

Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom

*Alain Vas**

INTRODUCTION

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises actuellement subit des bouleversements majeurs (dérégulation, explosion de la concurrence, mondialisation, innovations technologiques,...) qui poussent celles-ci à s'interroger sur leurs modes de gestion et d'organisation. Comprendre les implications des changements organisationnels opérés par de nombreuses entreprises semble devenir une question clé de survie. Des études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement (Van de Ven, Poole, 1995) et passant en revue plusieurs études empiriques (Barnett, Carroll, 1995) mettent d'ailleurs en exergue le besoin de plus de travaux dans ce domaine.

CADRE THÉORIQUE

1. Le changement organisationnel dans la littérature

Les perspectives théoriques qui se sont attachées à définir les phénomènes organisationnels reposent sur des hypothèses apparemment opposées quant à la conception même de l'organisation. Pour les uns, l'entreprise est considérée

*. *Alain Vas*, Assistant à l'Université Catholique de Louvain, Unité de Stratégie d'Entreprise de l'Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-La-Neuve, Belgique.

comme une organisation caractérisée par des phénomènes d'inertie (Boeker, 1989; Hannan, Freeman, 1984; Kimberly, 1979) et pour d'autres (Johnson, 1987; Starbuck, 1965) par des phénomènes d'adaptation voulus par les gestionnaires ou imposés par l'environnement.

Un premier courant considère l'environnement comme le moteur d'un processus de sélection des formes organisationnelles. Les organisations doivent s'adapter, trouver leur niche ou disparaître. L'écologie des populations (Hannan, Freeman, 1984) est une des théories les plus représentatives de ce courant.

Un second courant met en exergue le rôle proactif des gestionnaires comme moteur de changement au sein de l'organisation. Cette perspective repose sur la théorie du choix stratégique (Child, 1972) où le rôle des membres clés de l'organisation devient essentiel puisqu'ils surveillent les changements environnementaux afin d'adapter au mieux leurs stratégies (Chaffee, 1985; Tichy, Ulrich, 1984; Andrews, 1971).

Ces différentes théories mettent en évidence la volonté managériale d'adapter les ressources et la structure de l'organisation aux contraintes et opportunités de l'environnement. Plus récemment, des chercheurs se sont d'ailleurs interrogés sur les relations existant entre les courants « déterministes » et « volontaristes », examinant l'interaction entre le contexte environnemental et l'action managériale (Van de Ven, Poole, 1995; Pettigrew, 1985; Hrebiniak, Joyce, 1985).

Les théories classiques sur le changement opposent également deux natures du changement au sein des organisations. On parlera de changement radical (Tushman, Romanelli, 1985) ou incrémental (Pettigrew, 1985; Quinn, 1980), révolutionnaire ou évolutionnaire, de premier ou deuxième ordre (Watzlawik et alii, 1978), « piecemeal » ou « quantum »¹. Plus généralement, on oppose la conception darwinienne, qui présente l'évolution comme une succession de petites mutations graduelles, à la conception « punctuationniste » (Eldredge, Gould, 1972; Tushman, Romanelli, 1985) qui considère l'évolution comme une longue période d'équilibre ponctuée par de courtes périodes de changement radical. La théorie « punctuationniste » ou dite de *l'équilibre ponctué*² a émergé dans un grand nombre de disciplines de sciences sociales et physiques. Gersick (1991) a d'ailleurs étudié ce modèle dans six domaines différents afin de déceler les régularités dans la façon dont les systèmes évoluent et se transforment. Inspirés de ce courant, Tushman et Romanelli (1985:171) décrivent le processus d'évolution des organisations comme un processus alternant de longues périodes appelées *périodes de convergence* durant lesquelles le changement est limité à des ajustements et des périodes peu fréquentes et courtes de changements radicaux, profonds, révolutionnaires appelés *réorientations ou re-création*. Pour eux, la réorientation stratégique se marque par de nouveaux choix managériaux qui portent sur les croyances et valeurs de base des employés, sur les

1. Miller et Friesen (1980) définissent « quantum » comme un changement « quantique » c'est-à-dire qui implique des modifications profondes de la structure organisationnelle, dans un intervalle de temps réduit. Ils opposent cette notion à celle de « piecemeal », c'est-à-dire un changement graduel, pas à pas, d'ajustement de la structure.

2. Gersick définit le paradigme de l'équilibre ponctué comme suit : Les systèmes évoluent à travers une alternance de périodes d'équilibre, durant lesquelles leurs structures sous-jacentes persistent et permettent uniquement des changements incrémentaux et des périodes de révolution durant lesquelles leurs structures profondes sont fondamentalement altérées (1991).

produits, marchés et technologies, sur la répartition du pouvoir, la structure de l'organisation, le type, la nature et l'étendue des systèmes de contrôle (Tushman, Romanelli, 1985: 176). Plusieurs recherches empiriques appuient cette thèse du changement ponctué dans de nombreux domaines (Kelly, Amburgey, 1991).

L'intérêt du modèle de l'équilibre ponctué est de réconcilier la vision adaptative et inflexible de l'évolution des organisations en intégrant les perspectives de changement volontaire et déterministe. De même, l'alternance de longues périodes de convergence propices à des ajustements incrémentaux et de courtes périodes de changements radicaux issues de choix managériaux, permet de réconcilier les conceptions incrémentales et radicales du changement organisationnel.

Ce rapide parcours de la littérature met en évidence la diversité et le nombre de travaux qui traitent du changement organisationnel. Notre propos se focalisera sur l'étude du changement organisationnel à la lumière de la théorie de l'équilibre ponctué. En effet, selon Romanelli et Tushman (1994: 1160), des études sont nécessaires pour mieux comprendre les processus de changement révolutionnaire, non plus au niveau d'une industrie, mais au niveau de l'organisation et même des sous-unités de l'organisation afin de tester les implications complètes du modèle.

2. Le pilotage du changement organisationnel

L'intervention des individus dans le changement organisationnel semble nécessaire pour adapter l'organisation à son environnement. Le rôle du CEO prend une dimension essentielle pour engager le processus de changement et ainsi contrer l'inertie qui semble caractériser l'organisation. Plusieurs auteurs (Kanter, 1983; Nadler, Tushman, 1989; Kotter, 1990) relèvent l'importance d'un leader emblématique, charismatique, qui symbolise la volonté de changement. Son rôle est de marquer la volonté de changer en diffusant au sein de l'organisation une nouvelle vision des choses. La littérature s'est d'ailleurs beaucoup intéressée aux qualités requises pour piloter des programmes de changement au sein des organisations.

Reitter (1991) résume les principales caractéristiques des « transformational leaders » mis en évidence par les travaux de Burns (1978) et surtout de Tichy et Devanna (1986). Selon ces auteurs, les « transformational leaders » se définissent eux-mêmes comme agent de changement, ils sont courageux, à la fois intellectuellement et affectivement, croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et savent animer une organisation. Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables d'articuler celles-ci et de les faire partager par leurs

3. CEO est l'abréviation de Chief Executive Officer, ce qui signifie Directeur Général.

collaborateurs. Ils comprennent leurs erreurs et en tirent des leçons, savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude. Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé (Reitter, 1991: 39).

Dans une perspective plus large, Wiersema et Bantel (1992) ont étudié le lien qui pourrait exister entre les caractéristiques démographiques de l'équipe dirigeante et les changements stratégiques menés dans les organisations. Ils suggèrent dans leurs conclusions que des équipes dirigeantes d'âge jeune (en moyenne), ayant peu d'ancienneté dans l'entreprise, un bagage intellectuel élevé (niveau d'études) et présentant une forte hétérogénéité en termes de spécialisation scolaire, facilitent le changement stratégique des entreprises.

En résumé, il semble bien que l'équipe dirigeante et les contextes dans lesquels elle évolue, jouent un rôle déterminant dans le pilotage du changement.

OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de notre étude consiste à mieux comprendre le pilotage du changement durant les périodes de changement révolutionnaire au sein d'une grande organisation. Notre choix de terrain d'analyse s'est porté sur Belgacom, l'opérateur belge de télécommunications. En effet, le terrain nous semble tout à fait approprié pour mener une étude sur le changement organisationnel « ponctué », étant donné les transformations radicales, révolutionnaires, menées au sein de l'entreprise depuis 1995, après 60 ans de monopole public. Plus particulièrement, nous nous sommes focalisés, dans le cadre de cette étude exploratoire, sur l'analyse d'un vaste projet de changement enclenché en mai 1995, baptisé TURBO (Transforming, Upgrading, Responsabilising, Belgacom's Organization).

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le principal objectif de notre recherche exploratoire est avant tout descriptif, avec la possibilité de proposer une première série d'explications. Notre recherche se base sur l'inférence descriptive⁴ qui n'exclut pas le rôle de l'interprétation du chercheur pour générer une théorie. Au contraire, l'interprétation joue un rôle intégrateur et permet une meilleure compréhension du phénomène étudié. Nous avons tenté de mettre à jour des régularités dans le processus de changement étudié. Nous avons donc opté pour une démarche abductive⁵, basée sur l'étude qualitative d'un cas en profondeur (Strauss, Corbin, 1990; Yin, 1989). Le dispositif de recherche basé sur l'étude de cas est particulièrement

4. King et al. (1994: 34), expliquent certains aspects essentiels de la description scientifique: « *En quoi consiste l'inférence : une partie de la tâche est d'inférer des informations portant sur des faits non observés à partir de faits que nous avons observés. Un autre aspect consiste à distinguer ce qui est systématique dans les faits observés de ce qui est non systématique* ».

5. « *Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjonctures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* », (Koenig, 1993: 7).

recommandé lorsque l'on aborde des champs d'étude complexes, où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension (Yin, 1989; Van Maanen, 1983; Eisenhardt, 1989). Notre choix méthodologique s'est inspiré de la « théorie fondée »⁶ qui ouvre la voie à de nouvelles explications et de nouvelles perspectives qui « s'ajustent » dans le sens où elles dérivent des catégories utilisées par les acteurs eux-mêmes.

Les données empiriques ont été collectées essentiellement à partir d'interviews semi-structurées auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante de Belgacom⁷, de documents internes et d'archives de la société, afin d'opérer une triangulation des sources d'informations disponibles. Tout d'abord, nous avons récolté un ensemble de documentation concernant le projet TURBO. Ensuite, nous avons interviewé l'ensemble des membres du groupe dirigeant de Belgacom (25 interviews semi-structurées). Enfin, nous avons traité cette information en nous inspirant des techniques d'analyses de données qualitatives proposées par Miles et Huberman (1991). Nous avons clôturé notre démarche de recherche par une rencontre avec plusieurs membres de l'équipe dirigeante, dont le CEO de Belgacom, pour valider nos résultats. Nous nous sommes focalisés, dans le cadre de cette étude exploratoire, exclusivement sur les membres du top management car ils constituaient des informants-clés étant donné le caractère top-down du changement étudié.

LE CHANTIER DE RECHERCHE

1. Bref historique de Belgacom

En 1930, l'État belge décide de créer une Administration Publique responsable des télégraphes et téléphones : La Régie Publique des Téléphones (RTT). Après 60 ans de situation monopolistique, une loi de 1991 transforme la RTT en une entreprise publique autonome. L'objectif de cette réforme vise à revitaliser l'entreprise en lui accordant plus d'autonomie de gestion, tout en maintenant une distinction entre les missions de services publics et les activités ouvertes à la concurrence. Cette loi de 1991 officialise le changement de nom de la RTT qui devient Belgacom. Désormais la gestion journalière de Belgacom ne relève plus du ministre dont les activités de tutelle sont réduites au minimum. Une loi du 12 décembre 1994 modifiera, à nouveau, le statut légal de Belgacom pour la transformer en une société anonyme de droit public. Cette transformation s'accompagne d'un contrat de gestion, entre l'état et la direction de l'entreprise, qui fixe de nouvelles missions et des objectifs à la société. Le 14 décembre 1995,

6. La «grounded theory» de Glaser et Strauss, 1967.

7. Ces entretiens ont été réalisés en 1998 et constituaient la phase exploratoire de notre recherche. Depuis 1998, ils ont fait l'objet de nombreux apports complémentaires, qui enrichissent fortement les premières pistes de réflexion lancées dans cet article. Notre recherche, toujours en cours au sein de Belgacom, s'inscrit résolument dans une approche longitudinale du changement.

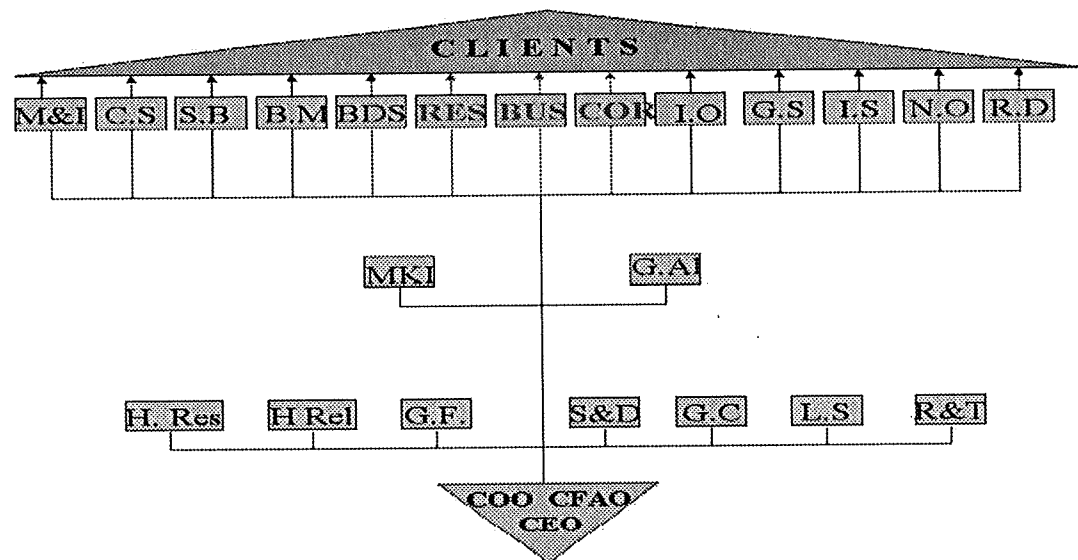
un nouveau changement majeur touche l'entreprise puisque le gouvernement belge choisit trois partenaires étrangers pour réaliser une « Consolidation stratégique » de Belgacom. Le Consortium composé d'Améritech, de Tele Danmark et de Singapore Telecom, entre dans le capital de Belgacom à 50 % moins une voix. Dès le premier janvier 1996, un vaste programme de changement, baptisé TURBO, est mis en œuvre. Il est marqué par la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle orientée clients. Cette réorganisation structurelle s'accompagne d'un vaste programme de reconversion (6800 personnes) et de mise à la préretraite (6300 personnes) baptisé PTS (People, Team, Skills) qui s'étalera sur 18 mois.

Alors que d'autres opérateurs ont connu l'autonomie dans les années quatre-vingts, la RTT devra attendre 1992. Ce retard par rapport à ces concurrents potentiels, dans une politique de libéralisation des marchés de télécommunications, sera un des éléments qui poussera Belgacom à déclencher les plans TURBO et PTS, d'une ampleur considérable en une période de temps très courte.

2. TURBO : un changement de structure radical

Jusque 1995, la structure de Belgacom était une structure bureaucratique héritée de la RTT. L'entreprise était divisée en plusieurs circonscriptions qui avaient le contrôle total de leur zone géographique et qui étaient dirigées par des directeurs de circonscriptions. Ces directeurs géraient aussi bien les aspects techniques, marketing, financiers, commerciaux, de services après vente... et dépendaient directement de l'administrateur délégué. Il y avait donc à la fois une grande autonomie des différentes circonscriptions et une forte centralisation des pouvoirs autour des directeurs de circonscription. Une des phases importante du plan TURBO a été la réorganisation et le remaniement de la structure organisationnelle. Le 1er janvier 1996, une nouvelle structure est présentée aux membres de l'organisation, qui se veut orientée client. Pour ce faire, trois divisions clients (Résidentiel RES, Business BUS, Corporate COR) sont créées afin de proposer des services adaptés aux différents types de clientèle. Une multitude d'autres divisions viendront en support des trois divisions clients. La volonté du top management d'orienter résolument toute l'organisation vers les clients se marque symboliquement par la présentation d'un nouvel organigramme en forme de pyramide inversée, plaçant à sa tête le client et à sa base le CEO de l'entreprise.

Figure n°1 - Organigramme de Belgacom en 1998



Les modes de fonctionnement de la direction sont revus puisque le comité de direction en tant que tel disparaît. Il est remplacé par des comités de coordinations composés de directeurs qui traitent de matières spécifiques comme l'investissement et la stratégie, les liens entre les différentes unités au sein de l'entreprise, la politique de gestion des ressources humaines, le développement de l'informatique et la communication. Parallèlement à ce changement structurel, dans un souci de recherche de qualité et de réduction des coûts, un système de management par objectifs est mis en place. Il consiste à généraliser la relation client - fournisseur à l'intérieur même de l'entreprise afin que chaque service soit à la fois client et fournisseur d'autres services de l'organisation.

3. TURBO : Une volonté de changement culturel

Recentrer la structure de Belgacom sur le client et vivre dans un état de changement quasi continu nécessite un changement dans la culture de l'entreprise. Le sommet de Belgacom a la volonté affichée d'encourager la responsabilisation, le professionnalisme et la prise d'initiative dans les activités de chaque collaborateur⁸. Comme le fait remarquer Reitter (1991), un changement dans les valeurs « formelles » de l'entreprise contribue à modifier les comportements admis par le groupe, il touche à la justification que les individus donnent à leurs actions, au sens de leur choix. Néanmoins, la culture d'entreprise sous-jacente et bien ancrée est difficile à maîtriser car chaque acteur agit selon ses propres intérêts, valeurs et buts. La culture constitue donc une réalité difficile à appréhender mais les signes les plus visibles sont multiples (Reitter, 1991). La culture à la Régie pourrait être qualifiée de « bureaucratique », forte et articulée

8. Rapport annuel de Belgacom, 1995, p. 18.

autour du respect de la hiérarchie. Le système hiérarchique pyramidal était clair, préétabli et connu de tous, avec ses lourdeurs et ses lenteurs dans le transfert d'informations. On entrait jeune à la RTT et l'on gravissait les échelons à l'intérieur de l'entreprise via les formations, les examens, les soutiens politiques, ... L'entreprise était très tournée vers elle-même et la maîtrise de la technique. Les nouvelles directives dans le plan TURBO préconisent de développer une culture orientée client. Le but affiché de la transformation structurelle est de métamorphoser une organisation caractérisée par son orientation interne où *l'abonné* a peu de chose à dire en une organisation orientée vers l'extérieur, vers les besoins *du client*.

Une tradition technique forte, des habitudes bureaucratiques ancrées, une décentralisation des décisions à la tête de chaque circonscription régionale, font place à un management centralisé faisant appel au jugement, à la participation des membres de l'organisation, à la maîtrise des coûts, à la satisfaction du client. Le projet TURBO semble donc jouer un rôle déclencheur important dans ce grand bouleversement culturel.

4. PTS : Un vaste plan de reconversion (People, Team, Skills)

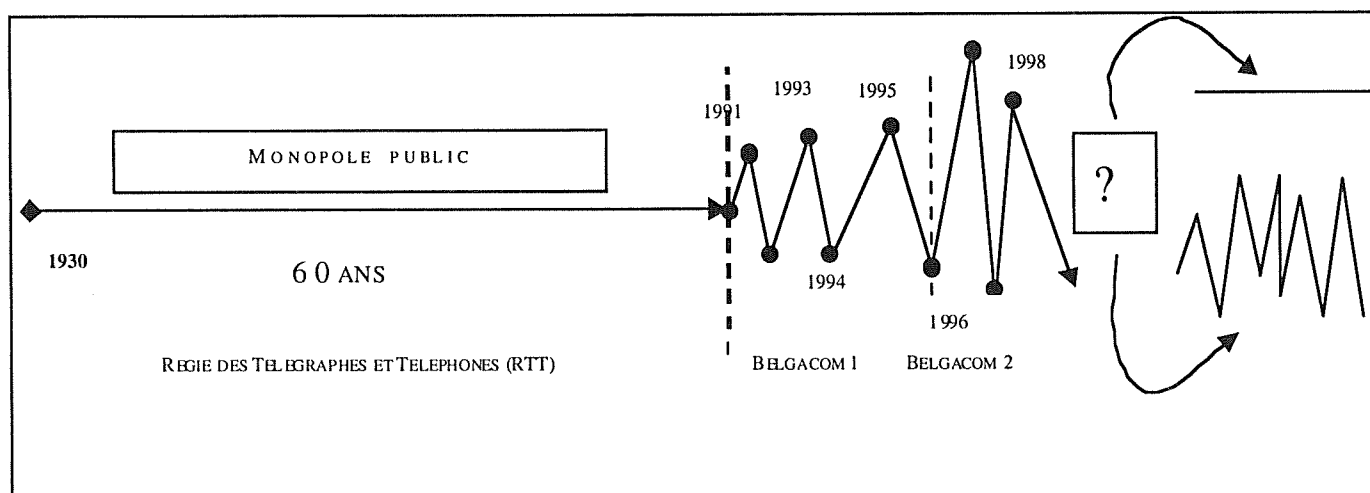
Le projet TURBO s'accompagne rapidement d'un vaste plan, baptisé « PTS », qui s'articule autour de deux volets importants. D'une part, la mise au point d'une formule de départ anticipé à la retraite et d'autre part, un plan de reconversion d'une partie du personnel. Belgacom propose la formule de congé préalable à la retraite à tous ses collaborateurs âgés de 50 ans et plus et comptant au moins 20 ans d'ancienneté (6300 personnes). Négociée avec les trois organisations syndicales, l'opération débouche sur un succès puisque 98 % des collaborateurs concernés ont choisi d'accepter l'offre. Parallèlement, une opération de reconversion d'une envergure sans précédent en Belgique est lancée. 6800 employés sont engagés dans ce programme. Chaque division établit des descriptions détaillées des fonctions à pourvoir. Après analyse des propositions et négociations avec les représentants du personnel, des « job centers » sont mis en place dans les différentes régions du pays. Dans ces « job centers », un bilan complet des compétences est réalisé pour chaque membre du personnel impliqué dans le programme, et une offre de formation individualisée est proposée, suivie ou non d'une proposition de nouvel emploi. Ce processus de reconversion s'est accompagné d'un important programme de formation. La « Learning and Development Academy » (LDA) de Belgacom s'est chargée de proposer à toutes les personnes impliquées dans le processus un programme de formation personnalisée; l'objectif est de leur permettre de se préparer à leur nouveau métier au sein de l'entreprise.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES

1. La nature du changement remise en question

Nous avons entamé cette étude de cas avec l'intention de nous intéresser aux changements organisationnels révolutionnaires directement inspirés de la théorie de l'équilibre ponctué. Notre étude devait se concentrer sur la période dite de « révolution » ou re-création. L'historique de Belgacom met clairement en évidence l'enchaînement d'une longue période de stabilité rompue par un changement radical, rapide et profond de l'entreprise. La figure ci-dessous, retrace l'évolution de l'ex-RTT devenue Belgacom.

Figure n°2 - Évolution schématique de la RTT à nos jours



La période de 1994 à 1995 nous semblait constituer le cœur d'une phase de réorientation stratégique au sens de Tushman et Romanelli (1985).

Dans une logique de changement radical, rare et profond, cela signifiait que les orientations stratégiques prises par la direction de Belgacom en 1995, devaient se stabiliser pour entrer dans une nouvelle longue période de convergence autour des choix stratégiques réalisés. Pourtant, la perception d'une majorité de membres du groupe dirigeant semble remettre en question cette perspective d'une longue période de convergence stratégique succédant à cette période de révolution organisationnelle.

« Les techniques évoluent, l'environnement évolue, la réglementation évolue, il faudra toujours s'adapter, je crois que ça, ils doivent le comprendre ». [Entretien N 2]

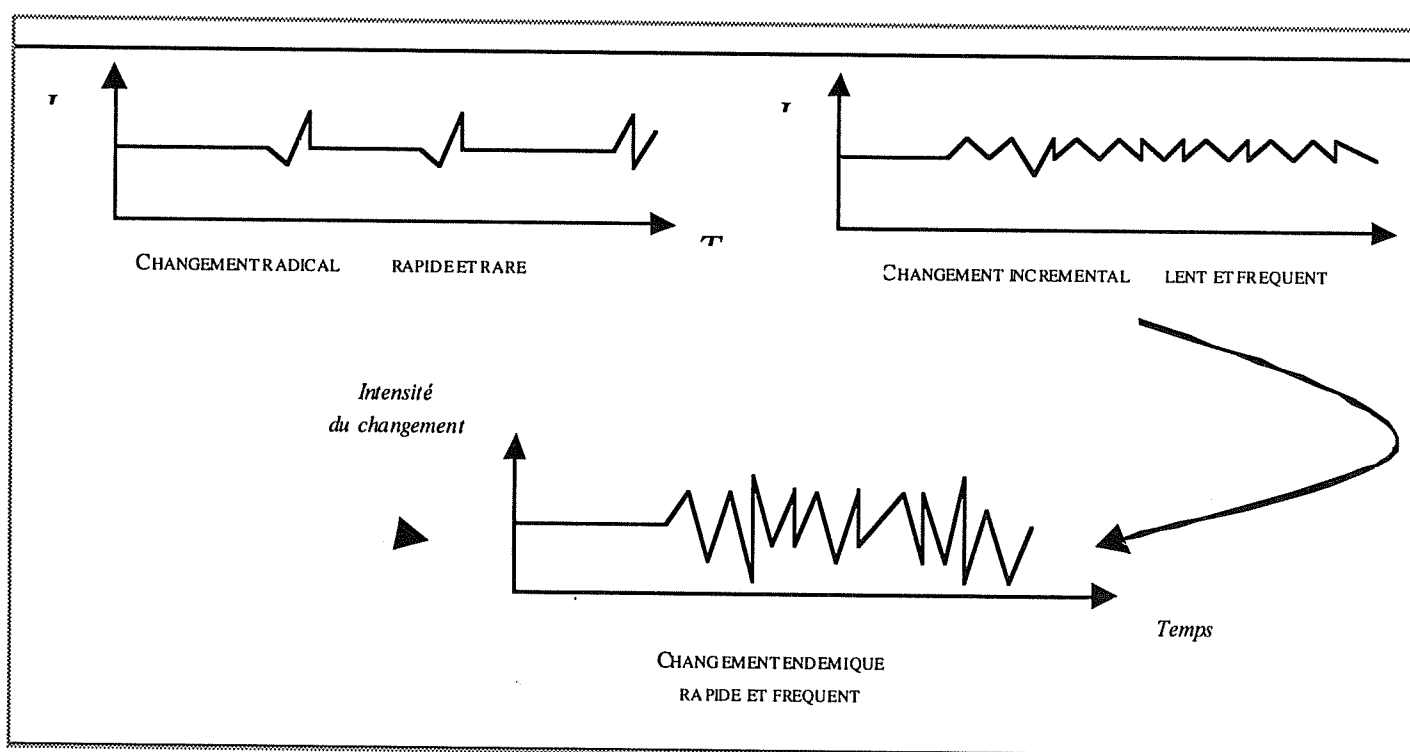
« Si on veut arriver à la vision, il y aura encore beaucoup de changements dans l'organisation ». [Entretien N 10]

« ... Cet exercice n'est certainement pas fini et dans une certaine mesure, ne s'arrêtera jamais ... le message que chacun doit pouvoir véhiculer, à mon niveau, mais aussi aux autres niveaux du management, à travers la façon dont la gestion est organisée, c'est : "Change is a Way of Live" ». [Entretien N 5]

9. « endémique » signifie qui sévit en permanence.

Ni le caractère rare, profond et ponctuel du changement radical, ni les ajustements progressifs et fréquents du changement incrémental ne semblent traduire la réalité vécue au sein de Belgacom. Nous sommes face à une « nouvelle » nature du changement organisationnel, caractérisée par sa permanence, sa vitesse et son intensité. Afin de résumer de façon claire notre propos, nous présentons des figures représentant schématiquement la notion de « changement endémique »⁹ qui a émergé de notre étude.

Figure n°3 - Illustration du processus de changement endémique



Les questions, portant sur les types de structures, de systèmes et d'hommes qui pourraient favoriser la mise en œuvre du changement endémique au sein des entreprises, nécessitent des études complémentaires.

2. Le « Radical change leader »

Comme nous l'avons présenté dans la revue de littérature, plusieurs auteurs (Kanter, 1983; Nadler, Tushman, 1989; Kotter, 1990) ont relevé l'importance du leader pour la mener à bien des programmes de changement au sein des organisations. Lors de nos interviews, les membres du top management ont mis en évidence l'importance qu'a eue l'arrivée du CEO dans le démarrage du programme de changement à Belgacom.

« C'est une figure emblématique. C'est un personnage avec beaucoup d'autorité et je crois que les gens se sont dits : "Voilà quelqu'un qui va pouvoir nous aider" » [Entretien N°2].

« Une des leçons extrêmement claire de ce type de programme et que si les programmes de changement à la TURBO ou à la PTS n'ont pas le support visible, omniprésent du CEO de l'entreprise alors "Forget about it !". Ça, c'est une des leçons les plus claires de l'ensemble, si le CEO non seulement n'y croit pas mais s'il ne montre pas qu'il y croit alors jamais on ne réussit ! » [Entretien N°5]

« Un facteur qui a été favorable au changement, c'est la volonté de changer qui venait du top, du CEO, un leader fort pour qui rien n'est impossible. Avant lui, le changement avait été aménagé avec trente-six mille contraintes et il a tout balayé et a dit, c'est possible, on le fait, et on l'a fait ! ». [Entretien n° 8]

L'expérience passée du CEO dans d'autres grandes entreprises en mutation, a forgé son image de « change leader ». Dans les deux entreprises qu'il a dirigées précédemment, il a mené des transformations qui ont marqué son passage. Il semble donc que l'expérience passée du « change leader » constitue un atout important, en tant que figure emblématique du changement. Il représente la personne en qui les membres de l'organisation peuvent croire.

« ... cette entreprise va avoir, va connaître et connaît pour l'instant des moments très difficiles, on va demander énormément aux gens mais les gens ont besoin de savoir qu'il y a tout en haut, un type à qui l'on peut donner confiance. Même s'il fait très noir, même si on entend hurler tout le monde, ils savent qu'on peut avoir confiance et qu'on a un capitaine qui va nous guider. C'est important sur le plan émotionnel pour beaucoup de gens ». [Entretien N°3]

Néanmoins, le « change leader » risque de s'appuyer naturellement sur ses succès passés et de réutiliser les mêmes recettes pour piloter le changement dans des contextes qui sont pourtant à chaque fois différents.

« La seule erreur, c'est de dire "j'ai déjà vécu ça !", c'est le réflexe normal de se demander comment j'ai résolu ce problème à ce moment-là. C'est une erreur et c'est dangereux. Bien sûr, on sait ce qui fonctionne ou pas au point de vue de la motivation, communication, analyse et implémentation mais il n'y a pas de recette unique » [Entretien N 23].

L'expérience passée du « change leader » apparaît à la fois comme un atout, pour renforcer son image emblématique, et un risque de le pousser dans des « routines transformationnelles » qui peuvent s'avérer inadaptées à la situation nouvelle. Fort de son expérience passée, le CEO est également perçu par ses pairs comme un visionnaire convaincu, bon communicateur et courageux. Notre étude a surtout permis de faire émerger une notion peu développée dans la littérature sur le changement et qui semble essentielle pour piloter des changements organisationnels rapides et fréquents de type endémique : *la confiance a priori*.

« ... C'est pour cela que l'on a pris quelqu'un comme moi (CEO) et pas quelqu'un d'autre, sans s'en rendre compte. Mais moi, dès le départ je fais confiance aux gens. J'ai travaillé en France avec des patrons qui ne font pas confiance, se méfient de tout le monde et ont besoin de laisser le temps au temps. Ils font confiance après 5 ou 6 ans. Moi, je fonctionne à l'opposé, je fais confiance à tout le monde mais une fois, pas deux ! Ça aide énormément. Bien sûr parfois on se trompe, c'est "trust" mais "verify" » [Entretien N 23].

Plusieurs théories portant sur la confiance ont établi que celle-ci se développait graduellement dans le temps (Blau, 1964). Cette conception fait l'hypothèse implicite que le niveau de confiance initial⁹ est faible et qu'il croît graduellement avec le temps. Or nous constatons qu'une des caractéristiques importantes du CEO de Belgacom est de développer un niveau de confiance initial élevé. Ce paradoxe nous paraît mettre en exergue une caractéristique nouvelle du « radical change leader » qui n'est pas sans intérêt. La confiance a priori permet de pallier au manque de temps caractéristique des changements organisationnels de type endémique.

Dans une perspective plus générale, le temps devient une ressource rare et précieuse qui impose aux individus de modifier leurs comportements suite aux nouvelles relations organisationnelles en place. L'évolution rapide de l'environnement interne et externe des entreprises, la mobilité accrue des cadres, la mise en place de structures favorisant les groupes de projets, qui se font et se défont, ne laissent plus le temps au temps pour construire au sein des équipes, une histoire commune et des relations de confiance. Il importe de mieux comprendre les facteurs susceptibles de favoriser le développement de cette confiance *a priori* qui pourrait devenir un facteur clé dans la gestion du changement et des nouvelles relations organisationnelles qu'il impose.

3. Une équipe dirigeante renouvelée

Le 5 mai 1995, J.J Goossens, CEO de Belgacom, annonce en visioconférence au Top 200 de la société la mise en place, dès le 1^{er} janvier 1996, de la nouvelle structure TURBO ainsi que la vacance de tous les postes du Top 200 entre septembre et décembre 1995. Durant trois mois, tous les managers ont eu l'opportunité de poser leur candidature pour trois postes. La même opération s'est effectuée en cascade aux niveaux inférieurs du top management. Tout d'abord, l'équipe des Directeurs Généraux a été sélectionnée par le CEO, ensuite, les rapporteurs directs des D.G ont été sélectionnés par les D.G eux-mêmes et le CEO, et finalement, les directeurs ont choisi leurs rapporteurs directs toujours avec l'approbation du CEO.

9. Nous entendons par initial, la première rencontre entre les personnes ou premières interactions.

Cette première action du CEO, après 100 jours de réflexion, a constitué un signal fort de rupture avec le passé et a montré la volonté du CEO de s'entourer d'une équipe solide sur laquelle il pourrait compter. Un des membres du top management, ayant fait partie de cette opération commentera d'ailleurs :
« *On ne change pas les structures si on n'a pas le courage de mettre en question aussi les hommes qui mènent les structures* » [Entretien N°3].

Cette opération choc a permis une recomposition de l'équipe dirigeante, dont la moyenne d'âge du nouveau groupe est jeune puisque 14 dirigeants sur les 25 en place ont moins de 50 ans et 5 Directeurs Généraux ont moins de 40 ans. Cette reconfiguration du top management semble avoir favorisé la rupture désirée avec l'ancien système en place. On peut noter également que 13 d'entre eux sont titulaires d'un MBA ou d'un Master, 5 ont fait des diplômes d'écoles de commerce, 3 sont docteurs (46, 54 et 59 ans), 2 ont une formation d'ingénieur (58 et 60 ans), 1 est sociologue (56 ans) et 1 est juriste (43 ans). Le niveau « intellectuel » de l'équipe dirigeante paraît relativement élevé avec la volonté affichée pour certains d'entre eux, surtout les plus jeunes, de « rester à jour » en suivant des cursus complémentaires régulièrement. De plus, on peut noter l'intervention de plusieurs d'entre eux dans des cursus d'école de commerce du pays. Ces résultats confirment notamment l'étude de Wiersema et Bantel (1992), en insistant sur l'hétérogénéité des bagages des membres du groupe dirigeant, favorable à la volonté de changer.

4. La résistance au changement

Aux vues de l'ampleur du projet de changement TURBO et de l'impact qu'il avait sur tous les niveaux de l'organisation, on pouvait s'attendre à une résistance au changement très forte. En effet, le phénomène de résistance au changement est présenté dans la littérature comme un frein inévitable aux processus de transformation des entreprises. Pourtant, nous avons relevé une perception bien différente chez plusieurs managers interrogés.

« *... Les gens étaient en attente depuis longtemps d'un changement.... Les gens voulaient changer, il faut bien communiquer, il faut leur donner un plan, une vision, un projet* » [Entretien N°1].

« *Les gens n'attendaient qu'une seule chose, c'est d'avoir l'étincelle !* » [Entretien N°14].

« *Qu'il y ait des résistances, c'est certain, la résistance viendra du fait non pas du changement, mais que l'on en demande de plus en plus aux gens et c'est vrai qu'il y a des*

moments maintenant où, par des concours de circonstances, parce qu'il manque de personnel, parce qu'il y a telle chose qui n'est pas prête ou parce que l'informatique ne suit pas, on est dans des situations où l'on en demande vraiment beaucoup au personnel. C'est ça que les gens critiquent, ce n'est pas de changer » [Entretien N°2].

Ces extraits semblent tout à fait appuyés sur les constatations faites par Crozier et Friedberg (1977 : 334) pour qui, les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose.

Le programme de changement TURBO, initié par le sommet, avait clairement comme objectif de transformer en profondeur le système d'actions de l'organisation, les jeux entre les acteurs et donc implicitement la structure de pouvoir établie. On doit constater que le risque de chaos, inhérent à ce type de changement Top-Down brutal, a été évité. La transformation drastique de l'organisation s'est faite sans aucune grève, dans une entreprise où les syndicats exercent un contre-pouvoir puissant et organisé, hérité de l'entreprise publique.

Il semble que le succès apparent de la transformation structurelle et politique de Belgacom soit lié à deux phénomènes. Tout d'abord, comme la littérature l'a souvent mis en évidence (notamment Pettigrew, 1985), le changement culturel et politique n'a lieu que lorsque la pression extérieure est suffisamment forte. Dans des périodes plus calmes, la légitimité du changement n'est pas évidente pour les membres de l'organisation. Il est clair que le contexte de dérégulation de l'industrie, marqué par la date symbolique du 1^{er} janvier 1998, l'arrivée sur le marché national de concurrents étrangers ainsi que l'évolution fulgurante de la technologie ont généré une pression extérieure forte, favorable aux transformations de l'entreprise. Ensuite, il semble que Belgacom ait réellement tenté de construire de « nouveaux jeux » dans lesquels les membres de l'organisation trouvaient leurs intérêts. Dès la mise en place de l'organisation TURBO, Belgacom a travaillé à l'élaboration et la construction du plan PTS concernant plus de 12.000 personnes de l'entreprise.

Le premier volet portait sur le départ en préretraite de 6.300 « anciens », a priori les plus propices à défendre les systèmes d'actions passés. Les conditions de départ de ces « anciens » ont été perçues comme très favorables à la fois par eux et par leurs collègues qui restaient dans l'organisation. Cela a contribué à réduire la résistance au changement mais au prix d'une perte de compétences due au départ massif de personnes expérimentées. Le second volet du plan prévoyait la reconversion de 6.600 personnes restant au sein de l'entreprise. Ce système d'accompagnement PTS, la mise en place concrète de « Job Centers », la création d'une équipe projet dédiée à la reconversion, la rigueur

et la transparence du système de formation – reconversion, ont été autant de facteurs qui ont favorisé l'acceptation par les membres de l'organisation du nouveau système d'actions imposés par le sommet.

De plus, ce plan PTS a, dès le départ, été négocié avec le « contre-pouvoir » syndical. Cette démarche transparente a permis de rassurer les individus et de les intégrer dans un processus de transformation individuel.

« Les gens voient la situation toujours par rapport à eux, ça ne sert à rien d'aller leur expliquer de grands thèmes ou de grandes théories sur le changement à gauche et à droite, mais permettre de parler du changement dans leur propre vie ... On essaie plutôt d'aller parler aux gens de cette manière pour essayer de les accompagner dans leur changement et pas dans le changement » [Entretien N°2].

Les résistances au changement sont également liées à la peur de l'inconnu, l'inquiétude devant l'avenir, le risque de la situation nouvelle (Kanter, 1983). Le plan PTS, semble avoir joué le rôle de « catalyseur d'angoisses », en proposant des perspectives, un projet concret individualisé, des formations adaptées à chaque cas et souvent une promotion. Dans ce nouveau jeu, chaque personne, prise individuellement, a pu souvent trouver son intérêt et ainsi accepter le changement. L'accompagnement individualisé semble avoir été fondamental pour mener à bien ce changement collectif majeur.

Les relations entretenues entre le top management et les organisations syndicales semblent avoir également facilité l'acceptation du plan. La relation de confiance reposait sur trois décisions importantes du top management. Tout d'abord, le fait de créer une division Relations Humaines dédiée entièrement à la mise en œuvre du changement et aux multiples négociations avec les syndicats. Ensuite, le fait d'avoir gardé à la tête de cette division un manager en place avant la réorganisation de 1995, qui avait une histoire commune avec les syndicats et qui pouvait favoriser la relation de confiance. Enfin, la décision de centraliser le pouvoir des organisations syndicales afin d'avoir un interlocuteur fort avec qui il était possible de dialoguer et négocier. Ce contexte a été favorable à l'émergence d'un partenariat qui a demandé au top management de jouer un véritable rôle « éducatif » envers les syndicats. Les efforts de communication se sont axés sur la nécessité de changer, ce qui a exigé de la part du top management, particulièrement du CEO, un investissement considérable en temps de présence sur le terrain. L'implication directe du CEO semble avoir permis de construire une véritable relation de confiance, nécessaire dans tout partenariat.

« La façon de communiquer avec les syndicats a été un processus critique pour réussir ce changement » [Entretien N°23].

Ces premières constatations nous poussent à vouloir approfondir dans nos recherches futures ce processus de partenariat entre le top management et les organisations syndicales.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche, nous avons mis en lumière l'existence d'une nature endémique du changement, caractérisée par sa fréquence élevée, sa rapidité et son intensité. Le caractère permanent de ce changement organisationnel pose des questions concernant les structures, les systèmes et les hommes les plus à même de favoriser son pilotage. Notre étude a permis de mettre en avant la notion de *confiance a priori* qui constitue une caractéristique intéressante du « radical change leader » pour piloter et mettre en œuvre des projets de changement organisationnel rapide, de plus en plus fréquent au sein des organisations. Cette notion de *confiance a priori* semble avoir également des implications aux différents niveaux de l'entreprise, dans les nouvelles relations organisationnelles. Il conviendra d'essayer de mieux cerner cette notion de *confiance a priori* afin de déterminer quels sont les 'f-acteurs' qui pourraient favoriser son émergence. Nous avons également mis en exergue un processus de changement mené en deux temps. Une première phase de rupture brutale, marquée par la mise en place d'une nouvelle structure orientée client et la vacance de tous les postes du top 200 de la société. Ce signal fort lancé par le CEO a été un moment clé de rupture réelle et symbolique avec le passé et de création d'une nouvelle équipe dirigeante autour lui. La seconde phase s'est organisée autour du plan d'accompagnement PTS, négociée en permanence avec les organisations syndicales. Il a permis aux membres de l'organisation de trouver leurs intérêts dans les nouveaux systèmes d'actions mis en place. Basé sur une grande transparence et une volonté d'équité des règles, ce plan d'accompagnement a véritablement joué le rôle de « catalyseur d'angoisse » en proposant un processus *concret, équitable et individuel*. Sa mise en œuvre s'est fortement appuyée sur les organisations syndicales qui sont devenues de véritables *co-pilotes* du changement.

Bibliographie

- Andrews K. (1971), *The concept of corporate strategy*, Homewood III, Irwin.
- Barnett W.P., Carroll G.R. (1995), « Modeling internal organizational change », *Annual Review of sociology*, 21, pp. 217-236, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Blau P.M (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.

- Boeker W. (1989), *Strategic change : The effect of founding and history*, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 489-515
- Chaffée E. (1985), « Three models of strategy », *Academy of Management Review*, 10, pp. 89-98.
- Child J. (1972), « Organizational structure, environment and performance : The role of strategic choice », *Sociology*, 6, pp. 2-22.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, éd. du Seuil.
- Eldredge N., Gould S. (1972), « Punctuated equilibria : An alternative to phyletic gradualism », in Schopf K. (Ed.), *Models in paleobiology*, pp. 82-115, San Francisco, Freeman, Cooper & Co.
- Gersick C.J.G. (1991), « Revolutionary change theories : A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm », *Academy of Management Review*, 16, pp. 10-36.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL, Aldine.
- Hannan M.T., Freedman J. (1984), « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.
- Hinings C.R., Greenwood R. (1988), *The dynamics of strategic change*, Oxford, England, Basil Blackwell.
- Hrebiniak L., Joyce W. (1985), *Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism*, *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 336-349.
- Johnson G. (1987), *Strategic change and the management process*, Oxford, Blackwell.
- Kanter R.M. (1983), *The change masters*, New York, Simon & Schuster.
- Kelly D., Amburgey T.L. (1991), « Organizational inertia and momentum : a dynamic model of strategic change », *Academy of Management Journal*, 34, pp. 591-612.
- Kimberly J. (1979), « Issues in the creation of organizations : initiation, innovation and institutionalization », *Academy of Management Journal*, 22, pp. 437-457.
- King G., Keohane R.O., Verba S. (1994), *Designing Organizational Inquiry – Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Kotter J. (1990), *A force for change : How leadership differs from management*, New York, Free Press.
- Miles M.D., Huberman A.M. (1984), *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Miller D., Friesen P. (1980), « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal*, 23, pp. 591-614.
- Nadler D.A., Tushman M.L. (1989), « Leadership for organizational change », in Mohrman, S., Mohrman, G., Ledford, J., Cummings, T., Lawler III & Associates (Eds.), *Large scales organizational change : 100-119*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Pettigrew A.M. (1985), *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford, England, Basil Blackwell.
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for change : Logical Incrementalism*, IL, Irwin.
- Reitter R. (1991), *Cultures d'entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.
- Romanelli E., Tushman M.L. (1994), « Organizational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test », *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1141-1166.

- Starbuck W (1965), « Organizational growth and development », in March J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Chicago, Rand McNally & Co.
- Strauss S., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage Publications.
- Tichy N., Ulrich D. (1984), « Revitalizing organizations : The leadership role », in J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*, pp. 240-266, Homewood, IL, Irwin.
- Tushman M., Romanelli E. (1985), « Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation », In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational Behavior*, 7, pp. 171-222. Greenwich, JAI Press.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, 20, pp. 510-540.
- Van Maanen J. (1979), « Reclaiming Qualitative Method for Organizational Research: A Preface », *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 520-526.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1975), *Changements : Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Édition du Seuil.
- Wiersema M.-F., Bantel K.A. (1992), « Top Management team demography and corporate strategic change », *Academy of Management Journal*, 35, pp. 91-121.
- Yin K. R. (1989), *Case study research : Design and Methods*, London, Sage Publications.