformation des infrastructures de la personnalité. Ce n'est pas la personnalité en tant que telle qui nous intéresse, mais plus particulièrement ses propriétés transductives, c'est-à-dire sa capacité à diffuser le processus de la transformation, à activer les processus mitoyens de transformations. C'est pourquoi nous nous situons dans une approche à la fois *trans-individuelle* et *trans-organisationnelle*. Cette transformation *trans-organisationnelle* de la personnalité doit être examinée dans la relation au milieu associé, en regard de la condition d'assuétude⁷³⁷. **L'assuétude est une condition de réalisation du changement parce que les circonstances influentes du milieu se trouvent constamment modifiées** (HP 515 B). L'approche dysfonctionnelle caractérise l'une des dimensions de cette relation.

L'approche dysfonctionnelle apparaît comme une excellente clé d'entrée. D'aucuns trouveraient saugrenu de transformer une situation satisfaisante. Mais, d'aucuns érigent en principe consubstantiel ce qui n'est jamais qu'un phénomène transformable. **Les dysfonctionnements ou la rivalité sont généralement hypostasiés dans la représentation du fonctionnement normal d'une organisation, et par extension d'une économie** ((HD 521 B). Or, cette question doit être traitée au même niveau que les autres questions de la stratégie, par exemple, développer la notoriété, promouvoir une image de marque, réaliser la conformité de la promesse client ... etc. C'est pourquoi dans le modèle endogène de la transformation (Cf. § 5.4), nous distinguons l'*orthofonctionnement* et le *dysfonctionnement*, mais s'agissant d'une *figure de Janus*, le dysfonctionnement doit être transformé selon un principe de conversion, via les mécanismes de la transduction. Sur le plan financier, il s'agit également de convertir *en valeur ajoutée des coûts et des performances cachés* (L.Cappelletti et ali., 2007⁷³⁸). Les projets de transformation que nous avons engagés dans les entreprises⁷³⁹ B1 et C1 devaient à la fois réaliser un projet stratégique coopératif et convertir des dysfonctionnements de la coopération pour faciliter cette réalisation. **Les dysfonctionnements traduisent une perte d'équilibre, consécutive à la désagrégation des couples ago-antagonistes, susceptibles de devenir pathologiques si l'équilibre ne parvient pas à se ressourcer dans la coopération** (HE 521 B). Il s'agit d'entrer dans le processus de la transformation à partir d'occurrences ciblées, au cœur d'une problématique à traiter, identifiées par le diagnostic socio-économique, mais coalescente aux buts de mission de l'intervenant d'une part, de l'entreprise d'autre part. Le pilotage de la transformation entraîne cependant de devoir définir des **buts d'infrastructures**. Ce qui nous est apparu, c'est que ces buts d'infrastructures définissent les fondamentaux du projet socio-économique. Ils se déclinent dans le projet horizontal,

⁷³⁷ Nous préférons cette notion à celle d'adaptation pour ne pas établir de frontières entre le dedans et le dehors.

⁷³⁸ CAPPELLETTI Laurent, KOUATRA Djamel BECK Emmanuel, L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : Cas des offices de notaires, 28^e Congrès Francophone de Comptabilité, 23-25 mai 2007, IAE de Poitiers, 25 p.

⁷³⁹ Dans l'entreprise A1, le projet a été engagé, mais s'est trouvé suspendu en raison du dépôt de bilan consécutif de la société commerciale commune et de l'entreprise A1.

puis dans les projets verticaux. Dans les deux cas d'expérimentation B1 et C1, nous avons pu faire fonctionner le groupe horizontal⁷⁴⁰ et deux groupes verticaux. Dans le cas A1, seul le groupe horizontal a fonctionné⁷⁴¹.

La seconde clé d'entrée dans le management du processus de transformation est donc la définition des projets et le fonctionnement en groupes de projets. Nous avons cherché à expérimenter le fonctionnement des groupes de projets dans l'interface des champs intra-organisationnel et inter-organisationnel, sur des problématiques de transformations dont la diffusion remplisse le champ intra-organisationnel.

L'objectif de notre intervention n'était pas de réaliser la transformation des métiers, mais d'engager ce processus en donnant les moyens à l'entreprise de le poursuivre après la fin de notre mission, si celle-ci ne se trouvait pas renouvelée. Dans les cas B1 et C1, il convenait de se situer dans cette perspective. Dans le cas B1, il s'agissait de passer d'une logique de produits à une logique de clients, de passer d'un processus de fonctionnement vertical à un processus *horivert*, isomorphe dans le champ intra-organisationnel et dans le champ inter-organisationnel. Une première catégorie de difficultés a été observée, due au fait que la mission ne pouvait pas contractuellement s'étendre dans le champ intra-organisationnel des autres organisations coopérantes. Ces difficultés ont été caractérisées par des tensions dans les réunions du Comité Directeur, engendrées d'une part par les dirigeants qui ne s'étaient pas inscrits dans la démarche, d'autre part par le dirigeant de l'entreprise B1 qui ne souhaitait pas trop de transparence sur le déroulement de l'intervention. Il convenait en effet de démontrer que la méthode d'intervention serait plus efficace et de respecter le choix de chaque partenaire.

Précisément, les deux partenaires ne sont pas parvenu à piloter le processus de la transformation à réaliser et se sont retirés du projet coopératif. L'entreprise B1 poursuit toujours en 2007 le développement du projet. Lors de la réalisation du bilan de l'intervention, la remarque la plus importante du dirigeant a été de reconnaître la difficulté pour l'entreprise de « digérer » l'ensemble des apports de l'intervention. Il souhaitait donc que l'entreprise s'applique désormais sur ce plan. Selon notre analyse, cette difficulté concernait principalement le service commercial. Le directeur commercial avait pris sa retraite pendant la période de déroulement de l'intervention. Son remplacement n'avait pas été préparé et le PDG assurait donc les fonctions de directeur commercial, en poursuivant la recherche d'un bon candidat. Dans cette entreprise, deux groupes de projets verticaux avaient été constitués, l'un avec l'équipe commerciale, l'autre avec l'équipe administrative. La coordination opérationnelle des deux groupes était assurée au niveau du groupe horizontal.

⁷⁴⁰ S'agissant de PME, celui-ci incluait le groupe de direction.

⁷⁴¹ La mission s'est trouvée suspendue tandis que nous travaillons à la constitution des projets et des groupes verticaux.

Dans le cas C1, il s'agissait d'accompagner la coopérative dans la réalisation d'un projet stratégique au sein de l'Union des Coopératives dont elle était membre⁷⁴². Les négociations avec la coopérative C2 permirent d'entrer dans ce processus. Une fois cet objectif atteint, il est apparu que notre mission ne pourrait pas s'étendre dans le périmètre global du projet coopératif. Nous nous sommes appliqués à faciliter la réalisation du processus de la transformation en intra-organisationnel et dans l'interface inter-organisationnelle. La encore, nous avons constitué deux groupes de projets, l'un en intra-organisationnel avec l'équipe technique (cavistes, technicien, œnologue), le second en inter-organisationnel associant l'équipe technique et le commercial. La principale difficulté a été de ne pas sortir de ce périmètre. Le commercial étant tenu par une règle de traitement équitable des coopératives dont il avait la charge de la commercialisation. La mise en œuvre de certaines actions inter-organisationnelles, définies au Plan d'Actions Prioritaires, s'est trouvée différée pour cette raison⁷⁴³. Nous avons néanmoins jugé que cette configuration jouait comme une occurrence de transformations, le Président de la Coopérative B1 ayant souligné que ces actions devaient s'étendre à tout le groupe.

Dans les trois cas, les buts d'infrastructures assignés étaient d'activer le processus de transformation de l'équilibre coopératif, lequel constituer donc notre but d'infrastructure. Nous avons donc bien distingué les différentes catégories de buts, les uns opérant dans la conduite du changement, les autres opérants dans la conduite de la transformation dans les infrastructures. Compte tenu de l'observation des phénomènes de la duplicité, le pilotage devait réaliser le recouvrement de ces buts.

Le management par projets est une interface permettant d'inscrire le changement dans le développement de l'entreprise (C.Midler, 2004⁷⁴⁴). L'auteur montre la nécessité d'impliquer tous les métiers dans un cadre de processus qu'il désigne comme des « *processus concourants* ». Dans le cas de la conception de la Twingo Renault, il est apparu notamment que ces processus n'intégraient pas les métiers du commercial. L'auteur identifie un second problème qu'il nomme « *le silence des métiers* », c'est-à-dire le fait que des représentants de métiers ne s'expriment pas (*Ibid*, p.124). Deux autres problèmes sont également caractérisés, relatifs à la gestion des difficultés d'intercompréhension entre acteurs de métiers différents, et la remise en cause éventuelle des productions du groupe de projet par la hiérarchie⁷⁴⁵.

⁷⁴² La crise viticole était attendue depuis 2001. Elle est survenue pendant le déroulement de notre intervention. Pour la Coopérative C1, le projet coopératif renvoie aux recommandations que nous avons déjà déposées en septembre 2002, consécutives à notre première mission de diagnostic global.

⁷⁴³ Cela a concerné la mise en œuvre du Plan d'Actions Prioritaires élaboré avec le groupe de projet de coopération commerciale. Jusque-là, les cavistes ne pouvaient pas réaliser d'assemblages. Cette règle a été levée. Le service commercial a pu travailler sur un programme d'assemblages améliorateurs permettant de commercialiser, à un prix attractif, des volumes importants dans des cépages, détenus en stock par la coopérative C1, qui n'avaient pas jusque-là été agréés par les négociants. Il eut fallu que cette proposition concerne l'ensemble des coopératives adhérentes, hors périmètre de notre intervention.

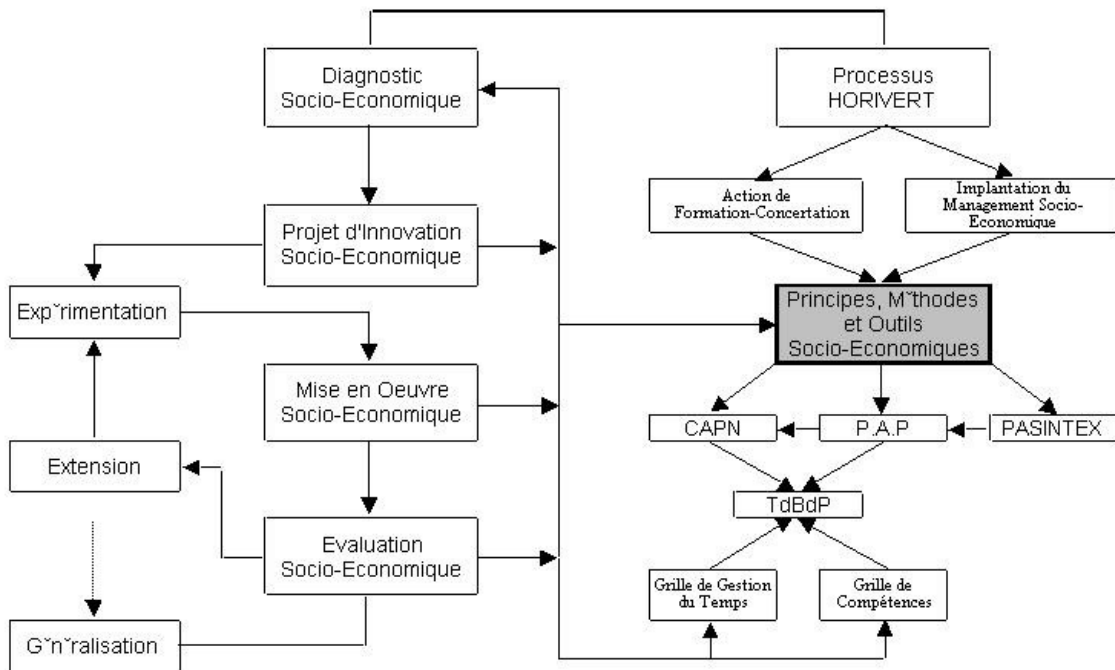
⁷⁴⁴ MIDLER Christophe, *L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*, Préface de R.Lévy, Dunod, 2^e édition, 2004, 215 p., p.191.

⁷⁴⁵ Cf. Cas C1 sur ce plan.

L'impératif de la *concourance* nécessite l'implication de la hiérarchie dans le processus et un apprentissage collectif. L'une des missions de la direction est d'animer le développement de ce processus d'apprentissage collectif. Globalement, il ressort de cet ouvrage de référence de C.Midler qu'il s'agit de gérer, y compris dans les grandes organisations, des problématiques de fonctionnement inter-organisationnel. Le management fonctionnel d'un projet doit réaliser le pilotage dans trois dimensions : structure, activité, métier. Cela était important dans le cas de la Twingo, car il s'agissait de projeter la transformation dans le réseau des sous-traitants, plus largement dans la relation client-fournisseur. Ce que nous voyons dans cet apport de C.Midler, c'est que le management d'un projet doit bien se distribuer dans l'ensemble du système de transformations. L'auteur reste cependant à la lisière du processus de la transformation, même s'il montre bien que le management de projet permet de conduire à des transformations.

Notre préoccupation a été de concevoir comment on pouvait comprendre le déroulement de ce processus dans les infrastructures. L'angle de nos investigations s'est cristallisé dans l'interaction des structures et des comportements d'une part, dans l'interaction de la rivalité et de la coopération d'autre part. **La rivalité et la coopération sont une *figure de Janus*. Lorsque l'on parvient à piloter les relations d'échanges composites, selon un mode de management socio-économique, les relations se cristallisent dans une forme réalisant l'accommodation aux occurrences de pilotage de la transformation dans le milieu** (HE 521 A). Ce principe a guidé nos observations. Il est plus important de concevoir la diffusion du processus de la transformation selon une logique de propagation dans les infrastructures que selon une logique de propagation dans les superstructures. Cela permet de faire converger l'ensemble des formes typologiques du changement, notamment le changement prescrit et le changement émergent, et de mieux contrôler les phénomènes de duplicité. Par ailleurs, le management d'un projet s'inscrit traditionnellement, et dans le cas de l'intervention socio-économique au démarrage, dans un périmètre défini, qui sera progressivement étendu, (*Graphique 26*). Cette perspective nous semble préférable pour inscrire dans la mémoire organisationnelle un processus *orthofonctionnel* de transformation, qui se trouve capitalisé pour la gestion d'autres projets, ou pour l'extension et la généralisation du management socio-économique. **Parce que la transformation n'est jamais bien réglée au sein des organisations, c'est-à-dire que l'adaptation n'est jamais réalisée, le pilotage permet de réaliser une accommodation rythmée des conduites hodologiques. Et c'est paradoxalement parce que la capacité d'assuétude se développe, que les opérations, et par conséquent les conduites hodologiques, deviennent transformatives** (HP 521 A).

Graphique 26 : Déploiement du Processus d'Intervention Horivert



Nous voulons également souligner, que l'intervention socio-économique introduit une conception innovante de management de projet. Le processus ne se construit plus seulement à partir des seules prescriptions du changement à réaliser en appliquant des méthodes normalisées et parfois normatives, mais à travers un processus de construction d'hypothèses transformatives destinées à piloter le processus dans les infrastructures. Ce protocole doit se construire dès la négociation de l'intervention. Il permet au client d'avoir de la visibilité sur le déroulement de l'intervention, et d'une certaine façon garantit la qualité du déroulement de l'intervention si les acteurs de l'entreprise sont diligents⁷⁴⁶. A cet égard, le protocole de recherche qualimétrique permet de réaliser de la consultance scientifique.

L'intervention socio-économique propose une méthode de diagnostic et de transformation intégrales (HD 533). Le projet socio-économique se construit en respectant le principe de la transformation *orthofonctionnelle*. Elle comporte la transformation des dysfonctionnements sur le plan qualitatif, des coûts et performances cachés sur le plan quantitatif et financier. Ce « mix opérationnel » se réalise notamment dans l'élaboration des Plans d'Actions Prioritaires. Le premier Plan d'Actions Prioritaires mise en œuvre pour la vendange 2005, a permis de réaliser une économie de 40 % des coûts de main d'œuvre sur une période de six semaines, représentant un montant de 43 000 €. Pour la mise en œuvre d'un second Plan d'Actions Prioritaires en 2006, les cavistes ont obtenu ce qu'ils réclamaient de longue date, à savoir l'équipement de six cuves supplémentaires avec un système de

⁷⁴⁶ Sur ce plan, concernant le Cas C1, l'une des difficultés a été de maintenir la diligence du président lui-même, très influençable et qui devait composer avec certaines contraintes structurelles.

contrôle des températures et de gestion du refroidissement. Durant cette expérimentation, il nous ait apparu que l'objectif pouvait être moins une contrainte qu'un encadrement.

7.2-Les déterminants de la qualité du pilotage de la transformation : l'instrumentation du management transformateur et qualifiant

Nous avons présenté au § 3.5 un schéma décrivant les identifiants structuraux de la transformation agissant dans les infrastructures. Le pilotage encadre la transformation des variables d'inputs en variables d'ouputs. Ce processus de la transformation est transductif, perpétuel et immanent. Ce processus fait intervenir un mécanisme d'apprentissage de la transformation (Cf. Apprentissage interactionnel). L'étalement de la transformation se trouve automatiquement réalisé dans l'échelle des structures (Cf. principe de l'homologie structurale et principe de l'homothétie interne). Le pilotage doit contribuer à convertir les processus *dysfonctionnels* de la transformation en processus *orthofonctionnels*. Cette transformation augmente la production de la valeur ajoutée d'essence endogène. Cela suppose d'éviter la production d'écarts de déflexion donc. Ce schéma montre l'importance de quatre variables endogènes sur lesquelles nous avons successivement insisté. Dans le présent chapitre, nous étudions plus particulièrement la variable de l'instrumentation du processus réalisant l'activation externe. Cette activation se réalise de la même manière à la symphyse du dedans et du dehors.

Trop souvent l'instrumentation de la stratégie est le parent pauvre de la mise en œuvre des stratégies, tout comme l'allocation des moyens. Parfois, on observe des attitudes obscurantistes sur ce plan. Or, l'instrumentation, dûment conçue et mise en œuvre, est précisément ce qui fait jouer les leviers de transformations. **L'approche transformative permet d'activer la coopération des couples ago-antagonistes à la symphyse du milieu intérieur et du milieu extérieur, tel que le processus de la transformation déplace l'équilibration de ces couples vers un équilibre perpétuellement optimisé, l'orthofonctionnement** (HP 521 B). Les décisions stratégiques doivent toujours s'assurer que les leviers de transformations joueront favorablement. En principe, les stratégies financières se déterminent autour du levier financier, les stratégies marketing autour du levier marketing. Mais, rarement la mise en œuvre des stratégies internes et externes s'articule autour d'un levier-pilote réalisant la transformation *hodologique* et *trans-organisationnelle* dans les infrastructures. C'est ce que permet **le levier de transformation socio-économique**. C'est autour de ce concept que nous avons réfléchi la transformation de l'équilibre coopératif dans la relation entre les superstructures et

les infrastructures. Cela suppose néanmoins de concevoir la transformation selon les principes que nous avons précédemment énoncés.

Ces principes se réfèrent au principe général de *l'isomorphie organisationnelle cachée*. **Puisque la transformation n'est jamais bien réglée au sein des organisations, le mécanisme du pilotage de la transformation doit mettre au centre un processus d'activation des occurrences de la transformation, lequel révèle les propriétés transductives des opérations, c'est-à-dire le mécanisme de la transformation qualifiante** (HP 522). Ce mécanisme permet de réaliser l'apprentissage interactionnel et de développer la capacité de transformation. **Mais, l'activation du processus de la transformation doit s'appuyer sur la participation, l'écoute et le recueil de la parole** (HD 523).

Nous observons que l'instrumentation synchronisée à chaque niveau d'échelle et entre les niveaux d'échelle, permet de réaliser le passage à l'acte, d'une part en améliorant l'écoute, d'autre part en proposant les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Le diagnostic socio-économique installe ce processus du recueil de la parole. Plus tard, le management socio-économique l'organise dans le cadre du mécanisme opératoire. La synchronisation est réalisée avec l'outil « tableau de bord de pilotage ». Cet outil est synchronisé au niveau individuel d'une part, au niveau collectif d'autre part. C'est le mode de synchronisation au tableau de bord de pilotage qui fait jouer celle-ci dans les infrastructures, car la qualité de la transformation dépendra largement de la qualité de ce processus de synchronisation. **La qualité intégrale est une qualité transductive**. Toutes les règles ne peuvent pas être définies cependant. Il faut respecter les principes de la subsidiarité, donc de l'autonomie conjointe, organisée dans le processus *horivert*. Le pilotage permet de synchroniser le fonctionnement intégré de l'ensemble des outils mises en œuvre dans le processus opératoire en activant les processus de la communication, de la coordination et de la concertation. Les trois cas sur lesquels nous sommes intervenus ont montré que la mise en œuvre est assez laborieuse dans les organisations où l'apprentissage a été longtemps restreint. Il faut en effet procéder simultanément à la transformation de ce processus. En faisant cette observation, nous avons réfléchi à cette notion de l'apprentissage fondé sur les interactions. Il faut organiser l'intervention de sorte à réaliser une montée en charge progressive, absorbée dans les infrastructures. De ce point de vue, dans l'organisation B1, nous avons dû envisager de ralentir le rythme, pour que chacun progresse de manière synchronisée. Cette expérimentation nous a aidé à mieux nous positionner dans le rythme chrono-biologique (H.Savall V.Zardet, 1995⁷⁴⁷) de l'organisation concernant le cas C1.

⁷⁴⁷ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p.179.

Ces expérimentations nous ont permis d'observer également le processus de définition des règles. A cet égard, nous avons souligné au § 6.2 les limites relatives au concept des *méta-règles*. Celles-ci contribuent largement à la définition des cadres de référence stratégiques. Leur impact se définit cependant dans la capacité de leur transformation opératoire. Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, il appartient le plus souvent aux entreprises de réaliser cette transformation en définissant leurs stratégies internes. Celles-ci doivent se coordonner avec les stratégies externes pour réaliser la transformation de l'équilibre coopératif. Or, les trois cas d'expérimentation nous montrent que cette transformation est une *boîte noire* si l'on ne distingue pas les stratégies de transformations des stratégies de changement. Cette *boîte noire* est celle du sujet, considéré individuellement et collectivement. **La transformation ne se réduit pas à la matérialité de la forme. Souvent, les stratégies de changement se focalisent sur l'objet du changement sans intégrer le sujet** (HD 532). Ce que nous observons en fait, c'est que les règles se construisent dans le processus heuristique de la transformation. Leur transformation se trouve synchronisée dans le tableau de bord de pilotage, qui lui-même permet la réalisation d'un répertoire de prescriptions. Pour que ce répertoire se réalise, il convient que les règles surgissent d'un cadre de référence défini par les principes à observer. **La production des règles doit être encadrée par des principes, Les règles sont validées si elles respectent ces principes.** La théorie socio-économique des organisations énonce à cet égard les principes qui la fondent. Ces principes définissent les fondamentaux des contrats. Ils font également partie du corpus théorique (*Encadré 42*).

Encadré 42 : Les six principes de base du management socio-économique

- 1-Structurer périodiquement et synchroniser régulièrement l'entreprise
 - 2-Développer les démarches contractuelles entre les acteurs, aussi bien internes qu'externes
 - 3-Adopter des systèmes d'information et de communication plus stimulants et relativement plus transparents
 - 4-Développer des pratiques et des procédures heuristiques : Suple, simples, itératives et efficaces
 - 5-Renoncer aux choix illusoirement maximisateurs
- Toiletter périodiquement

Source : H.SAVALL et V.ZARDET, *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit., p.281.

Durant nos interventions, nous avons observé plusieurs de ces principes afin d'en comprendre leur impact transformateur et qualifiant. Le processus *hodologique* de la transformation permet d'induire les principes de responsabilité et d'implication. Le principe de responsabilité consiste à développer sa capacité à prendre des décisions et à réaliser ses engagements. Le principe d'implication concrétise le passage à l'acte. **Le management socio-économique permet de faire l'apprentissage de s'assigner à soi-même des exigences de comportements et d'amélioration des compétences** (HD 524). Pour autant, il faut organiser la distribution correcte des compétences de sorte à assurer un déroulement

orthofonctionnel des opérations. Cela suppose de définir et d'attribuer correctement les compétences. La grille de compétences et la grille de comportements permettent de réaliser cette transformation. La grille d'auto-analyse de la gestion du temps permet de définir une stratégie de gestion de la ressource temps. Par l'intermédiaire du système opératoire, l'installation de règles de réciprocité contribue à l'installation du processus de la transformation. Les dirigeants des cas A1 et B1 l'ont vite compris.

La qualité du pilotage se définit donc largement dans la qualité de définition et de mise en œuvre du système d'opérations. Pour optimiser le processus de la transformation, les outils mis en œuvre doivent agir simultanément. Dans la théorie socio-économique des organisations, les outils proposés pour la réalisation de l'intervention ont des propriétés permettant de réaliser le diagnostic, mais également de définir et de mettre en œuvre le projet socio-économique. C'est en cela également qu'ils contribuent au renouvellement de l'approche de la planification. Ces outils s'intègrent en effet dans le management aux différents niveaux d'échelle. Ils permettent que **l'intervention socio-économique réalise les investigations dans toutes les strates du système de transformations acteur/milieu, autrement dit dans l'échelle des structures et des opérations** (HE 533).

Les acteurs découvrent leurs potentialités, pour autant qu'ils sont parvenus à s'approprier les outils, c'est-à-dire à en comprendre le fonctionnement et à les utiliser pour réaliser les objectifs prescrits. Dans le cas B1 en particulier, cela a entraîné plusieurs cadres dans un processus de réflexion en termes de développement personnel⁷⁴⁸, ce qui contribue bien évidemment à l'activation du processus de la transformation. Mais, **le management ne peut que recommander des modes de conduite, c'est-à-dire une manière de se comporter. Ce qui touche au comportement, à la personnalité de la personne ou de l'organisation est d'une certaine façon intouchable. Il appartient à chacun de s'exiger à soi-même, c'est-à-dire de parvenir à cette attitude** (HE 524). Il y a un lien organique entre les caractéristiques du dispositif de l'instrumentation du pilotage de la transformation et la réalisation du processus de la transformation dans les infrastructures, lequel fait émerger le changement attendu. Ce dispositif permet d'implanter la stratégie de transformations et de développer les *compétences comportementales*. Il doit faire partie intégrante des procédures du management courant. Les caractéristiques du dispositif proposé par l'ISEOR montre que le traitement des problématiques de la division du travail conduit à gérer un processus d'intégration en centrant cette stratégie dans le processus de l'apprentissage interactif.

P.Llerena, M.Matt et S.Wolff (2000⁷⁴⁹) ont essayé de montrer la nécessité d'activer les processus de l'apprentissage interactif afin de concilier les intérêts divergents des partenaires dans une coopération inter-entreprises. Cette étude mobilisait le cadre de la théorie évolutionniste, justifiée par le fait que

⁷⁴⁸ Ce fut notamment le cas pour le responsable qualité, puis ultérieurement pour le chef de rayon récalcitrant.

⁷⁴⁹ LLERENA Patrick, MATT Mireille, WOLFF Sandrine, « Les incitations et la création de connaissances au sein des accords de coopération », *in* VOISIN C., PLUNKET A., BELLON B., *La coopération industrielle*, Economica, 2000, 317 p., p.109

cette théorie analyse la coordination externe et interne entre les agents. Ils tentent de montrer que les règles permettent de véhiculer les fonctions principales de coordination, d'incitation et de cognition en soulignant cependant que ces règles ont des effets collatéraux. Il ne suffit pas en effet que les règles soient encadrées par des principes si la *forme significative* ne se trouve pas elle-même transformée.

Encore faut-il donc que le dispositif opératoire accompagne le passage à l'acte dans le respect des individualités. M.Maffesoli (2007⁷⁵⁰) écrit que le manager qui sait intégrer la « raison sensible » dans son management peut obtenir que chacun dégage une énergie fantastique. Chacun doit pouvoir reconnaître la part de lui-même dans le projet auquel il est associé. **La participation, l'écoute et le recueil de la parole sont les fondements de la coopération. Ils permettent de colliger les opérations en vue de régler le processus de la transformation** (HE 523). Il faut naturellement concevoir que cette parole se trouvera transformée dans le processus de l'intégration car **l'activation du processus de la transformation incorpore la prise de parole au processus de la décision** (HP 523 A). La « raison sensible » n'est toutefois transformative que si elle contribue à la réalisation des apprentissages individuels, car selon le principe de l'interactivité cognitive, chacun acquiert des connaissances de l'autre. Pour P.Llarena & ali (*Ibid*, p.112), l'apprentissage interactif est un apprentissage *bayésien* car il nécessite que chacun aille vers l'autre. Ayant souligné que le fonctionnement d'une organisation n'est jamais bien réglé, notre point de vue convergent lorsque ces auteurs soulignent que ce processus d'apprentissage n'est pas stable. Les règles sont toujours conditionnelles, donc recèlent l'ambivalence. La réalisation conforme du processus de la transformation suppose que les règles fonctionnent de manière collective. Dès lors **le développement durable de la capacité à se transformer requiert bien la mise en œuvre de stratégies de transformations pilotées**. Il s'agit en effet d'individuer la transformation.

Tableau 10 : Plan d'Actions Stratégiques Internes/Externes (Pasintex) (Extrait) © ISEOR, 1986					
PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUES INTERNES-EXTERNES (PASINTEX) – CAS C1 (Synoptique)					
GESTION SÉCURITÉ			GESTION DÉVELOPPEMENT		
Gestion Interne	Gestion Externe	Résultats Immédiats	Création de Potentiel	P.A.P en Cours	Evolutions
1- <u>OFFRE</u> VRAC -Production de cépages et d'assemblages pour la commercialisation dans le réseau des	Domaines de vigilance : -Qualité des apports -Qualité des produits	-Arrêt de l'activité « Vins de Tables Six Etoiles ».	Développement de la gamme « Vins de Pays », « Vins de Cépages »,	-P.A.P « Préparation de la Campagne 2005/2006 ».	-Fonctionnement transversal des sites de productions. -Stratégie de « Filière

⁷⁵⁰ MAFFESOLI Michel, « Il faut intégrer l'imaginaire », *Les Echos* n° 19.869 du Vendredi 2 Mars 2007, p. 8.

industriels du négoce.	-Portabilité des marchés -Technologie du vin.		« Cuvées Spéciales AOC ».	-P.A.P « 1° Semestre 2006).	Qualité ». -Intégration au « Projet Coopératif ».
<u>2-OFFRE DÉTAIL</u>					
-Production d'une gamme complète couvrant les différents segments de la demande pour la vente au détail ou demi-gros au caveau.		-Arrêt de la chaîne d'embouteillage. -Renforcement de l'équipe de vente. -Mise en œuvre d'une stratégie de dynamisation des ventes.	-Couverture de la demande qualitative en haut de gamme. -Définition d'une nouvelle offre économique.	-P.A.P évolutif « Action Commerciale Caveau ».	-Filialisation du Caveau -Intégration au « Projet Coopératif ». Développement de la clientèle hors comptoir.

DOMAINES DE TRANSFORMATIONS COORDONNÉS AUX P.A.P (Cf. THÈMES FÉDÉRATEURS)

-Recadrage progressif de la stratégie produits. -Efficacité et qualité des comportements.	-Intégration de la stratégie de marketing et de qualité entre les coopérants. -Intégration de l'équilibre coopératif entre les coopérants.	-Développement des ventes domestiques. -Intégration au Projet Coopératif	-Création de potentiel économique . -Activation des potentiels humains inactivés.	-Intégration fonction-nelle et opérationnelle des stratégies. -Résolution technique du changement.	-Intégration au « projet Coopératif ».
--	---	---	--	---	--

PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUES INTERNES-EXTERNES (PASINTEX) – CAS C1 (Synoptique)

GESTION SÉCURITÉ			GESTION DÉVELOPPEMENT		
Gestion Interne	Gestion Externe	Résultats Immédiats	Création de Potentiel	P.A.P en Cours	Evolutions

OBJECTIF STRATEGIQUE	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS PRIORITAIRES	PLANIFICATION												Observations										
			Responsables																						
La lecture du tableau ci-dessus, le cas échéant de se reporter à la page 6			JPP	CAV	CJ	OB	CM	BB	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1.2-Développer le potentiel de vinification en Cuvées Spéciales AOC. ↓ Plan de communications des AOC Échange d'informations avec les autres caves. Une cuve de 76 HL en AOC Blanc Luberon Une cuve de 60 HL en AOC Ventoux Le solde en vin	1.21-Renforcement des contrôles parcelaires et de la surveillance de l'état sanitaire (Cf. 1.7). La Cave xxxxx mettra à disposition de CJ un Palm afin d'améliorer l'efficacité de son inventaire. 1.22-Application des Actions Prioritaires assignées à l'Objectif Prioritaire 1.1 - Cf. Actions Prioritaires 1.11 - 1.12 - 1.15 - 1.16 - 1.20 1.23-Organiser la Cave un dispositif d'allocation des cuves de sorte d'accueillir les cuves AOC et leurs assemblages dans des cuves plus importantes. 1.24 Terminer une grille de répartition différenciant les apports en AOC Cuvées Spéciales et les AOC Standard. 1.25-Inventaire des parcelles conformes dont les récoltes seront agrégées pour la vinification en AOC Blanc.	1.21-Communication aux producteurs des dates d'ouverture et de fermeture de la réception des récoltes, qui seront fixées par le Conseil d'Administration. 1.32-Organisation de réunions des producteurs et des prescripteurs par secteurs. 1.321-Communication des orientations et des règles. 1.322-Evaluation des perspectives économiques pour les campagnes suivantes. 1.323-Publication d'une lettre d'information des Producteurs et des Prescripteurs sur les orientations et les règles pour la campagne 2006/07. 1.33-Organisation d'une réunion des Collaborateurs de la Cave du Luberon pour les informer des orientations et des règles.	P																	X	X	X			
			X	X	X																				

OBJECTIF STRATEGIQUE	OBJECTIFS PRIORITAIRES	ACTIONS PRIORITAIRES	PLANIFICATION												Observations									
			Responsables																					
La lecture du tableau ci-dessus, le cas échéant de se reporter à la page 6			JPP	CAV	CJ	OB	CM	BB	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1.4-Renforcement de la Communication-Coordination-Concertation entre les Cavistes les Commerciaux et le service œnologique. 1.5-Elaborer un Plan de programmation des investissements prioritaires d'amélioration de la qualité et de l'efficacité. Avoir des produits prêts à plus de possibilité pour proposer à la vente. Concourir pour obtenir le plus de rentabilités possibles.	1.34-Mise en conformité du pont de réception des récoltes, selon devis communiqué au Conseil d'Administration du 13/06/05, permettant d'assurer la conformité aux dispositions relatives à la traçabilité. 1.35-Renforcement des contrôles relatifs aux apports de Muscats. 1.351-Contrôle parcelaire (Potentiel/Apport) 1.352-Veille renforcée de la réception et de la vinification 1.41-Mise en œuvre d'un dispositif de management opérationnel et de coordination technique. -Nominer un chef de chaîne -Renforcement de la coordination entre les 2 sites (Union hebdomadaire, Gestion centralisée du pool des cuves, Connaissance prévisionnelle de la qualité des apports). 1.51-Elaborer une proposition et la communiquer au Conseil d'Administration.	1.34-Mise en conformité du pont de réception des récoltes, selon devis communiqué au Conseil d'Administration du 13/06/05, permettant d'assurer la conformité aux dispositions relatives à la traçabilité. 1.35-Renforcement des contrôles relatifs aux apports de Muscats. 1.351-Contrôle parcelaire (Potentiel/Apport) 1.352-Veille renforcée de la réception et de la vinification 1.41-Mise en œuvre d'un dispositif de management opérationnel et de coordination technique. -Nominer un chef de chaîne -Renforcement de la coordination entre les 2 sites (Union hebdomadaire, Gestion centralisée du pool des cuves, Connaissance prévisionnelle de la qualité des apports). 1.51-Elaborer une proposition et la communiquer au Conseil d'Administration.	P	C																				
			P	C																				

Légende
 JPP Président du Conseil d'Administration
 BU Bureau ou l'un de ses membres d'équipe
 CA Conseil d'Administration ou l'un de ses membres d'équipe
 CAV Cavistes (GF, RM, SA)
 CJ Technicienne viticole
 OB Oénologue
 CM Directrice administrative et financière
 BB Responsable commerciale "Offre Vrac"
 (1) Sous réserve de validation par une réunion du Conseil d'Administration réunissant le quorum (Cf. Courrier JPP du 15 Juin 2005).

7.3-conclusion

Le pilotage est une compétence centrale à développer dans le management de l'organisation. Cette compétence activée par le processus de pilotage lui-même permet d'activer l'hypothèse du futur dans le cadre d'un processus intersubjectif contribuant à la réalisation collective du changement. Chacun doit pouvoir inscrire dans son esprit l'avenir proposé pour que celui-ci advienne. Le processus

intersubjectif recouvre alors les processus subjectifs proprement dits, de telle sorte que les mécanismes faisant advenir les écarts de déflexion se trouveront canalisés.

On ne pilote pas le changement, mais la transformation. Les méthodes doivent permettre de réaliser une trajectoire en naviguant en quelque sorte dans l'océan des circonstances influentes externes et internes. L'assuétude est réalisée lorsque précisément les dispositions hodologiques transforment ces circonstances influentes. L'entreprise ou l'organisation doit identifier à cet égard ses points forts et ses points faibles. L'approche dysfonctionnelle permet de procéder à cet examen, et de procéder à leur correction. Le principe de la transformation ago-antagoniste des facteurs évite de discriminer le choix d'une stratégie d'opportunité, car pour activer le processus de la transformation, il faut activer conjointement et régulièrement tous les facteurs. Une stratégie de transformations doit permettre d'engager les différentes actions stratégiques et organisationnelles, quelle que soit leur nature, si le processus du management est bien structuré.

Nous pensons que le développement de la fonction de pilotage de la transformation permettra de gérer les situations les plus incertaines, les moins prescriptibles et les plus indescriptibles. Nous avons été en effet confronté à ce type de situation dans les trois cas d'expérimentation. Cela suppose néanmoins un changement de paradigme dans le domaine de la conduite du changement. La connaissance des phénomènes humains et la connaissance de la réalité sont deux choses différentes unies par une relation de transformation (W.R Bion, 1982⁷⁵¹) et, ajoutait-il, les phénomènes ne sont traités que s'ils sont connus, aimés ou haïs. Toutes les représentations sont des transformations d'un objet. W.R Bion (*Ibid.*, p.7) appelait « invariants », les éléments de la connaissance qui rendent compte de l'aspect inchangé de la transformation. Cela suppose, dans ce domaine de la transformation, de rechercher les invariants rendant compte de cette transformation, et de leur relation entre eux, afin de mieux connaître le fonctionnement du processus d'activation.

Généralement les entreprises ou les organisations privilégient des stratégies de développement, d'optimisation ou de redressement. Notre recherche montre qu'il faudrait systématiquement introduire dans la gouvernance et dans le management des stratégies d'amélioration du fonctionnement. Ces stratégies sont des stratégies de transformations dans les infrastructures de l'organisation et du management. Le pilotage d'une stratégie de transformations entraîne de **définir des buts d'infrastructure. Notre recherche identifie à cet égard le pilotage du processus de transformation de l'équilibre coopératif intra et inter-organisationnel.** La transformation est activée dès lors que le dispositif mise en œuvre réalise le programme de transformations faisant advenir le changement attendu. Nous allons étudier au chapitre 8 les modalités du déploiement

⁷⁵¹ BION W., *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, 1982, Op.Cit., p.167.

opérateur de la stratégie de transformations, autour d'un but d'infrastructure qui est celui de la transformation de l'équilibre coopératif.

Chapitre 8 - La mise en œuvre des stratégies de transformations

8.0-Introduction

Le pilotage du système de transformations nécessite d'établir un lien entre deux dynamiques qui doivent s'intégrer, l'une que l'on peut définir comme la *dynamique des structures*⁷⁵² (J.Schumpeter⁷⁵³, F.Perroux⁷⁵⁴), l'autre qui est la *dynamique du fonctionnement*. La connaissance de lien dans le management des entreprises et des organisations⁷⁵⁵ reste problématique, même si des théories dans les domaines de l'économie, de la sociologie ou de la psychologie, tentent de l'expliquer à travers le concept de la *régulation*. La théorie socio-économique des organisations qui est notre cadre théorique de base permet de se fonder sur concept de l'*équibration*. Une approche transformative doit se fonder sur ce concept car il permet d'établir le lien avec le concept de la transduction dont le processus réalise précisément l'équibration des flux énergétiques. L'équibration de l'énergie de transformation est une intégration. Elle se réalise dans le processus de l'individuation et se dispense dans le processus de l'individualisation.

Le pilotage de la transformation crée de la dynamique structurelle, y compris dans les infrastructures de l'organisation (Cf. Rapport d'inertie, § I.11 et § 1.0). Cette dynamique est consécutive à la propriété transitive des relations dans le processus de l'interactivité, entre les personnes et l'objet de leurs relations. L'objet évolue lui-même en fonction du rapport d'inertie. Un objet immatériel se transformera plus facilement qu'un objet solide. L'interactivité entraîne un processus intersubjectif qui vient recouvrir les processus subjectifs. Le processus de la transformation organise la transitivité des structures dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation. On conçoit de cette manière que le pilotage de la transformation revienne à piloter la transformation du fonctionnement de

⁷⁵² La « dynamique des structures » est un courant en Sciences Economiques privilégiant l'étude de l'évolution des structures et de leur transformation au sein de l'économie. Il est représenté par des économistes comme K.Polanyi, J.Schumpeter, F.Perroux. Ce courant s'est opposé à un courant qui mettait plutôt l'accent sur le fonctionnement de l'économie, représenté par des économistes smithiens ou keynésiens.

⁷⁵³ SCHUMPETER Joseph, *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. (Edition Française de 1935), Avec une introduction de François Perroux, Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Source : http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/theorie_evolution/theorie_evolution.html

⁷⁵⁴ PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisé*, 1994, Op.Cit.

⁷⁵⁵ Ce lien est cependant organisé dans les organisations de type militaire ou religieuse.

l'organisation dans ses infrastructures, par le moyen d'un dispositif méthodologique et opératoire intégré permettant de mettre en œuvre une stratégie de transformations. Celle-ci désigne les compétences centrales dans ce domaine et le dispositif mise en œuvre.

Corrélativement, nous étudions le processus de déploiement de la coopération inter-organisationnelle, et nous montrons que l'intégration des stratégies internes et externes nécessite de déplacer le centre de gravité du pilotage de la transformation dans la symphyse de l'intra-organisationnel et de l'inter-organisationnel de sorte à concevoir et mettre en œuvre une stratégie de fonctionnement inter-organisationnelle qui se diffusera dans la dynamique des structures intra-organisationnelles. Les difficultés que nous avons rencontrées lors de nos trois interventions soulignent la nécessité de devoir transformer l'emprise des structures. Cette transformation peut être envisagée en définissant la stratégie de transformations à partir d'un but d'infrastructure, que nous avons précédemment défini dans le champ de la transformation de l'équilibre coopératif. Nous montrons que ce but est invariable et répliquable. Il s'agit d'intégrer les facteurs pour fonctionner en équilibre coopératif. Ces facteurs sont définis par les identifiants structuraux de la transformation.

Nous allons démontrer que **le processus du management courant de l'organisation doit intégrer le dispositif de pilotage pour réaliser la conduite du changement.**

Même si la théorie socio-économique des organisations démontre que la transformation obéit à des principes de contingence générique, celle-ci est toujours d'essence phénoménologique. Dès lors, il convient de concevoir et de mettre en œuvre des modèles intégrateur ad hoc dans chaque cas d'intervention, ne serait-ce que parce que l'on entre dans le processus de la transformation qu'à travers une demande d'aide sur une problématique circonstanciée et dans un périmètre défini. L'intervenant est forcément confronté à cette difficulté lors d'une première intervention. Si les dirigeants et les managers souhaitent maintenir et développer le modèle intégrateur mis en place au titre de l'expérimentation, s'agissant d'activer les mécanismes de l'apprentissage interactionnel pour déclencher le développement du processus de la transformation, celui-ci sera progressivement étendu dans le fonctionnement global de l'organisation. Dès lors, il exercera une emprise *hodologique*. Le seul dirigeant ayant manifesté cette intention est le dirigeant de l'organisation B1. Dans les organisations A1 et C1, les dirigeants ont à surmonter la concurrence d'un autre modèle de changement radical mis en œuvre dans le cadre d'un processus de restructuration agissant de manière *non concurrente*. Le cas princeps « *Brioche Pasquier* » (S.Pasquier, 1995⁷⁵⁶), concernant cette entreprise qui met en œuvre le management socio-économique depuis 1984, montre bien qu'il faut pouvoir se situer dans la durée pour être efficace. **Le management transformateur et qualifiant**

⁷⁵⁶ PASQUIER Serge, Préface à l'ouvrage *Ingénierie stratégique du roseau*, 1995, Op.Cit., pp.XXI-XXIII.

installe en effet un processus amplificateur de transformations. Celui-ci permet de développer la capacité à se transformer.

8.1-Le dispositif de pilotage : noyau dur du processus de management

Le milieu est traditionnellement ce qui est oublié car il s'efface derrière ce à quoi il donne lieu (B.Stiegler, 2003⁷⁵⁷). Nous rappelons que notre cadre de référence dans les infrastructures est la relation au milieu associé. Cette conception de la relation qui la conçoit dans l'interaction du dedans et du dehors, estompe la dichotomie entre l'intra-organisationnel et l'inter-organisationnel. L'un et l'autre se transforment mutuellement. Il en est de même pour le *signifiant* et le *signifié*. Notre préférence va donc à la notion de *forme significative*. Celle-ci est comme le passage à l'acte. Elle organise sa propre disparition en même temps que sa genèse. **La transformation est une forme et une matière qui se lie dans le processus de création de potentiel du sujet⁷⁵⁸. C'est cette transformation même qui métamorphose le rapport à l'objet** (HE 532), et l'objet lui-même quant il s'agit en particulier d'un objet immatériel.

Le développement de la capacité d'apprentissage de la transformation et de la capacité à se transformer ne peuvent trouver leur source que dans la transformation du potentiel humain. **Pour piloter et activer la transformation, il faut activer le processus de la création de potentiel. La transformation dans le soi doit précéder le changement. Le changement en ce qu'il advient est un déplacement socio-cognitif** (HP 532 A) qui précède et anticipe à la fois le passage à l'acte. Celui-ci est toujours pro-actif. Cette création de potentiel fournit des résultats immédiats ou des résultats futurs selon les objectifs poursuivis. La qualité des résultats immédiats se trouve donc toujours définie par la capacité à faire advenir les résultats futurs. Ce processus est amplificateur. C'est le processus de la **qualité intégrale**. Ceux-ci seront d'autant meilleurs que l'on s'appliquera à faire advenir les résultats futurs. D'une certaine façon, nous soulignons aussi les limites qualitatives de notre propre intervention dans les trois cas d'expérimentation.

Dès lors que le système de pilotage de la transformation est isomorphe du système de transformations, il suffit de définir les caractéristiques et les propriétés de ce système de pilotage. En première analyse, on observera les caractéristiques de structure et de fonctionnement du système opératoire. On observera notamment les relations et les interactions entre les instruments de gestion. Toujours en première analyse, mais en second lieu, on observera les styles de management. De la même manière,

⁷⁵⁷ STIEGLER Bernard, *Passer à l'acte*, Galilée, 2003, 71 p., p.32.

⁷⁵⁸ Considéré donc tant du point de vue individuel que collectif.

on observera les relations et les interactions consécutives à l'intégration ou à la différenciation des styles de management. En troisième lieu, on observera les modalités de l'exercice du pouvoir. On observera notamment les relations et les interactions consécutives aux comportements politiques. Nous avons fait cet exercice dans les trois cas d'intervention, fournissant des matériaux complémentaires nécessaires à la compréhension du fonctionnement en termes de systèmes de transformations. Le diagnostic dans ce triptyque est un préalable. Il permet d'évaluer préventivement les limites de l'intervention. La limite de l'intervention est atteinte lorsque la problématique de la transformation des modalités de l'exercice du pouvoir est comprise de part et d'autre, soit qu'il s'agisse d'une limite à ne pas dépasser (Cas C1), soit que les dirigeants acceptent d'y réfléchir (Cas A1 et B1). Dans les cas C et C1, où les dirigeants pilotent d'abord dans une stratégie politique de pouvoir, nous avons délibérément choisi de privilégier l'observation des mécanismes de la régulation de l'équilibre dissipatif. Sur le plan de la posture, il convenait que l'intervenant, nécessairement impliqué dans le processus de la transformation, s'agissant d'une recherche-intervention, reste impartial. En contrepartie, nous avons pu observer que les propositions d'actions et d'instrumentation étaient appréciées à l'aune de leur impact sur la transformation de l'équilibre dans les conflits-coopérations. Il nous est apparu alors que le comportement des dirigeants politiques s'entretenait (inconsciemment) dans le terreau du conflit interne.

La mise en œuvre du système de pilotage organise sa propre duplication dans les structures dès lors que les mécanismes de l'interaction entre les structures et les comportements sont activés. Cette activation s'exerce sur l'activation des *conduites hodologiques*. **La transformation détermine un équilibre d'optofonctionnement⁷⁵⁹ inter-organisationnel, dans la régulation à l'équilibre des processus orthofonctionnels et des processus dysfonctionnels.** B.Dussuc et R.Paturel (2005, p.30⁷⁶⁰) soulignent que le débat relatif à la problématique de la structuration et de la déstructuration ne doit pas porter sur la définition de la forme organisationnelle qui serait optimale. La transformation dynamique des processus est à rechercher dans les mécanismes d'infrastructure.

Nous avons montré à cet égard l'importance des règles, pour autant que celles-ci sont encadrées par des principes. Notre référence est celle des principes du management socio-économique. **Parce que l'adaptation tend vers une attitude correctement orientée, sans jamais être atteinte, le management socio-économique installe un dispositif méthodologique et heuristique de formation des règles de conduites individuelles et collectives imprimant l'attitude de chacun en sa limite** (HP 524). La encore, l'attitude organise sa propre disparition en même temps que sa genèse. La relation entre l'attitude et la conduite s'établit dans le passage à l'acte. L'un se transforme dans l'autre.

⁷⁵⁹ Cet équilibre *optofonctionnel* peut-être de nature pathologique s'il est marqué par des facteurs traumatiques (Cas C1).

⁷⁶⁰ DUSSUC Bernard et PATUREL Robert, « Réseaux d'entreprises : Vers une problématique structuration/déstructuration ? », *Revue Sciences de Gestion*, n° 48, 2005, pp. 17-36.

L'activation des *conduites hodologiques* n'est pas en soi une condition suffisante. Toute conduite peut générer un écart de déflexion. L'intégration des conduites dans le fonctionnement courant entraîne que celui-ci n'est jamais bien réglé. Le pilotage des modalités de l'activation consistera donc en l'encadrement des conduites, par le moyen du dispositif mis en œuvre pour activer le processus de la création de potentiel.

Le cas C1, comparé aux cas A1 et B1, est à cet égard tout à fait particulier et intéressant. La souffrance dans cette organisation contribuait à maintenir son homéostasie face aux évolutions du milieu externe. Des régularités objectivables se sont ainsi installées dans le mécanisme du fonctionnement, organisant l'évolution de la coopérative en impasse stratégique. Or, nous avons à dessein rappelé que le milieu est traditionnellement ce qui est oublié car il s'efface derrière ce à quoi il donne lieu. B.Stiegler (2003⁷⁶¹) énonce d'une certaine manière un principe de contingence générique, car la crise économique montre que c'est tout le secteur viti-vinicole coopératif qui est concerné. **Le rapport entre l'écécité d'une organisation et son individuation collective ne doit-il pas conduire à se poser la question de la santé organisationnelle, qui serait plus préoccupante que la forme, dont le symptôme émergerait du processus d'équilibration ?** (HP 523 B).

Dans les secteurs en crise sur de très longues durées, les processus de la subjectivisation peuvent engendrer l'inversion des processus de la transformation. Les processus entropiques⁷⁶² l'emportent alors sur les processus néguentropiques⁷⁶³. Le pilotage de la transformation est donc de nature à combattre les pathologies de la subjectivité.

Durant toutes nos interventions, nous avons été attentif à ce que les conflits dont nous avons été le témoin débouchent sur des conclusions de nature néguentropique. Plus généralement, les deux cas B1 et C1 nous ont montré que l'encadrement des modalités de l'activation des conduites nécessitait d'intervenir en pilotage des processus décisionnels. Cette intervention dans la transformation du processus décisionnel de pilotage a été appréciée par le dirigeant de l'entreprise B1. Dans cette organisation, cette transformation a agi comme un levier de transformations. Le dirigeant s'est trouvé encouragé, même si dans le même temps il constatait que tout le monde n'avancait pas au même

⁷⁶¹ STIEGLER, *Passage à l'acte*, 2003, Op.Cit.

⁷⁶² L'entropie n'est pas l'énergie, mais une unité de mesure. Il s'agit d'une grandeur physique abstraite mesurant le degré de désordre d'un système au niveau énergétique. Plus l'entropie du système est élevée, plus ses éléments sont désordonnés, et plus grande est la part de l'énergie inutilisée ou utilisée de façon incohérente. La quantité d'énergie est constante, n'est pas détruite, mais devient indisponible de manière irréversible pour le fonctionnement ordonné du système. Cette énergie peut également être transmise dans le milieu extérieur. Une *diminution* de l'entropie est donc possible si l'augmentation de l'entropie du milieu extérieur compense la diminution d'entropie du système. Concernant la problématique du pilotage de la transformation, qui est l'objet de notre recherche, la fonction de pilotage doit permettre d'opérer cette compensation afin d'équilibrer les échanges énergétiques entre les milieux intérieurs et les milieux extérieurs.

⁷⁶³ La néguentropie, ou entropie négative est une unité de mesure de l'état ordonné d'un système ouvert. Un système tend à conserver une organisation, une structure, une forme, un fonctionnement, et cela grâce à la consommation d'énergie, venant du milieu extérieur.

rythme. Lorsque celui-ci soulignait la nécessité de « *digérer les apports de l'intervention* » (Cf. § 7.11), nous avons convenu que la problématique était celle de la synchronisation des rythmes.

Dans le cas C1, nous avons observé le même processus, mais en intermittence. L'existence d'un processus de restructuration *non concourant* au sein de l'Union des Coopératives venait perturber notre intervention. Il nous a permis d'observer comment agissaient les circonstances influentes. Le processus décisionnel notamment a flotté en fonction des influences. Selon l'avis de l'un des coopérateurs⁷⁶⁴ de la Coopérative C1, le Président de l'Union avait vite compris que notre intervention agissait sur ce processus de formation de la décision, et précisait-elle, compte tenu de sa manière de faire, cela ne pouvait pas lui convenir⁷⁶⁵, ce qui ne l'empêchait pas de reconnaître également que la Coopérative C1 avait pris les bonnes décisions et de s'étonner qu'elle y fut parvenu, qu'en cela elle montrait l'exemple aux autres coopératives⁷⁶⁶. Les échanges que l'intervenant peut avoir au cours de ses rencontres avec le groupe de pilotage permettent de réaliser une observation rétrospective nécessaire au cadrage du dispositif de pilotage, en particulier d'évaluer l'équilibre des processus entropiques et des processus néguentropiques contribuant à la transformation de l'équilibre coopératif. **Le cadre de la théorie socio-économique des organisations permet de plonger dans la compréhension des tendances énergétiques de la transformation** (HD 536).

Le pilotage de la transformation impose donc d'analyser concrètement les mécanismes dysfonctionnels dans l'exercice du pouvoir. En effet, **le management socio-économique implante une méthode de management intégral** (HD 534). Les lois de la transformation n'émergent pas à proprement parlé de la *dynamique des structures*, mais des interactions transformatives promulguées par les comportements et par le fonctionnement. Il ne suffit pas en effet de définir la transformation de l'équilibre coopératif comme but d'infrastructure. Encore faut-il piloter selon les principes de l'équilibration la régulation des *échanges composites* dans le collectif. Selon nos observations, le meilleur poste d'observation du système des conflits dans un environnement de coopération inter-organisationnelle est le *centre de gravité hodologique*. Ce poste permet notamment d'observer les facteurs d'incompatibilité pendant la phase de transition durant laquelle doit s'opérer la transformation du système de gouvernance et de management. Cette transformation est un facteur-clé. Elle détermine même la réussite de l'intervention. Le fonctionnement d'une organisation est nécessairement discontinu. Autrement dit les effets dissymétriques sont immanents au fonctionnement de l'organisation. Il convient d'observer que des régularités dissymétriques dans l'exercice du pouvoir ne viendront pas engendrer des effets entropiques. Cette observation concerne plus particulièrement le

⁷⁶⁴ Vice-Présidente qui a démissionné de son mandat en février 2006.

⁷⁶⁵ Cf. Notre entretien téléphonique du 06 mars 2007.

⁷⁶⁶ Cf. Notre entretien avec le Président de l'Union des Coopératives à la Coopérative C2 du 08 juin 2004.

cas C1. Ce phénomène a engendré la contestation déclarée du Vice-Président⁷⁶⁷ puis sa démission. Cette contestation concernait les modalités de l'exercice du pouvoir par le Président⁷⁶⁸. Cette observation renvoie au phénomène de *l'entropie historique* (H.Savall et V.Zardet, 1995⁷⁶⁹, P.193). Cette démission entraînait le retour d'une *grammaire du passé*, portée par un courant contestataire de coopérateurs insatisfaits de ce que le Président n'ait jamais satisfait l'exigence symbolique d'un programme de licenciement collectif permettant de faire des économies de gestion visibles. Nous l'avons fait observer aux membres du Conseil d'Administration. Ce programme faisait l'objet d'un examen périodique en réunion du conseil, mais chacun a toujours été solidaire du président à cet égard. Le comble a même été que des coopérateurs ont amené ce débat publiquement au cours de l'assemblée générale de février 2005, devant tout le personnel présent. La Vice-Présidente et le Président étaient cependant les seules personnes qui montaient activement à l'avant-poste du changement, selon toutefois des principes et points de vue différents, bien qu'animés par des valeurs communes.

Cette situation paradoxale nous montre l'importance des principes selon qu'ils sont ou non observés rigoureusement. Les principes assurent la traduction concrète des valeurs dans le passage à l'acte. Les cas C1 et B1 s'opposent sur ce plan. Le cas B1 montre que **les principes de management socio-économique permettent de concevoir et de déployer la stratégie et les politiques dans l'espace hodologique** (HE 534). Corrélativement, nous observons donc que **certaines pratiques du management et de la conduite du changement ne promulguent pas une vision intégrale du changement et de la transformation** (HE 531)⁷⁷⁰, du moins quand l'action selon ces principes en est empêchée. Le Président de la Coopérative C1 s'enferme alors dans le *Moi* ou dans le « *je pense* » plutôt que de se projeter dans le *soi*. Entre les cas C1 et B1, nous observons des projections contraires dans *l'espace hodologique*. La projection du dirigeant de l'entreprise B1 montre qu'**une conception socio-économique active le processus intégral du changement et de la transformation** (HP 531). Concernant la problématique du pilotage, quelles que soient les difficultés à surmonter, et nous les avons soulignées pour le cas B1, cette projection contribue à la transformation du système de pilotage de la transformation. Nous avons de cette manière caractérisé deux *formes significatives* de l'exercice du pouvoir. Un système de pilotage ne peut pas se définir dans un modèle hylémorphique*.

⁷⁶⁷ Dont pour mémoire, le père a été le Président de l'une des Coopératives qui a fusionné.

⁷⁶⁸ Il s'agissait en fait d'un conflit larvé inter-personnel qui s'est progressivement cristallisé.

⁷⁶⁹ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p.193.

⁷⁷⁰ Nous rappelons pour le lecteur, que le fil conducteur de la recherche comportait d'observer les phénomènes de la duplicité. Cet événement dépassait de toute façon le cadre de notre intervention. Nous nous sommes limités à suggérer que le président et la vice-présidente débattent de leurs différents dans un entretien privé, ce qu'ils ont fait, puis viennent ensuite devant le Conseil d'Administration, ce qui a été fait également. Le Conseil d'Administration a alors accepté la démission du vice-président.

Cette observation souligne la responsabilité particulière des dirigeants dans la promulgation du changement. **La duplicité du changement et de la transformation émerge à la symphyse du dedans et du dehors** (HP 534 A). Dans les deux cas B1 et C1, nous identifions le point focal dans le rapport des dirigeants entre eux d'une part, dans le rapport avec les collaborateurs d'autre part. Ce rapport détermine la *forme significative* du changement. Dans le cas C1, cette forme portait le *conflit interne historique* dans ses infrastructures, entretenant le changement dans un processus collectif d'injonction paradoxale que la négociation en suffit pas à résoudre.

Nous avons inscrit à dessein dans l'avis d'expert que « *La condition humaine détermine sa propre condition* » (E.de La Boétie, 1983⁷⁷¹), en suggérant que l'une des problématiques à traiter dans cette Coopérative était la restauration de la capacité d'accomplissement de chacun. Peut-être cette perspective aurait-elle pu être poursuivi si la crise économique n'avait pas frappé aussi durement, la vente du vin depuis 2004, ne laissant plus aucun revenu aux producteurs après la couverture des charges contraintes⁷⁷². Ceci explique cela bien sur, et par de-là nos observations qui n'ont pas d'autres finalités que notre recherche, il faut souligner le dévouement des dirigeants, et tout particulièrement des Présidents, y compris des Présidents qui ont dirigé historiquement ces coopératives, dont le mythe ne retient pas le dévouement. Cette recherche nous renvoie à la pensée d'Y.Barel (1993⁷⁷³) selon laquelle la pensée en forme de système butte inévitablement sur les paradoxes et les contradictions. Les protocoles de recherche ne permettent pas toujours de fournir une description vivante des phénomènes. Nous avons réfléchi à cette question en retenant le concept de la *forme significative*, emprunté à G.Simondon (2005⁷⁷⁴), permettant d'intégrer l'observation de la phénoménologie du sensible et d'essayer de la restituer.

Cette perspective suggère plus particulièrement que les dirigeants et les managers devront intégrer des principes d'intention scientifique pour construire le management de demain. Ces principes, dont nous avons souligné qu'ils encadrent la formation des règles, doivent faire partie intégrante de la formation du système de pilotage. Ils doivent contribuer prioritairement au développement de l'innovation organisationnelle et à la **création de potentiel humain**, comme point d'ancrage de la gestion des transformations. Cette perspective renvoie à la production du sens, et au *sensemaking* (K.E Weick, 1993⁷⁷⁵) qui contribue à développer la dimension communicationnelle de la gestion de la transformation. Cette approche (interactionniste) de K.E Weick, qui concerne plus particulièrement le changement continu, repose en fait sur le développement de l'apprentissage organisationnel qui

⁷⁷¹ LA BOËTIE (de) Etienne, *Discours de la servitude volontaire*, 1983, Op.Cit., p.79.) (Cf. Idée-Force n° 12, § 6.5).

⁷⁷² On observe en 2007 le même phénomène dans la filière des fruits et légumes.

⁷⁷³ BAREL Yves, *Système et paradoxe : Autour de la pensée d'Yves Barel*, Editions du Seuil, 1993, 249 p.

⁷⁷⁴ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., pp.222-223.

⁷⁷⁵ WEICK Karl E., *Sensemaking in Organizations (Foundations for Organizational Science)*, 1995, Sage Publications, Inc, 248 p.

constituerait une réserve de création de potentiel humain. Cette notion de *sensemaking* nous paraît enveloppé par le concept de la création de potentiel humain.

Mais, les approches de K.E Weick et G.Simondon apparaissent relativement opposées sur la question du rapport à l'objet technique, donc aux instruments de gestion pour ce qui concerne notre recherche. Selon W.R Bion (1982⁷⁷⁶), une interprétation est une transformation. La représentation de l'interprétation dépend des techniques employées⁷⁷⁷. Nous soulignons donc l'importance des instruments de gestion dans le choix des « invariants » mobilisés (⁷⁷⁸), ces instruments de gestion étant eux-mêmes individués. Les instruments de gestion contribuent à l'inscription des paradigmes dans l'expérience, car ils permettent de réaliser des opérations de transformation. Une situation de gestion se trouve transformée par l'utilisation d'instruments de gestion.

Cette divergence de vue sur la question de l'importance des instruments de gestion n'enlève rien à l'intérêt du *sensemaking*. Des experts⁷⁷⁹, qui interviennent sur le continent asiatique, rapportent que le management des entreprises et des organisations dans ces régions est généralement peu créatif ou peu inventif. Un système de pilotage de la transformation qui stériliserait la sensibilité ne permettrait pas d'inventer les nouvelles formes d'organisations. **Pour faire advenir le changement, il faut une méthode permettant de régler la transformation dans les structures profondes de la genèse et du mode d'existence des organisations** (HP 533). La recherche-intervention offre cette perspective d'élaboration. Le choix du cadre théorique pour la mise en œuvre d'une recherche-intervention apparaît très important à cet égard. Comme l'ont montré les travaux de l'ISEOR, ce cadre permet de proposer des méthodes de « *consultance scientifique* » (H.Savall et V.Zardet, 2004⁷⁸⁰), si la consultation met en œuvre une méthode de recherche-intervention. **Dans la théorie socio-économique des organisations, la transformation est déterminée par une hypothèse socio-cognitive supérieure qui est celle de la compatibilité des variables économiques et sociales** (HP 532 B). Un cadre théorique qui intègre la phénoménologie du sensible et de l'intelligence doit prescrire cette compatibilité.

⁷⁷⁶ BION W.R., *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, 1982, Op.Cit., p.10.

⁷⁷⁷ Nous renvoyons à cet égard le lecteur à la lecture de la série des hypothèses 313, au corps d'hypothèses

⁷⁷⁸ Cette analyse nous a conduit à étudier le concept de l'*affordance* et à le retenir pour notre recherche. Son importance se révélera dans les environnements de travail virtuel.

⁷⁷⁹ Il s'agit de confrères, consultants intervenant sur le continent asiatique.

⁷⁸⁰ SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., pp.359-360.

8.2-Concevoir et mettre en œuvre des modèles opératoires intégrateurs

Dans une perspective de pilotage de la transformation, les instruments de gestion doivent faire l'objet d'une approche rigoureuse et exigeante en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation (R.Bensalem, 2003, p.17⁷⁸¹). Un outil de pilotage est aussi un outil d'intégration car il dispense des méthodes et des procédures, par conséquent façonnent des processus. Pour réaliser le pilotage de la transformation, l'ensemble des méthodes et des outils mis en œuvre doivent fonctionner en équilibre dynamique et synchronisé pour réaliser le processus d'intégration *trans-organisationnelle* dans le plan des structures. Cet ensemble est constitutif des caractéristiques opératoires de la stratégie de transformations. Par ailleurs, on ne peut pas concevoir un pilotage rétrospectif de la transformation. Le pilotage se réalise toujours en pro-activité, c'est-à-dire qu'il se réfère nécessairement à un système de finalisation *optofonctionnel* décrit par des outils qui ont cette fonction. Dans le cas du management socio-économique, c'est en particulier le rôle du Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes (Pasintex) et des Plans d'Actions Prioritaires (P.A.P).

Le management socio-économique propose également un mode opératoire lui-même instrumenté. La fiche d'ordonnancement par opération⁷⁸², la grille d'auto-analyse de la gestion du temps, la grille de compétences et la grille de comportements permettent notamment de décrire le processus des opérations⁷⁸³ à réaliser. La coordination et la synchronisation sont élaborées au Tableau de Bord de Pilotage. Les dirigeants et les managers doivent veiller à une bonne intégration des outils individuels et collectifs. Les outils individuels concernent prioritairement ce public. Les outils collectifs concernent la structure dont ils ont la responsabilité. Il appartient à la direction générale d'assurer un encastrement *optofonctionnel* de l'ensemble du dispositif pour mettre en œuvre la stratégie de transformations. Cet encastrement intègre à la réalisation des objectifs l'allocation des ressources financières qui sont la contrepartie de la part des coûts et des performances cachés convertis en valeur ajoutée.

Au niveau individuel, un outil d'interaction doit être mis en œuvre. Il s'agit du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable⁷⁸⁴ (CAPN). Il s'agit d'un document contractuel, individuel, défini par période de six mois, articulé au Tableau de Bord de Pilotage Stratégique et au Plan d'Actions Personnalisés (P.A.P), définissant les engagements pris entre un collaborateur et son supérieur

⁷⁸¹ BENSALÉM Radhouane, « Méthodologie de conception et de pilotage par le manuel des procédures et impact sur le système de management », *Revue Sciences de Gestion*, n° 38, 2003, pp. 15-47.

⁷⁸² Il s'agit d'un outil permettant de décrire et d'organiser la mise en œuvre d'une action prioritaire assignée au P.A.P.

⁷⁸³ Nous rappelons que nous définissons les opérations comme la combinaison des compétences et des comportements.

⁷⁸⁴ C'est le seul outil que nous ne soyons pas parvenu à mettre en place dans les limites du temps imparti à notre mission.

hiérarchique, pour réaliser les objectifs d'amélioration de la performance socio-économique de la période.

La définition et la mise en œuvre de la stratégie, qui définissent le projet de l'entreprise, fonctionnent largement en mode verbal dans les petites et moyennes entreprises. Or, comme l'ont écrit J.P Bréchet et A.Desrumeaux (2004, p.114⁷⁸⁵), le projet, qui est une anticipation, appelle une véritable instrumentation. L'exécution d'un projet est d'autant plus aisée que l'on aura cherché à anticiper les conditions d'exécution (*Ibid*, p.114). Cette anticipation fait surgir préventivement les problèmes de la mise en œuvre, voire les lacunes de la définition de la stratégie. Ces problèmes et ces lacunes sont largement indexés par les collaborateurs lorsqu'ils se trouvent associés au déploiement de la stratégie. Cette indexation définit leurs contributions. Cette indexation opérative permet de préempter les incertitudes. Celles-ci surgissent en effet du processus heuristique.

La formalisation d'un projet stratégique n'est pas une condition suffisante pour que le projet soit compris et partagé, ne serait-ce que parce que les situations de gestion ne sont pas stables. Il doit être présentifié. Un projet sera partagé si sa représentation est stable et figurative. Durant les assistances personnalisées, les interrogations de nos interlocuteurs renvoyaient le plus souvent à la nécessité de mieux expliciter la stratégie. Leur adhésion ne nous été pas donnée d'avance. Il fallait faire cet effort de se situer dans leur *espace hodologique* en activant le processus de l'interactivité cognitive, jusqu'à obtenir de leur part une formulation significative dans leur langage. Nous observions que **la transformation émerge de l'interaction des dispositions mobilisées dans l'espace hodologique en fonction des circonstances influentes** (HP 534 B).

Nous observions également que nos explications constituaient des prises sur lesquelles les interlocuteurs exerçaient une prise (*Affordances*). Soit ils cherchaient à nous contredire, à nous convaincre ou à se convaincre. Nous en avons déduit que *l'affordance* fait advenir le processus de l'accommodation, ce qui nous conduit à la distinguer nettement de *l'énaction*. L'accommodation émerge bien de la transformation des structures mentales, et plus particulièrement des processus subjectifs, mis à l'épreuve dans le processus de l'interactivité cognitive. Les prises agissent en effet comme des circonstances influentes. Cette accommodation devait être naturellement réciproque. De cette manière, **le processus du pilotage de la transformation réalise l'assuétude aux circonstances influentes** (HP 534 C).

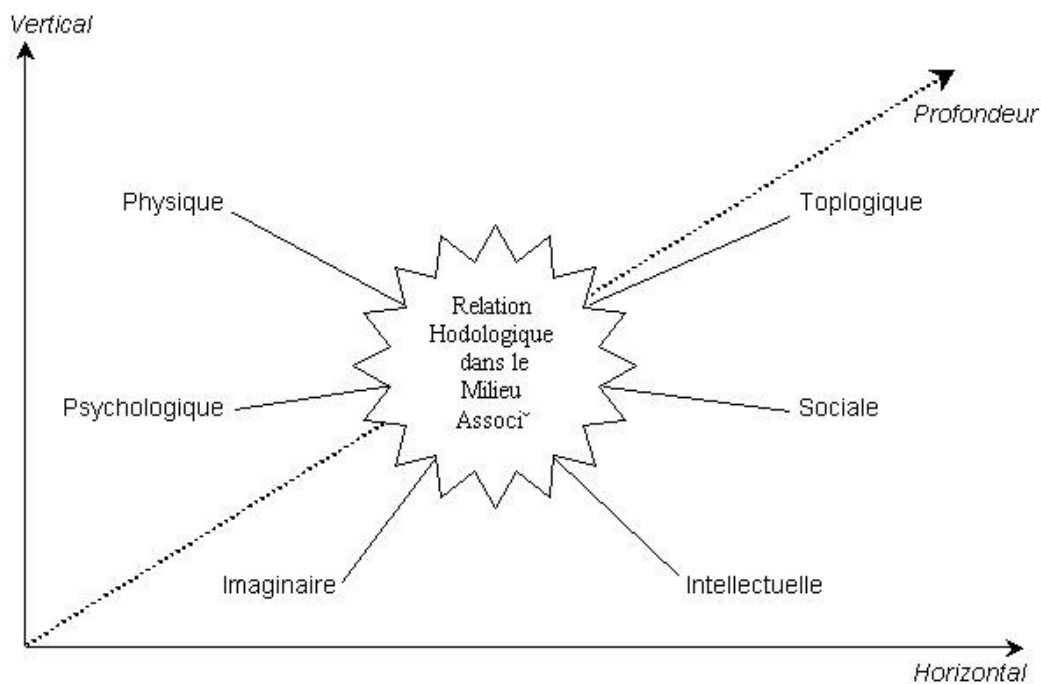
Finalement, si l'on admet que le passage à l'acte de transformation trouve sa résonance dans l'accomplissement et, dans la réalisation instinctive du soi, alors l'amélioration du mode de

⁷⁸⁵ BRECHET Jean-Pierre et DESRUMEAUX Alain, « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Revue de Sciences de Gestion*, n° 45, 2004, pp. 109-148.

fonctionnement contribue à l'émergence de stratégies de transformations transductives (HD 535).

Le management par le projet socio-économique permet de déployer un processus *trans-organisationnel* de transformation. La distribution du projet sur l'ensemble des acteurs (Cf. Modèle *Horivert*) est nécessaire pour activer la transduction par le collectif. En effet, **dans la dialectique de l'action individuelle et de l'action collective, on peut poser que chacun ne s'occupe que de ce qui dépend de lui, dans la limite du clair-obscur de l'être (HE 535).** Cette distribution est réalisée de manière équilibrée sur les différentes unités d'analyse, l'individu et le collectif, les structures et les comportements, lorsque l'ensemble de l'implantation est accompli. La transformation de l'équilibre coopératif nécessite également de comprimer les luttes-concours. J.P Dupuy (1997⁷⁸⁶) soulignent aussi la nécessité de concevoir l'action collective dans cette double dimension horizontale et verticale pour réaliser la compatibilité de l'économique et du social (*Ibid*, P.119). Les principes et les règles se transforment dans les interactions. Nous avons néanmoins introduit un troisième axe qui est celui de la profondeur pour prendre en compte la *dimension hodologique* constitutive de la relation au milieu associé (*Graphique 27*), car cette transformation se réalise dans les infrastructures du collectif. Même si l'individu a des principes et des règles, il doit d'abord être considéré comme hétéronome.

Graphique 27 : Représentation de la Relation Hodologique



⁷⁸⁶ DUPUY J.F., « Temps et rationalité, les paradoxes du raisonnement rétrograde », *in* DUPUY J.F. et LIVET P., *Les limites de la rationalité : Rationalité, éthique et cognition*, Colloque de Cerisy T.1, La Découverte, 1997, pp.30-58.

Il convient cependant d'observer les conditions de la mise en œuvre des projets en environnement de coopération inter-organisationnelle. Nous démontrons en effet la nécessité d'une unité méthodologique d'action pour réaliser la transformation d'un équilibre coopératif dans ces contextes. Dans le cas B, les protagonistes ont mis un terme à leur projet de marque collective, tandis que l'entreprise B1 est parvenu à mettre en place les conditions de développement d'un processus de management transformateur et qualifiant. Dans le cas C1, le Président de la Coopérative C1 n'est pas parvenu à faire accepter la coordination entre le nouveau directeur à l'Union des Coopératives et l'intervenant. Les deux processus de la mise en œuvre se sont télescopés, l'un consécutif à la mise en œuvre du projet socio-économique qui avait été engagé préalablement, l'autre consécutif à la mise en œuvre du projet coopératif de restructuration à l'échelle de l'Union des Coopératives imposant un processus *top down* que l'on pourrait qualifier de *processus de finlandisation* ⁽⁷⁸⁷⁾.

Dans l'échelle des structures cependant, il apparaît que la réalisation d'une unité méthodologique de management au sein des environnements de coopération inter-organisationnelle, appliquant les principes et les méthodes du management socio-économique, permettrait de conduire un processus de transformations de la « *coordination managériale* ⁷⁸⁸ », ou à minima de coordination adaptative. Le dispositif d'intervention et de management permet en effet de concevoir *l'évolution* au sens où l'entendait J.Piaget (1975⁷⁸⁹) de *déploiement* (Cf. § 6.3). La réalisation de ce déploiement dans les infrastructures réhabilite une *approche lamarckienne* du fonctionnement étendu des organisations, la *forme significative* de l'organisation émergeant des infrastructures du milieu dont chaque composante doit être vue comme une *unité inter-active*. Selon nous, il y aurait là une perspective permettant de sortir de la crise endémique dans laquelle se sont enlisés les secteurs viti-vinicole et fruits et légumes.

L'adaptation ne se réalise pas uniquement dans un processus darwinien de transformations. C'est même une erreur que de la penser ainsi car on accélère alors la transformation destructive. La transformation intégrative émerge d'abord d'un processus de transformation endogène et ontogénétique qui contient lui-même le processus darwinien. Au sein des cas C et C1, les deux méthodes qui se télescopent et s'opposent donc sur ce plan. P.Lawrence et J.Lorsch (1994⁷⁹⁰) situe la transformation dans le jeu de la différenciation et de l'intégration. Toutefois, il y a une contradiction à définir le processus de la transformation comme un phénomène naturel et discriminatoire d'adaptation

⁷⁸⁷ Il s'agit d'une notion faisant référence à l'influence d'une organisation puissante sur d'autres plus petite, entraînant que ces dernières deviennent neutres pour ne pas défier l'organisation puissante.

⁷⁸⁸ UZAN Odile et ACCARD Philippe, « Coordination, Structuration, Complexité : Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Revue Sciences de Gestion*, n° 42, 2004, pp. 17-41.

⁷⁸⁹ PIAGET Jean, Phenocopy in biology and the psychological development of knowledge, *The Urban Review*, n°8, pp.209-218.

⁷⁹⁰ LAWRENCE Paul et LORSCH Jay, Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation, 1994, Op.Cit.

à l'environnement, comme s'il s'agissait d'un processus divin. C'est pourquoi, nous avons souligné les limites de notre connaissance.

Les propositions de P.Lawrence et J.Lorsch (*Ibid.*, 1994), comme les nôtres d'ailleurs, ne restent à cet égard que des hypothèses. La fusion par exemple, et plus généralement les différentes modalités de concentration et d'intégration horizontale ou verticale, renvoient bien des transformations qui font disparaître une *forme significative* dans une autre qui sera en principe plus forte. L'approche darwinienne réalise la disparition de la *forme significative* sans la réhabiliter, en exacerbant les processus concurrentiels. Or, la nature ne fonctionne pas comme cela. Celle-ci réalise des processus de différenciation et d'intégration, dont l'intensité et le rythme dépendent bien des circonstances influentes. Certaines circonstances, consécutives à des conjonctions d'évènements ou de phénomènes, peuvent engendrer des processus révolutionnaires cassant l'assuétude au milieu, voire organisant la disparition de *formes significatives*. Au fil des temps, la perspective darwinienne a pu entraîner une transformation des structures de l'économie qui se fondent effectivement désormais dans le principe des luttes-concours et des coordinations restreintes au nom des principes fondamentaux de la différenciation, opposant comme le montre bien O.Uzan et P.Accard (*Ibid*, 2004) les coordinations *organicismes* et les coordinations *individualistes*. De ce point de vue, la théorie socio-économique des organisations propose une nouvelle conceptualisation fondamentale convergeant avec la conception dite « de la *coordination managériale complexe* » proposée par ces auteurs. Nous soulignons donc l'importance des principes pour concevoir le pilotage dans les infrastructures, dès lors que ces principes entraînent sur une longue durée l'endoctrinement de la pensée.

Toutefois, notre réserve concernant la proposition de ces auteurs portera plus particulièrement sur le fait que H.Savall et V.Zardet privilégient la dialectique du pilotage à partir du concept endogène de l'équilibration à la dialectique du contrôle à partir du concept exogène de la régulation⁷⁹¹. **L'équilibre coopératif naît de l'équilibration des transformations dans l'échelle des structures et des opérations** (HP 534 D).

Le concept de l'équilibration introduit à l'approche endogène *trans-organisationnelle* qui a permis à H.Savall et V.Zardet de concevoir des outils de management répliquables dans l'échelle des structures. La synchronisation des activités dans le plan des structures infra-micro-méso-macro, nécessite selon le principe de l'homothétie interne de mobiliser des outils harmonisés. Mais, dans le même temps, ils nécessitent de piloter dans la dimension *hodologique* pour ne pas introduire de la normativité. C'est pourquoi nous concevons le modèle *Horivert* selon trois dimensions afin de raisonner le développement de la capacité de transformation non plus sur le plan topologique mais dans un volume

⁷⁹¹ UZAN Odile et ACCARD Philippe, « Coordination, Structuration, Complexité : Essai de conceptualisation de la coordination managériale », 2004, Op.Cit., pp. 17-41. Ces auteurs écrivent d'ailleurs précisément qu'ils vont s'ouvrir à d'autres théories, citant H.Savall et V.Zardet (2004).

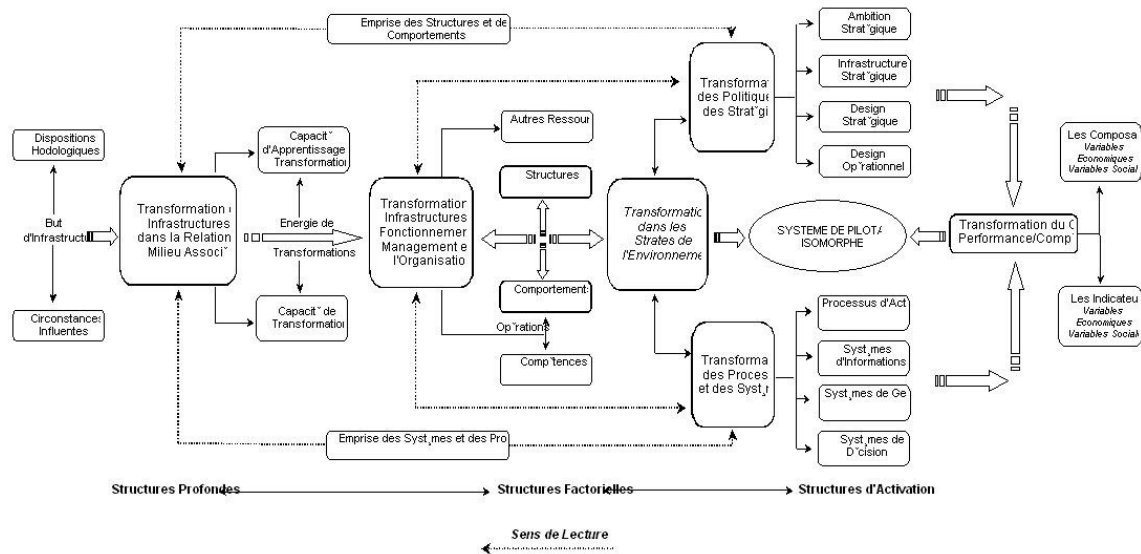
constitué par les organisations et leurs milieux associés. De la sorte, il nous semble que les modèles opératoires deviennent effectivement intégrateurs. Les propriétés exogènes des outils doivent permettre de réaliser la synchronisation des processus endogènes de la transformation. S'il est démontré que c'est le cas, alors ils sont isométriques.

Pour autant, on ne perd pas de vue que le processus de différenciation et d'intégration est une figure de *Janus*⁷⁹² fonctionnant en équilibre *métastable* selon le principe ago-antagoniste et, comme nous avons essayé de le montrer pour les environnements de coopération inter-organisationnelle en équilibre *métastable* dans le *centre de gravité hodologique*. Le fonctionnement d'une organisation n'est donc jamais bien réglé. Les lois de transformations de l'organisation et de la nature se distinguent sur ce plan qui est celui de l'individuation.

Dans le modèle que nous proposons (*Graphique 28*), **le plan isométrique des structures est différencié par la double interaction des structures et des opérations, des dispositions hodologiques et des circonstances influentes** (HP 534 E). La modélisation doit en effet distinguer les opérations de transformations, en les représentant dans le plan isométrique des structures, caractérisées par les actes de transformations, et le processus de transformations. Les opérations confèrent les propriétés au processus de transformation. Cette relation entre les opérations et le processus n'a pas fait l'objet à ce jour d'une recherche structurée. Cette relation *trans-opératoire*, et *hodologique*, nous apparaît importante pour connaître la relation entre l'opération et la structure (Cf. §6.3, *Graphique 20*). La sursaturation énergétique de cette relation fait advenir le processus des transductions. Elle n'a pas de frontière. Elle permet d'établir qu'un modèle exogène de représentation d'un processus est isomorphe d'un modèle endogène.

⁷⁹² Janus est une divinité romaine représentée par deux visages, l'un tourné vers le passé, l'autre vers le futur. Sa capacité à observer sous tous les angles, en faisait le gardien de la porte des enfers.

Graphique 23 MODELE EXOGENE ISOMORPHE DU PROCESSUS DE PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE



8.21-Modélisation du management transformateur et qualifiant optofonctionnel

Les deux fonctions majeures du pilotage, l'équilibration et la coordination, passent par des représentations partagées (Ph.Lorino, 1995, p.216⁷⁹³). Pour P.Lorino, le pilotage doit s'appuyer sur les représentations des modes d'action, nécessitant de se référer à des invariants. Selon cet auteur, ces invariants peuvent se situer à des niveaux plus ou moins fondamentaux selon que le changement est plus ou moins profond. Notre recherche converge sur ce plan avec cet auteur, car **la stratégie de transformations canalise le processus de l'individuation psychique et collective au sein de l'organisation, lequel engrame la transformation dans le soi. La personne fait sien le changement, que sa propre restitution fait advenir dès lors qu'elle découvre ou fait découvrir à l'autre ses potentialités** (HP 535). La personne doit advenir en phase avec le collectif pour que l'intégration se réalise. Concernant l'organisation, quelle que soit la forme organisationnelle sur le continuum du marché et de la hiérarchie, c'est sur ce processus de l'intégration qu'il faut se focaliser pour réaliser **l'optofonctionnement**. Cette notion est plus importante que toutes autres car elle signifie que le processus de la coopération est à l'œuvre, à la fois dans la dimension *trans-organisationnelle* et dans la *forme significative*.

Tout comme H.Savall et V.Zardet, P.Lorino (1995, p.91) fait référence au concept de *l'isomorphisme* des structures du phénomène, tout en considérant comme il le fait bien à propos que *l'isomorphisme* n'établit qu'un niveau de corrélation suffisant. Pour piloter la transformation, il faut parvenir à faire coller dans les représentations ou dans les modèles les conceptualisations endogènes et les

⁷⁹³ LORINO Philippe, *Comptes et Récits sur la Performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisations, 1995, 2^e tirage 1996, 288 p.

conceptualisations exogènes. Notre représentation du modèle exogène est topologique, mais notre vision le représente à la manière d'un globe terrestre dynamique. L'immobilisme conduit en effet à la désadaptation. C'est encore ce que nous montre le cas C1. Dans certains secteurs d'activité, il faut relativiser l'analyse diagnostique des stratégies de la concurrence lorsque celles-ci s'inscrivent dans un modèle d'évolution peu dynamique. A plus ou moins long terme, c'est tout un secteur d'activité qui se retrouve en impasse stratégique. Il ne s'agit pas de concevoir ex-ante le développement dans la gestion de transformations radicales ou dans la gestion de rupture, mais de gérer le développement selon le principe de la continuité amplificatrice. En tout cas, une transformation radicale ex-post est plutôt le signe d'un développement retardé, c'est-à-dire que la gestion de l'adaptation ne s'est pas faite en synchronisation avec les transformations dans l'environnement. Le cas C1 illustre à cet égard deux problématiques invariables majeures permettant d'identifier les situations homéostatiques d'une part l'insuffisance de vision téléologique, d'autre part le déficit de vision praxéologique.

P.Lorino (1995, pp.224-225) souligne implicitement d'ailleurs que l'analyse dysfonctionnelle et la planification ont une vertu heuristique, en ce sens qu'elles font advenir un processus de transformations des représentations et des modes d'action. Cela suppose cependant de rendre compatible les représentations individuelles et les représentations collectives. Cette compatibilité ne peut se réaliser que dans un processus de transformations dans les infrastructures réalisant le recouvrement optimal des unes sur les autres, car il a autant de représentations collectives que de représentations individuelles. Ce qui vaut pour l'explicite vaut également pour l'implicite. C'est pourquoi nous avons mobilisé le concept de l'individuation psychique et collective. Aussi, P.Lorino (1995, p.267) est-il amené à énoncer quelques principes relatifs à l'instrumentation du management, convergents avec l'approche socio-économique des organisations : Les principes du temps continu, de la planification glissante, de l'espace organisationnel continu notamment. Cependant, l'auteur réduit la fonction de pilotage à un support méthodologique et pédagogique des acteurs (*Ibid*, p.275). Mais, en écrivant que les acteurs ont plus besoin d'un navigateur que d'un co-pilote, il ouvre cependant une perspective qui a retenu notre attention, car le pilotage de la transformation requiert une stratégie de transformations. Celle-ci doit être pilotée. Ce pilotage nécessite la mise en place d'un système de navigation distribué sur l'ensemble des acteurs. Le système de pilotage doit être conçu et mise en œuvre ex-ante car son objet est de piloter dans les processus, la conception, le déploiement et l'évaluation des opérations réalisant la transformation. Sur le plan fonctionnel, les mécanismes du pilotage doivent transcender les processus courants du management pour contribuer à sa transformation.

La recherche de P.Lorino (1995) s'inscrit dans une perspective essentiellement cognitive, et bien évidemment constructiviste. Il s'agit de dépasser une vision purement instrumentale, soumise aux modes managériales. La conséquence est que l'auteur donne à penser qu'il s'inscrit dans

l'individualisme méthodologique. Il convient donc d'y revenir dès lors que sont posés les fondamentaux du pilotage *trans-organisationnel*. A cet égard, H.Savall et V.Zardet (1995, p.89⁷⁹⁴) proposent un outil de pilotage destiné, d'une part à synchroniser la définition de la stratégie, d'autre part à synchroniser la mise en œuvre dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise ou de l'organisation. La mise en œuvre du « **tableau de bord de pilotage stratégique** » peut être envisagée dès le démarrage de l'intervention. Nous recommandons cette mise en place à ce stade pour la direction et l'encadrement car, en quelque sorte, cette mise en œuvre permet à chacun de voir ce qui ne se voyait pas jusque-là. C'est ce que nous avons fait dans les cas A1 et B1.

Dans le cas C1, certains cadres y étaient disposés ; d'autres pas, ceux-là même qui avaient peut-être quelque chose à dissimuler et trouvaient une raison à considérer de manière suspecte notre intervention. Nous avons donc procédé progressivement. Nous avons organisé une revue du classeur lors de chaque entretien en assistance personnalisée et nous avons ainsi pu observer comment chacun s'appropriait l'outil. Celui-ci était utilisable dès le démarrage du diagnostic puisqu'il permettait à chacun de gérer les documents nécessaires à la réalisation du diagnostic socio-économique. Nous avons par ailleurs observé que cet outil permet de réaliser une transition dans les modes de communication, de coordination et de concertation lorsque la problématique est de passer d'un mode général oral à un mode écrit⁷⁹⁵. Cet exercice était expérimenté lors des assistances personnalisées en particulier pour les personnes avec qui cela était nécessaire. Cet outil permet d'entreprendre l'installation dans le fonctionnement courant de trois principes fondamentaux du pilotage socio-économique (Cf. § 1.5) - Le principe de passage à l'acte, le principe de coopération et le principe d'instrumentation. Ces trois principes interrogent le développement des capacités et par conséquent la mobilisation des dispositions. Ces trois principes déclenchent ce que H.Savall et V.Zardet (*Ibid*, p.88) appellent *l'effet SIOFHIS*⁷⁹⁶, c'est-à-dire la capacité à réaliser des actes de gestion efficace stimulée par des informations bien comprises et se référant aux objectifs à réaliser. Cet outil en particulier, mais l'ensemble des outils mis en œuvre nous ont permis d'observer l'évolution des *compétences comportementales* et la transformation corrélative des *conduites*.

Cette observation nous a permis d'accéder à la dimension *hodologique*. Notre recherche a démarré à partir d'une interrogation sur les notions de « duplicité du changement et de la transformation » et de « relation au milieu » (Cf. Fil conducteur, § I.9), mais c'est sur le terrain d'observation que la mobilisation des concepts est survenue.

⁷⁹⁴ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., p.89

⁷⁹⁵ Commerciaux dans le Cas B1, Cavistes dans le Cas C1.

⁷⁹⁶ ZARDET Véronique, *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : Cas d'expérimentation*, 1986, Op.Cit.

La dimension *hodologique* permet d'intégrer dans le processus du diagnostic différentes notions permettant de réaliser utilement des investigations dans les infrastructures, tout en restant dans le champ des Sciences de Gestion. Cela peut-être intéressant lorsqu'il s'agit de réaliser des interventions cliniques. Nous avons par exemple mobilisé des concepts de la psychologie analytique de ce point de vue dans le cas C1, des concepts du marketing et du développement commercial dans le cas B1. Ces notions sont intégrées lors de la formation du corps d'hypothèses, car elles sont nécessaires à la définition d'une stratégie de transformations ad hoc. Il s'agira donc de construire à chaque fois un modèle *optofonctionnel*, à partir duquel le projet socio-économique et les projets opérationnels sont définis et mise en œuvre. Cette perspective que nous avons expérimentée lors de nos trois interventions pour concevoir notre recherche, vaut également pour l'intervention en « *consultance d'intention scientifique* »⁷⁹⁷. Elle n'est possible que parce que le corpus théorique et méthodologique permet de faire de la recherche-ingénierique. Cette méthode conduit l'intervenant à réaliser un processus heuristique de modélisation. Il convient cependant de ne pas proposer un modèle déterministe de transformations qui viendrait clôturer le processus futur sur lui-même. P.Lorino fait référence à la notion de navigation. L'approche socio-économique permet à l'entreprise ou à l'organisation de rechercher un équilibre de transformation endo-exogène réalisant l'assuétude au milieu. Nous avons par exemple montré que cet équilibre peut-être recherché dans l'environnement de la coopération inter-organisationnelle en définissant un but d'infrastructure approprié. Cette perspective de pilotage de la transformation nous semble mieux adaptée pour les petites et moyennes entreprises. La référence aux principes de la théorie des ressources et compétences les entraînerait dans la définition d'un but exogène disproportionné d'inspiration darwinienne. Savall et Zardet proposent que la réalisation de l'ambition stratégique se conçoive dans le développement ex-ante de la capacité de transformations, plutôt que dans l'adaptation ex-post des ressources et compétences qui seront nécessaires à la réalisation d'un but stratégique exogène de transformation du secteur. De même, la référence aux propriétés systémiques d'un modèle nous semble par ailleurs aller de soi. Cette référence doit être aujourd'hui dépassée.

La dimension *hodologique* intègre *l'espace imaginaire* (M.Sami-Ali, 1974⁷⁹⁸). Cet espace distingue et articule les deux dimensions du corps physique et du corps psychique (R.Zrihen, 1997⁷⁹⁹). G.Simondon (2005⁸⁰⁰) conçoit la symphyse du dedans et du dehors dans le *subconscient*. D.Anzieu

⁷⁹⁷ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., pp.359-360. – A la différence de la consultation dans le domaine du conseil d'entreprise où le consultant applique des connaissances préétablies et avérées, l'intervenant-chercheur met en œuvre un processus de co-production de connaissances avec les acteurs dans l'entreprise, à partir d'un protocole de recherche d'intention scientifique.

⁷⁹⁸ SAMI-ALI Mahmoud, *L'espace imaginaire*, Gallimard, 1974, 264 p.

⁷⁹⁹ ZRIHEN Robert, « Aux frontières des organisations et des individus : Les nouvelles frontières de l'organisation », in BESSON Pierre (Coord.), *Dedans, dehors*, pp. 191-203, Vuibert, Institut Vital Roux, 1997, 219 p.

⁸⁰⁰ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.248.

(1996⁸⁰¹) a proposé un autre concept très intéressant qui est celui de « *l'enveloppe psychique groupale* » expliquant que *l'état trans-individuel* se construit également dans la symphyse du dedans et du dehors. Sur le plan collectif, cet auteur propose le concept du « *soi du groupe* » que G.Simondon (2005⁸⁰²) conçoit dans le processus de l'individuation *psychique et collective*, avec la notion d'*individu de groupe*. Le groupe est un individu collectif, et non pas un groupe d'individus. N .Aubert et V.Gaulejac (1991⁸⁰³) ont quant à eux proposé le concept de « *l'enveloppe managinaire* »⁽⁸⁰⁴⁾ que nous pouvons également mobiliser pour analyser le processus de la transformation entre les processus sociaux et les processus psychiques, c'est-à-dire là encore dans la symphyse du dedans et de dehors.

Cette notion de symphyse que nous avons retenue lors de la formation du corps d'hypothèses réalise donc l'interaction entre le dedans et le dehors, entre les infrastructures et les superstructures. La symphyse est le lieu de l'interactivité cognitive. Ces notions nous permettent de concevoir *l'optofonctionnalité* du modèle opératoire d'intégration *trans-organisationnelle* dans les trois dimensions. Nous considérons que les frontières se dessinent aux limites de la connaissance d'abord, puis dans le *territoire de pouvoir*. La notion d'*interactivité cognitive* impose cependant de toujours observer l'objet dans *l'unidualité* des phénomènes qu'il engendre, que celui-ci soit une structure, un comportement ou même une compétence dont l'usage peut la détourner de sa vocation. La relation au milieu associé nous a permis d'introduire la notion d'*univers hodologique* (G.Simondon, 2005, p.212). Nous avons fait également référence à la notion de *soi* qui définit chez C.G Jung la psyché globale en relation avec l'autre. La transformation qui s'opère à la symphyse du milieu intérieur et du milieu extérieur, et qui contribue de part et d'autre à la « *trans-formation* » du milieu, peut-être également conceptualisée dans la notion « *d'enveloppe hodologique* ».

Nous n'opposons pas cependant les notions de changement et de transformation en cherchant à les distinguer. N.Alter (2000⁸⁰⁵), cité par P.Bernoux (2004, p.8⁸⁰⁶), considère que l'observation d'un état B du changement comparativement à un état A n'est pas suffisante, car ce qui compte est le moment du passage, que nous avons appelé « *moment de la transformation* », ainsi que l'état B à cette condition. Ce moment est en effet un état transductif opérant dans la symphyse du dedans et du dehors. P.Bernoux (*Ibid.*, 2004) ouvre à cet égard une nouvelle perspective en sociologie qui est celle de la

⁸⁰¹ ANZIEU Didier, *Le groupe et l'inconscient: L'imaginaire groupal*, Dunod, 2^e édition, (1^e édition en 1975), 234 p.

⁸⁰² SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit., p.298.

⁸⁰³ AUBERT Nicole et GAULEJAC Vincent de, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, 342 p.

⁸⁰⁴ *L'enveloppe managinaire* est définie comme une zone intermédiaire entre le dedans et le dehors, entre les processus sociaux et les processus psychiques, entre l'individu et l'organisation, permettant de relier ces deux niveaux de réalité. S'appuyant sur les travaux de N.Aubert et V.de Gaulejac (1991, Op.Cit.) ; R.Zrihen, (1997, Op.Cit. p.200) définit les *enveloppes managinaires* comme les représentations que se font les individus des structures frontalières d'une organisation. Tout dispositif organisationnel, au-delà de sa matérialisation, fait appel à une signification imaginaire.

⁸⁰⁵ ALTER Norbert, *L'innovation ordinaire*, PUF, Collection Quadrige, 2000, 284 p.

⁸⁰⁶ ALTER Norbert, *L'innovation ordinaire*, PUF, Collection Quadrige, 2000, 284 p - Cité par P. BERNOUX *in* BERNOUX Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil 2004, 311 p.

sociologie de la transformation. Il ne faudrait pas cependant qu'elle soit considérée comme un sous-produit de la sociologie du changement.

Notre recherche constate que **la théorie socio-économique des organisations propose une théorie générale de la transformation** (HE 536), car le corpus théorique, méthodologique et opératoire permet de piloter le processus de la transformation dans les interactions. Le maillage et la synchronisation implantent un processus fonctionnel de co-pilotage multilatéral. Le dispositif mise en œuvre permet de développer la capacité à coopérer, d'abord dans les relations bilatérales, puis progressivement entre les différents services.

Le développement de la coopération ne peut cependant advenir sans que les acteurs opèrent le traitement de leurs problèmes de communication. Nous avons observé ce processus dans le Cas B1 plus particulièrement, entre les commerciaux et les administratifs. Ces derniers se plaignaient d'être mal considéré par les commerciaux. Les entretiens qualitatifs permettent de répertorier les problèmes et d'établir un diagnostic⁸⁰⁷. La nature des relations ne laissait pas de place à une amélioration. La mise en œuvre du dispositif a contribué au changement. Cela supposait néanmoins d'attirer l'attention des protagonistes sur le mécanisme de leurs relations et sur la nécessité de reconnaître réciproquement les griefs qui leur sont faits. Progressivement, mais assez rapidement, nous avons pu constater un rééquilibrage des *positions de communication*, favorisant le développement des processus en *rétroaction négative* (P.Watzlawick, 1972⁸⁰⁸). Ce rééquilibrage a concerné également la communication des chefs de rayon avec leurs collaborateurs. Le développement de la capacité à coopérer passe par la transformation des problèmes de la communication, qui elle-même engendre la transformation de la capacité d'apprentissage. La phase d'expérimentation dans le diagnostic socio-économique permet donc de gérer la *transition organisationnelle* (W.Bridges, 1991⁸⁰⁹).

Au sein de l'Ecole de Palo-Alto, les notions d'apprentissage et de changement sont étroitement liées. B.F Skinner (⁸¹⁰) avait montré notamment que le *renforcement positif*⁸¹¹ des comportements facilitait le développement des processus d'apprentissage. Le dispositif mis en œuvre crée à cet égard une

⁸⁰⁷ Dans ce cas d'espèce : Fonctionnement en *complémentarité bloquée* selon la typologie de l'Ecole de Palo-Alto – Cf. NIZET Jean et HUYBRECHTS Chantal, *Interventions systémiques dans les organisations : Intégration des apports de Mintzberg et de Palo-Alto*, De Boeck Université, 1998 160 p., p.111.

⁸⁰⁸ WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J., JACKSON D.D., 1972, *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, 1972, 286 p.

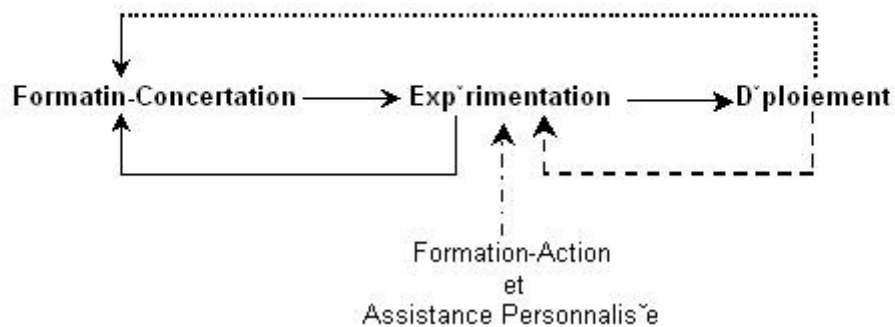
⁸⁰⁹ La *transition organisationnelle* désigne la phase intermédiaire entre deux états du changement pendant laquelle la situation antérieure disparaît et la nouvelle situation apparaît. Dans le Cas B1, le chef de rayon récalcitrant est resté le plus longtemps dans cette phase, car il ne parvenait pas à faire le deuil de ce à quoi il devait renoncer. Pour opérer ce recadrage, la direction lui a confié la responsabilité de coordonner le groupe de projet ayant la charge de concevoir une nouvelle stratégie opérationnelle aux rayons, à partir d'un nouveau concept, «*Terroirs & Saveurs*», qui a émergé en réunion du comité de pilotage et auquel il a adhéré, permettant d'intégrer la gamme de produits valorisée sous la marque collective.

⁸¹⁰ SKINNER Burrhus Frederic, *About Behaviorism*, Vintage Books Editions, 1976, 288 p. B.F Skinner est un psychologue américain, fondateur du *Behaviorisme radical*. Il n'appartenait pas à l'Ecole de Palo-Alto.

⁸¹¹ On parle à cet égard d'*apprentissage skinnerien* et le principe du *conditionnement opérant*.

obligation à faire advenir ce qui est consenti et à maintenir le dispositif actif. Toutefois, ce que montre notre recherche, c'est qu'il serait plus juste d'associer les notions d'apprentissage et de transformation, puisque la combinaison de l'une et de l'autre fait advenir le changement. Le processus initial de l'apprentissage transformateur peut être représenté par le schéma suivant (*Graphique 29*).

Graphique 29 : PROCESSUS INITIAL DE L'APPRENTISSAGE SOCIO-ECONOMIQUE



La modélisation du modèle transformateur et qualifiant optofonctionnel, qui se concrétise dans l'élaboration et la mise en œuvre des instruments de gestion nécessite donc d'observer l'individuation des comportements, sur le plan individuel et sur le plan collectif. Ce concept de l'individuation est à l'interface des champs psychologique et sociologique. Pendant la phase de *transition organisationnelle* dans le cas C1, pour compléter notre démonstration comparativement à ce que nous avons dit précédemment sur le cas B1, nous avons surveillé les phénomènes de *dissonance comportementale*. La confiance ne nous été pas acquise, d'une part en raison de l'historique de la fusion, d'autre part en ce que notre intervention avait à voir avec le projet coopératif de restructuration. Le spectre du plan social resurgissait en creux. Les comportements dissimulaient des stratégies personnelles de défense et de protection⁸¹². En réunion de groupe de projet des cavistes, lorsqu'il s'agissait de prendre position sur une proposition, l'un des cavistes s'exprimait ainsi : « *Je ne veux me fâcher avec personne* », ce qui entraînait de devoir travailler sur les interdits et les non-dits. D'une façon générale, ce groupe ne s'investissait pas dans la défense de ses propositions devant la direction, car il ne croyait pas que celle-ci y accéderait enfin. A son insu, il se maintenait dans un système de fonctionnement homéostatique, dissimulant leur défense et les protégeant des turbulences. L'observation dans les infrastructures permet de déterminer le champ des problématiques et de choisir des instruments d'observation. Ce choix se construit à partir de l'élaboration du corps d'hypothèses. Il permet de concevoir la manière dont seront mise en œuvre les instruments de pilotage. Dans le cas B1, nous avons commencé par travailler sur la grille de gestion du temps, puis nous avons proposé de

⁸¹² Nous avons fait l'hypothèse d'un *surmoi interdicteur* hypertrophié occupant le processus de l'individuation et l'apprentissage dans ce cas pour expliquer les phénomènes de la *dissonance comportementale*.

mettre en place le tableau de bord de pilotage. Dans le cas C1, nous avons commencé par mettre en place le tableau de bord de pilotage qui représentait un objet concret de coordination, puis nous avons proposé de travailler sur la grille de compétences et sur la grille de comportements. Dans les deux cas, la phase projet a été engagée avec l'élaboration conjointe du Plan d'Action Stratégique Interne/Externe pour caler la lisibilité de l'action et les Plans d'Actions Proritaires expérimentaux. Dans ce cas C1, il y avait évidemment de la bonne volonté. Mais, il fallait infléchir le processus de l'apprentissage de la transformation par des actions très concrètes⁸¹³.

L'intervention socio-économique ne se démarquerait pas des interventions classiques de conseil si elle consistait à mettre en œuvre des modèles normatifs. Elle propose un cadre scientifique d'intervention ingénierique. Le fait que la recherche identifie des invariants ne justifie pas de s'y référer sans discernement. Ils font partie du corpus théorique et méthodologique. Le protocole d'intervention doit en quelque sorte les revalider, voire les relaxer⁸¹⁴. C'est pourquoi le modèle opératoire intégrateur est de type indéterminé. Il fait en quelque sorte partie des objets à piloter. Le modèle exogène isomorphe du processus de pilotage de la transformation socio-économique n'est pas à proprement parlé un modèle d'intervention. Il n'est qu'une grille de lecture des variables à observer, pendant le déroulement de l'intervention, avec des instruments d'observation appropriés en fonction des problématiques identifiées.

Il s'agit aussi d'observer comment le management par projet s'intègre dans le système de management. Une équipe de chercheurs⁸¹⁵ a étudié la diversité des pratiques. Leur recherche montre que le management par projet et le management stratégique sont devenus indissociables. Ils soulignent la diversité des pratiques, mais expliquent la dispersion des performances par la contingence des situations. Globalement les problématiques du management à traiter ont entraîné un déplacement de l'exécution du projet vers une exploration en amont, en particulier pour le déploiement des projets importants.

Pour déterminer la capacité d'un projet à transformer dans le système de transformations, il nous apparaîtrait judicieux de qualifier les projets sur trois axes, selon que leurs clés d'entrée engendrent une transformation endogène ou exogène d'une part, selon que la diffusion affecte la transformation d'un sous-système ou du système de transformations dans son ensemble d'autre part, et enfin selon leur intensité⁸¹⁶. Le projet coopératif de transformations au sein de l'Union des Coopératives C, qui ne

⁸¹³ Cet infléchissement s'est réalisé au sein du groupe des cavistes lorsque ceux-ci ont entrepris spontanément de présenter leur tableau de bord de pilotage au démarrage de la réunion. Cette démarche a permis de les faire interagir sur l'avancement et de prendre des dispositions pour s'entre aider lorsque l'un d'eux était en difficulté, c'est-à-dire de synchroniser leur avancement.

⁸¹⁴ Nous préférons cette expression. La réfutation ne pourrait intervenir qu'après un grand nombre d'observations.

⁸¹⁵ GAREL Giles, GIARD Vincent, MIDLER Christophe, *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Collection FNEGE, 2004, 325 p.

⁸¹⁶ L'intensité serait caractérisée par un indice énergétique de temporalité calculée dans un tableau à double entrée, l'indice énergétique sur l'ordonnée et le temps sur l'abscisse.

met pas en œuvre la méthode socio-économique, apparaîtrait comme un projet de transformation radicale classique. Le projet socio-économique au sein de la Coopérative C1 apparaît plutôt comme un *projet évolutionniste*. Mais, le projet socio-économique mis en œuvre au sein de l'entreprise B1 peut être défini comme un projet de transformation profonde. Le *projet évolutionniste* dans ce cas doit réaliser la transformation conjointement dans les infrastructures et dans les superstructures. Cette qualification définirait le *mode projet*, à partir duquel il faut concevoir les modalités du pilotage. Dans le cadre de l'intervention socio-économique, le *mode projet* fait intervenir la définition d'un projet horizontal et de deux projets verticaux au moins pour étaler et synchroniser la transformation dans le domaine à transformer.

Les variables temps ou vitesse mise en avant par certains auteurs s'inscrivant dans le courant des ressources et compétences (S.Free, 1998⁸¹⁷) ne déterminent pas la qualité d'un changement en profondeur. Ce ne sont que des variables de contingence concurrentielle. La capacité d'un projet à transformer dans les infrastructures, à amplifier le processus pour faire advenir et diffuser le changement, est plus importante. Ce peut être ce qui explique l'échec ou l'insuffisance de résultats dans la mise en œuvre des projets de transformation radicale. **La conduite du changement doit se concevoir dans l'énergétique humaine. Parce que le changement et la transformation ne sont pas coalescents, il faut piloter la transformation** (HP 536). Cela permet d'expliquer que le fonctionnement d'une organisation n'est jamais bien réglé. La coalescence nécessite de réaliser la meilleure équilibrage possible de l'un dans l'autre. Pour autant, nous ne voudrions pas laisser penser que l'interaction se réduit à ce que l'on observe sur le terrain. C'est pourquoi, il nous apparaît nécessaire de mobiliser des outils d'observation.

« *La compréhension des phénomènes organisationnels, quelque soient les niveaux d'analyse, nécessite une lecture socio-économique et dynamique de l'action collective* » (J.P Bréchet & A.Desrumeaux, 1999⁸¹⁸). Généralement, la stratégie et le management se préoccupent de l'efficacité technico-économique afin d'optimiser la performance. H.W Oden (1999, p.319⁸¹⁹) relève que l'approche socio-technique classique envisageait de manière séquentielle le changement des systèmes technique et social. Cet auteur propose un modèle alternatif intégrant la transformation du système technique et du système social. Mais en y regardant bien, chaque processus de transformations est analysé et conduit séparément. L'intégration intervient ex-post. Elle est envisagée à partir des processus exogènes, qu'il s'agit d'incorporer (*Ibid*, p.291). La fonction de pilotage exerce précisément cette mission qui est de réaliser l'incorporation technico-économique. L'auteur considère d'ailleurs

⁸¹⁷ FREE Simon, « Les stratégies de transformation », *in Journal Les Echos, L'Art de la stratégie*, n°4, 1998.

⁸¹⁸ BRECHET Jean-Pierre et DESRUMEAUX Alain, « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective », *Cahier de Recherche 1999*, Centre de Recherche en Gestion, Université de Nantes, 21 p.

⁸¹⁹ ODEN Howard w., *Transforming the organization : A Social-Technical Approach*, Quorum Books London, 1999, 346 p.

qu'il n'est pas nécessaire d'incorporer le changement en une seule fois, mais graduellement ou « *piece by piece* » (*Ibid*, p.297), car il n'est pas facile de faire co-exister un système ancien et un système nouveau. Il souligne néanmoins le rôle du pilote qui consiste à orienter dans la bonne direction en réalisant les ajustements nécessaires.

M.Delattre (2006⁸²⁰) considère que la notion de pilotage a fait l'objet de modélisations décentrées, ne retenant qu'un petit nombre de critères, qui s'est traduite par une intégration partielle de l'individu (Formes rationnelles ou procédurales du pilotage) et une réduction de l'intelligibilité de l'organisation (Formes pragmatiques et normatives du pilotage). Il n'est pas possible cependant de représenter *l'organisation humainement intégrée* dans une représentation orthogonale. L'auteur en montre d'ailleurs les limites. Son étude invite à réfléchir sur le choix de la bonne clé d'entrée permettant d'accéder aux différents plans de la représentation et de les ordonner en fonction des problématiques à traiter. A cet égard, **l'intervention socio-économique permet de réaliser une exploration heuristique. La clé d'entrée est l'interaction des structures et des comportements**, autour de laquelle les autres variables s'ordonnent. Mais, elle conduit également à **développer une pensée intégrative**. Nous allons prolonger l'examen de cette notion sur le thème de l'audit de la qualité et de l'efficacité.

8.22-Audit de la qualité et de l'efficacité

Les processus courants du management et à dessein le modèle socio-technique d'Oden (1999⁸²¹), bien que se réclamant d'une approche systémique, illustrent un processus linéaire de pensée lorsqu'il s'agit de décrire une situation complexe et de formaliser les processus opératoires. Les problèmes sont à résoudre lorsqu'ils se posent, et concernant plus particulièrement les problèmes de performance et de compétitivité, lorsqu'il faut se décider à les résoudre (Cas C et C1). Mais, corrélativement, le traitement de problèmes qui ne se posent pas encore n'est pas concevable (Problématique dans le cas B1). Un processus linéaire place donc le dirigeant ou le manager en situation d'injonction paradoxale (Cas C1) ou d'attente paradoxale (Cas B1). Cette observation permet de caractériser un modèle d'interaction dominant et d'orienter les investigations. Il est possible de faire des pronostics, mais il faut sans doute se garder de faire des prédictions. Le pronostic permet en effet de faire des hypothèses qui seront examinées lors du processus de l'exploration heuristique.

La probabilité de se trouver en situation d'attente paradoxale lors de la mise en œuvre d'un processus opératoire, concernant le déploiement d'une stratégie notamment, est assez fréquente lorsque celui-ci ne fait pas l'objet d'une planification et d'une programmation. Ce que nous voulons souligner,

⁸²⁰ DELATTRE Miguel, « L'analyse des conditions d'intégration du potentiel humain dans le pilotage des processus collaboratifs organisationnels », *Colloque Doctoral International de l'Academy of Management, Division Organizational Development and Change*, organisé par l'Iseor, Avril 2006, 12 p.

⁸²¹ ODEN Howard w., *Transforming the organization : A Social-Technical Approach*, 1999, Op.Cit.

concernant la problématique du pilotage de la transformation, c'est que le projet de changement entraînant la présentification d'un futur subjectivé, entraîne également la production d'illusions. Les processus de l'interactivité cognitive et de la planification qui sont proposés lors de l'intervention socio-économique viennent prévenir l'apparition d'un écart de déflexion sur ce registre. L'expression consacrée par P.Watzlawick (⁸²²), « *Plus ça change, moins ça change* » vient illustrer la déception et d'une certaine façon la perte de confiance qu'elle engendre. La phase de *transition organisationnelle* pendant laquelle les protagonistes expérimentent les outils est un moment d'observation. Nous avons observé le phénomène dans le cas B1, concernant la relation entre le dirigeant et le responsable qualité pour la mise en place du Plan d'Actions Prioritaires de ce dernier. Le responsable qualité réalisait lui-même les opérations d'autocontrôles de la qualité qu'il n'était pas parvenues à mettre en place dans les rayons, conformément aux dispositions du cahier des charges interprofessionnel. Il y consacrait une bonne demi-journée par semaine. Ce dysfonctionnement n'avait pas été énoncé par les commerciaux ni par le responsable qualité lui-même dans les entretiens qualitatifs. Seul le dirigeant de l'entreprise l'avait abordé. Le montant des coûts cachés a été évalué à 4 900 € pour le seul glissement de fonction⁸²³. Il s'agissait donc d'analyser ce problème et de rechercher des solutions à négocier.

Pendant la première période de l'apprentissage, où l'un et l'autre ne se sont pas encore approprié l'outil, l'utilisation de l'outil dans un mode d'interaction antérieur a entraîné la perte de confiance du responsable qualité en lui-même, au point même que le dirigeant saisit l'intervenant de l'examen de la question de devoir envisager de se séparer de ce responsable⁸²⁴. Il convenait de faire observer que l'outil ne résolvait pas le problème en lui-même, mais que la résolution du problème viendrait d'une utilisation adéquate de l'outil. L'instrument de gestion peut être source de production d'illusions. Il s'agissait de faire travailler l'un et l'autre en interaction. Deux assistances personnalisées furent consacrées à l'examen de cette situation d'attente paradoxale. Chacun devait analyser le mode d'interaction et se déterminer sur ce qu'il conviendrait d'essayer de faire pour rééquilibrer les positions de communication, de concertation et de coordination. Les dispositions proposées étaient écrites sur la « *Fiche de résolutions* », concrétisant l'engagement à faire. Le dirigeant et le responsable qualité sont tombés d'accord sur un programme d'actions à mettre en œuvre pour intégrer le dispositif d'auto-contrôles dans les rayons. A l'analyse pour l'intervenant, cette proposition n'était cependant qu'une réponse fonctionnelle dans la mesure où les actions opératoires de planification et de programmation restaient velléitaires, et le dirigeant restait insatisfait sur ce plan. Les actions n'étaient pas synchronisées sur le plan fonctionnel et sur le plan opérationnel, de sorte que l'on n'était pas encore sorti de la situation d'attente paradoxale. A ce stade d'élaboration, le responsable qualité n'était

⁸²² WAZTLAWICH Paul, WEAKLAND John, FISCH R Richard, *Changements : Paradoxes et Psychothérapie*, 1975, Op.Cit.

⁸²³ L'enjeu est néanmoins plus important : Cf. § 7.1 Le manque à gagner évalué à 15 000€ par mois consécutif aux litiges qualité.

⁸²⁴ Il s'agit d'un mode de résolution pratiqué régulièrement dans l'entreprise jusque-là.

pas en mesure de piloter le processus de la transformation à faire advenir. Ce déficit de synchronisation est très courant dans les organisations. Le franchissement de cette étape nécessita deux assistances personnalisées supplémentaires, au terme desquelles il était possible de considérer que le Plan d'Actions Prioritaires était complet, c'est-à-dire qu'il proposait une planification et une programmation, mais également que la communication, la concertation et la coordination avec les chefs de rayon s'était également faite et que ceux-ci avaient intégré cette action dans leur propre Plan d'Actions Prioritaires.

Ce petit cas illustre la préparation d'un processus de transformations. Mais, dans la mesure où les actions d'autocontrôles ont été effectivement intégrés dans les rayons, ce que nous avons vérifié, il montre la supériorité des opérations de supervision et de monitoring sur les opérations de contrôle et d'audit. Certes, celles-ci sont nécessaires, mais elles sont inefficaces et coûteuses en l'absence d'un processus correctement préparé de pilotage de la transformation. Il montre également la nécessité d'une méthode rigoureuse pour piloter à un niveau plus global. Les procédures de contrôle et d'audit peuvent être rendues moins coûteuses si elles peuvent être limitées à des opérations de vérification. Cette préparation nécessite cependant de mettre en œuvre un mode de pensée intégrative.

Dans « Pensée globale et management », G.B Probst et H.Ulrich (1989⁸²⁵) posaient cette problématique à propos du comportement de l'homme (dans l'entreprise ou l'organisation) ayant à résoudre des problèmes. En tout état de cause, tout à la fois sur le plan individuel et collectif, l'homme résout les problèmes auxquels il est confronté. Mais, les solutions qu'il apporte ne sont pas forcément adéquate sur le plan collectif, et parfois sur le plan individuel. D'une certaine façon, **le processus de la transformation se situe toujours en situation d'attente paradoxale**. C'est aussi ce qui fait advenir le processus, mais pas nécessairement le changement attendu. On constate donc des écarts de déflexion, des dysfonctionnements, des coûts et des performances cachés, des non-dits, des interdits. De ce point de vue, le pilotage de la transformation (dans l'entreprise ou dans l'organisation) permet de faire advenir un processus libérateur du potentiel humain caché.

8.3-Conclusion

La manière de concevoir le pilotage de la transformation introduit également une interrogation éthique. Il a toujours une possibilité (involontaire) de détournement ou de retour à des pratiques anciennes restées tapies. J.F Chanlat⁸²⁶ rappelle à ce propos une maxime d'Aristote (1990, p.522⁸²⁷) :

⁸²⁵ PROBST Gilbert J.B et ULRICH Hans, *Pensée globale et management : Résoudre les problèmes complexes*, Traduction de J.Y Mercier, Les Editions d'Organisation, 1989, 314 p.

⁸²⁶ CHANLAT Jean-François, « Vers une éthique des relations dans les organisations », in CHANLAT Jean-François, *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, ESKA, Les Presses Universitaires Laval, 842 p., pp. 769-775.

⁸²⁷ ARISTOTE, *L'Ethique à Nicomaque*, Traduit par J.Tricot, Vrin, 540 p.

« Dans le domaine de la pratique, la fin ne consiste pas dans l'étude et la connaissance purement théoriques des différentes actions, mais plutôt dans leur exécution. Dès lors, en ce qui concerne également la vertu, il n'est pas suffisant de savoir ce qu'elle est, mais on doit s'efforcer aussi de la posséder et de la mettre en pratique ou alors tenter par quelque autre moyen, s'il en existe, de devenir des hommes de bien ». L'auteur décrit cette problématique dans le triptyque du *souci de soi, du souci de l'autre et du souci de l'institution*. L'écart de déflexion peut surgir de ce que les collaborateurs ont pu considérer que les principes et les règles organisant le processus de la transformation valent directives. L'individuation engendre en effet un processus invisible de transformation du pouvoir dans les infrastructures de l'organisation, à déceler dans son fonctionnement. On observera pour cela l'évolution des positions de communication et l'évolution consécutive des modalités de concertation et de coordination pour opérer un recadrage éventuel du processus de pilotage. Cette recommandation vaut particulièrement pour les dirigeants et pour les managers au plus haut niveau. Ces acteurs peuvent se trouver en situation d'évaluation réflexive dans certaines configurations (Cas B1 et cas C1). Le risque de transgression existe donc potentiellement, mais la probabilité de transgression nous semble pouvoir être contenue si le dispositif de pilotage est bien distribué sur l'ensemble des acteurs, ce qui signifie pour les dirigeants et les managers engagés dans la mise en œuvre d'un processus socio-économique de ne jamais lâcher prise. Le fonctionnement d'une organisation n'est en effet jamais bien réglé.

La mise en œuvre du dispositif de pilotage n'est pas une fin en soi. Il convient d'en assurer le fonctionnement et la maintenance selon les principes qu'il prescrit. Les dirigeants et les managers doivent s'assurer que les outils de gestion ne sont pas utilisés passivement ou perçus comme des facteurs de contingence. J.C Moisdon (1997⁸²⁸) a souligné cette problématique des outils de gestion. Il ne faut pas voir dans l'outil lui-même un facteur de contingence, sauf s'il est mal adapté, mais plutôt s'interroger sur l'usage qui en est fait. Dans le cas où l'outil limiterait la *création de potentiel humain*, il faut y voir un symptôme d'une problématique autre à rechercher. Le dispositif de pilotage doit assurer une fonction de veille active (⁸²⁹).

⁸²⁸ MOISDON Jean-Claude, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli-Arslan, 1997, 286 p.

⁸²⁹ Cette notion renvoie au concept de l'interaction vigilante chez K.E WEICK et ROBERTS K.H, « Collective Mind in Organizations : Heedfull Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quaterly*, 1993, vol.38, pp.357-381.

Chapitre 9 - Bilan et perspectives de la recherche

9.0-Introduction

Notre recherche montre qu'il est possible de coupler la recherche-intervention et la recherche ingénierique. Ce couplage apparaît intéressant pour réaliser des recherches en entreprises, ou au sein d'organisations, associant des acteurs qui n'ont pas vocation à s'investir dans un processus de création de connaissance d'intention scientifique. Il permet aux acteurs de s'approprier les résultats de la co-production de connaissances actionnables. Cette appropriation est réalisée dans le cadre d'un processus d'apprentissage en double boucle. Ce couplage dans le cadre de l'intervention socio-économique permet au chercheur de gérer son positionnement, dans des contextes d'intervention où les acteurs attendent du chercheur des résultats opérationnels pour l'entreprise.

Il est couramment admis que la recherche ingénierique nécessite de construire un cadre théorique et méthodologique adapté au projet de recherche. C'est pourquoi nous avons bien spécifié que notre cadre est celui de la Théorie Socio-Economique des Organisations sur le plan théorique, et celui de l'intervention socio-économique sur le plan méthodologique. Compte tenu de ce que le projet de recherche comportait de traiter la question du pilotage de la transformation en intégrant la relation au milieu, nous avons enrichi le cadre théorique en introduisant des notions et des concepts complémentaires et compatibles. Nous montrons que le dépassement de l'approche systémique permet d'intégrer la notion de relation au milieu. Notre recherche établit que les notions de système et de milieu ne se substituent pas l'une à l'autre, mais sont complémentaires. Pour comprendre le processus de transformation, il est nécessaire de considérer le système de transformations dans le milieu intérieur et extérieur, ainsi que la relation méthodologique entre l'un et l'autre.

Dans le cadre de ce chapitre 9, nous établissons le bilan de notre recherche. Nous proposons une synthèse des idées-forces conceptuelles afin de préparer notre conclusion générale. Nous établissons également une synthèse des apports opératoires, en soulignant les difficultés et les limites de la recherche. Enfin, nous présentons les perspectives et les approfondissements que nous souhaitons poursuivre.

Le plan est le suivant :

- 9.1-Le processus de validation des hypothèses au corps d'hypothèses
- 9.2-Les résultats de la recherche, en soulignant
- 9.21-Les apports conceptuels

- 9.22-Les apports opératoires et les limites de la recherche
- 9.23Les perspectives et les approfondissements envisagés
- En conclusion, nous montrerons que le pilotage du processus de la transformation doit mettre en œuvre ses propres instruments d'intégration et d'activation des méthodes de management et de gestion de l'organisation.

9.1-Méthodologie de validation des hypothèses

Dans notre recherche, nous avons à réaliser un niveau d'abstraction supplémentaire (Cf. Corps d'hypothèses), s'agissant de comprendre et d'analyser des processus se réalisant dans les infrastructures. C'est ce qui explique que nous ayons mobilisé des concepts ou des conceptualisations pour réaliser cette observation, en les adossant à des matériaux d'observation. Nous ne considérerons pas que les connaissances produites aient un caractère suffisamment générique, même si l'élaboration du corps d'hypothèses à ce niveau d'abstraction a été rendue possible du fait de notre expérience⁸³⁰. Nous préférons leur conférer un statut de *connaissances expérimentales*, et ce n'est qu'au terme de plusieurs autres recherches-interventions qu'elles pourront se trouver légitimées ou relaxées (A.Mbengue et Ali., 2004, p.359⁸³¹) comme *règles de connaissances génériques* (H.Savall et V.Zardet, 2004⁸³², p.243).

Le principe de la *contingence générique* désigne l'articulation de connaissances génériques découvertes lors de l'intervention avec les connaissances contextuelles (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.388). La contribution des acteurs de l'entreprise à la validation des hypothèses, au cours du processus de l'interactivité cognitive et dans un langage qui est le leur, est contextuelle. Les trois cas d'intervention décrivent trois contextes d'équilibre coopératif différents, en transformation. Le dépôt de bilan de la société commerciale commune dans le cas A1 et sa liquidation judiciaire, la rupture de la coopération entre les grossistes dans le cas B1, pendant la période de déroulement de notre intervention, ont entraîné *ipso facto* le re-basculement dans une logique de concurrence. Nous avons observé une transformation d'opportunité dans la façon de penser, en particulier dans le cas B1 où le dirigeant qui croyait fort dans le projet s'est immédiatement réorganisé pour assurer la continuité du

⁸³⁰ En quinze ans, nous avons réalisés plus de 125 missions de conseil, dont environ 50 % en environnement de coopération inter-organisationnelle.

⁸³¹ MBENGUE Ababacar et VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, « Analyse causale et modélisation », *in* R.A.THIETART R.A et ali., (Coord.), *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition 2003, Dunod, 537 p. – Pour ces auteurs, la réfutation nécessite de dériver l'hypothèse en sous-hypothèses qui seront confirmées ou réfutées.

⁸³² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004 ; Op.Cit., p.243.

projet dans son entreprise. Ces circonstances sont venues nourrir le déroulement du processus de validation des hypothèses. Elles nous ont imposé la notion de circonstances influentes. Le corps d'hypothèses n'est donc représentatif que de la situation à un moment donné. Le contexte des interventions révélait des opportunités exceptionnelles d'observation de **l'unidualité des phénomènes de transformation au point d'inflexion de l'équilibre coopératif**.

Les cas A1 et C1 s'inscrivent dans un contexte de coopération inter-organisationnelle ancien, qui s'était jusque-là peu transformé, et qui se trouve ébranlé par le projet de restructuration. La première difficulté que nous pouvons souligner, c'est que **nos observations se sont toujours trouvées en déséquilibre sur le point d'inflexion de l'équilibre coopératif**.

La validation des hypothèses au corps d'hypothèses est largement contingente des oscillations autour de ce point d'inflexion dans la période de *transition organisationnelle*. Il nous apparaît que c'est bien l'inflexion autour de ce point qui détermine le paradigme de la façon de penser et de l'action. La transformation de l'équilibre coopératif, qui constituait notre but d'infrastructure, a été retenue comme critère pertinent pour induire la validité des hypothèses. Nous avons considéré que les hypothèses testées n'étaient pas relaxables dès lors que les échanges ne produisaient pas d'arguments suffisamment pertinents. Pour y parvenir, nous avons cherché à distinguer, par un processus de relance, de réfutation ou de recadrage au cours des échanges, ce qui pouvait relever de l'opinion ou de l'argument.

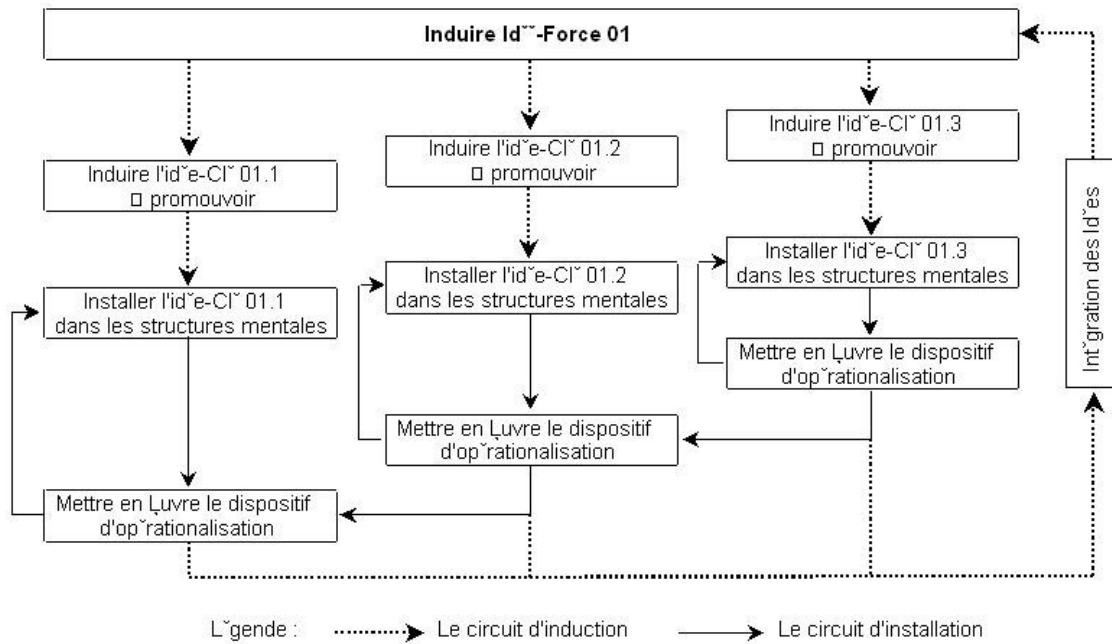
Mais, il convient de souligner une autre observation. H.Savall et V.Zardet (2004⁸³³) distinguent quatre niveaux successifs de changement socio-cognitif, qu'il convient d'observer consécutivement au cours de l'intervention, caractérisant l'inscription durable de la transformation dans les comportements et dans les structures.

- Le changement dans le discours
- Le changement dans les actes
- La transformation du *leadership*
- La transformation des représentations mentales et cognitives

Dans les cas A1 et B1, nous avons observé ce processus que nous décrivons sommairement avec le schéma suivant (*Graphique 30*). Dans le cas C1, nous avons observé le changement dans le discours et le changement dans les actes. Nous ne sommes pas parvenus cependant à considérer que le changement s'opérait dans le leadership et dans les structures mentales des dirigeants. Nous essayons avec le schéma suivant de modéliser ce processus.

⁸³³ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004 ; Op.Cit., p.386.

Graphique 30
LA TRANSFORMATION DES IDÉES
Le dispositif de Synchronisation HoriVert



9.2-Les résultats de la recherche

La recherche-intervention a une triple finalité :

- Théorique : Produire de la connaissance d'intention scientifique
- Expérimentale : Tester cette connaissance sur des terrains d'observation scientifique
- Pratique : Produire des résultats pour les entreprises et les organisations

Pour cette recherche, nous avons posé la problématique suivante :





Compte tenu des conditions de la conduite du changement dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, comment un dispositif de pilotage de la transformation peut-il permettre de développer la capacité de transformation et la coopération ?

Concernant plus particulièrement ce champ de la coopération inter-organisationnelle, nous avons formulé deux hypothèses complémentaires :

- Le déploiement d'un dispositif de pilotage de la transformation permet d'améliorer l'efficacité et la qualité de la coopération (Hypothèse minimale).
- L'activation et le développement durable de la capacité à se transformer requièrent la mise en œuvre de stratégies de transformations pilotées. (Hypothèse maximale).

Dans le processus de la recherche-intervention, l'organisation produit de la connaissance pour elle-même. Le processus de l'intervention nécessite cependant de négocier en permanence les utilités réciproques. Pour le chercheur, il s'agit de tester ses hypothèses, sans sortir de ce qui constitue le domaine des préoccupations de l'organisation. La validation des hypothèses inductives ne pose pas trop de problème dans ce contexte, car il s'agit d'une connaissance co-construite avec les acteurs. La validation des hypothèses élaborées à partir d'une démarche *hypothético-déductive*, nécessaire à la modélisation, apparaît plus délicate, en particulier lorsque le thème est éloigné des préoccupations des acteurs. Pour certaines d'entre-elles, nous n'avons pas été en mesure de considérer que nous disposions de matériaux suffisamment pertinents. Nous présentons ci-après un extrait de l'état de la validation actualisée à la date où nous avons entrepris la rédaction de la thèse (*Graphique 28*).

Cet état synthétise graphiquement les niveaux de validation des hypothèses. Nous avons établi quatre niveaux de validation, selon la légende ci-dessous.

- Légende :
-  Hypothèses validées par les acteurs et par l'intervenant
 -  Hypothèses validées partiellement par les acteurs et par l'intervenant
 -  Hypothèses validées uniquement par l'Intervenant
 -  - Hypothèses non testées

ETAT DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES

	A1	B1	C1		A1	B1	C1		A1	B1	C1
Thème 1 : L'intégration des stratégies internes et externes											
S/Thème 11 : La transformation des relations d'échanges composites											
HD 111				HE 111				HP 111			
HD 112				HE 112				HP 112			
HD 113				HE 113				HP 113			
HD 114				HE 114				HP 114			
HD 115				HE 115				HP 115			
HD 116				HE 116				HP 116 A			
								HP 116 B			
								HP 116 C			
								HP 116 D			
S/Thème 12 : La transformation des relations dans les systèmes interdépendants											
HD 121				HE 121				HP 121			
HD 122				HE 122				HP 122			
HD 123				HE 123				HP 123			
HD 124				HE 124				HP 124 A			
								HP 124 B			
S/Thème 13 : La transformation de la combinaison compétences/comportements : Les opérations											
HD 131				HE 131				HP 131			
HD 132				HE 132				HP 132			
HD 133				HE 133				HP 133 A			
								HP 133 B			
HD 134				HE 134				HP 134			
S/Thème 14 : La transformation des comportements dans la relation au milieu											
HD 141				HE 141				HP 141			
HD 142				HE 142				HP 142			
HD 143				HE 143				HP 143			
HD 144				HE 144				HP 144			

9.21-Synthèse des idées-forces conceptuelles

La transformation et la capacité à se transformer émergent de l'interaction des structures et des comportements. Elle est activée par les mécanismes de l'interactivité cognitive et comportementale. Ces mécanismes réalisent la transformation socio-cognitive et comportementale des relations entre les personnes et des relations avec les objets. Ce processus fait évoluer les structures, qui sont elles-mêmes individuées par ce processus. Il permet de développer les *compétences comportementales*. La combinaison des compétences et des comportements décrit les *opérations* de la transformation à piloter. Pour piloter la transformation, nous recommandons de mettre en œuvre une stratégie réalisant un processus *trans-organisationnel* de transformation. Cette stratégie peut être mise en œuvre en réalisant une intervention socio-économique. La théorie socio-économique des organisations fournit un corpus de connaissances théoriques, méthodologiques et opératoires dont l'unité d'analyse est l'interaction des structures et des comportements.

Le processus de l'interactivité cognitive enveloppe les mécanismes de la subjectivité en activant le processus de l'intersubjectivité contradictoire. Ce processus transforme la personnalité à son point d'inflexion, dans la conjonction du passé mémorisé et du futur présentifié, de l'individu et du

collectif. La transformation actualise le processus temporel de l'intégration et de la différenciation dans le milieu, conjointement dans les superstructures et dans les infrastructures. La face individuelle différencie l'individu. La face collective réalise l'intégration collective dans le milieu associé. Le milieu est la composante *hodologique* de l'environnement dans laquelle la transformation se déploie sur le plan diachronique et synchronique, incluant l'individu et le collectif, en intégrant les différentes caractéristiques vitales et psychiques. Cette notion présente de l'intérêt pour le pilotage de la transformation dans les environnements de coopération inter-organisationnelle. Dans ces environnements, il faut concevoir le pilotage dans le processus *trans-organisationnel* d'une part, et dispenser le pilotage dans les structures inter-organisationnelles et dans les structures intra-organisationnelles d'autre part.

Le renouvellement des structures de la subjectivité s'opère néanmoins dans les nouvelles structures de la subjectivité. Rien ne disparaît vraiment⁸³⁴, mais tout se transforme et s'intègre dans la transformation. Celle-ci fait intervenir un processus *uniduel* d'individuation et d'individualisation⁸³⁵. L'individu ou le groupe ne peuvent cependant observer leur propre genèse car celle-ci s'opère dans le processus de l'individuation au sein duquel s'opère la transformation *trans-individuelle*. Les manifestations de la transformation, individuelle et collective, sont cependant observables. Ce que l'on observe est le changement, c'est-à-dire un état de la transformation au moment de l'observation. Mais, le changement (dans les organisations) consiste également à introduire les conditions et les moyens de la transformation (V.Cristallini, 1995⁸³⁶). Le plus important est de pouvoir mesurer la variation qui définit la transformation. La prise de conscience individuelle et collective, et corrélativement la normativité, résulte du processus réflexif de la pensée par lequel l'individu détermine sa propre objectivité⁸³⁷. Mais ce processus s'opère dans le domaine de l'individualisation.

La transformation quant à elle s'opère dans le processus de l'équilibration. Le processus de l'équilibration est un processus *trans-organisationnel*. Il opère dans l'échelle des structures et dans le délinéament des frontières. La transformation s'opère donc dans la relation au milieu associé, c'est-à-dire à l'articulation du dedans et du dehors, que nous définissons comme une *symphyse*. Lorsque le processus de la transformation est actif, l'équilibration n'est jamais totalement réalisée, ni dans les inter-structures vitales et psychiques, ni dans les intra-structures, ni sur le plan diachronique, ni sur le plan synchronique, car le processus est *métastable*. L'équilibration n'est pas un processus auto-organisé. C'est un processus *transductif* réalisant une certaine organisation optimale ou non. Les

⁸³⁴ Excepté les structures pour lesquelles les mécanismes énergétiques de la transformation n'ont pas été activés (Entropie historique).

⁸³⁵ En simplifiant, on peut concevoir l'individualisation comme un processus pré-individué de différenciation retardée.

⁸³⁶ CRISTALLINI Vincent, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, 1995, Op.Cit.

⁸³⁷ A relativiser en fonction du consensus qui s'opère sur la question de la normalité et du pathologique.

organisations et le vivant se distinguent par leur capacité à optimiser leur fonctionnement dans l'interaction aux circonstances influentes dont l'emprise est plus ou moins forte.

Le processus *transductif* génère une suite discontinue de phases énergétiques, mobilisant de *l'énergie de transformation*, décrivant une conjonction asymétrique tout à la fois dans le plan synchronique et dans le plan diachronique, actualisant le présent et faisant advenir le futur, l'individu et le collectif. Dans l'organisation, ce futur peut être défini de différentes manières plus ou moins formalisées, consistant par exemple dans la réalisation d'un programme, d'un projet ou du changement prescrit. La conjonction toujours asymétrique des processus *uniduels* de l'intégration et de la différenciation aux différents niveaux de structures explique l'immanence des conflits-coopérations⁸³⁸ et la complexité (E.Morin, 1990⁸³⁹). Dans une organisation, cette conjonction asymétrique engendre une situation d'*attente paradoxale* dans tous les processus où la stratégie n'est pas *pro-active*. Le pilotage de la transformation nécessite de piloter dans le processus de la transformation, car seul ce processus est *pro-actif*. Ce pilotage peut être réalisé en mettant en œuvre une stratégie permettant aux processus de l'apprentissage et de la transformation de se réaliser dans les interactions, de sorte à progresser dans le plan *trans-organisationnel*, et relativiser l'emprise normative de la forme, en particulier dans les environnements de coopération inter-organisationnelle où la production de la forme et sa déformation sont interactives. Les environnements de coopération inter-organisationnelle doivent être considérés comme des *unités inter-actives*. Les transformations se distribuent et rétroagissent dans *l'unité active*. Dans les organisations, cette transformation est prioritairement régie par l'évolution des utilités économiques et sociales. Ces utilités sont définies par F.Perroux (1994⁸⁴⁰) comme des *relations d'échanges composites*. Leur étude est une clé d'entrée dans le processus de la transformation. Cependant, l'étude de ce processus ne doit pas s'inscrire dans une démarche *géocentrique*. Dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, le management reste trop souvent orienté sur le management intra-organisationnel. Il faut pouvoir se déplacer dans le centre de gravité des interactions pour piloter le processus de la transformation.

Le processus de la transformation intègre des événements ou des phénomènes dont le synchronisme⁸⁴¹ ou la conjonction agissent comme des *circonstances influentes* et dont la causalité est explicable ou non en fonction de la connaissance que l'on en a. L'explication fournie peut être qualifiée selon un

⁸³⁸ Ou de la déclinaison de ce concept dans les termes déterminant la nature de l'ambi-système, autour des notions de rivalité ou de concurrence, de concours ou de coopération

⁸³⁹ MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, 1990, 158 p., p.10. - Pour cet auteur, la complexité est un *mot problème* signifiant la méconnaissance que l'on peut avoir du mécanisme des interactions et des rétroactions.

⁸⁴⁰ PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisé*, 1994, Op.Cit., pp.185.

⁸⁴¹ Attention : Ne pas confondre synchronisme et synchronicité. La synchronicité chez C.G Jung est déterminée par des occurrences simultanées d'évènements dont la conjonction ou la coïncidence n'a pas de causalité - Source : JUNG C.G, *La réalité de l'âme : 2.Manifestations de l'inconscient*, Editions Le Livre de Poche, La pochothèque, 1240 pages. La notion de *circonstances influentes* permet de regrouper l'ensemble des événements ou des phénomènes connus ou à connaître.

procédé de conceptualisation empirique, figurative ou scientifique. L'intégration nécessite la réalisation d'un processus d'assimilation lorsqu'elle n'entraîne pas la transformation des structures. La transformation des structures requiert quant à elle la réalisation d'un processus d'accommodation. L'adaptation et l'apprentissage nécessitent que l'individu ou le groupe mobilisent des dispositions socio-cognitives et comportementales. Ces dispositions transforment de l'énergie vitale et psychique en *création de potentiel*. Nous les définissons comme des *dispositions hodologiques* car elles transforment de l'information intégrale. Ces *dispositions hodologiques* déterminent le passage à l'acte, les attitudes, les comportements et les conduites. Elles déterminent ce que V.Zardet (1986⁸⁴²) a défini comme *l'effet SIOFHIS*, c'est-à-dire la capacité à réaliser des actes de gestion efficace stimulée par des informations bien comprises et se référant aux objectifs à réaliser. Cette évolution nécessite cependant de tenir compte des phénomènes de la *dissonance cognitive*, consécutive à l'état de la connaissance et aux conceptualisations mobilisées. Les compétences, pour autant qu'elles sont effectivement mobilisées, et sous réserve des intentions pour lesquelles elles sont mobilisées, permettent d'améliorer la définition et la mise en œuvre des *opérations* de la transformation. La transformation de la combinaison des compétences et des comportements s'opère également dans la relation au milieu associé. En agissant sur cette transformation, on peut pousser le processus de la transformation et développer la capacité à se transformer.

Pour développer la capacité à se transformer, il convient d'activer les mécanismes énergétiques de la transformation. Les mécanismes énergétiques activent tout autant l'énergie vitale que l'énergie psychique (C.G Jung⁸⁴³). Mais, il faut aussi développer la capacité d'apprentissage interactionnel (S.Daraut, 2004)⁸⁴⁴, c'est-à-dire l'apprentissage dans les interactions. Les interactions actualisent et dispensent le processus sur le plan individuel et sur le plan collectif. La qualité de la capacité d'apprentissage de la transformation nécessite cependant que le processus de la transformation dans les interactions soit activé d'une part, *optofonctionnel* d'autre part. Le management des organisations et la conduite du changement nécessitent d'intervenir dans le processus par des politiques exogènes⁸⁴⁵, c'est-à-dire sur les conduites permettant de progresser en réalisant un pilotage *optofonctionnel* du processus de la transformation. Nous définissons ces conduites comme des *conduites hodologiques*. Cela nécessite que la stratégie de transformations se distribue sur l'ensemble des acteurs individuels et collectifs. C'est le *processus horivert* dans le management socio-économique. La stratégie de transformations désigne les compétences et les dispositifs d'intervention ou de management qui

⁸⁴² ZARDET Véronique, *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : Cas d'expérimentation*, 1986, Op.Cit.

⁸⁴³ JUNG Carl-Gustav, *L'énergétique psychique*, 1993, 287 p., Op.Cit., p. 37.

⁸⁴⁴ DARAUT Sandrine, « L'apprentissage interactionnel : Entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation », 2004, Op.Cit.

⁸⁴⁵ D'autres approches, psychologiques, psychanalytiques ou sociologiques le permettent également, mais ne relèvent pas du champ des Sciences de Gestion.

permettent d'assurer le pilotage du processus de la transformation. Le système de pilotage doit être un modèle isomorphe du système à piloter. La stratégie de transformations organise le système de pilotage.

Le processus de la transformation au sein d'une organisation n'est jamais bien réglé. Il génère des *écarts de déflexion*. Ces écarts peuvent expliquer que le changement ne soit qu'un ersatz de la transformation. Cet ersatz est d'autant plus facilement repérable que le changement est radical. Ces *écarts de déflexion* caractérisent un phénomène de *duplicité*. Les dysfonctionnements, les coûts et les performances cachés, les comportements dissimulés (C.Argyris, 2003⁸⁴⁶) sont la manifestation de ces écarts. Ces phénomènes sont entretenus, parfois amplifiés, par les interventions en régulation. Leur diagnostic nécessite une méthode rigoureuse d'évaluation. L'ISEOR propose une *méthode qualimétrique*, permettant de réaliser une évaluation quantitative, quantitative et financière, que l'intervention socio-économique met en œuvre.

La transformation fait advenir le changement. Ces deux notions sont commutatives, mais l'emploi de l'une pour l'autre esquive l'idée de leur *duplicité*. Il convient donc de les distinguer, ne serait-ce que parce que le processus de l'équilibration dans les infrastructures combine les différentes formes du changement que la ou les stratégies mises en œuvre engendrent. La forme dominante viendra recouvrir les autres formes lors de l'actualisation du processus, sans que pour autant aucune des formes ne disparaisse puisqu'elles se trouvent incorporées dans les nouvelles structures au cours du processus de la transduction. La *rétroaction* est donc elle-même un *transformé* dans l'interaction.

Les dysfonctionnements sont observables dans le fonctionnement intra-organisationnel et dans le fonctionnement inter-organisationnel. Dans les contextes de coopération inter-organisationnelle, il est plus difficile d'intégrer le processus de la transformation. D'une part, il faut pouvoir réaliser une intervention intégrant le champ intra-organisationnel et le champ inter-organisationnel. D'autre part, les systèmes de management sont généralement orientés sur le management intra-organisationnel. Il faut pouvoir procéder à la transformation du système de gouvernance inter-organisationnel.

Les dysfonctionnements s'installent durablement dans le fonctionnement interne des organisations. Dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, les dysfonctionnements dans le champ inter-organisationnel contribuent à la formation d'un *noyau dur de dysfonctionnements en interactions*. La notion de *milieu de comportements* permet de décrire la structure des comportements en interactions, et d'analyser ce phénomène en particulier. Cette notion peut être utilisée comme unité d'analyse pour caractériser les invariants ou les phénomènes répliquables dans le processus *trans-organisationnel*. Il convient en effet d'être impartial dans des contextes de *rivalité-coopération*. Dans les contextes *hétéronomes*, le *milieu de dysfonctionnements* organise son propre processus d'équilibration. Le centre de gravité du processus d'équilibration se déplace dans le *milieu de*

⁸⁴⁶ ARGYRIS Chris, *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, 2003, Op.Cit., p.34.

dysfonctionnements et se distribue dans le ou les champs intra-organisationnels. C'est pourquoi nous recommandons d'intervenir avec une stratégie de transformations opérant dans le plan *trans-organisationnel*. Cette perspective permet de dépasser *l'hétéronomie des contextes* et de concevoir le pilotage de manière intégrative.

Lorsque l'on met en œuvre une nouvelle stratégie, le changement se réalise souvent dans le cadre d'un processus dégradé de coopération. Par ailleurs, le fonctionnement en environnement de coopération inter-organisationnelle dissimule parfois un processus dégradé de coopération. Dans ces contextes, l'intégration des stratégies internes et des stratégies externes doit être adossée à une stratégie *ad hoc* de transformations. Cependant la transformation d'un processus dégradé de coopération nécessite de définir un *but d'infrastructure* pour décliner la stratégie et les projets. Ce but est le *pilotage de la transformation de l'équilibre coopératif trans-organisationnel*. La stratégie de transformations permet de déployer et de synchroniser le processus de la transformation dans l'échelle des structures afin d'assurer le réglage du fonctionnement des organisations en interactions. Une stratégie de transformations *trans-organisationnelle* permet d'intégrer la conduite du changement dans le management courant de l'organisation. La fonction et le système de pilotage deviennent de cette manière le noyau dur système de gouvernance et de management.

La transformation des relations doit tenir compte de l'emprise que les relations entre les personnes ou avec l'objet exercent sur le processus. La transformation fait intervenir un processus de *transduction* par lequel les structures libèrent le potentiel énergétique nécessaire à la transformation, c'est-à-dire *l'énergie de transformation*. Le renouvellement des structures qui s'opère en raison de la transformation incorpore au sein des nouvelles structures les anciennes structures qui disparaissent. Selon que le phénomène de la *transduction* réalise une transformation plus ou moins profonde de la *forme significative*⁸⁴⁷, la transformation réalise un processus d'assimilation ou un processus d'accommodation. Le processus de l'accommodation contribue à équilibrer la transformation dans la relation au milieu associé. Il est nécessaire de développer cette capacité d'accommodation pour intégrer la transformation exogène et la transformation endogène. L'intégration se réalise dans le processus de l'équilibration. Celle-ci émerge à la symphyse du dedans et du dehors. Le moment de la transformation est rythmé par le processus de la *transduction*. La transformation intègre à la symphyse de l'individu et du groupe, des superstructures et des infrastructures, du milieu intérieur et du milieu extérieur, du passé mémorisé et du futur présentifié, des stratégies internes et des stratégies externes. Cette intégration détermine le fonctionnement de l'organisation. Le processus génère cependant les *écarts de déflexion*, car le fonctionnement de l'organisation est immanent et n'ai jamais bien réglé. L'évaluation de la qualité du fonctionnement d'une organisation et de son management nécessite donc des méthodes de diagnostic appropriées. Le diagnostic dans les superstructures n'identifie que des

⁸⁴⁷ La *forme significative* est la forme incorporant *l'information intégrale*.

symptômes et fournit des explications causales. Il faut aussi rechercher les *explications acausales*. Ces explications sont fournies par l'extraction du *non-dit* dans l'intervention socio-économique. Il s'agit de faire réagir les acteurs sur de la *connaissance cachée ou ignorée* dans le processus des interactions courantes au sein de l'organisation.

Ce diagnostic n'est pas toujours suffisant pour optimiser durablement le fonctionnement de l'organisation. L'optimisation du fonctionnement nécessite d'établir le diagnostic dans les infrastructures de l'organisation et de mettre en œuvre des méthodes de pilotage de la transformation dans les structures profondes. L'intervention socio-économique au sein des organisations permet de réaliser une approche qualimétrique des *écarts de déflexion*, en répertoriant les dysfonctionnements et en évaluant quantitativement et financièrement les coûts et les performances cachés. Le système de pilotage de la transformation doit cependant être *isomorphe* du système de transformations *optofonctionnelles* qu'il actualise et fait advenir. Nous avons déjà souligné que le pilotage de la transformation nécessite de définir et de mettre en œuvre une stratégie de transformations ad hoc. Nous avons observé que le modèle proposé par l'intervention socio-économique permet de procéder à cette définition et à cette mise en œuvre. Ce modèle a été normalisé scientifiquement. Un modèle de pilotage de la transformation normalisé scientifiquement permet de définir et de mettre en œuvre une stratégie de transformations.

La mobilisation des concepts de *l'assuétude* et de *l'affordance* permet d'éclairer différemment l'étude des phénomènes de la contingence et de la résistance au changement. Il faut considérer les structures comme des prises, et non pas seulement comme des facteurs de contingence, qui s'intriquent et s'intègrent durant le processus de l'interactivité cognitive et comportementale, pour avoir une représentation *uniduelle* des phénomènes. Cette intégration se réalise dans le processus de l'individuation vitale, psychique et collective. Ce processus pré-individue les structures de la différenciation, c'est-à-dire la transformation de l'individu et du groupe. La transformation est un processus *trans-individuel* et *trans-organisationnel*. Néanmoins, au sein des organisations, les politiques mises en œuvre pour conduire le changement ne peuvent que piloter le processus *trans-organisationnel* de la transformation, à la lisière de la transformation *trans-individuelle*, selon une éthique respectueuse de l'individu. Il appartient aux individus de s'approprier les connaissances, les méthodes et les outils pour progresser, l'organisation devant cependant se donner les moyens d'y parvenir. Cette appropriation peut être formalisée par le contrat. Mais pour le moins, elle nécessite la confiance ou (et) le consentement et la réalisation d'un *contrat psychologique* (M.Le Berre et Ali., 2006⁸⁴⁸).

⁸⁴⁸ LE BERRE Michel, PAREZ-CLOAREC, LACROIX Jean-Pierre, « Attributions nouvelles du risque économique et social du salarié et de son organisation », 4^e Congrès de l'ADERSE, 26-27 octobre 2006, EM Bordeaux, 10 p.

9.22-Appports opératoires et limites de la recherche

Les notions de changement et de transformation sont souvent utilisées de manière commutative et les typologies dans le domaine de la conduite du changement emploient le plus souvent la notion de transformation pour désigner les formes radicales ou profondes du changement. En mobilisant la notion de duplicité du changement et de la transformation, nous avons montré que la transformation est le processus socio-économique qui façonne l'activité de changement. Il se déroule dans les infrastructures de l'organisation. Il est immanent. Les infrastructures et les superstructures se transforment l'une dans l'autre. Il intègre les différentes formes du changement visible et non visible. Il fait advenir le changement. Le déroulement de ce processus comporte la production de phénomènes cachés et infléchit le cours du changement. La connaissance de ces phénomènes cachés permet d'expliquer que le changement réel n'est pas conforme au changement prescrit. Le pilotage de la transformation nécessite d'observer la production des phénomènes cachés afin de maintenir le cap du changement. Cette observation ne doit pas écarter cependant les opportunités venant faciliter la transformation. C'est pourquoi, il faut observer toutes les circonstances influentes. Nous avons proposé une définition du concept de la transformation permettant de ne plus entretenir la confusion avec la notion de changement. Le changement définit plus particulièrement l'état de la transformation à un moment donné, ainsi que les conditions et les moyens de la transformation. Corrélativement, cette définition permet de distinguer les stratégies de transformations et les stratégies de changements. Les stratégies de transformations permettent de mettre en œuvre les compétences et le ou les dispositifs de pilotage du processus de la transformation dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et de son management. Elles ont pour objet de favoriser le développement fonctionnel de la capacité à se transformer (capacité de transformation) et de la capacité d'apprentissage de la transformation. De cette transformation résulte le changement qui est à la fois organisationnel et stratégique. C'est ce qui les distingue des stratégies de changements. Ces dernières consistent à mettre en œuvre les conditions et les moyens pour réaliser un changement, qui est généralement un changement stratégique auquel le changement organisationnel sera adossé si nécessaire. Cette différence téléologique explique que les stratégies de changements et les stratégies de transformations sont différentes structurellement et fonctionnellement. La stratégie de transformations définit et met en œuvre le dispositif de pilotage. Elle permet d'intégrer la conduite du changement, le management du fonctionnement de l'organisation et la mise en œuvre de la stratégie. Pour réaliser cette intégration, la conduite du changement, le management du fonctionnement de l'organisation et la mise en œuvre de la stratégie doivent être adossés à cette stratégie de transformation qui devient ainsi le noyau dur du processus de management stratégique et opérationnel. Le pilotage de la transformation confère au processus du management ses propriétés transformatives. Le management devient transformateur. Pour réussir, la direction doit agir avec résolution. Elle doit obtenir la coopération rigoureuse et bien comprise de l'encadrement, puis

des collaborateurs. Le consentement de tous définira la capacité future à se transformer de manière fonctionnelle. La qualité de ce consentement définit une première catégorie de limites ou de difficultés à surmonter.

Dans le cadre de la coopération entre des entreprises et des organisations, nous avons montré qu'il était nécessaire de synchroniser activement la mise en œuvre des stratégies internes et externes. Cette synchronisation n'est pas, ni jamais, fonctionnellement acquise. Elle nécessite la mise en œuvre d'une stratégie ad hoc de synchronisation active du processus fonctionnel de l'intégration des stratégies. Le processus de la coopération produit de la différenciation. Il est nécessaire d'investir en intégration. Le dispositif de pilotage de la transformation permet de piloter l'intégration fonctionnelle des stratégies internes et des stratégies externes. Toutefois, dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, la qualité du consentement des dirigeants et corrélativement les modalités de la gouvernance et le leadership sont des facteurs discriminants de réussite.

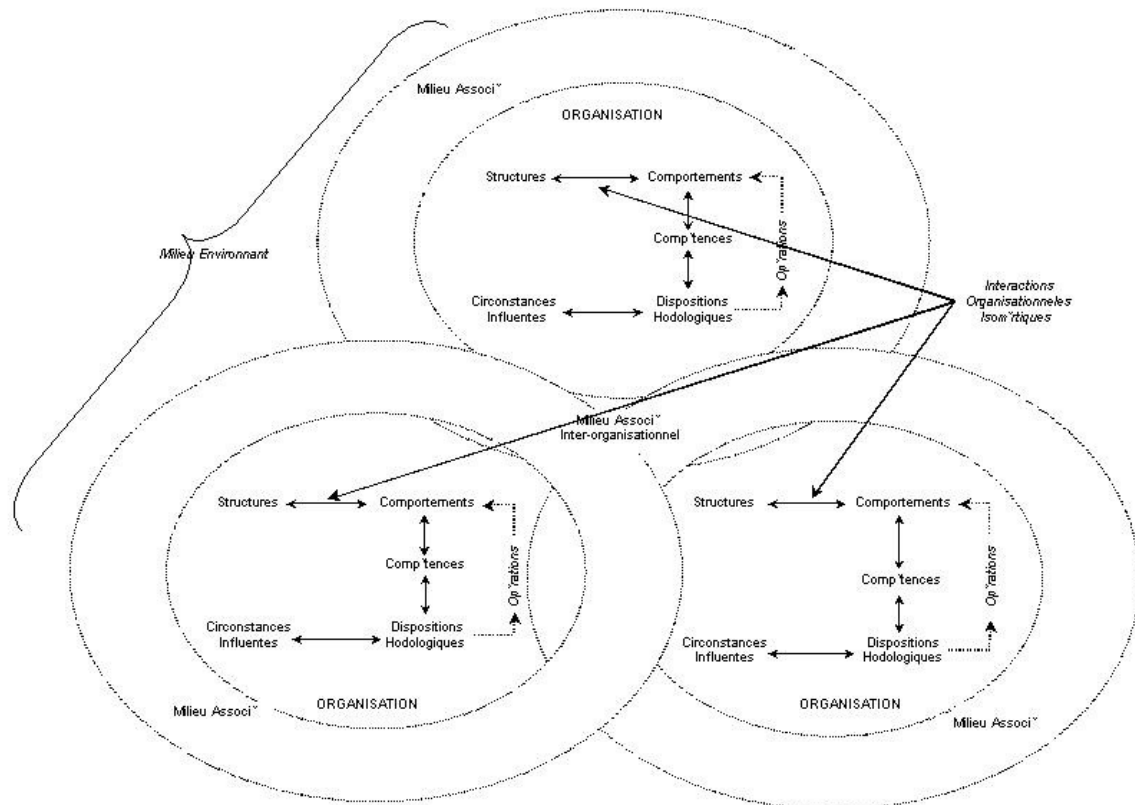
Le concept de la relation au milieu, et le concept de l'univers hodologique qui lui est associé, permet de considérer l'organisation et le milieu environnant comme une unité d'analyse. La seconde unité d'analyse, fonctionnelle, est l'interaction des structures et des comportements. La troisième unité d'analyse, également fonctionnelle, est la combinaison des compétences et des comportements, définissant le concept de l'opération. Ces trois unités d'analyse définissent le processus des opérations de transformation au sein d'une organisation. Cette méthode de représentation permet de gommer la distinction entre l'intra-organisationnel et l'inter-organisationnel.

Nous proposons donc de définir le système de transformations comme un système d'interactions des structures, des comportements et des compétences dans la relation au milieu (Graphique 32).

En considérant simultanément les trois graphiques n°01 A, n°20 et n°28 (⁸⁴⁹), nous disposons d'une représentation modélisée d'un système de raisonnement, qui nous a permis de progresser dans notre recherche et de concevoir le processus du pilotage de la transformation avec une perspective trans-organisationnelle et hodologique.

⁸⁴⁹ Graphique 01 A : § I 8.4, p.40 et p.264 – Graphique 20 : § 6.3, p.291 - Graphique 28 : § 8.2, p.362 -

Graphique 32 : Articulation des unités d'analyse et relation au milieu associées
(Environnement de Coopération Inter-Organisationnelle : Exemple avec Trois Organisations)



Au sein du périmètre constitué par l'organisation et sa relation au milieu associé, nous pouvons considérer de manière synchronique et diachronique chaque couple constitué par un acteur et sa relation au milieu. Chaque couple définit un milieu de comportements, c'est-à-dire une structure du système de transformations. Cette structure constitue elle-même une unité d'analyse. Le milieu de comportements intègre à l'un quelconque des niveaux dans l'échelle des structures, horizontalement et verticalement, l'intra-organisationnel et l'inter-organisationnel. Cette notion estompe cette traditionnelle différenciation. Cette unité d'analyse permet de caractériser et d'expliquer le fonctionnement de l'organisation dans cette conjonction interactive des circonstances influentes. Dans ce périmètre, les difficultés et les limites sont celles énoncées par H.Savall et V.Zardet (1995)⁸⁵⁰, relatives à la mise en œuvre de l'intervention socio-économique.

Le développement de la capacité à se transformer impose que la stratégie de transformations et le pilotage contribuent à développer le processus de l'apprentissage dans les interactions, que nous définissons comme l'apprentissage interactionnel. Ce développement est obtenu par la mise en œuvre des opérations. Celles-ci doivent se distribuer et se synchroniser dans la totalité du système de transformations. Cette mise en œuvre nécessite une instrumentation. L'ensemble des instruments mis

⁸⁵⁰ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les coûts et les Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1995, Op.Cit., pp. 311-314 et p.328.

en œuvre constitue le système opératoire. Il doit être isomorphe du système à piloter. Ce système permet d'activer et de mobiliser des dispositions afin de créer des compétences comportementales. Ces compétences comportementales structurent les conduites sur le plan individuel et collectif. L'apprentissage interactionnel est enrichi par le déploiement d'actions de formation-concertation et de formation intégrée. Il permet de développer le management qualifiant. L'efficacité du processus de l'apprentissage interactionnel en définit ses propres limites et difficultés à un moment donné. La stratégie de transformations doit contribuer à révéler le potentiel inactivé dans les structures. Le pilotage de la transformation nécessite d'implanter dans le fonctionnement de l'organisation les structures d'un management transformateur et qualifiant.

On considère néanmoins que les dispositions sont mobilisées en fonction des circonstances influentes, en tenant compte du degré de connaissance et du degré d'incertitude. On n'attribue pas de valeur à priori à ces circonstances, mais elles peuvent jouer comme des opportunités ou comme des contingences en fonction de leur emprise et l'efficacité du processus de la transformation. Cette valeur doit être attribuée en observant la structure de la dissonance cognitive et comportementale et la production des phénomènes cachés, selon le principe de transduction qui fait qu'une information ancienne (inputs) est transformée dans la nouvelle structure (ouputs) qui l'incorpore, et deux principes subséquents immanent dans le processus de l'interactivité cognitive, le principe de la qualité intégrale de l'information et le principe ago-antagoniste.

Globalement, les limites de la recherche sont caractérisées par trois types génériques et discriminants de difficultés, à apprécier en fonction des buts de missions : La qualité du consentement des dirigeants (motifs, profondeur, efficacité, stabilité), l'efficacité de la capacité d'apprentissage au sein des organisations, et le périmètre conventionnel de la recherche-intervention.

Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, le non consentement de certains dirigeants contribue à réduire le périmètre du système de transformations. Dans ce périmètre, si la capacité d'apprentissage est restreinte, il faut adapter l'intervention au rythme chrono-biologique de l'organisation pendant la phase d'expérimentation. Durant cette phase d'expérimentation et dans ce contexte d'apprentissage restreint, on cherchera principalement à développer la capacité d'apprentissage de la transformation, sans se départir de la réalisation des buts de mission. La négociation des buts de mission, du consentement des dirigeants et du processus de l'intervention doit être clair d'une part, équilibrée d'autre part, pour le démarrage de la mission du chercheur. En procédant ainsi, nous sommes parvenus à réaliser les buts de mission définis au cahier des charges de la recherche-intervention⁸⁵¹. Le *Tableau 12* répertorie les outils de gestion expérimentés sur les Trous Terrain d'Observations Scientifiques.

⁸⁵¹ Excepté dans le Cas A1 où l'intervention a été suspendue, puis arrêtée, en raison du dépôt de bilan.

Tableau							12
Méthodes et Outils de Management Socio-Economique Expérimentés et Mise en Place							
Terrains d'Observations Scientifiques				A1	B1	C1	
Relevé	de	Dysfonctionnements		X	X	X	
Méthode	de	Calcul	de la	CHMCV	X	X	X
Fiche	de		Résolutions		X	X	X
Ordre	du	Jour		Interne	X	X	X
Grille	d'Auto-Analyse	de	la	Gestion du Temps	X	X	X
Grille	de		Compétences		X	X	X
Grille	de		Comportements				X
Fiche	d'Ordonnancement	des	Opérations	(FOO)	X	X	X
Plan	d'Actions	Prioritaires		(PAP)	X	X	X
Plan	d'Actions	Stratégiques Internes/Externes		(PASINTEX)	X	X	X
Tableau	de	Bord	de	Pilotage Stratégique	X	X	X
Contrat	d'Activité	Périodiquement Négociable		(CAPN)			
Procédure de Revue et de Mise à Jour						X	

La mise en œuvre de l'intervention socio-économique permet d'observer le processus de la transformation de manière *trans-organisationnelle*. Elle permet également de définir et de mettre en œuvre des stratégies de transformations. L'expérimentation à laquelle nous avons procédé est limitée à trois cas d'espèces ne décrivant pas la généralité des environnements de coopération inter-organisationnelle. Pour cette raison, et compte tenu des difficultés et des limites propres à chaque contexte d'intervention, notre proposition conceptuelle de pilotage de la transformation dans les environnements de coopération inter-organisationnelle reste expérimentale. Nous avons procédé dans les deux cas B1 et C1 au déploiement d'un dispositif de pilotage de la transformation permettant d'améliorer l'efficacité et la qualité de la coopération. L'hypothèse centrale minimale est validée à cet égard. Les difficultés que nous avons rencontrées et les limites concernent plus particulièrement la validation de l'hypothèse centrale maximale. Celle-ci peut être validée en tant que prescription. La mise en œuvre d'une stratégie de transformations pilotées doit être maintenue durablement pour activer durablement le développement de la capacité à se transformer.

9.23-Perspectives et approfondissements

Nous avons pris des dispositions professionnelles permettant de poursuivre le projet de la recherche, à l'issue de la soutenance de la thèse, dans des conditions indépendantes, en créant un cabinet spécialisé en ingénierie et recherche sur la transformation des entreprises et des organisations (IRTEO).

Il ne nous apparaît pas nécessaire de modifier à court terme la structure thématique de la recherche, définie au fil conducteur. Cette structure permet de progresser à la fois sur le plan théorique et sur le plan opératoire. Par contre, nous aurons à faire évoluer la structure sous-thématique afin d'approfondir l'étude des mécanismes de la transformation dans les infrastructures en fonction des caractéristiques de la stratégie de transformations mise en œuvre. Cette évolution permettra d'envisager l'élaboration d'une typologie des stratégies de transformations d'une part, d'une typologie des milieux de comportements d'autre part.

Nous avons entrepris la préparation d'un ouvrage sur la méthodologie du changement. Le plan indicatif est le suivant :

- 1-Positionner la notion de changement et la stratégie du changement dans l'entreprise
- 2-La formation et la déformation de la Mise en Œuvre Stratégique dans l'entreprise
- 3-Le choix d'un cadre théorique et méthodologique
- 4-Développer la capacité à se transformer
- 5-Déployer une stratégie de gestion des transitions
- 6-Mettre en œuvre un dispositif de pilotage du processus de la transformation
- 7-La gestion des coûts du changement
- 8-Piloter le dispositif opératoire

Les modèles d'infrastructures conceptuelles (Cf. *Graphique 16* au § 5.4 et *Graphique 20* au § 6.3) sont stabilisés. Le modèle d'investigation exogène (Cf. *Graphique 26* au § 8.2) est présenté de manière topologique. Il s'articule autour de la notion de transformation du système de pilotage, définissant le point focal des investigations. Il permet de structurer le processus d'investigation selon le plan suivant :

- 1-La transformation des politiques et des stratégies
- 2-La transformation des processus et des systèmes
- 3-La transformation dans les strates de l'environnement
- 4-La transformation des infrastructures du fonctionnement, du management, de l'organisation et de la stratégie
- 5-La transformation des infrastructures dans la relation au milieu
- 6-La transformation du couple Performance/Compétitivité

Sur le plan de la mise en œuvre de l'intervention socio-économique, les plus grosses difficultés ont été de trouver le bon équilibre avec le rythme de l'organisation d'une part (Cas B1 et C1), d'autre part de nous adapter en fonction des difficultés qui ont surgi durant le déroulement de l'intervention. Ces difficultés étaient consécutives à la turbulence et la saisonnalité de l'activité (Cas B1), à la nécessité

pour les dirigeants de gérer des situations de crises (Cas A1 et C1) qui ont surgi tandis que l'intervention était engagée. Nous aurons à approfondir cet aspect, afin de développer notre capacité à intervenir dans ces contextes avec une méthodologie de recherche-intervention.

Sur le plan épistémologique, notre positionnement est constructiviste. Le mode de raisonnement appelle toutefois deux remarques. Nous avons généré les hypothèses selon deux modes de raisonnement, inductif et déductif. Mais, nous ne pouvons pas affirmer que notre raisonnement a été abductif, car nous ne pouvons pas affirmer par nous-mêmes que *les connaissances d'intention générique* élaborées ont un statut de règle de connaissance. C'est pourquoi nous considérons que la connaissance produite est une connaissance expérimentale. Par ailleurs, en situation d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire, il apparaît que l'étude du processus de la transformation, et plus particulièrement l'étude de la propension à coopérer ou à rivaliser, ou l'étude des problématiques du passage à l'acte, nécessitent une approche intégrant la production de connaissance et la réflexion épistémologique. H.Savall et V.Zardet (2004⁸⁵²) proposent le terme d'*épistémologie intégrée*. Les processus de la déduction, de l'induction ou de l'abduction apparaissent comme des formes du processus de la transduction. Il nous semble que c'est ce processus en amont qui transforme la connaissance et lui confère une forme significative, car il mobilise de l'énergie de transformation. Nous souhaiterions donc poursuivre notre recherche sur ce plan épistémologique.

Sur le plan théorique et opératoire, nous observons que l'investissement en énergie de transformations doit être polarisé sur les variables intégration et coopération, afin d'équilibrer, par une intervention exogène⁸⁵³, le processus ago-antagoniste de l'intégration et de la différenciation, ou de la rivalité et de la coopération, selon les principes de la qualité intégrale. Le contrôle des écarts de déflexion concerne principalement les processus de différenciation et de rivalité. Ces processus de différenciation et de rivalité cannibalisent les processus de l'intégration et de la coopération. Notre second axe de recherche concernera l'étude du processus de la transformation de l'équilibre coopératif. Nous observerons en particulier comment fonctionne le milieu de comportements avec le concept de l'attente paradoxale.

Enfin, comme nous l'avons indiqué au paragraphe 5.4, notre troisième axe concernera l'étude du processus de l'apprentissage interactionnel. Ce processus articule le développement de la capacité de transformation.

Nous serons également attentif à l'avancement des travaux de recherche sur le concept de l'*affordance* qui nous permet de considérer les interactions comme une conjonction de prises conscientes ou inconscientes qui s'intègrent de manière *transductive*.

⁸⁵² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit., p.50.

⁸⁵³ Le pilotage de la transformation.

9.3-Conclusion

Le pilotage du processus de la transformation au sein d'une organisation nécessite un dispositif d'activation externe distribuant le processus sur l'ensemble des acteurs à synchroniser. Ce dispositif doit permettre de piloter le fonctionnement de l'organisation sur le plan diachronique et synchronique, de manière pro-active, et dans l'échelle des structures, de sorte à permettre la réalisation des projets et objectifs prescrits.

Le fonctionnement d'une organisation produit des phénomènes de différenciation et de rivalité que l'on peut observer en analysant les *écarts de déflexion* ⁽⁸⁵⁴⁾, notamment les dysfonctionnements organisationnels. Ces phénomènes cannibalisent les processus de l'intégration et de la coopération. Dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, ces processus sont difficiles à maîtriser car les systèmes de gouvernance et de management sont eux-mêmes assujettis à ces phénomènes. Certes, dans certaines organisations, il existe des instances de régulation, mais celles-ci n'ont pas pour vocation à piloter les processus de la transformation.

Le pilotage du processus collectif de la transformation nécessite de définir des buts d'infrastructures pour la définition et la mise en œuvre des stratégies de transformations. Les trois interventions montrent que ces buts se déclinent autour de l'idée générique du pilotage de la transformation de l'équilibre coopératif, dans un environnement de coopération inter-organisationnelle. Ces stratégies de transformations sont organisées et mises en œuvre par l'architecture projets, c'est-à-dire un ensemble de projets permettant de faire advenir le fonctionnement, le changement et la stratégie en dispensant le pilotage sur l'ensemble des acteurs. Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, il est souhaitable que le processus se dispense simultanément dans le champ inter-organisationnel et dans le champ intra-organisationnel. En pratique, on opère dans le champ conventionnel. Notre recherche propose cinq unités d'analyse (Cf. *Graphique 26*)⁸⁵⁵ permettant de réaliser une approche *trans-organisationnelle*, y compris dans un champ conventionnel délimité à une fraction de l'environnement de la coopération inter-organisationnelle.

Le système de pilotage de la transformation doit comporter ses propres instruments de pilotage opératoire. Ces instruments permettent de piloter le dispositif d'activation externe. Ces instruments ne constituent pas le système de pilotage, mais le système opératoire d'activation. Ce système doit être

⁸⁵⁴ Parmi les écarts de déflexion, soulignons également les phénomènes d'addiction, que nous isolons dans le concept de l'assuétude, en ce qu'ils entraînent des phénomènes de dépendance – DRILLON Dominique, « Les multiples facettes de la dépendance : De la liberté de choix à l'insoutenable », *in* DE SWARTE Thibault (Coord.), *Psychanalyse, Management & Dépendances au sein des organisations*, Préface de Bernard Gangoff, L'Harmattan, 2001, 383 p., pp. 99-116.

⁸⁵⁵ Rappel : L'interaction des structures et des comportements, la relation au milieu associé, la combinaison des compétences et des comportements (opérations), l'interaction entre les dispositions hodologiques et les circonstances influentes, et le milieu de comportements.

lui-même piloté selon les règles énoncées pour le pilotage général du processus de la transformation. Il est important que les instruments du système opératoire intègrent les outils de la gestion stratégique et opérationnelle, utilisés dans la gestion courante de l'organisation. Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, les instruments de pilotage du processus de la transformation, mis en place dans le champ inter-organisationnel, permettent de réaliser une unité de gestion en se coordonnant avec les instruments de gestion spécifiques à chaque organisation coopérante. Il suffit que chaque organisation coopérante mette en place les mêmes instruments constitutifs du système opératoire d'activation pour que le pilotage du processus de la transformation dans le champ inter-organisationnel se dispense dans le champ intra-organisationnel des organisations coopérantes, de sorte que les deux conditions du management transformateur et qualifiant soient réunies :

- L'intégration des mécanismes de la conduite du changement dans le fonctionnement et le management courant des organisations coopérantes.
- L'intégration *trans-organisationnelle* de la coopération entre les organisations, consécutive de l'intégration des processus se déroulant dans les champs intra-organisationnels et dans le champ inter-organisationnel.

Sur le plan méthodologique, la recherche-intervention ouvre des perspectives d'étude synchrétique des problèmes de gestion. Elle conduit à la mobilisation de méthodes de recherche intégrées, l'étude des phénomènes quantitatifs, qualitatifs et financiers ne pouvant être dissociée (S.Biardeau et Ali., 2004⁸⁵⁶ ; S.Biardeau et Ali., 2007⁸⁵⁷).

Conclusion de la 3^o partie

Au cours de cette troisième partie, nous avons défini les modalités de l'activation du processus de la transformation. Nous avons montré que cette activation doit se concevoir dans les infrastructures du fonctionnement et du management. Le dispositif de pilotage doit être collectif, c'est-à-dire impliquer tous les collaborateurs. Cette implication nécessite de **mettre en œuvre un dispositif transformateur et qualifiant instrumentant le pilotage**. Ces deux modalités sont impératives pour éviter un appauvrissement du processus de la création de potentiel.

⁸⁵⁶ BIARDEAU Sylvain, BOURCIEU Stéphane, SALGADO Melchior, « Vers un syncrétisme des approches en recherche managériale », Première Conférence Internationale sur les Méthodes de Recherche, *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, co-organisée par l'ISEOR et l'Academy of Management (Division Méthode de Recherche), 18-20 Mars 2004, Université Jean-Moulin Lyon 3, 15 p.

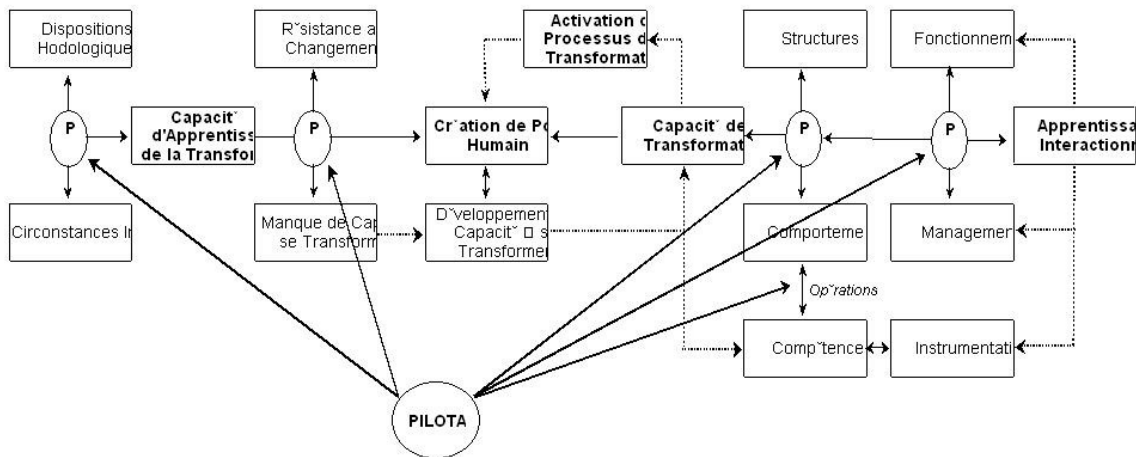
⁸⁵⁷ BIARDEAU Sylvain, BOURCIEU Stéphane, SALGADO Melchior, « Méthodes qualitatives & quantitatives : Des complémentarités naturelles », *Premier Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion, Gestion des Coûts et Mondialisation*, co-organisé par l'ISEOR et l'Institut International des Coûts, 13-15 Mars 2007, Université Jean-Moulin Lyon 3, 14 p.

La fonction de pilotage doit se focaliser sur la transformation du processus de l'équilibre coopératif. Les outils du pilotage doivent être articulés entre eux, et intégrés dans le processus courant du management de l'organisation. La mise en œuvre de la fonction de pilotage stimule l'amélioration de la qualité et l'efficacité du fonctionnement. Cette amélioration est étroitement liée à la qualité et à l'efficacité du management. La mise en œuvre d'une stratégie de transformations comporte donc de mettre en place le dispositif de pilotage dans le noyau dur du processus de management. Il s'agit là d'un « *but système* » recherché au cours de l'intervention socio-économique. Le *Graphique 33* représente le recouvrement isomorphe des opérations de pilotage dans le système d'interactions. Ce graphique modélise la fonction de pilotage dans le système de transformations. Il montre l'impact des propriétés de la fonction de pilotage dans la relation entre les superstructures et les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation.

La stratégie désigne le dispositif opératoire organisé pour mettre en œuvre une politique préalablement définie. Une certaine confusion est généralement entretenue dans l'emploi des termes de stratégie et de politique, l'un ne pouvant se définir sans l'autre. Cette confusion entraîne que les dirigeants n'accordent pas suffisamment d'importance à la mise en œuvre stratégique. Pour mettre en œuvre une stratégie, il faut effectivement définir une politique. Mais, pour mettre en œuvre la stratégie, il faut intégrer le processus de la conduite du changement dans le dispositif opératoire de la mise en œuvre stratégique. Notre recherche propose de réaliser cette intégration en mettant en œuvre une stratégie de transformations.

Les politiques et stratégies de transformations définissent un nouveau domaine, dans le champ des Sciences de Gestion, caractérisant plus particulièrement l'intervention et l'action dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et de son management. Ces politiques et ces stratégies sont peu ou pas définies.

Graphique 12 Le processus isométrique de la fonction de pilotage



Il peut apparaître paradoxal à bien des égards de vouloir distinguer les notions de changement et de transformation. Cette distinction permet néanmoins de faire progresser la définition des méthodes de conduite du changement.

Dans une entreprise ou dans une organisation, il faut simultanément considérer les aspects qualitatifs, quantitatifs et financiers. La recherche en Sciences de Gestion propose une méthode de recherche-intervention qualimétrique permettant de définir des méthodes génériques de transformation organisationnelle. Les travaux de recherche doivent contribuer à la vulgarisation de cette approche.

La qualité de la transformation dans les infrastructures est déterminée par la qualité du fonctionnement et du management de l'organisation. Celle-ci est elle-même récursive de la qualité de définition et d'utilisation des instruments de gestion et de management mis en œuvre dans l'organisation. Il appartient à l'entreprise ou à l'organisation de définir et de mettre en œuvre les politiques qui lui permettront d'intégrer les stratégies externes et les stratégies internes qui la concernent. Elles doivent donc pour cela mettre en œuvre et maintenir une démarche de réflexion stratégique. Nous avons montré que cette exigence est requise dans les coopérations inter-entreprises. Cette intégration nécessite la mise en œuvre d'une approche transformative dans la manière de concevoir le management de l'organisation. Certes différents corpus théoriques mettent en avant la nécessité pour les organisations de développer leur capacité à se transformer. Encore faut-il concevoir que la mise en œuvre d'une approche transformative nécessite de « déconstruire » le mode de fonctionnement de l'organisation pour en révéler les potentialités. C'est ce que permet une recherche-intervention à visée transformative. Cette « déconstruction » ne peut s'opérer qu'en impulsant de l'énergie de transformations, consistant à immerger les acteurs de l'organisation dans un milieu différent de celui dans lequel ils baignent régulièrement. L'approche transformative permet de reconstruire la relation au

milieu. Elle entraîne de devoir développer la capacité à reconcevoir les modes de fonctionnement et de management afin de créer de la valeur endogène. La méthode de management doit être accessible à toutes les catégories d'entreprises ou d'organisations, notamment à celles qui n'ont pas la capacité à s'engager dans un processus de transformation hors de leur milieu associé, par exemple à entraîner la transformation sectorielle. La mise en œuvre d'une approche transformative permet néanmoins à cette transformation sectorielle de s'opérer puisqu'elle est également déterminée par l'interaction des entreprises entre elles.

Conclusion générale

Le changement est difficile à intégrer en environnement de coopération inter-organisationnelle. Le niveau d'intention et la capacité des acteurs sont très hétérogènes. Les entreprises et les organisations opérant dans ces environnements sont soumises à des transformations internes et externes, permanentes, profondes, contingentes de l'hétéronomie du contexte de la coopération.

Les méthodes de la conduite du changement ne sont généralement pas installées dans le fonctionnement des organisations. Les méthodes de management intra-organisationnel sont diverses. La gestion du changement est généralement limitée au périmètre de la coopération. La qualité de la coopération est contingente de la qualité du fonctionnement et du management intra-organisationnels.

Notre recherche montre qu'il est possible de conduire le changement dans des contextes diversifiés de coopération inter-organisationnelle en mettant en place les méthodes de la conduite du changement dans le management courant de l'organisation. Cette perspective est permise par la mise en œuvre d'une *méthode interactive d'intervention à visée transformative* (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.79⁸⁵⁸). Cette méthode permet d'envisager la conduite du changement selon une approche *trans-organisationnelle*, dans l'unité d'analyse de l'interaction des structures et des comportements. Le corpus théorique est celui de la Théorie Socio-Economique des Organisations, enrichi avec les apports de G.Simondon (2005⁸⁵⁹) et de C.G Jung (1993⁸⁶⁰).

L'environnement de la coopération pour chaque organisation est défini comme un *milieu associé*. Dans cet environnement, le *système de relations* est une *structure*. Les interactions au sein de l'organisation et les interactions dans sa relation au milieu associé forment un système, que nous définissons comme un *système de transformations*. Dès lors le système de transformations est aussi une structure (J.Piaget, 2004⁸⁶¹).

Notre recherche montre que l'on peut concevoir et construire le *pilotage de la transformation* dans ce système. Cela nécessitait de définir corrélativement les notions de changement et de transformation. Nous avons recherché cette définition en considérant leur duplicité pour souligner l'unidualité de ces deux notions employées de manière commutative. A partir du concept de la duplicité, nous avons pu montrer que la dérive du processus de la transformation permet d'expliquer pourquoi le changement

⁸⁵⁸ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁸⁵⁹ SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, 2005, Op.Cit.

⁸⁶⁰ JUNG Karl-Gustav, *L'Energie psychique*, 1993, Op.Cit.

⁸⁶¹ PIAGET Jean, *Le structuralisme*, 2004, Op.Cit.

réalisé est généralement différent du changement prescrit. La notion d'*écarts de déflexion*, comprenant les dysfonctionnements, nous permet de conceptualiser cette dérive.

Dans les environnements de coopération inter-organisationnelle, les stratégies se définissent dans l'interaction entre les organisations. L'approche *trans-organisationnelle* permet de concevoir et de piloter la transformation inter-organisationnelle et intra-organisationnelle de manière synchronisée. La mise en œuvre synchronisée des stratégies internes et externes ne peut toutefois se réaliser correctement que si la qualité du fonctionnement interne et externe est bonne. Ces stratégies doivent s'intégrer pour obtenir une bonne qualité de fonctionnement. La maîtrise de la qualité et de l'efficacité de la transformation nécessite d'intervenir avec des *stratégies de transformations* définissant les conditions et les modalités de cette intégration. Ces stratégies permettent d'implanter le dispositif de *pilotage de la transformation*. L'*Intervention Socio-Economique* permet de concevoir et d'implanter ces stratégies. Ces stratégies permettent de développer la *capacité d'apprentissage de la transformation*, que nous avons défini comme l'*apprentissage interactionnel*, et la capacité à se transformer elle-même définie comme la *capacité de transformation*. Il convient cependant d'expliquer pourquoi le processus de la transformation doit être activé et que cette *activation* doit être pilotée.

Quelle que soit sa nature, un *système de transformations* doit fonctionner en équilibre dynamique *optofonctionnel* pour se perpétuer et se diffuser harmonieusement. Un équilibre dynamique *optofonctionnel* est une suite d'*opérations de transformations* internes et externes, isométriques⁸⁶², fonctionnellement synchronisées, c'est-à-dire un *processus d'équilibration* activant le fonctionnement synchronique et diachronique du *système de transformations* dans le *plan des structures*. Cette notion est équivalente à celle d'échelle d'observations. Le plan des structures est le continuum micro, méso, macro. Un processus *optofonctionnel* est un processus bien réglé, générant le moins possible de dysfonctionnements et d'*écarts de déflexion*.

Le *processus d'équilibration* est le processus qui entraîne la transformation du fonctionnement et des structures. Ce processus façonne les structures et inversement. Il assigne le comportement, et inversement, celui-ci se déterminant dans le système des relations. Cette double interaction est celle des structures et des comportements. La transformation se réalise toutefois dans un processus défini par G.Simondon (*Ibid.*, 2005) comme le *processus de la transduction*. La *transduction* est l'opération énergétique faisant advenir le processus de la transformation. C'est donc ce processus qui réalise le changement. Ce processus incorpore dans les structures nouvelles l'information (*opération*

⁸⁶² Cette propriété permet de se déplacer sur n'importe quel point du plan des structures pour observer la transformation. Pour comprendre le processus de la transformation et rechercher le centre de gravité, il faut pouvoir se déplacer de point en point dans la sphère hodologique (Cf. Note au § 6.5).

énergétique de modulation) qui était contenue dans les structures anciennes qu'il fait disparaître (*opération énergétique de démodulation*). Ce processus conserve l'intégralité de l'information.

Le processus de la transformation est plus ou moins actif. Les *opérations de la transduction* peuvent amplifier ou non ce processus. A l'équilibre, le *système de transformations* se maintient et entretient une activité endogène de transformation. Cette activité est immanente, mais le *système de transformations* conserve en lui son potentiel de transformations, qui peut être activé par des *stratégies de transformations*. Dans l'*Intervention Socio-Economique*, le processus de la transformation est amplifié en activant les processus de l'*interactivité cognitive* et de l'*intersubjectivité contradictoire*. Le couple de ces deux processus permet de créer de la connaissance collective⁸⁶³ et d'asseoir le projet d'entreprise.

En activité, l'équilibre est dynamique, synchronique et diachronique. Le *système de transformations* se transforme, c'est-à-dire qu'il modifie son comportement, donc son fonctionnement et fait advenir les nouvelles structures. Dans la théorie structuro-allagmatique⁸⁶⁴ de G.Simondon (*Ibid.*, 2005), ce processus de la transformation est celui de l'*individuation*. L'*individuation* est vitale, psychique (individuelle) et collective. La transformation se diffuse dans le plan des structures à partir de ce processus. La *différenciation* des individus et des organisations émerge également de ce processus, dans la *relation au milieu associé*. Les propriétés de cette relation sont également déterminées par des événements et les phénomènes externes auxquels les individus et les organisations doivent s'accommoder. La capacité à se transformer dépendra de l'intensité de l'activité, du niveau de perturbations, mais plus généralement de la capacité à libérer le potentiel énergétique. La capacité à libérer ce potentiel différencie le comportement des individus et des organisations. Les organisations qui ont une faible capacité à se transformer sont généralement des organisations dont la capacité d'apprentissage est restreinte (Cas B1 et C1).

Le pilotage de la transformation ne doit pas consister à rechercher un *équilibre homéostatique*, qui peut résulter du simple *équilibre des forces*, c'est-à-dire que celles-ci s'annulent ou que certaines d'entre elles cèdent et entraînent le déplacement de l'équilibre dans une stratégie dominante. Il s'agit au contraire d'activer un *processus d'équilibration des flux*, en respectant le *principe ago-antagoniste* des flux de l'*intégration* et de la *différenciation*, puisque l'*individuation* se réalise dans le *processus de la transduction*. Le pilotage est d'abord celui des flux d'interactions qui font advenir le changement. On privilégiera, par exemple, le développement des boucles de *rétroactions négatives* dans les processus de l'*interaction cognitive* et de l'*intersubjectivité contradictoire*, plutôt que les

⁸⁶³ Cette connaissance est dite d'*intention générique* car elle obéit au principe épistémologique de la *contingence générique*.

⁸⁶⁴ G.SIMONDON a élaboré une théorie des opérations, qu'il voulait symétrique à la théorie des structures. Allagmatique signifie « changement » en Grec (*allagma*). G.Simondon a ouvert la voie d'une cybernétique universelle. Il n'est pas possible de définir une opération à part d'une structure, écrit-il (*Ibid.*, p.561). Son œuvre montre la convertibilité des opérations en structures et réciproquement.

boucles de *rétroactions positives*. Ces dernières fournissent des matériaux utiles au *pilotage de la transformation*. Les acteurs en produisent naturellement.

Il est nécessaire de rechercher l'équilibration dans le *processus de l'individuation psychique et collective*, car l'*intégration* et la *différenciation* caractérisées par exemple par la coopération et par la *variété* émergent de ce processus. Ce couple *uniduel* de l'intégration et de la différenciation définit dans les structures profondes ce que F.Perroux (1994⁸⁶⁵) a appelé les « *Luttes-Concours* » ou les « *Conflits-Coopération* ». Le couple *uniduel* de ces deux termes, considéré également dans le plan des structures, est un couple analogue du couple lui-même *uniduel* de la *différenciation* et de l'*intégration*. Les boucles de *rétroactions positives* produisent plutôt de la différenciation et du conflit, desquelles émergent les dysfonctionnements et les *écarts de déflexion*. Il est indispensable que les boucles de *rétroactions négatives* produisent de la *variété* pour maintenir actif et amplifier le processus de la transformation. Elles fournissent alors les matériaux de pilotage dans les processus de l'*interactivité cognitive* et de l'*intersubjectivité contradictoire*. Il est cependant indispensable d'observer les boucles de *rétroactions positives*, afin de réduire ou transformer les processus de régulation qui les entretiennent, réduire les dysfonctionnements. Les entretiens réalisés au cours de l'intervention socio-économique fournissent les matériaux décrivant ces boucles de *rétroaction positive*.

Ces considérations viennent souligner la primauté des systèmes de pilotage sur les systèmes de contrôle dans le management des organisations. Il est généralement admis que la *variété* accroît la complexité (R.W Ashby, 1958⁸⁶⁶). La complexité doit pouvoir être maîtrisée dans un environnement ouvert si la transformation est pilotée dans le processus de l'*individuation psychique et collective*, et si ce pilotage réalise la meilleure *intégration* possible des stratégies internes et externes. Les antagonismes et les conflits naissent toujours dans le *plan des structures*, dans la *relation au milieu* en particulier. Il est indispensable que le processus de la transformation se déploie dans le *plan des structures*, au niveau micro, méso, macro. Lorsqu'un *équilibre homéostatique* s'établit au niveau d'un secteur d'activité en maturité, il y a une forte probabilité que les entreprises évoluent en impasse stratégique. Cette observation peut être faite dans le secteur viti-vinicole. Le changement ne peut venir des seules entreprises. Il est nécessaire de mettre en œuvre des politiques sectorielles pour activer le processus de la transformation. Les politiques déployées par les entreprises et les organisations doivent se trouver en prise avec les politiques sectorielles qui sont elles-mêmes en prises avec les politiques des entreprises. Nous soulignons donc l'importance du phénomène de l'*affordance*, c'est-à-dire de

⁸⁶⁵ PERROUX François, *Pouvoir et économie généralisée*, 1994, Op.Cit.

⁸⁶⁶ ASHBY Ross W., « Requisite variety and its implications for the control of complex systems », 1958, *in* KLIR Georges L., (1991), *Facets of systems science*, Pringer, 2004, 684 p.

l'interaction entre les prises⁸⁶⁷, dans le processus de l'interactivité réalisant l'*équibration des flux* dans le *processus de la transduction*.

La concurrence a la propriété de créer des occurrences de transformations. Ces occurrences infléchissent le *processus de l'individuation*, pour créer de la *différenciation*. Poussé à l'extrême, le processus de la transformation peut conduire à la *désindividualisation*, s'il détruit insidieusement le *processus collectif de l'individuation* organisationnelle, donc de l'*intégration*. Le *pilotage de l'équilibre coopératif*, dans un environnement de coopération inter-organisationnelle nécessite d'équilibrer le processus de la transformation dans le processus même de *l'individuation psychique et collective*. Notre recherche a identifié que le pilotage de la transformation de l'équilibre coopératif constituait un but d'infrastructure. La transformation de cet équilibre fait advenir le changement dans les structures profondes. Le processus de la transformation doit être correctement synchronisé pour que le changement dans les superstructures et dans les infrastructures soit isométrique. Un changement non isométrique est un changement dysfonctionnel. Cela explique la difficulté à réaliser les changements dits radicaux. Le *rythme chrono-biologique* détermine le point d'équilibre.

Les structures recèlent l'information, ainsi que le potentiel énergétique de la transformation. L'énergie libérée au cours du processus d'équilibration alimente le processus de la transformation en information. C'est le *processus de la transduction* que nous avons précédemment défini. Ce processus incorpore l'information dans les nouvelles structures. Les structures anciennes disparaissent. Les structures nouvelles perpétuent le phénomène. La transformation est un *processus phénoménologique*.

Le *processus phénoménologique* est un processus vital. Le *processus de la transduction* doit être constamment activé et amplifié compte tenu de ce que le vieillissement des organisations les entraîne dans un *processus d'entropie historique* (Cas C1). Ce processus réduit la capacité de l'organisation à libérer de l'*énergie de transformations*.

Dans un environnement concurrentiel agressif (Cas B1), les acteurs épuisent leur potentiel énergétique dans la gestion courante de leur activité. Cet épuisement est une cause largement sous-évaluée de la résistance au changement. Le refoulement de cette résistance dans les structures entraîne la régression de la capacité à se transformer.

La résistance au changement est un symptôme qui peut trouver ses causes dans les motivations, et diverses autres raisons, mais également dans la difficulté pour les organisations et pour les personnes à libérer l'*énergie de transformations*. Le pilotage du processus de la transformation doit donc comporter des objectifs et mettre en œuvre une stratégie de développement de la capacité à se

⁸⁶⁷ Ce concept englobe tous les phénomènes de l'aperception. Selon K.G Jung, le conscient est pénétré en nous de l'extérieur, sous forme de perception sensorielle. Cette perception nous dit que quelque chose est, mais ne nous dit pas ce qu'est-ce quelque chose (exemple : un bruit insolite). C'est la pensée qui nous le dira ensuite – Source : JUNG Karl G., *La réalité de l'âme : I. Structure et dynamique de l'inconscient*, 1998, Op.Cit., pp.99-113.

transformer. Le développement de cette capacité nécessite cependant d'activer en amont le *processus de l'apprentissage interactionnel*. La transformation de l'*équilibre coopératif* et le développement de la capacité à se transformer de manière *optofonctionnelle* ne peuvent naître que de la libération d'un supplément d'*énergie de transformations* contenue dans les structures. Ce supplément d'énergie peut être défini comme de l'*énergie d'activation*. Cette libération d'énergie peut également trouver sa source dans la reconversion de l'énergie déployée dans la régulation des dysfonctionnements et des *écarts de déflexion*. On observe ce processus dans la phase d'expérimentation du management socio-économique.

Seule une partie du *processus phénoménologique* surgit à la conscience et fournit de la connaissance, à certains égards cryptique⁸⁶⁸. Il convient donc de se déplacer dans la *relation hodologique* constitutive de la relation au milieu associé, à partir du concept de la *transduction*. C'est toute la connaissance qui est transformée. Les processus de transformation de la connaissance coopèrent. Cette coopération intègre également ce qui surgit de l'inconscient individuel et collectif. C'est pourquoi la connaissance est subjective⁸⁶⁹. La connaissance de cette connaissance impose l'impartialité (H.Savall et V.Zardet, 2004, p.192⁸⁷⁰).

Pour étudier le phénomène de la transformation, il convient de ne pas négliger l'investigation dans la dimension du caché. Cette dimension recèle ce qui est dissimulé et ce qui est susceptible de surgir à la conscience au cours du processus de transformation de la connaissance.

Le processus de transformations n'est pas nécessairement un *processus d'équilibration fonctionnelle*⁸⁷¹. Le fonctionnement des organisations n'est jamais bien réglé. Il est fluctuant et peut s'écarter d'une trajectoire. Il génère alors des *écarts de déflexion* qui sont intégrés dans le processus de la transformation. L'intégration des *écarts de déflexion* modifie les propriétés du *système de transformations*. Dans la composition des *écarts de déflexion*, il y a les dysfonctionnements. Ceux-ci s'intègrent dans le processus de la transformation et contribuent ainsi à la formation d'un « *milieu de dysfonctionnements* » (Cas A), c'est-à-dire d'un noyau dur de dysfonctionnements intra-organisationnels opérant dans le champ inter-organisationnel. L'*énergie de transformations* déployée pour réguler ces dysfonctionnements structurels vient amplifier plus que proportionnellement le

⁸⁶⁸C.G JUNG souligne l'importance des *processus d'aperception*. Ces processus forment un système de fonctions adaptatives aux conditions du milieu. La différenciation entre le sujet et l'objet n'existe pas pour C.G Jung. C'est un construit de notre entendement rationnel. Il écrit : « *Ce qui se passe à l'extérieur se passe en dedans de nous et ce qui se passe en dedans de nous se passe aussi en dehors* » - *in* JUNG C.G, « La réalité de l'âme : Structure et dynamique de l'inconscient », 1998, Op.Cit., pp. 99-113. Ces processus viennent souligner l'intérêt de la notion d'*affordance* dans le domaine de la recherche sur le fonctionnement des organisations.

⁸⁶⁹Peut être faut-il considérer que cette coopération est de nature *allométrique* dès lors que certains processus sont dominants. Ce rapport de coopération plus ou moins équilibré permet d'expliquer le développement plus que proportionnel de la dimension cognitive ou de la dimension sensible de la connaissance chez certaines personnes.

⁸⁷⁰ SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, 2004, Op.Cit.

⁸⁷¹ Ce qui validerait le *principe allométrique* de la transformation.

processus *métastable* de la transformation, en activant les processus entropiques. Le processus de la transformation devient alors *allométrique*, et c'est naturellement ce *processus allométrique* qui explique la propagation des dysfonctionnements en se diffusant dans le *plan des structures*. On peut de cette manière expliquer la propagation plus que proportionnelle des dysfonctionnements et des conflits (Cas A1) aux différents niveaux de l'échelle d'observation.

Le processus de la transformation est immanent car il est un *processus transductif*. Le *processus de la transduction* opère les opérations de la transformation de manière permanente, plus ou moins visible et selon une intensité plus ou moins forte, car il est aussi un *processus métastable*. L'observation du processus doit tenir compte du rapport d'inertie entre l'objet observé et l'observateur. Sur le plan cinétique, la transformation peut être faible ou lente. C'est notamment le cas dans les activités dont le cycle est de longue durée. Mais, elle existe toujours sur le plan thermodynamique. En théorie, lorsque le processus de la transformation n'est pas activé, il tend naturellement vers un état stable. Cela signifie que des habitudes se sont installées par exemple, ou que des routines fonctionnent harmonieusement. En théorie, la consommation d'énergie devrait être minimale puisque le système de transformations fonctionne à l'équilibre. Ce n'est jamais le cas dans une organisation dont le fonctionnement n'est jamais bien réglé. D'une part, le fonctionnement de l'organisation est régi par le processus de l'*individuation*, d'autre part, il est ouvert sur le milieu externe et soumis à des *circonstances influentes* qui le déforment et modifient en permanence. Par ailleurs, le fonctionnement d'une organisation n'est jamais stable, ni sur le plan cinétique, ni sur le plan thermodynamique. Les habitudes ont également pour objet de réguler des dysfonctionnements et des *écarts de déflexion*. Dans ce cas, elles consomment de *l'énergie de transformations* supplémentaire, puisée dans le potentiel énergétique. Cette régulation consomme de *l'énergie d'activation*.

L'*Intervention Socio-Economique* implante une *stratégie de transformations* et le processus de management socio-économique. Le déploiement de cette stratégie permet de réduire les dysfonctionnements et de convertir les coûts et performances cachés en valeur ajoutée. Le management socio-économique ne vient pas remplacer le management courant de l'organisation, mais l'*Intervention Socio-Economique* le transforme. La *stratégie de transformations* s'intègre dans les infrastructures du fonctionnement et du management courants. Elle permet de développer la *capacité d'apprentissage de la transformation* et, de manière subséquente, la *capacité de transformation*.

La *stratégie de transformations* permet de convertir le processus d'allocation de *l'énergie de transformations*. Pendant la phase d'expérimentation, l'intervention mobilise principalement de *l'énergie d'activation*. Durant cette phase de transition, les acteurs consomment de *l'énergie de transformations* nécessaire à leur activité courante selon les modalités habituelles du management, et de l'énergie supplémentaire, définie comme de *l'énergie d'activation*, nécessaire à la transformation des modalités du fonctionnement et du management.

A minima, l'énergie d'activation consacrée à la régulation des dysfonctionnements est allouée à la mise en œuvre des processus *optofonctionnels* de la transformation. C'est pourquoi l'*Intervention Socio-Economique* peut être efficace, y compris dans des milieux humains où la capacité à déployer de l'énergie de transformations supplémentaire est restreinte (Cas B1). Le *processus de la transduction* actualise le processus de la transformation en créant les structures nouvelles. L'énergie de transformations allouée à la régulation des dysfonctionnements est donc ré-orientée vers des processus de transformations *optofonctionnelles*. Le *processus de la transduction* fait disparaître progressivement les structures anciennes en créant les structures nouvelles.

A stade de l'expérimentation des nouvelles méthodes de management socio-économique par les acteurs dans l'organisation (étape 1), le processus de la transformation reste réversible. Pour réduire cette réversibilité à minima, il est nécessaire de franchir les étapes 2 (Extension) et 3 (Généralisation) de l'implantation du management socio-économique (Cf. *Graphique 24*), qui installent le *processus d'équilibrage optofonctionnelle* en profondeur et dans la totalité de l'organisation.

Toutefois, la transformation ne peut s'opérer qu'au *rythme chrono-biologique* de l'organisation. Ce rythme est programmé par la capacité de l'organisation à déployer le processus de l'*apprentissage interactionnel*. L'observation de ce principe est particulièrement importante dans les organisations où le processus de l'apprentissage est restreint (Cas B1 et C1). La mise en œuvre trop radicale du processus de la transformation consommera inutilement de l'énergie d'activation, en particulier si le processus de la transformation *optofonctionnelle* n'est pas suffisamment engagé. Il est nécessaire de progresser au rythme de l'*assimilation* et de l'*accommodation* aux conditions du milieu, en particulier lorsque celui-ci, le marché par exemple, est agressif (Cas B1). Le *processus de l'accommodation* en particulier permet d'équilibrer la relation entre le milieu intérieur et le milieu extérieur, que nous avons défini par la notion d'*assuétude*.

La capacité de transformation est une fonction de l'énergie d'activation consommée. Le processus de la *transduction* réalise un *processus intégral de transformations*. Ce processus combine les différentes formes de la transformation, par exemple la transformation continue et la transformation radicale, ou la transformation organisationnelle et la transformation stratégique, pour reprendre des typologies connues. Les phases 2 et 3 de l'implantation du management socio-économique permettent d'amplifier le *processus de la transduction*, jusqu'à l'obtention de l'*équilibre coopératif optofonctionnel*. A ce stade, le processus se normalise et redevient *métastable*. Il faut cependant maintenir un dispositif de pilotage très rigoureux du processus de la transformation. Un dispositif *métastable optofonctionnel* doit simplement être toiletté périodiquement. L'*Intervention Socio-Economique* permet de mettre en place une méthode et une instrumentation à cette fin.

La stratégie de transformations implante des compétences et un dispositif de *management transformateur et qualifiant*. Ce dispositif permet d'améliorer la qualité et l'efficacité de la coopération entre les acteurs en interactions. Il permet d'activer le processus de la transformation, en prescrivant notamment les bonnes conduites. Compte tenu du développement qui précède, ces conduites ont été définies comme des *conduites hodologiques*, car ces conduites émergent des interactions dans cette même relation.

La stratégie de transformations s'organise autour du dispositif de pilotage de la transformation. Certes, on peut concevoir qu'un dispositif de pilotage intégré au processus courant du management contribue à améliorer la qualité et l'efficacité de la coopération entre les acteurs en interactions. Cela suffirait à valider notre hypothèse centrale minimale. Notre recherche montre que le développement de la capacité *optofonctionnelle* de transformation nécessite d'implanter une *stratégie de transformations* et de mettre au centre de cette stratégie le dispositif de pilotage pour activer favorablement le processus de *l'individuation psychique et collective*. Dès lors que le *processus de la transduction* active de manière *optofonctionnelle* le *processus de l'individuation*, on peut raisonnablement penser que le management socio-économique est implanté durablement dans les infrastructures du fonctionnement et du management. Notre hypothèse centrale maximale se trouve donc légitimée.

Bibliographie

ADAM Emmanuel, *Modèle d'organisation multi-agents pour l'aide au travail coopératif dans les processus d'entreprise : Application aux systèmes administratifs complexes*, Thèse de Doctorat en Informatique, Université de Valenciennes et du Haut Cambrésis, sous la direction du Pr. Christophe Kolski, 2000, 248 p.

ALGOUD Jean-Pierre, *Systémique : Vie et Mort de la Civilisation Occidentale*, L'Interdisciplinaire, 2001, T1. *La désintégration*, 704 p., T2. *L'Extinction*, 877 p.

ALKHAFAJI Abbas J., *Corporate Transformation and Restructuring : A Strategoc Approach*, Quorum Books, 2001, 272 p.

ALLAIN Sophie, « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mono-décideur : Le cas de l'entrepreneur agricole », *Revue Internationale PME*, n° 1-2, 1999, 24 p.

ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU Mihaela, « How to implement radical strategies in large organizations », *Sloan Management Review*, vol.26 (3), 1985, 14 p.

ALTER Norbert, *L'innovation ordinaire*, PUF, Collection Quadrige, 2000, 284 p.

ANDERSON David G., « Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, Vol.11, n° 3, 1986, 26p.

ANDERSON Linda Ackerman et ANDERSON Dean, *Itinéraire pour conduire le changement*, AFNOR, 2003, 287 p. – Traduction par Véronique Campillo et Emmanuel Burr de *The change Leader's Roadmap. How to Navigate Your Organization's Transformation*, John Willey & Sons, Inc., Pfeiffer & Company, 2001, 344 p.

ADRIAN Bejan, *Shape and Structure Engineering to Nature*, Cambridge University Press, UK, 2000, 324 p.

AOKI Masahiko, « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, n°76, Décembre 1986, pp. 971-983.

AOKI Masahiko, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, 1988, 332 p.. Traduction française : *Économie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Economica, 1999, 349 p.

ARGYRIS C. et SCHÖN D., *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978, 480 p.

ARGYRIS C., PUTMAN R., McLAIN Smith D., *Action Science*, Jossey-Bass, 1985.

ARGYRIS Chris et SCHÖN Donald A, *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, 1996, 380 p.

ARGYRIS Chris, *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Traduit de l'américain par Georges Loudière, Conseiller d'édition Jean-Pierre Détrie, Préface de Bernard Moingeon et Bernard Ramanantsoa, Dunod, 2003, 330 p.

ARISTOTE, *L'éthique à Nicomaque*, Traduit par J.Tricot, Vrin, 540 p.

ARREGLE Jean-Luc, « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 108, Mars-Avril-Mai 1996, pp. 25-36.

ATAMER Tugrul et CALORI Roland, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, Dunod, 1993, 716 p.

ASSENS Christophe, BARONCELLI Alessandro, FROEHLICHER Thomas, « Le pilotage des réseaux intra-organisationnels : Une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination », *IX^o Conférence Internationale AIMS*, Montpellier, Mai 2000, 22 p.

ASHBY Ross W., *Introduction à la cybernétique*, Dunod, 1958, 354 p.

ASHBY Ross W., « Requisite variety and its implications for the control of complex systems », 1958, *in* George J.KLIR (1991), *Facets of systems science*, Pringer, 2004, 684 p.

ATLAN H., *L'organisation biologique et la théorie de l'information*, Hermann, 1972, 300 p.

ATLAN Henri, *La science est-elle inhumaine ?*, Bayard, Collection Le Temps d'une Question, 2002, 85 p.

AVENIER Marie-José, « Le management stratégique dans la complexité : Un cadre de réflexion », *VI^o Conférence Internationale AIMS*, Montréal, 1997, 16 p.

AVENIER Marie-José, « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Revue Gestion 2000*, Septembre-Octobre 1999, pp. 13-34.

AVENIER Marie-José et SCHMITT Christophe, « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : Chaînon manquant dans la recherche », *Cahier de Recherche 2004-07*, GREFIGE, Université de Nancy 2, 28 p.

AXELROD Robert, *Comment réussir dans un monde d'égoïste*, Odile Jacob, 1996, 226 p.

AYMARD-DUVERNAY François, « Les interactions aux frontières des organisations : L'Economie des relations de proximité », *in* GARROUSTE P. (Coord.), *Les frontières de la firme*, Economica, 1997, 180 p., pp. 81-94.

AZAN Wilfrid, « Du concept de développement chez François Perroux aux théories de la performance par le changement organisationnel en Sciences de Gestion », *Colloque Métamorphoses des organisations*, GREFIGE, Octobre 2002, Université de Nancy 2, 21 p.

AZAN Wilfrid, « De François Perroux aux solutions de la performance : Une convergence vers des modèles de développement », *Worked-Paper GREFIGE*, 2002, Université de Nancy 2, 16 p.

BADOT Olivier, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1997, 295 p.

BAINS J.S, *Barriers to new competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956, 329 p.

BALOGUN J., JOHSON G., « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°4, 2004, pp. 523-550.

BARBIER Jean-Yves, « Situations de gestion, formes de complexité et explicabilité des connaissances tacites », *Document Centre de Recherche en Gestion (CRG)*, 2004, 13 p.

BARDELLI Pierre, « Le développement territorial durable : La pertinence et l'actualité des conceptions de François Perroux », *Journées d'Etudes François Perroux*, Université Montesquieu Bordeaux IV, Janvier 2004, 23 p.

BAREL Yves, *Système et paradoxe : Autour de la pensée d'Yves Barel*, Textes de Y.Barel rassemblés par Michel Amiot, Isabelle Billiard et Lucien Brams, Editions du Seuil, Paris, 1993, 249 p.

BARMEYER Christoph, MAYRHOFFER Ulrich, « Le changement organisationnel dans les fusions internationales : Le cas EADS », *in* FROEHLICHER Thomas et WALLISER Björn, *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover*, L'Harmattan, 2003, 420 pages, pp. 11-32.

BARTHELEMY Jérôme, FULCONIS François, MOTHE Caroline, « Les coopérations inter-organisationnelles : Approche théorique et illustrations », *in* MARTINET A.C et THIETART R.A (Coord.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert-FNEGE, 2001, pp.289-302.

BARTLETT Christopher et GHOSHAL Sumantra, *Le management sans frontières*, Traduit de l'américain par R.Shuttle, Les Editions d'Organisation, 1991, 367 p.

BARTLETT C.A et GHOSHAL S., « Changing the role of top management.beyong strategy to purpose », *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1994, pp.79-88. et Janvier-Février 1995 , pp. 132-142.

BARTLETT C.A et GHOSHAL S., « Changing the role of top management. Beyond system to people », *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1995.

BARTOLI Anne et HERMEL Philippe, *Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement*, Les Editions d'Organisation, 1986, 259 p.

BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit.*, Tome I et II, Editions du Seuil, Paris 1980, 573 p.

BARTUNEK J.M, « Changing interpretive schemes and organizational restructuring : The example of a religious order », *Administrative Science Quarterly*, vol.29, 1984, pp.355-372.

BARTUNEK J.M. et MOCH M.K., « First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions : A cognitive approach », *Journal of Applied Behavioral Science*, 1987, vol.23, n°4, pp.483-500.

BASLE Maurice, DELORME Robert, LEMOIGNE Jean-Louis, PAULRE Bernard, *Approches évolutionnistes de la firme : Théories et analyses empiriques*, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'Entreprises, 1999, 368 p.

BAUMARD Philippe, *Analyse stratégique : Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, 2000, 298 p.

BAUMARD Philippe, « Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques », *XI^o Conférence Internationale AIMS*, Paris, 2002, 19 p.

BAUMARD Philippe et STARBUCK William H., « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques des firmes ? », *in* Le Roy Frédéric (Coord.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Vuibert-Vital Roux, Collection Entreprendre, 2002, 210 p.

BEAUJOLIN François, *Vers une organisation apprenante*, Liaisons, Collection Entreprises et Carrières, 2001, 167 p.

BEDRANE Abdelhalim, « Leadership et changement stratégique : Le style du leader dans la démarche de transformation », *Worked-Paper. n°606*, Avril 2001, 16 p.

BELLIER Sandra, *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, Editions Liaisons 2000, 246 p.

BENNET R.H et ANTHONY W.P., « Understanding the role of intuition-tacit knowledge and analysis-explicit knowledge in bank deliberations », *in* LANT T.H et SHAPIRA Z. (Eds.), *Organizational Cognition : Computation and interpretation*, London, Lawrence Erlbaum Publishers, 2001, pp.185-209.

BENSALEM Radhouane, « Méthodologie de conception et de pilotage par le manuel des procédures et impact sur le système de management », *Revue Sciences de Gestion*, n°38, 2003, pp. 15-47.

BENSEBAA Faouzi et LE GOFF « Joan, Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : Quatre perspectives prometteuses, *in* BENSEBAA F. et LE GOFF J. (Coord.), *Stratégies concurrentielles : Le renouveau théorique en pratique*, Avant-propos de Gérard Koenig, EMS, Collection Management & Société, IRG, 2005, 202 p., pp. 107-137.

BERNARD-WEIL Elie, « La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxales », *in* PERRET V. et JOSSERAND E. (Coord.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, 2003, 302 p., pp. 25-56.

BERNOUX Philippe, *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, Paris, 2004, 311 p.

BERQUE Augustin, *Ecoumène : Introduction à l'étude des milieux humains*, Médaille d'Argent du CNRS 2001, Belin, 2000, 271 p.

BERRY Michel, « L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Rapport de synthèse à la Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique (DGRST, Centre de Recherche en Gestion, Juin 1983, 51 p.*

BIARDEAU Sylvain, BOURCIEU Stéphane, SALGADO Melchior, « Vers un syncrétisme des approches en recherche managériale », Première Conférence Internationale sur les Méthodes de Recherche, *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, co-organisée par l'ISEOR et l'Academy of Management (Division Méthode de Recherche), 18-20 Mars 2004, Université Jean-Moulin Lyon 3, 15 p.

BIARDEAU Sylvain, BOURCIEU Stéphane, SALGADO Melchior, « Méthodes qualitatives & quantitatives : Des complémentarités naturelles », *Premier Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion, Gestion des Coûts et Mondialisation*, co-organisé par l'ISEOR et l'Institut International des Coûts, 13-15 Mars 2007, Université Jean-Moulin Lyon 3, 14 p.

BION W.R., *Recherches sur les petits groupes*, PUF, 1965, 137 p.

BION W.R., *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PUF, 1982, 207 p. – Traduction par F.Robert de : BION W., *Transformations : Change from Learning to Growth* Londres, Heinemann.

BLANC Hélène, *Contribution théorique à l'analyse des processus concurrentiels globalisés : Le cas des accords de coopération inter-firmes*, Thèse de Doctorat de Sciences

Economiques, sous la direction du Pr. Daniel Dufourt, Université Lumière-Lyon 2, 1998, 383 p.

BLOUET André, PERVANÇHON Franck, PERVANÇHON Maryse, INRA, « L'agriculture raisonnée : Limites et alternatives du modèle dominant », *Revue Futuribles : Analyse et prospective*, n°283, Février 2003, pp. 27-42.

BOIREL René, *Le mécanisme : Hier et aujourd'hui*, PUF, 1982, 127 p.

BOISSIN Jean-Pierre, CASTAGNOS Jean-Claude, GUIEU Gilles », « La recherche en stratégie sur les alliances et la coopération », *in* FROEHLICHER T., KUHN A., SCHMIDT G. (Coord.), *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations* », Préface de R.Le Duff, ESKA, 2001, 410 p., pp. 21-43.

BOJE David M., LUHMAN John T., CUNLIFFE Ann L., « A Dialectic Perspective on the Organization Theatre Metaphor », *American Communication Journal*, Vol.6, Issue 2, Winter 2003, 16 p.

BOLLNOW Otto Friedrich (1963), *Mensch und Raum* (L'Homme et l'Espace), Traduction de G.Knaebel, Stuttgart, Kohlhammer Verlag, 5° édition, 1984, 310 p.

BOURDIEU Emmanuel, *Savoir Faire : Contributions à une théorie dispositionnelle de l'action*, Editions du Seuil, Paris, 1998, 280 p.

BOUDON Raymond, *La logique du social*, Hachette, 1979, 333 p.

BOWER J.L, *Managing the Resource Allocation Process : A study of Corporate Planning and Investment*, Harvard Business School, 1986, 363 p.

BRASSAC Christian, « Co-Responsabilité cognitive et dissolution des frontières », *Colloque des Sciences et des frontières*, 10-12 mai 2001, Université de Nancy 2, Laboratoire de Psychologie de l'Interaction (CODISANT), 16 p.

BRASSARD André, « Adaptation, transformation radicale », *Revue des Sciences de l'Education*, vol.XXIX, n°2, 2003, pp. 253-276.

BRAYBROOKE D. et LINDBLOM C.E, *A strategy of decision*, The Free Press, 1963, 268 p.

BRECHET Jean-Pierre et DESRUMEAUX Alain », « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective », *Cahier de Recherche du Centre de Recherche en Gestion*, Université de Nantes, 1999, 21 p.

BRECHET Jean-Pierre et DESRUMEAUX Alain, « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Revue Sciences de Gestion*, n°45, 2004, pp. 109-148.

BROUSSEAU Eric, « Théorie des contrats : Coordination et frontières de la firme », *In* GARROUSTE P. (Coord.), *Les frontières de la firme*, Economica, 1997, 180 p., pp. 29-60.

BURGELMAN R.A et SAYLES R.L, *Les intrapreneurs*, McGraw-Hill, 1987, 172 p.

BURGELMAN R.A, « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : Theory and field research », *Organization Science*, vol.2, 1996, pp.239-262.

BURKE M., *Les styles de vie des cadres et des entreprises : Portraits de familles*, InterEditions, 1982, 235 p.

BURLOUD Albert, *Psychologie*, Hachette, 1948, 528 p.

BURNS T. et STALKER G.M, *The management of innovation*, Oxford University Press, 1994, 1^o édition Tavistock en 1961, 312 p.

BUTERA Federico, *La métamorphose des organisations : Du château au réseau*, Les Editions d'Organisation, 1991, 245 p. - Traduction de *Il castello et la rete*, *Impresa organizzazioni e professioninell' Europe degli anni '90*, 1990, Franco Angelli Libri s.r.l.

CALORI Roland, ATAMER Tugrul, *L'action stratégique : Le management transformateur*, Les Editions d'Organisation, 1989, 296 p.

CAPPELLETI Laurent, KOUATRA Djamel BECK Emmanuel , L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : *Cas des offices de notaires*, 28^o Congrès Francophone de Comptabilité, 23-25 mai 2007, IAE de Poitiers, 25p.

CARTIER Manuel, *La dynamique de l'adaptation d'industries*, Vuibert-FNEGE, 2005, 277 p.

CARTIER Jean-Baptiste, « Filiales à 100 % et Architecture Organisationnelle (AO) : Le développement sous forme SAS (Sociétés par Actions Simplifiées) », *in* FROEHLICHER T. WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp. 201-223.

CHANLAT Jean-François, « Vers une éthique des relations dans les organisations », *in* CHANLAT J.F (Coord.), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, Les Presses Universitaires Laval, Editions ESKA, 842 p., pp. 769-775.

CHAPMAN Judith Ann, « A framework for transformational change organizations », *Leadership et Organization Développement Journal*, Vol.23, n° 1, 2002, pp. 16-25.

CHARRIERE Sandra et HUAULT Isabelle, « Cohérence épistémologique ; Les recherches constructivistes françaises en management revisitées », pp. 297-318, *in* MOURGUES N. et ali. (Coord.), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, EMS, 2002, 390 p.

CHARRIERE Sandra et DURIEUX Florence, « Explorer et tester : Deux voies pour la recherche », *In* THIETART R.A et Ali., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003, 537 p.

CHENG Y.T et VAN DE VEN A.H, « Learning the innovation journey : Order ou of chaos ? », *Organization Science*, vol.7, 1996, pp.593-614.

COLLINS D.J et MONTGOMERY C.A, « Competing on Resources : Strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, July-August 1995, pp. 118-128.

COLOMBO Gianluca, « Pilotage stratégique des organisations innovantes », *V° Conférence Internationale AIMS*, Lille, 1996, 26 p.

CONANT R.C et ASHBY W.R, « Every good regular of a system must be a model of that system », *International Journal Systems Sciences*, 1970, n°2, pp. 89-97.

COOK D.D.N et BROWN J.S., « Bridning Epistemologies : The Generative Dance Between Organizationel Knoledge and Organizational Knowin », *Organization Science*, vol.10, n°4, Juillet-Août 1999, pp.381-400.

CORNET Annie, « Dix années de réingénierie des processus d'affaires : Qu'avons-nous appris ? », In JACOB R ., RONDEAU A., LUC D., (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, Gestion-Revue Internationale de Gestion, Collection « Racines du savoir », 2002, 435 p., pp. 248-270.

COTE Daniel, *Les Holdings coopératifs : Evolution ou transformation définitive ?*, De Boeck Université, 2001, 413 p.

COURLET Claude et PECQUEUR Bernard, « Les systèmes industriels localisés en France : Un nouveau modèle de développement », *in* BENKO et LIPIETZ (Ed.), *Les régions qui gagnent : Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle*, PUF, 1992, 424 p.

CRISTALLINI Vincent, *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. Henri Savall, Université Lumière Lyon 2, 1995, 631 p.

CRISTALLINI Vincent, « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances de l'organisation », *Revue Sciences de Gestion*, n°28, 2001, pp. 171-198.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977, 504 p.

CYERT R. et MARCH J., *A behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963, 332 p.

DARAUT Sandrine, *De l'apprentissage technico-organisationnel ou du rôle des règles dans la structuration des contextes d'interaction*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, sous la direction des Pr. C.Dupuy et M.Kechidi, Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, 2004, 376 p.

DARAUT Sandrine, « L'apprentissage interactionnel : Entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation », *Cahier de Recherche n°2005-13, GRES (Groupement de Recherche Economiques et Sociales)*, Université Montesquieu-Bordeaux 4, Juin 2005, 22 p.

D'AVENI Richard, *Hypercompétition*, Préface de J.P Helfer et J.Orsoni, Vuibert, 1995, 381 p.

DAVID Albert, « Structure et dynamique des innovations managériales », *V^o Conférence Internationale AIMS*, Lille, 1996, 29 p.

DAVID A., « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », *in*

DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., (Coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, pp.193-211.

DAVID Albert, HATCHUEL Armand, LAUFER Romain, *Les nouvelles fondations en Sciences de Gestion*, Vuibert-FNEGE, 2000, 215 p., pp. 193-212.

DELATTRE Miguel, « L'analyse des conditions d'intégration du potentiel humain dans le pilotage des processus collaboratifs organisationnels », *Colloque Doctoral International de l'Academy of Management, Division Organizational Development and Change, Organisé par l'ISEOR*, Avril 2006, 12 p.

DEMERS Christiane, « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°3, 1999, pp. 131-139.

DE RONGE Y. « La filialisation dans le contexte de la restructuration d'entreprise », *in* DE RONGE Y., *La filialisation: stratégie et gestion*, De Boeck,1992 pp.15-48.

DESRUMEAUX Alain, *Stratégie*, Précis Dalloz, Collection Gestion, 1993, 447 p.

DESRUMEAUX Alain, *Théorie des organisations*, EMS, 1998, 222 p.

DE SWARTE Thibault, *Du rattrapage managérial à la psychanalyse organisationnelle*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Rennes I, IGR-IAE, sous la direction du Pr. Michel Gervais , 2002, 147 p.

DIANI Morad, « Economie basée sur la connaissance, organisations et nouvelles formes de coordination », *in* FROELICHET T., WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp.242-245.

DIETRIE J.P et Collectif d'auteurs du Groupe HEC Paris, *STRATEGOR : Politique Générale de l'Entreprise*, Dunod, 4^o édition, 2005, 1^o édition 1997, 877 p., pp. 533-537.

DI-MAGGIO P. et POWELL W., « The Iron cage revisited, Institutional isomorphism and collective rationality in the organizational fields », *American Sociological Review*, vol.48, 1983, pp. 147-160.

DIVRY A., DUBUISSON S., TORRE A., « Une caractérisation des compétences par les formes d'apprentissage », *in* FORAY D. et MAIRESSE J., *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Editions Ecoles des hautes Etudes en Sciences Sociales, 1999, 469 p.

DONNADIEU Gérard et KARSKY Michel, *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Editions Liaisons, Collection Entreprises et Carrières, 2002, 272 p.

DRILLON Dominique, « Les multiples facettes de la dépendance : De la liberté de choix à l'insoutenable », *in* DE SWARTE Thibault (Coord.), *Psychanalyse, Management & Dépendances au sein des organisations*, Préface de Bernard Gangoff, L'Harmattan, 2001, 383 p., pp. 99-116.

DUPUY J.F., « Temps et rationalité, les paradoxes du raisonnement rétrograde », in DUPUY J.F. et LIVET P., *Les limites de la rationalité : Rationalité, éthique et cognition*, Actes du Colloque de Cerisy T.1, La Découverte, 1997, pp.30-58.

DURAND Gilbert, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 11^o édition, 1992, 536 p.

DUSCHEK Stephan, ORTMANN Günther, SYDOW Jörg, Management des limites dans les réseaux d'entreprises », *in* FROELICHER T., WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp. 371-406.

DUSSUC Bernard, « Perspective des pratiques de réseautage progressif (RHP) », *in* FROELICHER T., WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp. 285-301.

DUSSUC Bernard et PATUREL Robert, « Réseaux d'entreprises : Vers une problématique structuration/déstructuration ? », *Revue Sciences de Gestion*, n°48, 2005, pp. 17-36.

ECCLES, Robert, 1981, "The quasifirm in the construction industry", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n°2, Décembre, pp. 335-357.

EMERY F.E., et TRIST E.L., « Social-technical systems », *in* CHURCHMANN C.W et VERHULST M. (Eds), *Management Science. Models and Techniques*, vol.2, London, Pergamon Press, pp.83-97.

ENRIQUEZ Eugène, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée De Brouwer, Collection Sociologie clinique, 1997, 410 p.

ERALY A., *La structuration de l'entreprise : La rationalité en action*, Institut de Sociologie, Université de Bruxelles, 1988.

ETTIGHOFFER Denis, « E-Transformation : Les entreprises font de la résistance », *Revue l'Expansion Management Review*, n°107, Décembre 2002, pp. 80-86.

EVERAERE Christophe, « Le constructivisme : Le chaînon manquant de l'approche systémique », *Revue Sciences de Gestion*, n°19, 1993, pp. 171-202.

FAUVET Jean-Christian, *La socio-dynamique : Concepts et méthodes*, Préface de Jean-René Fourtou, Les Editions d'Organisation, 1996, 337 p.

FESTINGER Léon, *A theory of dissonance cognitive*, Stanford University Press, 1957, 239 p.

FILLOL Charlotte, « Apprentissage et systémique : Une perspective intégrée », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°149, 2004, pp. 33-49.

FIRSIROTU Mihaela et ALLAIRE Yvan, « Comment créer des organisations performantes : L'art subtil des stratégies radicales », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, vol.14, n°3, Septembre 1989, pp. 47-60.

FLAVELL, J., « Metacognitive aspects of problem solving », *In* Resnick, L. (Ed.) *The Nature of Intelligence*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1976, 364 p.

FLETCHER Beverly R., « Organization Transformation Theorists et Practitioners : Profiles and themes », Praeger Publishers, 1990, 184 pages.

FNSEA, *Revue de Presse du Centre Technique Inter-Professionnel des Fruits et Légumes (CTIFL)*, n°209, du 21 mars au 03 avril 2003, p. 9.

FORBES Stephen Alfred, « The lake as a microscop », *Bull.Sci.Assoc., Peoria, Illinois*, pp. 78-87 – *Reprinted in Illinois Nat.Hist.Survey Bulletin 15*, Art.9, pp. 537-550.

FORD J.D et BACKOFF R.H., « Organizational change in and out of dualities and paradox », *in* QUINN R.E and CAMERON K.S., *Paradox and Transformation : Toward a theory of change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge, MA, pp.88-121.

FORESTER H., *Observing Systems*, Introduction de F.J varella, Intersystems Publications, 1981, 331 p.

FOUCAULT Michel, *Les mots et les choses*, Gallimard, 1966, 400 p.

FRANCIS D., BESSANT J., HOBDAV M., « Managing radical organisational transformation », *Management Décision Journal*, Vol.41, n° 1, 2003, pp. 18-31.

FREE Simon, « Les stratégies de transformation », *in Journal Les Echos, L'Art de la stratégie*, n°4, 1998.

FRIEDMANN Georges, *7 Etudes sur l'homme technique : Le pourquoi et le pour quoi de notre civilisation technicienne*, Gonthier, 1966, 215 p.

FROEHLICHER Thomas et BAROCELLI Alessandro, « L'enchevêtrement des formes organisationnelles, marchés, hiérarchie, réseau », *VII^o Conférence Internationale AIMS*, Louvain 1998, 18 p.

FROEHLICHER Thomas et WALLISER Björn, *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p.

FULCONIS François, « Les structures en réseau : Archétype du design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination inter-entreprises », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 420 p., pp. 57-77.

GALBRAITH J.R., « Environmental and Technological Determinants of Organizational Design », *in* LORSCH J.W. et LAWRENCE P.R. (Eds), *Studies in Organization Design*, Homewood, IL, Usa : Irwin & The Dorsey Press, 1970, pp.113-139.

GAREL Gilles, GIARD Vincent, MIDLER Christophe, *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert-FNEGE, 2004, 325 p.

GEERTZ Clifford, *Agricultural Involution. The Process of Ecological Change in Indonesia*, Berkeley et Londres, University of California Press, 1963, 196 p.

GEINDRE Sébastien, *Du district industriel au réseau stratégique : La transformation des relations inter-organisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr.R.Paturel, Université Pierre Mendès-France, Grenoble 2, 2000, 480 p.

GEINDRE Sébastien, « Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance », *in* FROEHLICHER T. et WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp. 243-262.

GIBSON James, *The Theory of Affordances : Acting and Knowledge: Toward an Ecological Psychology*, *in* Robert Shaw and John Bradsford (Ed.), *Perceiving, acting and Knowing*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1977, pp. 67-82.

GIDDENS Antony, *La constitution de la société*, Traduit de l'anglais par Michel Audet, PUF, 1987, 474 p.

GILBERT Patrick, *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*, ESF, Collection Formation Permanente en Sciences Humaines, n°73, 1988, 143 p.

GINSBERG A., « Measuring and modeling changes in strategy : Theoretical foundations and empirical directions », *Strategic Management Journal*, vol.9, 1988, pp.559-575.

GIRIN J., « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *in* FNGE, ISEOR, CNRS, *Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion*, ISEOR, Novembre 1986, pp.170-186.

GIRIN Jacques, « Les agencements organisationnels », *in* CHARUE-DUBOSC Florence, *Les savoirs en action : Contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan, 2000, 293 p.

GIROUX Nicole, « La gestion du changement stratégique », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, vol.16, n°2, 1991, 11 p.

GIROUX Nicole, « La mise en œuvre discursive du changement », *Worked-Paper Université de Montréal, Département de la Communication*, 1996, 22 p.

GOLEMBIEWSKI R.T., BILLINGSLEY K., YEAGER S., « Mesuring change and persistance *in* human affairs : Types of change generated by OD designs », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.11, 1976, pp.143-155.

GOLEMBIEWSKI R.T, *Approches to Planned Change Part II : Macro-level Interventions and Change-agent Strategies*, Marcel Dekker, New-York, N.Y, 1979.

GOODWIN Brian C., « La genèse des formes dynamiques : L'organisme et l'esprit », *Revue Intellectica*, 1993/1, pp. 45-60.

GOUILLART Francis J., *Stratégie pour une entreprise compétitive : Dirigeants transformez votre organisation*, 2° édition, Economica, 1993, 259 p.

GOUILLART F. et KELLY J., *Transforming the Organization*, McGraw Hill, New-York, 1996, 396 p.

GOULD S.J., « An asteroid to Die for », *Discover*, October 1989, pp.60-69.

GOULD S.J., *La structure de la théorie de l'évolution*, Gallimard, Collection Essais, 2006, 2033 p., pp.952-1022.

GRATTON L., « People processes as a source of competitive advantage », *in* GRATTON L., HOPPE HALEY V., STILES P., TRUSS C., *Strategic Human Resource Management : Corporate rhetoric and human reality*, Oxford University Press, 1999. pp.170-198.

GREENWOOD R. et HININGS C.R., « Organizational design types, tracks and the dynamics of strategy change », *Organization Studies, Actes du Colloque EGOS*, vol.9, 1988, pp.293-216.

GUEGUEN Gaël et TORRES Olivier, « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n° 148, 2004, pp. 227-248.

HAFSI Taiëb, SEGUIN Francine, TOULOUSE Jean-Marie, « Qu'est-ce que le changement stratégique », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D. (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, Gestion-Revue Internationale de Gestion, Collection « Racines du savoir », 2002, 435 P., pp. 23-26.

HAFSI Taiëb, SEGUIN Francine, TOULOUSE Jean-Marie, « Une typologie des transformations stratégiques », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D. (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, Gestion-Revue Internationale de Gestion, Collection « Racines du savoir », 2002, 435 p., pp. 8-14.

HALL I.J et SAÏAS Maurice, « Les contraintes structurelles du processus stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°23, Novembre-Décembre 1979, pp. 4-15.

HAMEL G., DOZ Y.L., PRAHALAD C.K., « Collaborate with Your Competitors and Win », *Harvard Business Review*, vol.67, n°1, 1989, pp.133-139.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, 1989, 14 p.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, 1990, pp.79-91.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, 357 p.

HANANN M. et FREEMANN J., « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, pp.149-164.

HATCHUEL Armand, « Quel horizon pour les Sciences de Gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *in* Romain LAUFER, Albert DAVID, Armand HATCHUEL, *Les nouvelles*

fondations des Sciences de Gestion, Eléments d'épistémologie pour la recherche en management Vuibert-FNEGE, 2000, 215 p.

HEITZ Michelle, « Eléments contributifs à la compréhension des déterminants de l'évolution des coopérations », *Cahier de Recherche GREFIGE*, n°1998-4, Université de Nancy 2, 39 p.

HENRIOT Julien, *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens : Cas d'expérimentation en Sciences de Gestion*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. Henri Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, Juillet 2005, 354 p.

HILL Frances M., COLLINS Lee K., « A descriptive and analytical model of organisational transformation », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.17, n°9, pp. 966-983.

HITT Michaël-Lorin et BRYNJOLFSSON Erik, *Productivity, Business Profitability and Consumer Surplus : Three Measures of Information Technology value*, *MIS Quarterly*, June 1996, pp. 121-142.

INGHAM Marc, « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, Janvier-février 1994, pp.105-121.

INGHAM Marc (Ed.), *Management stratégique et compétitivité*, Préfaces de Philippe de Woot et de Gérard Koenig, De Boeck Université, 1995, 559 p.

JAQUES E., « On the dynamics of social structure », *Human relations*, 1953, vol.16, n°1, pp.10-23.

JAQUES E., « Social analysis and the Glacier project », *Human relations*, 1964, vol.XVII, n°4, pp.361-375.

JAQUES E., *Intervention et changement dans l'entreprise*, Préface de J.Dubost, Traduction par C.Lingagne, Dunod, 1972, 301 p.

JACOB Réal et LONGVAL Jacques, « La transformation des organisations en contextes de systèmes complexes et de rapidité d'action », *Cahier de Recherche IRPME 98-16*, 1998, 12 p.

JACOB Réal, « La transformation d'une organisation de service public basée sur les NTIC : La nécessaire complémentarité des processus », *Colloque LENTIC*, Mai 2000, 21 p.

JACOB R., RONDEAU A., LUC D., (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Collection « Racines du Savoir, 2002, 435 p.

JANET Pierre, « L'évolution psychologique de la personnalité », Compte-rendu des conférences au Collège de France d'après les notes sténographiées revues par M.Esptein, Chahine, 1929, 320 p. - Version numérique produite par J-M Tremblay, Université du Québec à Chicoutimi :

In http://www.uqac.quebec.ca/zone30/classiques_des_sciences_sociales.index.html

JARILLO José-Carlos, *Strategic Networks : Creating the Borderless Organisation*, 2^o édition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1995, 250 p.

JENSEN M.C et FAMA E.F., « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, vol.26, Juin 1983, pp.327-350.

JENSEN M.C et MECKLING W.H., « Specific and general knowledge, and organizational structure, in WEIN et WIJKANDER (Eds), *Contracts Economics*, Basil Blackwel, 1992, pp.251-274.

JOFFRE P. et Koenig G., *Gestion stratégique : L'entreprise et ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec, 1992, 208 p.

JOLIVET François et NAVARRE Christian, « Grands projets, auto-organisation, méta-règles : De nouvelles formes de management de grands projets », *Revue Gestion 2000*, Avril 1993, pp. 191-200.

JOLIVET François, *Manager l'entreprise par projet : Les métarègles du management par projet, vade-mecum*, Management et Société (EMS), 2003, 300 p.

JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON RI, FRERY F., *Stratégie*, Pearson Education, 7^o édition, 2005, 732 p., pp. 312-313 – Traduction de « Exploring Corporate Strategy », Fith Edition, Prentice Hall Europe, 1^o édition 1984.

JOSSERAND Emmanuel, « Le réseau comme mode d'organisation interne », VII^o *Conférence Internationale de l'AIMS*, Louvain, 1998, 21 p.

JOYAL André, « PME et développement territorial », *in* JULIEN Pierre-André (sous la dir.) (1997), *PME: bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires et Economica, 2^o édition, 1997, 437 p.

JUNG Carl-Gustav, *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Gallimard, 1964, 287 p.

JUNG Carl-Gustav, *L'énergétique psychique*, Editions Georg, 5^o édition, 1993, 287 p.

JUNG Carl-Gustav, *Psychologie de l'inconscient*, Editions Georg, Collection Le Livre de Poche, 4^o édition, 1993, 216 p.

JUNG Carl-Gustav, *La réalité de l'âme : Tome 2. Manifestations de l'inconscient*, Le Livre de Poche, Collection Pochothèque, 2007, 1240 p.

KNEZ Marc J., « Le design des organisations », *Journal de l'économie Les Echos, L'Art de la Stratégie*, 8/12, 12 Mai 2000.

KAPLAN Robert S. et NORTON David N., *Le Tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, 2001, 312 p.

KOENIG Gérard, *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996, 544 p.

KOESTLER Arthur, *The ghost in the machine*, London : Arkana Books, 1969.

KOTTER John, « Leading change : Why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, vol.73, n°2, P 59-67.

KRISTEVA Julia, *Le temps sensible*, Gallimard, 944, 629 p.

LA BOËTIE (de) Etienne, *Discours de la servitude volontaire*, GF Flammarion, 1983, 219 p.

LALLE Béatrice, « Le chercheur en gestion entre science et action », *XI^o Conférence Internationale AIMS*, Paris, 2002, 38 p.

LAMARCK Jean-Baptiste (Chevalier de), *Philosophie Zoologique*, Dentu, Paris, 1809, 422 Pages + 450 Pages, - Source : <http://www.lamarck.cnrs.fr>

LANNING M.J. et PHILIPS L.W., « Building Market-Focused Organizations », *White-Paper Gemini-Consulting*, Moristown, New-Jersey, 1992.

LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, Juin-Juillet-Août, 1994, pp. 64-78.

LAWRENCE Paul et LORSCH Jay, *Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation*, Les Editions d'Organisation », 1^o édition en 1967, 2^o tirage 1994, 237 p.

LE BERRE Michel, CASTAGNOS Jean-Claude, TALLANDIER Guy, *La gestion des hommes dans l'entreprise : Défis et outils de gestion*, PUG, 2002, 1^o édition publiée en 1995, 285 p.

LE BERRE Michel, PAREZ-CLOAREC, LACROIX Jean-Pierre, « Attributions nouvelles du risque économique et social du salarié et de son organisation », 4^o Congrès de l'ADERSE,, 26-27 octobre 2006, EM Bordeaux, 10 p.

LEBRAUT Sophie, « Changement de stratégie, changement stratégique, stratégies de changement, stratégies de transformation », *Worked-Paper n°48*, Septembre 1996, sous la direction du Pr. M.Saïas, CEROG, IAE Aix-Marseille III.

LEDFOURD S. « Conference paper », *in* MOHRMAN A.E, LEDFOURD S., CUMMINGS T., *Large-Scale Organization Change*, Jossey-Bass, 1989.

LEJEUNE Albert, PREFONTAINE Lise, RICARD Line, « Le projet stratégique et le projet numérique : Transformation et déformation des entreprises », *VII° Conférence Internationale AIMS*, Louvain, 1998, 17 p.

LEJEUNE Albert, PREFONTAINE Lise, RICARD Line, « Les chemins de la performance : L'approche relationnelle et la transformation des entreprises », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, Vol.26, n°3, 2001, pp. 45-51.

LEMIRE Louise et SABA Tania, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : Exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *XIV° Conférence Internationale AIMS*, Angers, 2005, 15 p.

LE MOIGNE Jean-Louis, *La Théorie du Système Général : Théorie de la Modélisation*, PUF, 3° édition, 1990, 330 p.

LE MOIGNE Jean-Louis, *Le constructivisme*, Tome 1 : *Les Enracinements*, 298 p. – Tome 2 : *Epistémologie de l'interdisciplinarité*, 362 p. - Tome 3 : *Modéliser pour comprendre*, 335 p., L'Harmattan, 2001.

LEROY F. et RAMANANTSOA B., « La fusion comme source d'évolution organisationnelle : Analyse du processus d'une fusion », *V° Conférence International AIMS*, Lille, 1996, 24 p.

LEVY A., « Second-order planned change : Definition and conceptualisation », *Organizational Dynamics*, Summer 1986, pp.5-20.

LEWIN, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row, 1951, 346p.

LEWIN K., *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF, 1964 , 296 p.

LIMERIC David, PASSEFIELD Ron, CUNNINGTON Bert, « Transformational change : Towards an Action Learning Organization », *The Learning Organization : An International Journal*, vol.1, n°2, 1994, pp. 26-40.

LIPIETZ Alain, « Aménagement du territoire et développement endogène », *CEPRMAP*, 2001, 15 p.

LLERENA Patrick, MATT Mireille, WOLFF Sandrine, « Les incitations et la création de connaissances au sein des accords de coopération », *in* VOISIN C., PLUNKET A., BELLON B. (Coord.), *La coopération industrielle*, Economica, ADIS (Université de Paris-Sud), 2000, 317 p.

LORINO Philippe, *Comptes et récits de la performance : Essai de pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 2^o tirage, 1996, 288 p.

MAFFESOLI Michel, « Il faut réintégrer l'imaginaire », *Journal de l'économie Les Echos*, n°19.869 du Vendredi 02 mars 2007, p. 8.

MAILLAT Denis, « Milieux et dynamique territoriale de l'innovation », *Revue Canadienne de Sciences Régionales*, 1992, vol.XV, n°2, pp. 199-218.

MANOA Jean-Yves, « Structure de groupe et économie sociale », in Daniel CÔTE, *Les Holdings coopératifs : Evolution ou transformation définitive ?*, De Boeck Université, 2001, 413 p., pp. 25-52.

MARONNAT-GEFFROY Bénédicte, « Contribution à l'analyse des modalités organisationnelles des entreprises françaises à la lecture de l'intégration relationnelle », *in* FROEHLICHER T., KUHN G., SCHMIDT G. (Coord.), *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Préface de R.Le Duff, ESKA, 2001, 410 p., pp. 79-95.

MARTINET Alain-Charles, « Epistémologie de la stratégie », *in* MARTINET A.C (Coord.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Ouvrage publié avec le concours de la FNEGE et du CEFAG, Economica, 1990, 251 p.

MARSHALL Alfred, *Principe d'économie politique*, Editions Gordon & Breach, Publications Gramma, 1971, 2 Tomes, 1205 p.

MATURANA Humberto R., *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Springer, 1979, 180 p.

MBENGUE Ababacar et VANDANGEON-DESRUMEZ Isabelle », Analyse causale et modélisation », *in* THIETART R.A et ali (Coord.), *Méthode de recherche en management*, 2^o édition 2003, Dunod, 537 p.

MENDELBROT Benoît, *Les objets fractals : Forme, hasard et dimension, survol du langage fractal*, Flammarion, Collection Champs, 4^o édition, 1999, 208 p.

MELESE Jacques, *Analyse modulaire des systèmes de gestion*, Hommes et Techniques, 1972, 233 p.

MERLAU-PONTY Maurice, *La structure du comportement*, PUF-Quadrige, 2^o édition, 2002, 248 p.

METAIS Emmanuel, *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : Enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de*

l'entreprise, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. Maurice Saias, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, IAE, 1997, 696 p.

METAIS Emmanuel, « L'intention stratégique ou la dialectique du rêve et du réalisme », *in Revue Gestion 2000*, Mai-Juin 2002, pp. 211-226.

MIDLER Christophe, *L'auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*, Préface de Raymond Lévy, Dunod, 2^e édition 2004, 215 p.

MILES R.E et SNOW C.C, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill, 1978, 274 p.

MILLER D. et FRIESEN P.H, « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol.4, n°23, 1980, pp.591-614.

MILLER D. et FREISEN P., *Organizations : A Quantum View*, Prentice Hall, 1984, 320 p.

MINTZBERG Henri, « Planifier à gauche et gérer à droite », *Harvard l'Expansion*, 1976, pp.85-96.

MINTZBERG H. et WATERS J., « Of strategies : Deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol.6, 1985, pp.257-272.

MINTZBERG Henri, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation », Traduit de l'américain par Pierre Romelaer, 13^e édition, 2000, 434 p.

MINTZBERG Henri, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, « Transformer l'entreprise », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D. (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, Gestion-Revue Internationale de Gestion, Collection « Racines du savoir », 2002, 435 p., pp. 71-90.

MOINGEON Bertrand et METAIS Emmanuel, « Stratégie de rupture basée sur les innovations radicales : Etude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière des compétences et des capacités organisationnelles », *Cahier de Recherche HEC*, n°677-1999, 23 p.

MOINGEON Bertrand et RAMANANTSOA Bernard, « L'apprentissage organisationnel : Eléments pour une discussion », *in* ARGYRIS C., *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Traduit de l'américain par Georges Loudière, Conseiller d'édition Jean-Pierre Détrie, Préface de Bernard Moingeon et Bernard Ramanantsoa, Dunod, 2003, 330 p., pp. 295-317.

MOISDON J.C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, n°47-48, Septembre 1984, p.61-73.

MOORE James F., « Predators and prey : A new ecology of competition », *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 75-86.

MORIN Edgar, *Le paradigme perdu : La nature humaine*, Editions du Seuil, Paris, Collection Points, 1973, 249 p.

MORIN Edgar, *La méthode : Tome 1, La nature de la nature*, Editions du Seuil, Paris, 1977, 410 pages.

MORIN Edgar, *La méthode : Tome 3, La connaissance de la connaissance*, Editions du Seuil, Paris, 1986, 249 p.

MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, Paris, 1990, 158 p.

MORINEAU Thierry, « Eléments pour une modélisation du concept d'affordance », *Actes du Colloque EPIQUE*, Nantes, 29-30 Octobre 2001, pp. 83-95.

MORGAN Gareth, *Images de l'organisation*, Traduction de la 2^o édition américaine par S.Chevrier-Vouvé et M.Audet, Révision et actualisation par J.Deschesnes, De Boeck Université, 2^o édition, 498 p.

MORNEAU Guy, « L'agilité organisationnelle », *Conférence à l'Ecole Nationale d'Administration Publique*, Université du Québec, Séminaire InnovAction, 2005.

NELSON R.R et WINTER S.G, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, 1982. 454 p.

NICOLAS-LE-TRAT Pascal, *La relation de consultance : Une sociologie des activités d'étude et de conseil*, L'Harmattan, 2003, 251 p.

NIZET Jean et HUYBRECHTS Chantal, *Interventions systémiques dans les organisations : Intégration des apports de Mintzberg et de Palo-Alto*, De Boeck Université, 1998 160 p.

NIZET Jean et PICHAULT François, *Introduction à la théorie des configurations : Du 'one best way' à la diversité organisationnelle*, Editions DeBoeck Université, 2001, 195 p.

NONAKA I., « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 1994.

ODEN Howard W ., *Transforming the organization : A Social-Technical Approach*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, 1999, 347 p.

OLESON J.D, *Pathway to agility : Mass customisation in action*, (National Association of Manufacturers) New-York, John Wiley, 263 p.

O'NEIL R.M, QUINN R.E, ST CLAIR L., Pressing problems in modern organization (that keep us up at night) transforming agendas for research and practice, New-York, Amacom, 1999, 274 p.

ORLIKOWSKI W.J, « Improvising Organizational transformation over time : A situated change perspective », *Information Systems Research*, vol.7, 1996, pp.63-92.

OYAMA Susan « Penser l'évolution : L'intégration du contexte dans l'étude de la phylogénèse, de l'ontogénèse et de la cognition », *Revue Intellectica*, 1993/1, pp. 133-150.

PAGNANI Brigitte, « Vers une reconnaissance des compétences *in situ* : Un enjeu de professionnalisation pour les emplois-jeunes », *Worked-Paper ERAEF*, Université de Nancy 2, 2005, 14 p.

PAILOT Philippe, « La théorie de l'habitus de Pierre Bourdieu et la psychologie dynamique d'inspiration psychanalytique : Quels apports pour la théorie de la rationalité ? », *13^o Conférence Internationale AIMS*, Le Havre, Avril 2004, Le Havre, 33 p.

PATOZ Jacques, « Max Roustan : La désindustrialisation, un mythe », *Journal Quotidien Régional Midi-Libre*, n°21403 du Jeudi 03 Juin 2004, p. 20 (Economie).

PENROSE E., « Limits to growth and size of firms », *American Economic Review*, vol.45, 1959, pp.531-543.

PERRET Véronique, « Les paradoxes du changement organisationnel », *in* PERRET V., et JOSSERAND E. (Coord.), *Penser et gérer autrement les organisations*, 2003, 302 p., pp. 253-288.

PERRIN Jean-Claude, « La dimension territoriale de l'organisation industrielle et la création de technologie », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1^o Trimestre 1990, pp. 277-303.

PERROUX François, *L'économie du XX^o Siècle*, PUF, 1961, 595 p.

PERROUX François, « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Conférence à l'Institut d'Histoire des Sciences de la Sorbonne*, sous la présidence de Simone Bachelard et Georges Canguilhem, 1970, *Revue Economie & Sociétés*, ISMEA, n°26, Série M, Décembre 1970, pp. 2255-2307.

PERROUX François, *Dialogue des monopoles et des nations : Equilibre ou dynamique des unités actives*, Introduction de Gilbert Blardone et de Daniel Dufourt, PUG, 1982, 491 p.

PERROUX François, *Pouvoir et Economie Généralisé*, Textes réunis par R.Renato Di Ruzza et P.Berthaud, Publié avec le concours de la Fondation du Crédit Lyonnais, PUF, 1994, 605 p.

PESQUEUX Yvon et TRIBOULOIS Bruno, *La dérive organisationnelle : Peut-on encore conduire le changement ?*, L'Harmattan, 2004, 221 p.

PETERS T.J., WATERMAN R.H., *Le prix de l'excellence*, InterEditions, 1983, 359 p. – Traduction de *In search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New-York, NY, 1982.

PEJTERSEN A.M et RASMUSSEN J., Ecological Information Systems and Support of Learning : Coupling Work Domain Information to User Characteristics, *in* HELANDER M. ; LANDAUR T.K., PRABLU P. (Eds.), *Handbook of Human-Computer Interaction*, Elsevier-Science, 1997, 1582 p., pp.316-346.

PETTIGREW A., « Strategy formulation as a political process », *International Studies of Management and Organization*, vol.7, 1977, pp.78-87.

PIAGET, Jean, *La prise de conscience*. PUF, 1974,

PIAGET Jean, Phenocopy in biology and the psychological development of knowledge, *The Urban Review*, n°8, pp.209-218.

PIAGET Jean, *Epistémologie des Sciences de l'Homme*, Gallimard, 1981, 380 p.

PIAGET Jean, *Le structuralisme*, PUF, Collection Que-Sais-Je ?, 12° édition, 2004, 128 p.

PIERCE Charles Sanders, *The Essential Writings*, sous la Direction de E.C Moore et R.M Baird, Prometheus Books, 1998, 322 p.

PLANE Jean-Michel, *Méthodes de Recherche-Intervention en Management*, L'Harmattan, 2000, 256 p.

POIRIER Lucien, *Stratégie théorique*, Economica, Collection Bibliothèque Stratégique, 1997, 407 p.

PORTER Michaël E., *Choix Stratégiques et Concurrences : Techniques d'analyse des acteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982, 426 p.

PORTER Michaël E., *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986, 647 p.

PROBST Gilbert J.B et ULRICH Hans, *Pensée globale et management : Résoudre les problèmes complexes*, Traduction de J.Y Mercier, Les Editions d'Organisation, 1989, 314 p.

QUINN J.B, « Strategic change : Logical incrementalism », *Sloan Management Review*, vol.20, Automne 1978, pp.7-19.

RAVAISON Félix, *De l'habitude : Métaphysique et morale*, PUF, Collection Quadrige, 1999, 192 p.

RAVIGNON Laurent, BESCOS Pierre-Laurent, JOALLAND Marc, LE BOURGEOIS Serge, MALEJAC André, *Gestion par les activités : La méthode ABC/ABM – Piloter efficacement une PME*, Les Editions d'Organisation, 1998, 323 p.

REED E.S., The Intention to use a Specific Affordance : A conceptual Framework for Psychology, *in* WOZNIAK R.H et FISCHER K. (Eds.), *Development in context, acting and thinking in specific environnements*, Lawrence-Erlbaum, 1993, 298 p.

REHDER R.R., PORTER J.L., MULLER H.J., « Challenging the Management Education Monster : The learning Alliance MBA », *European Business Journal*, vol.3, n°1, 1991, pp.45-56.

RICE Ronald E and AYDIN Carolyn, « Attitudes toward New Organizational Technology :Network Proximity as a Mechanism for Social Information processing », *Administrative Science Quartely*, Vol.36, n°2, June 1991, pp. 219-245.

RICHARDSON George B., « The organisation of industry », *Revue Economic Journal*, n°82, 1972, pp. 883-896.

RICHARDSON George B., « Les conditions de production d'un article fondateur », *in* FROEHLICHER T., KUHN G., SCHMIDT G. (Coord.), *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Préface de R.Le Duff, ESKA, 2001, 410 p., pp. 15-20.

ROLLET Anne, « Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs : Le couple produit/territoire Pomme(s) des Alpes », *Cahier de la Recherche ERFI*, Janvier 1999, 20 p.

ROMANELLI E. et TUSHMAN M.L., « Organisational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test », *Academy of Management Journal*, Vol.37, n°5, 1994, pp. 1141-1161.

RONDEAU Alain, « Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion-Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°3, 1999.

RONDEAU Alain, « Transformez votre organisation grâce aux TI », Centre d'Etude de la Transformation des Organisations (CETO), HEC Montréal, *Communication CEFRIO*, 10-2001, 15 p.

RONDEAU Alain, « Pour une compréhension systémique d'une transformation majeure », *Séminaire CETO*, 09/2002, HEC Montréal, 20 p.

RONDEAU Alain, « Pour une compréhension systémique d'une transformation organisationnelle majeure : Cinq dimensions critiques », *Séminaire CETO*, HEC Montréal, Septembre 2002.

RONDEAU Alain, « Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre », *in* JACOB R., RONDEAU A., LUC D. (Coord.), *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*, Gestion-Revue Internationale de Gestion, Collection « Racines du savoir », 2002, 435 p., pp. 91-112.

RORIVE Brigitte, « L'entreprise réseau : Unicité de formule, diversité de situation », *XIV^o Congrès AGRH*, Grenoble, Novembre 2003, 21 p.

RUFFIO Philippe, PERROT Pascal, GUILLOUZO Raymond, « Diversité et portée des typologies dans l'analyse des alliances inter-firmes », *in* FROEHLICHER T., KUHN G., SCHMIDT G (Coord.), *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Préface de R.Le Duff, ESKA, 2001, 410 p., pp. 45-77.

SAIVES Anne-Laure, *Territoire et compétitivité de l'entreprise : Territorialisation des entreprises industrielles agro-alimentaires des Pays de Loire*, Prix de la meilleure thèse de l'Association pour les Recherches sur l'Economie Agro-Alimentaire (AREA), L'Harmattan, 2002, 492 p.

SALGADO Melchior et BOURCIEU Stéphane, « Management des coopérations inter-entreprises : Le cas des coopérations multi-points », *VIII^o Conférence Internationale AIMS*, Chatenay-Malabry, 1999, 24 p.

SALGADO Melchior, « Peut-on anticiper l'évolution des coopérations inter-entreprises ? », *Revue Sciences de Gestion*, n^o33, été 2002, pp.11-34.

SAULPIC Olivier et TANGUY Hervé, « Pilotage stratégique de la création de valeur », *VII^o Conférence Internationale AIMS*, Louvain, 1998, 27 p.

SAVALL Henri, « Compatibilité de l'efficience économique et du développement du potentiel humain », *VII^o Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI^o, n^o 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.

SAVALL Henri, *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, Dunod, 1979, 275 p.

SAVALL Henri, « Le rôle des cadres dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise », *Cahier de Recherche en Gestion*, n^o5, ISEOR, 1983, pp. 3-25.

SAVALL Henri, *Enrichir le Travail Humain : L'évaluation économique*, Préface de Jacques Delors, avant-propos du Pr. Alain Bienaymé, 1^o édition Dunod 1975, 2^o édition Dunod 1978, Economica, 3^o édition 1989, 275 p.

SAVALL Henri, « Professeur-Consultant : Le bilan d'une expérience », *Revue Française de Gestion*, N^o 76, Novembre-Décembre 1989, 11 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Le nouveau contrôle de gestion : Méthodes des coûts et performances cachés*, Malesherbes-Eyrolles, 1992, 399 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés : Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable*, Prix de Management Stratégique Harvard-L'Expansion, Préface de Marc-André Lanselle, Avant-Propos de Jean-Marie Doublet, 3^e édition, Economica, 1995, 405 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 517 pages.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, « La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Vol.10, n°1-2, Décembre 1995, pp. 157-189.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, « Espoirs et désillusions dans la quête de qualité », *Revue Echanges*, n°25, Juillet 1996, pp. 27-46.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein des organisations : Résultats de processus de métamorphose », *in* De SWARTE T. et GANGOFF B. (Coord.), *Psychanalyse et Management : Dépendance au sein des organisations*, L'Harmattan, 2001, 383 p., pp. 179-210.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Préface du Pr. David Boje, Economica, 2004, 432 p.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p.

SCHUMPETER Joseph, *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. (Edition Française de 1935), Avec une introduction de François Perroux, Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

SELVINI-PALAZZOLI Mara, ANOLLI Luigi, DI BLASIO Paola, GROSSI Lucia, FISCHER JM, *Dans les coulisses de l'organisation*, EME-ESF, 1984, 228 p.

SENGE P.M., *La cinquième discipline - Le guide de terrain : Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, Editions Générales First, 2000, 673 p. – Traduction de *The fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New-York, Doubleday Currency, 1991.

SERVAIS Olivier, « Les dispositions économiques des agents : Quels paradigmes pour l'hétérodoxie institutionnaliste ? L'exemple de la théorie de la régulation », *Communication*

aux Journées d'Etudes du Centre Valras, Université Lumière Lyon 2, 2-3 décembre 2002, 25 p.

SERVAIS Olivier, « Dispositions et détermination de l'action dans la théorie de la régulation », *Cahier d'Epistémologie n°2004-09*, 321° numéro, Université du Québec à Montréal (UQAM), 2004, 50 p.

SCHEIN E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2004, 464 p.

SCHELLING Thomas C., *Strategy of conflict*, Prix Nobel d'Economie 2005, Harvard University Press, 2006, 309 p.

SFEZ Lucien, *Dictionnaire critique de la communication*, Tome 1, PUF, 1993, 1808 p.

SITKIN S.B., SUTCLIFFE K.M., SCHROEDER R.G., « Distinguishing control from learning in total quality management : A contingency perspective », *The Academy of Management Review*, vol.19, n°3, pp.537-564.

SIMON Herber-Alexander, « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale », *Revue Pistes*, n° 3, Octobre 1992 (Inédit).

SIMONDON Gilbert, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris, 1989, 333 p.

SIMONDON Gilbert, *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Préface de J.Garelli, Publié avec le soutien de la Région Rhône-Alpes, Millon, 2003, 571 p.

SKINNER Burrhus Frederic, « Behavior of Organisms », 1938 – Source : B.F.Skinner, <http://www.bfskinner.org/>

SLYWOZKY Adrian et MORISSON David, *La zone de profit, La discipline du Business Design*, Village Mondial, 1998, 384 p.

SMITH Adam, Source : http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/richesse_des_nations/livre_4/riche_sse_nations_L4.html

SNOW C.C, et HAMBRICK D.C, « Measuring organizational strategies : Some theoretical and methodological problems », *Academy of Management Review*, vol.5, 1980, pp.527-538.

SPEAR Roger, « Globalisation et stratégies des coopératives », *in* Daniel CÔTE, *Les holdings coopératifs : Evolution ou transformation définitive ?*, De Boeck Université, 2001, 413 p., pp. 115-138.

SPURK Jean, *Une critique de la sociologie d'entreprise : L'hétéronomie productive de l'entreprise*, L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, 1998, 247 p.

STACEY R.D, « The science of complexity : An alternative perspective for strategy change processes », *Strategic Management Journal*, vol.16, 1995, pp.477-495.

STIEGLER Bernard, *Passage à l'acte*, Galilée, 2003, 71 p.

STRASSMANN Paul, "Will big spending on computers guarantee profitability?", *Datamation*, Site Web : www.strassmann.com, Février 1997 (Accessed in 4/10/2006).

STRATEGOR, *Strategor : Politique générale de l'entreprise*, Collectif d'auteurs du Groupe HEC, dirigé par Jean-Pierre Diétrie, 4° édition, Dunod, 2005, 877 p.

TENEAU Gilles, *La résistance au changement organisationnel : Perspectives socio-cognitives*, Préface d'Yvon Pesqueux, L'Harmattan, 2005, 244 p.

TENKASI R.V et BOLAND R.J, « Locating meaning making in organizational learning : The narrative basis of cognition », *Research in Organizational Change and Developpement*, JAI Press, vol.7, 1993, pp.77-103.

TICHY N.M et ULKRICH D.O, « The leadership challenge : A call the transformational leader », *Sloan Management review*, vol.26, n° 1, Automne 1984, pp.59-68.

THIEBAULD Marc, « Différentes approches pour conduire le changement », *Worked-Paper CETO*, Montréal, 1994, 7 p.

THIETART R.A, « Stratégies de revitalisation pour les activités en difficultés », *Revue Française de Gestion*, n°56-57, Mars-Avril 1986.

THIETART R.A, « La dialectique de l'ordre et du chaos », *Revue Française de Gestion*, n° 93, 1993, pp.5-15.

THOMAS Catherine, *La construction d'actifs relationnels au sein des organisations transversales*, *in* FROELICHER T., WALLISER B. (Coord.), *La métamorphose des organisations : Design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, 2003, 420 p., pp. 227-244.

TIERCELLIN Claudine, « Sur la réalité des propriétés dispositionnelles », *Colloque Le réalisme des universaux*, Université de Caen, du 28 février au 02 mars 2001, 23 p.

TODOROV T., *Mickhaïl Bakhtine : Le principe dialogique*, Editions du Seuil, Collection Poétique, 1981, 315 p., pp.287-316.

TUSHMAN Michael L. et ROMANELLI E ?, « Organizational evolution : A metamorphosis Model of Convergence and reorientation », *in* CUMMINGS L.L et STAW B. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press 7, pp. 171-222.

URBAN Sabine et VENDEMINI Serge, *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Université, 1994, 254 p.

UZAN Odile et ACCARD Philippe, « Coordination, Structuration, Complexité : Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Revue Sciences de Gestion*, n°42, 2004, pp. 17-41.

VALERY Paul, *Regards sur le monde actuel et autres essais*, Gallimard, 1945, 345 p.

VAN DE VEN A.H et POOLE M.S, « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, 20 (3), pp.510-540.

VARELA Francisco, *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*, Editions du Seuil, Paris, 1993, 377 p.

VARELA Francisco, « Comment articuler la pensée avec l'action », *in* DORTIER J.F (Coord.), *Le cerveau et la pensée*, Editions Sciences Humaines, 2° édition 2003, pp. 389-395.

VOYANT Olivier, « La production de connaissances d'intention scientifique : Le principe de contingence générique appliqué à l'audit social », *Colloque de l'Université d'été IAS*, 01 et 02 septembre 2005, Lille, 11 p.

WACHEUX Frédéric, « Alliances : Conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°108, Mars-Avril-Mai 1996, 13 p.

WALDROP M.M, *Complexity*, Simon & Schuster, 1992, 380 p.

WAZTLAWICH Paul, WEAKLAND John, FISCH R Richard, *Changements : Paradoxes et Psychothérapie*, Traduit de l'anglais par Pierre Furlan, Le Seuil, Paris, 1975, 191 p.

WEICK K.E, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969, 121 p.

WEICK Karl E., *Sensemaking in Organizations (Foundations for Organizational Science)*, 1995, Sage Publications, Inc, 248 p.

WEICK K.E et QUINN R.E, « Organizational Change and development », *Annual Review of Psychology*, 1999, n° 50, pp.361-386.

WEICK Karl E. et ROBERTS K.H, « Collective Mind in Organizations : Heedfull Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quaterly*, 1993, vol.38, pp.357-381.

WILLIAMSON Olivier E., *Markets and Hierachies : Analysis and antitrust Implications*, Free Press, 1975, 288 p.

WILLIAMSON Olivier E., *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, 1985, 468 p.

WILLIAMSON Olivier E., « Préface », *in* JOFFRE P. et GERMAIN O. (Coord.), *La théorie des coûts de transaction : Regard et analyse du management stratégique*, Vuibert-Vital Roux, 2001, 236 pages. Pp. IX-X.

ZARDET Véronique, *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : Cas d'expérimentation*, Thèse de Doctorat d'Etat de Sciences de Gestion, sous la direction du Pr. Henri Savall, Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 p.

ZRIHEN Robert, « Aux frontières des organisations et des individus : Les nouvelles frontières de l'organisation », *in* BESSON P. (Coord.), *Dedans, dehors*, Vuibert-Institut Vital Roux, 1997, 219 pages, pp. 191-203.

Lexique

ACTEUR : L'acteur est le protagoniste d'une action. En Sciences de Gestion, ce terme est utilisé pour désigner une personne, un groupe de personnes, une équipe ou une structure engagée dans un processus d'actions au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

AFFORDANCE : L'affordance est une interaction individu-environnement. Cet environnement et les objets qui le composent ont des propriétés qui influencent la perception. Ce concept désigne la prise que l'environnement offre à la perception et en même temps la capacité que cette perception possède d'avoir prise sur ou d'être en prise avec ces prises. Ce concept est issu des travaux de recherche de J.J Gibson en psychologie écologique, qui a démontré l'interaction entre les caractéristiques d'un individu et les propriétés d'un milieu pour expliquer son adaptation dans un environnement. L'affordance permet l'adaptation immédiate de l'individu sous la forme d'actions prenant en compte cette perception, mais ne faisant pas nécessairement intervenir des processus cognitifs conscients. La psychologie ergonomique s'intéresse à ce concept qui permet de découvrir les processus cognitifs singuliers mis en œuvre dans la gestion des situations critiques, dans l'utilisation des outils, et de manière plus concrète, de concevoir des interfaces homme-machine et des modèles d'activité écologiques de pilotage. Ce concept est intéressant pour comprendre l'adaptation de l'individu en environnement virtuel et dans les environnements d'activité à distance venant solliciter des compétences abstraites (Ex. Activité de télé-opération).

AVIS D'EXPERT : Analyse au second degré des dysfonctionnements, faite par l'intervenant. L'avis d'expert explique les principaux dysfonctionnements évoqués par les acteurs de l'entreprise. Il met en lumière des problèmes plus complexes qui touchent fréquemment à la stratégie interne de l'organisation. L'objet de l'avis d'expert est de mettre l'accent sur les problèmes auxquels l'entreprise est relativement insensible. Ainsi, l'avis d'expert comprend deux parties : la hiérarchisation de l'effet-miroir, qui classe les idées exprimées par les acteurs internes paraissant importantes à l'intervenant, et qui constituent le levier d'action en profondeur et, d'autre part le « non-dit » qui comprend les dysfonctionnements non ou peu exprimés spontanément par les acteurs mais captés par l'observation directe de l'intervenant.

CONTINGENCE GÉNÉRIQUE⁸⁷² : Cadre épistémologique identifiant les spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant le principe de l'existence de régularités et d'invariants qui constituent

⁸⁷² SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du réseau*, Op.Cit., p. 495.

des règles génériques de connaissance scientifique. Les spécificités contextuelles caractérisent la contingence.

CONTINGENCE HODOLOGIQUE est la contingence générique de structure de la relation au milieu.

CONVERGENCES-SPÉCIFICITÉS (GRILLE DE) : Méthode d'analyse de contenu permettant d'identifier les facteurs de convergences et les facteurs de contingence entre les acteurs en interactions.

DISPOSITIONS HODOLOGIQUES : Les dispositions hodologiques sont des capacités qui adviennent du fait de l'expérience humaine et des conditions de vie. Elles sont déterminées par les conditions topologiques, physiques, intellectuelles, sociales, psychologiques et imaginaires propres au milieu de vie. Ces conditions agissent comme des circonstances influentes.

DUPPLICITÉ : Désigne la dualité ou le dédoublement d'un phénomène. Désigne également l'unidualité d'un processus ambivalent, ou l'unidualité d'un phénomène comportant une dimension visible et une dimension cachée dont les effets se manifestent contre toute attente.

EFFET-MIROIR : Processus transactionnel de présentation et de validation des connaissances semi-brutes caractérisant l'expression des acteurs obtenues par l'analyse de contenu des matériaux collectés au cours du diagnostic, permettant d'activer le processus de l'intersubjectivité contradictoire (Cf. Avis d'expert).

HYLÉMORPHISME : Doctrine d'Aristote selon laquelle tous les êtres sont constitués d'une matière (*hylè*) et d'une forme (*morphè*). Dans cette doctrine, l'unité matérielle et spirituelle du monde est assurée par la matière. L'âme disparaîtrait avec la mort. La couleur rouge d'une pierre serait le produit de l'actualisation de la forme rouge dans la matière de la pierre, et non pas le produit de l'interaction entre la structure matérielle de la lumière et celle de la pierre. Cette doctrine s'oppose donc au constructivisme.

INDIVIDUATION (PROCESSUS D'...) : Processus psychologique de transformation des infrastructures de l'individu, permettant à celui-ci de s'intégrer collectivement et de se différencier individuellement. La part du processus devenant consciente à l'individu contribue à sa différenciation. L'individuation est un principe qui a pour conséquence de devoir considérer l'écécité de l'individu à rebours : Il faut chercher à connaître l'individu à travers l'individuation plutôt que l'individuation à partir de l'individu. L'individu n'est pas considéré de manière substantive, mais comme système en transformations. Il assure son devenir à travers un processus d'échange entre les structures et les opérations, par sauts quantiques réalisant les équilibres successifs. L'individuation est un processus de résolution de problèmes qui intègre en son sein la dimension collective, constitutive du processus. Cette dimension définit la relation au milieu associé.

INTERACTIVITÉ COGNITIVE : Processus interactif de production de connaissances scientifiques entre le chercheur et les acteurs dans l'organisation en interaction, consistant à réaliser des itérations successives pour accroître la valeur scientifique des informations.

INTERSUBJECTIVITÉ CONTRADICTOIRE : Processus interactif entre le chercheur et les acteurs en interaction, destiné à activer les processus intersubjectifs de la création de la connaissance, pour améliorer la valeur scientifique de cette connaissance au cours du processus de l'interactivité cognitive.

INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE : Intervention destinée à mettre en œuvre un projet de transformation des situations et des pratiques de gestion avec la méthodologie élaborée par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. Elle vise à implanter un état de management socio-économique permettant de dégager des performances socio-économiques supérieures.

INTERVENANT-CHERCHEUR : Chercheur mettant en œuvre une méthodologie de recherche-intervention pour réaliser ses recherches et conduire une intervention.

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE : Mode de management se caractérisant par une participation et d'une dynamisation accrues de la totalité des personnes au sein d'une organisation d'une part et, d'autre part un développement des savoir-faire et des compétences contribuant au développement du potentiel humain.

MILIEU est à la fois l'espace hodologique du processus de l'individuation psychique et collective des acteurs, et l'espace d'action, au sein duquel s'opère la transformation. C'est le lieu concret, éprouvé et vécu, dans lequel l'organisation et ses acteurs adviennent.

ORTHOFUNCTIONNEMENT : Fonctionnement souhaité par les acteurs internes et externes de l'organisation.

PERFORMANCE SOCIALE : Performance de nature psychologique, physiologique et sociologique contribuant à accroître la satisfaction des acteurs au sein d'une organisation.

Phénoménologie

Le phénomène est ce qui se montre, ce qui se manifeste à la conscience, ce qui se donne à voir au cours de l'expérience humaine. Lorsque nous vivons une expérience, nous sommes généralement attentif à son objet, c'est-à-dire à son but ou à son motif, et non à sa structure ou à son essence. La phénoménologie (Sciences des phénomènes) se propose de décrire la structure et l'essence des phénomènes vécu dans l'instant présent, afin de découvrir les causes ou les conditions subjectives et objectives de leur constitution.

PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION désigne l'intervention humaine, téléologique, stratégique et opératoire, qui active, synchronise, canalise le processus de transformation socio-économique et le processus de son équilibrage dans le milieu.

PROCESSUS D'INDIVIDUATION PSYCHIQUE ET COLLECTIVE est le processus de genèse et d'être de la transformation et de son processus d'équilibration. Ce processus n'a pas d'origine causale, même s'il confère une configuration causale, car il est pré-individué, c'est-à-dire qu'il préexiste à lui-même.

RECHERCHE-INTERVENTION : La recherche-intervention est une méthode de recherche interactive consistant à mettre en œuvre *in vivo* sur un terrain d'observation scientifique un projet de transformation des situations et des pratiques de gestion, en vue de produire de la connaissance d'intention scientifique et d'aider les entreprises et les organisations à réaliser un changement.

SLACK ORGANISATIONNEL : Le slack organisationnel est un excédent de dépenses effectuées par l'organisation, qui ne sont pas fondamentalement nécessaires à l'activité. Il peut s'agir de surcoûts, de surplus destinés à conforter des marges de manœuvres ou des coûts cachés. Le slack apparaît donc corrélativement comme une ressource cachée.

SUBCULTURE : La subculture est une solution culturelle adoptée par un groupe social qui ne partage pas la culture de la société à laquelle il appartient. C'est un ensemble de croyances, d'attitudes et de comportements qui permettent de se différencier. Cette notion de subculture a été théorisée par Albert K. Cohen⁸⁷³ de l'école de Chicago.

SYSTÈME DE TRANSFORMATIONS : Structure active de relations dont l'organisation définit un système d'interactions transformatives.

TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE : Le terrain d'observation scientifique est un champ sur lequel l'intervenant-chercheur met en œuvre une méthode de recherche permettant de réaliser des observations à des fins scientifiques.

TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION est le processus socio-économique qui façonne l'activité de changement. Ce processus convertit les structures, les comportements, le fonctionnement, et l'étalement de l'organisation dans le milieu.

STRATÉGIE DE TRANSFORMATIONS désigne les compétences et le dispositif d'intervention ou de management qui permet d'assurer le pilotage du processus de la transformation socio-économique de l'organisation et de ses acteurs dans le milieu. La stratégie de transformation cimente dans un ensemble systémique et holiste le management stratégique et opérationnel, la conduite du changement et le pilotage de la transformation.

UNIVERS HODOLOGIQUE est la dimension spatiale et temporelle d'appartenance et de mobilité dans un milieu. L'univers hodologique est déterminé par les conditions topologiques, physiques, intellectuelles, sociales et psychologiques propres au milieu. L'univers hodologique désigne l'espace diachronique et synchronique dans lequel la transformation se déploie.

⁸⁷³ COHEN Albert K., *Delinquent Boys : The culture of the gang*, Free Press, 1971, 198 p.

Annexes

[bonnet d annexes.pdf](#)