

LA THÉORIE DE LA TRADUCTION REVISITÉE OU LA CONDUITE DU CHANGEMENT TRADUIT. APPLICATION UN CAS DE FUSION-ACQUISITION NÉCESSITANT UN CHANGEMENT DE SYSTÈME D'INFORMATION

Isabelle Walsh et Alexandre Renaud

Management Prospective Ed. | *Management & Avenir*

2010/9 - n° 39

pages 283 302

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-283.htm>

Pour citer cet article :

Walsh Isabelle et Renaud Alexandre, La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information, *Management & Avenir*, 2010/9 n° 39, p. 283-302. DOI : 10.3917/mav.039.0283

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

par Isabelle Walsh⁹² et Alexandre Renaud⁹³

Résumé

A la fin des années 80, une nouvelle école de pensée voit le jour, menée par Callon et Latour. Cette école est nommée indifféremment sociologie de la traduction, théorie de la traduction, sociologie de l'innovation, ou théorie de l'acteur réseau. Les préoccupations de cette école étaient pour la plupart philosophiques et épistémologiques ; elles portaient sur la construction sociale de la science et les conditions d'émergence des innovations techniques et scientifiques. Cependant les résultats d'une partie des travaux de cette école peuvent être appliqués au changement organisationnel. Les conséquences d'une telle interprétation, en termes de management du changement, n'apparaissent pas comme ayant été complètement exploitées, en particulier dans la littérature anglo-saxonne. Dans cet article, une relecture du travail fondateur de 1986 de Callon nous aide à mettre en exergue un mode de conduite du changement qui n'oublie aucune des parties prenantes à ce changement, quelle que soit leur nature. Nous proposons un modèle de conduite du changement traduit qui apparaît comme étant déjà appliqué, de fait, dans certaines organisations dans le cadre de fusions-acquisitions. Le changement y est mené pour atteindre ce qui peut être perçu comme l'alignement multiple de l'ensemble des parties prenantes au sein d'un réseau organisationnel.

Abstract

At the end of the 1980's, Callon and Latour started a new school of thought which is indifferently named, Sociology of Translation, Sociology of Innovation, Translation Theory or Actor Network Theory. The starting point of their work was mostly philosophical and epistemological: they investigated the social construction of science and the emergence of scientific or technical innovations. However, the result of some of their work also appears to be an important change management theory and its full implications have not yet been fully apprehended, particularly in the English language literature. In this article, we show how a purposeful reading of Callon's famous 1986 article helps us bring forward a mode of change management which does not forget any of the stakeholders whatever their nature. We propose a model

92. ISABELLE WALSH, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, CESAG (EA1347), isabelle.walsh@em-strasbourg.eu
93. ALEXANDRE RENAUD, Université Paris-Dauphine, CREPA DRM (UMR 7088), renaud-alexandre@orange.fr

of translated change management that appears to be already applied, de facto, in some organizations during mergers. Change is driven to reach what may be perceived as a multiple alignment of stakeholders within an organizational network.

Dans le présent travail, nous proposons de revenir aux fondements de la Théorie de l'Acteur Réseau (TAR), c'est à dire à la Théorie de la Traduction (TT ; Callon, 1980, 1986, 1991 ; Callon et Latour, 1991), afin d'appliquer cette théorie dans une perspective qui apparaît comme ayant été négligée dans les recherches en Systèmes d'Information (SI) et plus généralement en sciences de gestion (plus particulièrement dans la littérature de recherche anglo-saxonne) c'est à dire. une perspective de conduite du changement organisationnel.

L'article célèbre de Callon relatant l'histoire des coquilles Saint Jacques de la baie de Saint Brieuc (1986) peut être lu comme racontant une histoire de conduite du changement, comprise et rapportée de manière novatrice. Bien que la littérature sur le changement organisationnel soit extrêmement abondante, une certaine carence de théories prescriptives de conduite du changement, applicables d'un point de vue pratique dans les organisations, est soulignée par certains auteurs (e.g. Poole et van de Ven, 2004).

TT (puis TAR) a été surtout comprise comme une théorie analytique. Pichault (2009) propose de l'interpréter comme une théorie normative. Nous argumentons que notre lecture de TT la mène à un statut prescriptif.

La problématique du présent article est donc de proposer un modèle prescriptif de conduite du changement développé à partir d'une relecture de la théorie de la traduction (Callon, 1986).

Nous présentons en premier lieu une brève revue de littérature sur le changement organisationnel. Nous proposons ensuite une relecture de TT dans une perspective managériale. Enfin nous proposons un modèle de conduite du changement traduit et nous relatons une étude de cas dans laquelle ce modèle apparaît comme étant appliqué.

1. Le changement organisationnel

Le changement organisationnel a été défini par Poole et Van de Ven (2004) comme une différence de forme, qualité ou état d'une entité organisationnelle dans le temps⁹⁴. Ces auteurs nous rappellent que le changement est souvent conceptualisé en contraste par rapport à la stabilité. Cependant la stabilité et le changement peuvent être considérés comme faisant partie d'un même processus (Hermes, 1976).

94. « A difference in form, quality, or state over time in an organizational entity » (Poole et Van de Ven, 2004, page xi)

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

On ne peut parler de changement organisationnel sans parler de Kurt Lewin. Aujourd'hui on se souvient principalement de Lewin comme le créateur du modèle de changement en trois étapes : dégel, mouvement, regel. Comme Burnes (2004) nous le rappelle, il est souvent oublié que Lewin était d'abord un humaniste et que sa préoccupation principale était la résolution des conflits sociaux afin d'améliorer la condition humaine. Il croyait que la résolution des conflits sociaux passait par l'éducation et l'apprentissage afin de permettre aux individus de comprendre et de restructurer leurs perceptions du monde environnant. L'approche planifiée du changement de Lewin est basée sur l'étude des dynamiques de groupe ; elle est consensuelle et par nature, ses processus, sont relativement lents. Dans des environnements de plus en plus instables, de nouvelles perspectives sur le changement organisationnel ont vu le jour depuis le début des années 80. L'approche culturelle des organisations assimile le succès avec la possession d'une culture organisationnelle forte (Collins, 1998 ; Watson, 1997). Pour cette école prescriptive le changement ne peut pas uniquement résulter de décisions managériales mais doit également émerger du terrain (Collins, 1998). Certains auteurs appartenant au courant post-moderne (p. ex. : Pfeffer, 1992) ont mis en avant les jeux de pouvoir organisationnels dans les processus de décision menant au changement ainsi que dans ses résultantes. L'approche processuelle résulte des travaux de Pettigrew (1990 ; 1997). Elle adopte quant à elle une perspective analytique du changement comme processus complexe et dynamique, i.e. non linéaire ; elle souligne le besoin d'inclure dans l'analyse le processus de gestion du changement lui-même. Elle rejette l'approche du changement planifié de Lewin qu'elle considère trop prescrite et statique/linéaire dans un environnement qui n'est plus stable. Ces approches du changement organisationnel adoptent une perspective contingente qui inclut l'organisation et son environnement.

Comme nous le rappellent Poole et Van de Ven (2004) le changement peut être planifié (conçu et mis en œuvre par des acteurs détenant un certain savoir) ou non planifié. Il peut être épisodique (rare, discontinu et intentionnel : Weick et Quinn, 1999) ou continu (courant, en évolution et cumulatif : Ibid.), incrémental ou radical (Tushman et Romanelli, 1985), récurrent ou sans précédent. Le changement peut améliorer ou détruire les compétences et mener l'organisation vers l'équilibre, l'oscillation entre deux états, le chaos ou le hasard. Nous rajouterons également que le changement peut être prescrit (par l'organisation aux individus) ou construit (par les individus pour l'organisation) (Grimand et Vandangeon-Desrumez, 2001).

Gersick (1991) a montré que la plupart des organisations alternent des périodes de changements radicaux / de rupture (impliquant des changements rapides et fondamentaux) avec des périodes de changements incrémentaux (dans la continuité de ce qui existe).

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

une perspective managériale sur les controverses organisationnelles résultant d'un processus de décision suivi de la mise en œuvre du changement relatif et consécutif à cette décision. Callon souligne que les parties prenantes à une controverse développent des arguments et des perspectives contradictoires menant à des visions différentes du monde qui les entoure. Ceci s'applique parfaitement au changement dans un contexte managérial où il est difficile, voire impossible, de proposer un changement qui soit immédiatement aligné aux attentes, forcément différentes, des parties prenantes au changement.

Dans notre perspective, la conduite du changement incrémental dans un cadre organisationnel peut ainsi être interprétée comme la gestion de controverses organisationnelles. Ces controverses peuvent résulter d'une confrontation à un changement, ou/et peuvent être à la source d'un changement incrémental. Dans une situation de changement, deux ensembles de forces s'opposent. Les forces de changement qui supportent le changement (partiellement ou totalement) et les forces conservatrices qui s'opposent au changement (partiellement ou totalement). Ainsi ces perspectives contradictoires vont être créatrices de controverses entre des parties prenantes qu'il convient d'identifier.

2.1. Quelques concepts clés de la théorie de la traduction

Amblard, Bernoux, Hereros and Livian (1996) ou de Vaujany (2009) déterminent plusieurs concepts clés de TT. Nous présenterons cinq concepts essentiels dans notre cadre conceptuel, les concepts d'acteur/actant, de traduction, de réseau, d'intermédiaires et de porte-paroles. (Callon, 1986).

TT a adopté une définition spécifique de ce qu'est un acteur. Callon et les auteurs liés à TAR/TT utilisent peu le terme d'acteur et lui préfèrent celui d'actant. Un acteur selon Callon et Latour (1981) est « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre » (p. 20). Mais dans le langage courant, la notion d'acteur a une dimension humaine puisque c'est une personne qui agit. Donc Callon et Latour dépassent cette vision pour ouvrir la définition à tout ce qui a la capacité d'agir, d'influencer positivement ou négativement une action. Ils reprennent donc la notion d'actant développée par Greimas (1986) dans ses travaux de sémantique.

Amblard et al. (1996) donnent une définition générale de la notion de traduction : « Dans le langage courant, traduire renvoie à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens » (p. 135). Dans une perspective plus théorique la traduction est le résultat d'une négociation entre différentes parties. Callon et Latour (1991) soutiennent que le processus de

traduction agit comme un lien entre des activités hétérogènes, des déclarations et des enjeux. Le traducteur est l'acteur qui aide et nourrit le lien qui relie les membres de ces entités hétérogènes qui constituent un réseau.

De Vaujany (2009) considère cette notion de réseau comme la plus importante. Callon (1991) utilise le terme de convergence pour exprimer et « saisir le degré d'accord engendré par une série de traductions » (p. 211). Une traduction réussie permet alors d'aligner les positions (« situations isotropiques »). A l'inverse, dans une traduction manquée, les positions des acteurs restent incommensurables et non-alignées ou mal alignées (« situations polyphoniques »). Le réseau est constitué quand les différents acteurs (/actants) sont alignés par la traduction (Callon, 1991 p. 212).

La traduction amène ainsi à la constitution d'un réseau qui contraint les membres si toutefois ceux-ci sont d'accord pour y participer. Callon le nomme l'acteur réseau (1985). Un réseau est ainsi une « méta-organisation rassemblant des humains et des non humains » (Amblard et al. 1996, p. 134). Le processus de traduction autorise la compréhension du réseau alors qu'il est en constitution et agit tel un lien entre des activités, des communiqués et des enjeux (Callon et Latour, 1991).

Les intermédiaires véhiculent les perspectives et problématiques des actants ; ils sont en mouvement et circulent entre les entités du réseau. Ils mettent les acteurs/actants en contact et leur permettent de s'exprimer et de s'entredéfinir. Il convient de souligner le rôle crucial des intermédiaires dans l'établissement du lien social et de « se détourner des acteurs pour s'intéresser aux intermédiaires qui les font agir et parler » (Callon, 1991 ; p. 205). Les actants et les intermédiaires étant trop nombreux pour être tous pris en compte individuellement dans le processus de traduction, des porte- paroles doivent être identifiés ; ces derniers portent en eux les perspectives des actants qu'ils représentent.

2.2. Les principes de méthode de la conduite du changement

Callon (1986) fait l'analyse critique des controverses scientifiques et techniques. Il identifie 3 problèmes principaux qu'il nomme stylistique, théorique et méthodologique dans le positionnement traditionnel de la sociologie des sciences et préconise trois principes de méthodes pour résoudre ces problèmes.

Trois problèmes organisationnels peuvent, de la même manière, être mis en lumière dans une situation de changement incrémental. A l'instar des principes de méthode de Callon, nous proposons des principes managériaux de conduite du changement permettant de dépasser ces problèmes (cf. tableau 1).

Le problème stylistique : une vision managériale n'est pas suffisante pour comprendre ce qu'il se passe dans une situation de changement incrémental.

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

Le changement dépasse les préoccupations et jugements managériaux. Il a en effet des racines et des impacts sociaux. Le manager dans une organisation n'est ni omniscient, ni omnipotent. De bonnes idées, de bonnes pratiques peuvent également émerger du terrain La solution pour l'observateur est donc un agnostisme managérial, à savoir que toutes les parties prenantes au changement doivent être capables d'exprimer leur opinion sur un changement éventuel, opinions qui doivent être prises en considération.

Le problème théorique : Le changement incrémental n'est pas uniquement techniquement prescrit mais est également socialement construit. Une décision de changement ne doit pas seulement être initiée par quelques techniciens, ou managers, qui ne raisonnaient qu'en termes de processus techniques ou de design. Une décision de changement n'a pas seulement des implications techniques sur le contexte de travail. Elle en a également sur le contenu du travail et sur les échanges sociaux dans le réseau organisationnel. Ainsi les préoccupations de tous les actants doivent être interprétées dans un répertoire commun compris de tous (symétrie généralisée), afin que tous les actants puissent participer au processus de changement.

Le problème méthodologique : Un changement incrémental est un processus dynamique. Dès lors on doit l'étudier dans un schéma social dynamique. Les acteurs ne sont pas figés dans des rôles statiques. Ainsi une évolution structurelle de cet environnement, liée aux jeux de pouvoir ou d'opportunisme, est toujours possible et toutes les parties prenantes doivent être prises en compte et réactualisées.

Tableau 1: Les principes de méthodes d'une conduite du changement traduit

Problèmes organisationnels dans une situation de changement incrémental	Application managériale des principes de méthode de Callon
<p><i>Stylistique:</i> La seule perspective managériale n'est pas suffisante pour étudier une controverse organisationnelle et la comprendre dans toute sa complexité.</p>	<p><i>Agnostisme:</i> Toutes les parties prenantes à une controverse organisationnelle doivent être autorisées à exprimer leur propre vision qui doit être prise en considération.</p>
<p><i>Théorique:</i> Le changement est socialement construit et non pas seulement techniquement prescrit.</p>	<p><i>Symétrie généralisée:</i> Toutes les préoccupations des actants concernés par le changement ainsi que leurs points de vue doivent être interprétées dans un répertoire commun compris par tous.</p>
<p><i>Méthodologique :</i> Le changement est un processus dynamique qui ne peut être étudié, compris, géré dans un schéma social statique i.e . dans lequel les acteurs ont un rôle statique et les jeux de pouvoir ne sont pas pris en compte.</p>	<p><i>Libre association:</i> Toutes les parties prenantes doivent être incluses dans le processus de changement tout en prenant en compte les évolutions structurelles possible. Ces évolutions peuvent être liées à des jeux de pouvoir ou d'opportunisme.</p>

Les problèmes stylistiques, théoriques et méthodologiques rencontrés dans les controverses organisationnelles apparaissent ainsi comme pouvant être résolus par l'application managériale des principes de méthodes de Callon.

2.3. Les moments de la conduite du changement traduit

Dans l'article de 1986, Callon décrit le processus de traduction en moment préliminaire suivi de 4 moments. Il parle de moments plutôt que d'étapes puisqu'il n'y a pas de logique chronologique entre eux. Ces moments peuvent être simultanés ou même entremêlés. Dans notre interprétation du travail de Callon, nous faisons appel au concept d'alignement. Le concept d'alignement, ou congruence, cohérence, harmonie, intégration (Chan et Reich, 2007) est un dérivé de l'école de la contingence (Van de Ven, 1979). L'alignement peut être défini comme la mesure de la proximité entre deux ou plusieurs dimensions avec des normes théoriques de cohérence mutuelle entre ces dimensions (Sabherwal, Hirschheim et Goles, 2001). Appliquant les principes de méthode de Callon, la conduite du changement peut alors être perçue comme une suite de moments constituant un processus de traduction (cf. tableau 2) menant à un phénomène d'alignement. Pichault (2009) a interprété les moments de la traduction comme une approche polyphonique du management du changement combinant cinq approches (l'approche classique de la planification, l'approche de la contingence, l'approche politique, l'approche incrémentale et l'approche interprétativiste). Si nous retenons la notion de polyphonie dans la gestion du changement traduit, c'est aussi et surtout dans le sens que Carter, Clegg, Hogan and Kornberger (2003) donnent à ce terme, c'est-à-dire l'écoute de voix discordantes, souvent rendues silencieuses dans les organisations, dans un but d'alignement.

Le moment préliminaire de la traduction, le point de départ, émane de celui que Callon nomme le *primum movens*. Il peut être compris comme celui par qui le changement est initié, annoncé, transmis, aux parties prenantes. Le traducteur, quant à lui, peut être perçu comme le conducteur du changement. Cet acteur peut être indifféremment interne à l'organisation (par exemple : un membre d'une entité décisionnelle ou opérationnelle) ou externe (par exemple : un consultant ou un groupe de consultants). L'appointement ou l'émergence du traducteur est une pré-condition à la mise en place du processus de traduction. Son identification, ainsi que celle du *primum movens*, est essentielle à l'analyse d'une situation de changement.

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

Tableau 2: Les moments de la conduite du changement traduit

Moments	Description
Perception de la nécessité du changement	Le besoin de changement est ressenti et exprimé par un acteur qui voit les opportunités ancrées dans le changement.
Identification des actants et problématisation.	Les actants doivent être identifiés au travers de leurs problématiques diverses et le changement envisagé doit être traduit de telle manière qu'il devient congruent avec ces problématiques au travers de l'opportunisme de chacun des actants.
Intéressement et alliances	Les influences externes au réseau en train de se constituer doivent être bloquées afin de ne pas polluer les alliances en train de se constituer avec l'aide de divers intéressements.
Distribution des rôles et enrôlement	Dans le réseau organisationnel, les rôles sont distribués et acceptés, de manière informelle, le plus souvent.
Mobilisation des portes-paroles	Chaque actant a des portes paroles désignés ou émergents qui sont mobilisés autour du projet de changement.

Le premier moment de la traduction correspond à l'identification des actants et à « la problématisation, ou comment se rendre indispensable » (Callon, 1986 ; p. 175). C'est l'action par laquelle le traducteur fait en sorte que le changement proposé devienne un point de passage pertinent pour tous les actants, s'ils veulent atteindre leurs objectifs ou suivre leurs inclinations. Cette action nécessite l'identification des actants qui vont être touchés par le changement. Tous les actants, c'est à dire toutes les parties prenantes au changement, doivent être prises en compte et aucune ne doit être oubliée. Le changement envisagé doit ensuite être problématisé de telle manière qu'il devienne cohérent avec les différentes problématiques identifiées. Le traducteur fait en sorte que la problématisation qu'il propose, prenne en compte, exprime et fournisse des éléments de réponses à la controverse dans tous ses aspects. Ainsi, cette problématisation devient un point de passage obligé (PPO), à savoir : les acteurs sont ainsi entre-définis ; ils ne peuvent atteindre leurs objectifs individuellement mais uniquement en répondant à la problématisation commune. Armenakis et Harris (2009) nous rappellent qu'il est essentiel que le changement soit compris comme résultant d'un état perçu comme une anomalie afin qu'il ne soit pas perçu comme arbitraire ou irrationnel, et qu'il soit psychologiquement accepté par ceux qui vont en être affectés. L'opportunité de changement doit donc être vue comme un PPO pour les actants. C'est l'opportunisme de ces différents acteurs qui servira de levier pour la conduite du changement. L'opportunisme doit être compris ici dans son sens anglo-saxon (Williamson, 1963) sans connotation négative. Lewin (1946) souligne que pour qu'un changement réussisse il faut qu'il y ait un « besoin ressenti/perçu » (« felt-need »), le besoin ressenti étant la réalisation (par un individu, un groupe, une organisation, ...un actant) que le changement est nécessaire. La problématisation peut ainsi être vue comme

l'alignement des problématiques des différents actants exprimées au travers de leurs besoins ressentis/perçus. Les intermédiaires entre les actants et leurs portes paroles sont ainsi leurs besoins ressentis/perçus qui doivent être alignés au terme du processus de traduction, si celle-ci est réussie. Dans une situation de changement incrémental, il apparaît ainsi essentiel d'identifier tous les actants ainsi que leurs problématiques différentes s'exprimant au travers de leurs besoins ressentis/perçus.

Le second moment est constitué par l'intéressement et les alliances qui se constituent : quand les actants sont identifiés, ils doivent y être intéressés, c'est-à-dire ils doivent accepter la problématisation proposée par le traducteur comme congruente à leurs problématiques respectives. Des alliances (tacites ou explicites) doivent être scellées autour de cette problématisation. Il est donc nécessaire que ces actants soient isolés des discours et des propositions contraires afin d'éviter que leur implication dans le réseau d'alliance ne s'effrite. Cet isolement peut être fait par des incitations, par la force, par la persuasion, etc., comme proposé par Callon. La définition d'un actant est faite au travers de ses intérêts, objectifs, etc. Dans le réseau en constitution autour de la problématisation commune, la problématisation elle-même (et donc la définition des acteurs) est en compétition avec d'autres problématizations. Aussi, pour intéresser un actant à la problématisation qu'il propose, le traducteur doit couper les liens existants ou éventuels de cet acteur avec d'autres entités ; ces liens pourraient remettre en cause son engagement, son acceptation de la problématisation proposée. Selon Armenakis et Harris (2009) le conducteur du changement (i.e. le traducteur) doit convaincre les parties prenantes d'entrer dans le processus de changement. Les stratégies seront construites autour d'une communication persuasive, de la gestion de l'information interne et externe, de la formalisation de certaines activités, de rites et de cérémonies. Si l'intéressement est réussi, il permettra de mettre en place les fondations de l'alignement des actants identifiés. L'échec dans l'intéressement d'un actant peut compromettre l'implication d'autres actants et donc déstabiliser, fragiliser le réseau tout entier.

Le troisième moment est l'enrôlement ou « comment définir et coordonner les rôles » (Callon 1986, p. 189). L'enrôlement « désigne le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (ibid.) Il est constitué par l'ensemble de toutes les négociations multilatérales mises en place, qui permettent à l'intéressement d'aboutir. Durant ce moment, de nombreuses forces contraires perturbent le projet. Le traducteur doit donc persuader tous les actants que la solution (apportée par la problématisation) est adaptée à leurs problématiques différentes. L'enrôlement prend place au travers de la participation active, souvent informelle, de certains destinataires du changement, notamment dans la construction des décisions. L'enrôlement permet aux actants de co-construire le changement. Cela ne sera possible que si des porte-paroles représentatifs de chacune des parties prenantes sont identifiés. Ainsi l'alignement des porte-

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

paroles par l'échange et le dialogue peut commencer à se mettre en place. Le quatrième et dernier moment de la traduction est « la mobilisation des alliés ou est-ce que les portes paroles sont représentatifs ? » (Callon, 1986 p. 193). Le processus entier ne peut pas impliquer l'ensemble des actants (humains, non-humains, artefacts). Pour chaque groupe d'actants, partageant la même problématique, des intermédiaires représentatifs émergent à différents niveaux selon une logique de cascade. A la fin de ce processus un porte parole est désigné, élu, défini ou imposé. Celui-ci parle au nom du groupe aux autres groupes. La mobilisation des porte- paroles, peut être comprise comme correspondant à la phase nommée par Armenakis et Harris (2009) l'adoption et l'institutionnalisation du changement. Les porte-paroles, émergents ou désignés, doivent être mobilisés autour du projet de changement. Si ces porte-paroles sont représentatifs, alors un vrai dialogue/alignement peut s'instaurer entre les portes paroles par le biais du traducteur/ conducteur du changement et de sa problématisation. Quand les trois alignements (actants, intermédiaires, porte-paroles) ont atteint un niveau jugé suffisant par le traducteur/conducteur du changement, alors le changement peut être considéré comme institutionnalisé.

La conduite du changement est ainsi interprétée comme un processus de traduction des problématiques des différents groupes d'actants au travers de leurs besoins ressentis/perçus et de leurs porte-paroles respectifs. Les actants sont regroupés à partir de leurs problématiques communes respectives. Si la traduction est réussie, et le changement correctement mené, ils doivent d'abord permettre l'alignement des intermédiaires des actants du réseau en constitution, c'est-à-dire l'alignement des besoins ressentis/perçus entre paires de groupes d'actants. Quand tous les besoins sont alignés au travers d'une problématisation commune, le processus de traduction est achevé par un alignement global à trois niveaux : actants, intermédiaires (besoins ressentis/perçus), et porte-paroles. Cet alignement multiple permet l'institutionnalisation du changement.

3. Proposition d'un modèle de la conduite du changement traduit et application par une étude de cas

A partir de notre cadre théorique, nous proposons un modèle de conduite du changement traduit qui est résumé dans la figure 1.

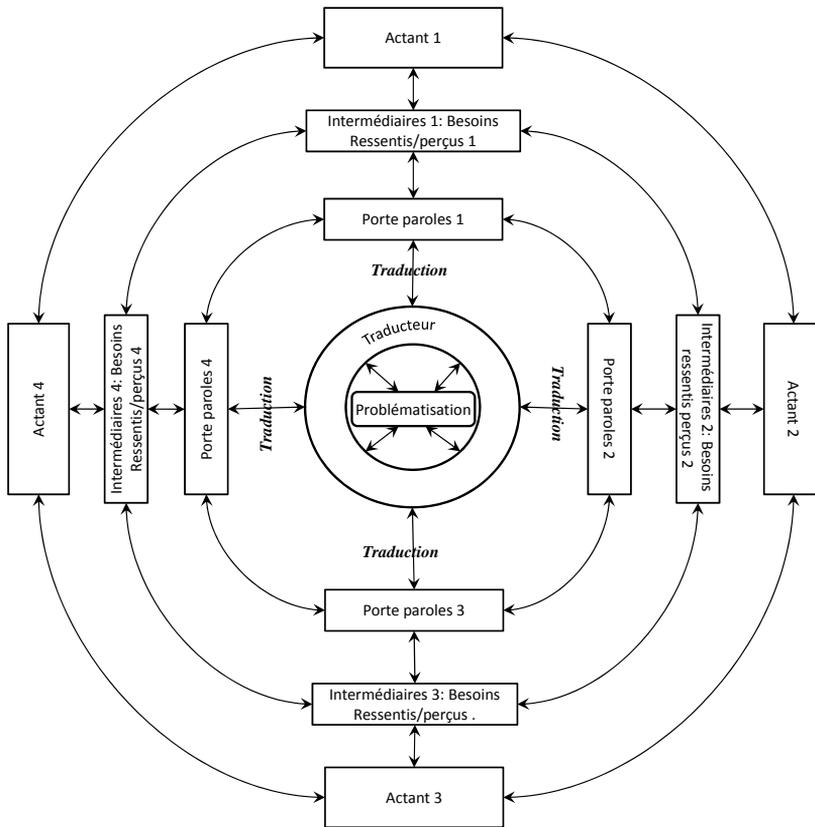


Figure 1: La conduite du changement traduit

Notre cadre est théorique et le choix de quatre actants est arbitraire. Comme les groupes d'actants sont définis par leurs problématiques respectives, dans la situation spécifique d'un changement donné, ce nombre de quatre peut varier et n'est pas limité. Les actants sont des humains, non humains, machines, entités, organisations, etc. qui sont concernés, affectés, impliqués de fait dans le changement considéré. Le conducteur du changement, qui est le traducteur, doit identifier ces actants sans en omettre aucun, sans a priori, et ce quelle que soit leur nature ; il doit permettre aux groupes de se constituer autour de leurs problématiques respectives. A ce stade, la tâche du traducteur/conducteur du changement est de convaincre tous les groupes d'actants de s'engager dans le processus de changement. Le traducteur doit utiliser l'opportunisme des actants ; il doit les isoler d'influences existantes néfastes ; il doit renforcer et sceller les alliances pour constituer un réseau solide mobilisé autour du changement. Pour ce faire il va négocier avec les porte-paroles qui apparaissent comme représentatifs des besoins de chacun des groupes afin d'arriver à une problématisation qui soit congruente avec leurs problématiques.

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

Un tel modèle est constaté de fait dans la pratique de certaines organisations. Le cas que nous présentons ci-après illustre la conduite d'un changement incrémental tel que mené dans certaines entreprises. Ce cas fait partie d'une étude de cas comparative de trois entreprises, approfondie dans une autre recherche ; il a été étudié dans le cadre d'une mission de conseil confiée au premier auteur du présent article en 2009. Les noms utilisés sont des pseudonymes.

3.1. Présentation du cas

L'organisation étudiée fait partie d'un groupe multinational dont le siège social est situé dans un pays européen. Ce groupe est composé d'un ensemble de filiales dont une en France qui nous intéresse ici plus particulièrement. Nous nommerons cette filiale « Tout en un » (TEU). Elle produit des outillages/machines/équipements industriels pour des usines qu'elle installe dans le monde entier pour le compte de sociétés tierces. Elle mène depuis plusieurs années une politique de croissance externe. Elle a ainsi racheté au début des années 2000, trois PME qui couvrent des segments de marché différents bien qu'ayant des produits similaires et qui offrent approximativement les mêmes services, dans certains cas aux mêmes clients. Nous nommerons ces trois PME « Détaillant » (D), « Production de Masse » (PM), et « Sur Mesure » (SM). D livre localement des installations industrielles de petite taille et souvent partielles, PM livre des installations complètes, de taille importante, dans le monde entier. SM livre des installations de très grande taille dans des secteurs industriels très spécialisés (e.g. chimie moléculaire) qui nécessitent le plus souvent la fabrication de machines spécifiques, impossibles à standardiser. Ces trois PME étaient à l'origine situées dans différents pays européens. En 2005, la maison mère a décidé de fusionner les trois acquisitions D, PM et SM avec TEU en une seule structure divisionnelle et de rapatrier toutes les structures de back office sur le site de TEU en France. Jusqu'en 2003, TEU fonctionnait avec un PGI (Progiciel de Gestion Intégré) développé et maintenu spécifiquement pour elle par une SSII que nous nommerons « Rente A Vie » (RAV). L'outil étant vieillissant et les données devant être centralisées au niveau européen, la maison mère a imposé à TEU de migrer en 2003 sur un PGI standardisé utilisé par tout le groupe. Ce PGI était tout à fait adapté au métier de l'ensemble des entreprises concernées et fonctionnait extrêmement efficacement dans des entreprises similaires faisant partie du groupe, dans différents pays. Dans la filiale française TEU, seuls le département comptable et RAV, ont été impliqués dans l'implémentation du nouveau PGI. Le paramétrage a été fait suivant les desiderata comptables du groupe sans prendre en compte les besoins actualisés en TI (Technologies de l'Information) des différents services dans l'entité locale TEU (achats, logistique, stocks, etc.) et la préoccupation principale des personnes impliquées dans la migration a été de maintenir certains automatismes existant dans l'ancien PGI, sans s'assurer que ceux-ci ne s'avéreraient pas inadaptés dans la nouvelle configuration. A la suite, et excepté en ce qui concerne le service comptable, le PGI n'a été utilisé que très

partiellement. Un ensemble de « petites » applications très ciblées, développées à nouveau spécifiquement par RAV à la demande des utilisateurs ou développées sur tableurs Excel par les utilisateurs eux-mêmes, cohabitaient avec le nouveau PGI. De 2003 à 2005, quand les comptes devaient être réconciliés et consolidés dans tout le groupe en fin d'année, tout le personnel s'arrêtait pour identifier quelles informations devaient être renseignées dans le PGI du groupe afin que la maison mère soit satisfaite.

Lorsque les trois PME, D, PM et SM ont été acquises, il leur a été imposé de mettre en oeuvre directement et individuellement le PGI du groupe. Lorsque la décision de fusion a été prise, les bases de données de toutes les entités (TEU, D, PM, SM) ont été fondues en une seule.

Un certain nombre de problèmes importants sont apparus à la suite de la fusion et lorsque des demandes de suivi mensuel ont émané de la maison mère. Alors que chacune des divisions D, PM et SM, devait fonctionner sans stock et approvisionner uniquement les éléments déjà vendus, les stocks augmentaient de manière considérable. Certains articles vendus en quantité par toutes les divisions étant référencés de manière différente par chaque division ainsi que les minima de commandes imposées par les fournisseurs causaient une démultiplication des stocks. Les achats n'étaient ni centralisés, ni coordonnés. Seule la division SM semblait ne générer aucun stock.

Pour tenter d'endiguer les problèmes, un responsable achats chapeautant toutes les divisions a été nommé fin 2008 par le dirigeant local de TEU. Début 2009, ce nouvel arrivant a appelé une équipe de consultants spécialisés en Systèmes d'Information en renfort et tous les acheteurs de chaque division ont été réunis en un seul service achat, dans une même pièce en « open space ». Le responsable de RAV a été congédié car il allait à l'encontre de la mise en place du PGI standardisé en proposant des programmes connexes individualisés aux utilisateurs, alors même qu'il avait été mandaté par la direction pour aider à l'uniformisation des processus.

3.2. La conduite du changement traduit de TEU

Un changement incrémental

Dans l'histoire relatée de l'entreprise TEU, nous identifions un seul changement de rupture, remettant fondamentalement en cause certaines valeurs des organisations concernées. Il s'agit de la fusion-acquisition des trois entreprises D, PM et SM. La migration d'un PGI à l'autre, que ce soit pour TEU ou pour les trois PME qui ont fait l'objet de la fusion-acquisition, n'est qu'un changement incrémental logique et découlant du changement de rupture précédent. Pour TEU, cela résulte logiquement de son appartenance à un groupe : la demande de

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

changement de PGI de TEU par sa maison mère était légitime et dans la logique de l'existant. Si toutes les entités du groupe, ayant une activité similaire à TEU, fonctionnent sur un même PGI, ce n'était qu'une question de temps avant que TEU ne suive. De même une fois les trois PME D, PM et SM acquises et une fois que le nouveau PGI du groupe leur a été imposé, la fusion des bases de données des trois PME avec celle de TEU, n'est qu'un changement incrémental dans la continuité de l'existant.

Ce sont précisément ces changements incrémentaux et inter-reliés de migration de PGI et de fusion des bases de données, qui nous préoccupent ici.

On peut identifier deux périodes /deux méthodes de management du changement dans ce projet. Dans un premier temps la maison mère (*primum movens*) a imposé le changement de PGI sur des considérations pratiques et financières car ce PGI fonctionnait efficacement dans d'autres pays et dans des entreprises similaires. Cette standardisation des Systèmes d'Information devait faciliter la consolidation des comptes et la centralisation des données. La culture de l'organisation TEU et de ses composantes, leurs spécificités et leurs habitudes de fonctionnement, n'ont pas été prises en compte à ce stade. Le changement, bien qu'incrémental, n'a été que peu ou mal conduit. Le conducteur du changement (le traducteur appointé par la maison mère) était alors le service comptable. Celui-ci n'avait de visibilité que sur les éléments financiers de l'entreprise et ne connaissaient pas les besoins technologiques de fonctionnement quotidien des autres services car cela ne rentrait absolument pas dans ses attributions habituelles. RAV connaissait très bien l'ancien PGI, mais pas du tout le nouveau, et se complaisait dans des facturations abusives de ses propres services.

Dans un second temps, et face aux problèmes grandissants, une autre approche a été privilégiée et mise en place par le responsable achat nommé en 2008 (nouveau traducteur appointé par le dirigeant local en France), qui a chapeauté toutes les divisions. Cette approche correspond à la conduite du changement traduit que nous défendons dans le modèle précédemment proposé et qui apparaît avoir été appliqué de fait à la société TEU.

Le changement traduit

La conduite du changement menée par le responsable achat est résumée dans la figure 2 et applique le cadre d'analyse théorique que nous avons développé précédemment. Dans cette figure, les lignes pleines représentent les éléments pris en compte avant que le responsable des achats, le nouveau traducteur ne soit appointé. Les lignes en pointillés représentent tous les éléments ignorés jusqu'alors.

Dans une approche de la culture organisationnelle, où une entreprise « est » sa culture (Smircich, 1983), quatre des actants sont les quatre cultures organisationnelles qui se côtoient. Leurs problématiques respectives dans le cadre du changement organisationnel qui nous préoccupe sont exprimées au travers de leurs besoins TI. Leur porte parole est l'utilisation que chacun de ces actants fait du PGI.

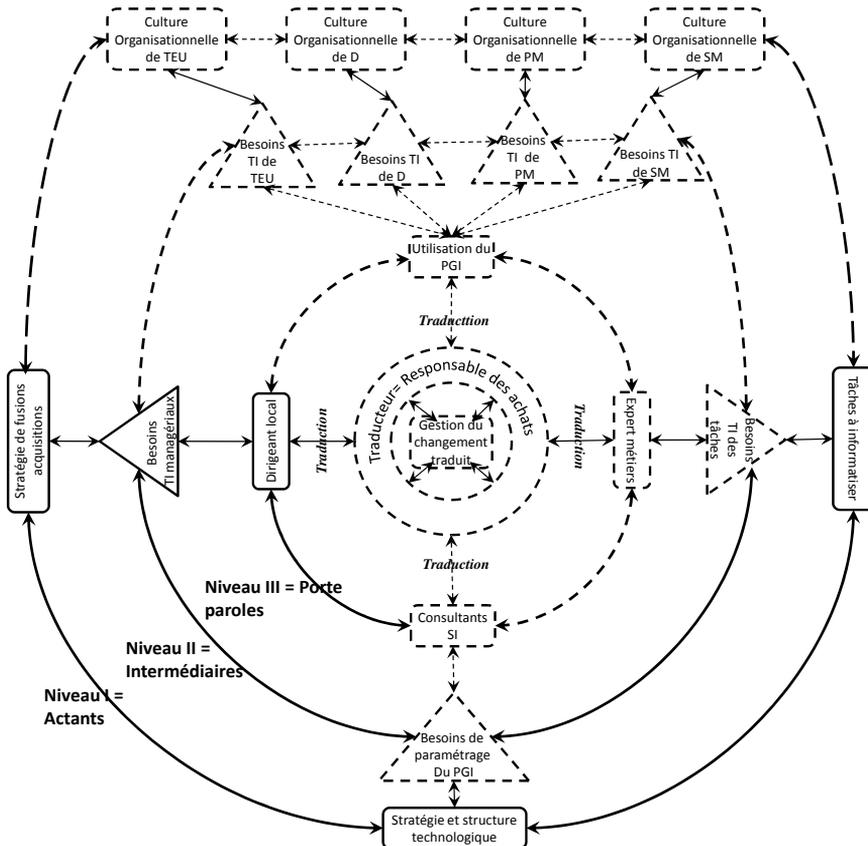


Figure 2 : la conduite du changement traduit de « Tout En Un »

Les autres actants sont d'une part la stratégie de fusions acquisitions de TEU, la stratégie et la structure technologique y correspondant, et les tâches qui sont à informatiser. Ces actants ont comme intermédiaires leurs besoins TI perçus/ressentis et exprimés par leurs porte-paroles respectifs. Le porte-parole de la stratégie de fusions-acquisitions de TEU est le dirigeant local de la filiale française TEU, les porte-paroles des tâches à informatiser sont les experts métiers qui font partie des différents services et qui n'avaient pas été suffisamment consultés lors de la mise en oeuvre du nouveau PGI. L'ancien porte parole de la stratégie

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

et structure technologique est la société RAV qui a été licenciée et remplacée par des consultants SI. Ces derniers vont s'attacher à exprimer les besoins de paramétrages du PGI afin de répondre aux besoins technologiques des tâches à informatiser, tels qu'exprimés par les experts métiers. L'élimination de la société RAV a également permis d'éloigner son influence néfaste. En effet, afin de maintenir la rente qu'elle avait, elle encourageait les utilisateurs à faire appel à elle pour compenser les carences de paramétrages auxquelles elle avait contribué.

Chacune des cultures organisationnelles en présence a des besoins TI qui sont différents et ont besoin d'être alignés dans une configuration technologique qui, a minima, réunisse les besoins TI de chacune. Les besoins TI des quatre cultures organisationnelles rendues « silencieuses » dans la configuration précédente avaient cherché à s'exprimer au travers des différents logiciels « parallèles » développés par RAV et par les utilisateurs eux-mêmes. Les besoins TI de TEU pourront être considérés comme satisfaits si le PGI est utilisé par tous les employés pour leurs tâches quotidiennes et non pas seulement manuellement une fois par an, pour rentrer les données nécessaires, lors de la consolidation des comptes financiers du groupe. De telles manipulations manuelles avaient précédemment induit un nombre d'erreurs considérables et importantes qui avaient été relevées par le commissaire aux comptes de TEU et l'avait mise en difficulté vis-à-vis de sa maison mère. Les consultants SI, sont des porte-paroles objectifs pour les besoins de paramétrage du PGI. Ils vont pouvoir analyser les logiciels « parallèles », et faire compléter le paramétrage du nouveau PGI de telle manière qu'il réponde aux besoins non pris en compte dans l'implémentation d'origine.

En ramenant tous les acheteurs dans un même emplacement en « open space », le traducteur/responsable des achats permet aux différentes cultures organisationnelles de se côtoyer, de sceller des alliances, et d'aligner leurs besoins TI. SM va pouvoir nouer des alliances avec les autres divisions afin de les faire profiter de son savoir faire puisque elle est la seule division qui semble avoir maîtrisé le PGI et avoir répondu à ses propres besoins TI. Ces alliances permettront de coordonner les achats et de minimiser les stocks tout en négociant des prix réduits, une fois qu'un certain niveau d'alignement global sera atteint dans le réseau constitué.

Les quatre moments de la conduite du changement traduit de TEU

La problématisation : le traducteur (le responsable des achats) tente de redéfinir les actants non plus comme étant des entités autonomes qui travaillent malgré elles ensemble, mais comme constituantes d'une culture organisationnelle commune qui considère le PGI et les pratiques qui en découlent comme un PPO. Cette définition passe par la réinterprétation des besoins TI réels des divisions

dans le sens où ils doivent être épurés des considérations liées aux pratiques et habitudes (c'est-à-dire les cultures) préexistantes.

L'intéressement : Il faut rompre avec les habitudes individualistes et les cultures non partagées. Il faut également mettre RAV de côté. En effet RAV apporte une autre problématisation (les « customisations » parallèles) car les dérives issues des individualismes lui permettent de maintenir sa position de rentier.

L'enrôlement : la participation des différents porte-paroles permettra des négociations, des échanges, des compromis, etc. Ainsi les positions des acteurs évolueront tout comme le cadre technique du PGI. Ceci correspond à l'idée de rassembler les acheteurs de l'ensemble des divisions au sein d'un même service achat dans un open space favorisant la diffusion de savoir et facilitant les négociations.

La mobilisation : le changement sera institutionnalisé lorsque les problématiques seront alignées autour du PGI négocié. Dès lors il sera censé ne plus subsister de conflits entre actants et changement, du moins tant que le réseau est stabilisé avec un niveau d'alignement des besoins estimé suffisant par le traducteur.

Ayant du quitter le site de TEU avant que le stade d'institutionnalisation du changement ne soit complètement atteint, nous ne pouvons présumer de sa bonne fin. Le changement paraissait cependant en bonne voie d'institutionnalisation lorsque la mission de conseil portant sur les paramétrages nécessaires au SI, a été terminée. Les seules réserves provenaient de PM car certaines influences néfastes internes, résultant de jeux de pouvoir, perduraient au sein même de PM et n'avaient pu être éliminées car révélées tardivement : un seul des acheteurs de PM connaissait bien à la fois l'ancien PGI de TEU et le nouveau PGI imposé par la maison mère. Il était cependant réticent à diffuser sa propre connaissance du SI car il utilisait cette connaissance comme moyen de pouvoir pour être sûr de conserver son poste qu'il estimait remis en cause par la fusion-acquisition de son entreprise.

Conclusion

Les limitations du présent travail résultent principalement de la subjectivité de notre interprétation du travail de Michel Callon. Cette interprétation devra bien sûr être confrontée, à des fins de vérification, à une réalité organisationnelle aussi diversifiée que possible. Une recherche action mettant en pratique le modèle prescriptif proposé est indispensable et pourrait permettre d'affiner le modèle de conduite du changement traduit.

Bien que nous ayons pris certaines libertés avec le message d'origine de Callon, celui-ci s'inspire (comme il le confirme lui-même bien volontiers) des travaux de

La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information

Serres sur le concept de traduction. Or Serres nous indique qu' « il est possible que la science soit l'ensemble des messages optimalement invariants par toute stratégie de traduction [...] D'où l'intérêt d'examiner l'opération de traduire. Non pas de la définir dans l'abstrait, mais de la faire fonctionner au plus large et dans les champs les plus divers » (Serres, 2003 p.11). Aussi, au travers d'une relecture approfondie de l'article de 1986 de Michel Callon, nous avons interprété ses propositions théoriques dans une perspective de conduite du changement. Nous avons proposé un modèle prescriptif de conduite du changement qui apparaît comme étant déjà mis en pratique, de fait, dans certaines organisations. Nous répondons ainsi à certains manques de la littérature sur le changement organisationnel qui demande des théories prescriptives, appropriables par les praticiens et qui soient applicables dans les organisations.

Bibliographie

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil.
- Armenakis, A.A. et Harris, S.G. (2009), "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice", *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 2, p. 127-142.
- Burnes, B. (2000), *Managing Change*, 3rd edition, Harlow: FT/Pearson Educational.
- Burnes, B. (2004), "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 6, p. 977-1002.
- Callon M., (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in RB., Chavanne B., Godard O. (eds.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Edition de l'EHESS, Paris, p. 195-230.
- Callon, M. (1986), « La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, Vol. 36, p. 169-207 [ou Callon, M. (1986), « Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen, » in *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* J. Law (ed.), Routledge and Kegan Paul, London, p. 196-223].
- Callon, M. (1985), "The sociology of an actor-network", in Callon, M., Law, J. and Rip, A. (eds), *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, Macmillan, London, Sheridan House Inc.
- Callon, M. et Latour, B. (1991), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte.
- Callon, M. et Latour B. (1981), « Unscrewing the Big Leviathan: how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so », in K. D. Knorr-Cetina and A. V. Cicourel (Eds.), *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*, Boston, Mass, Routledge and Kegan Paul, p. 277-303.
- Carter, C., Clegg, S.R., Hogan, J. et Kornberger, M.M. (2003), "The polyphonic spree: the case of the Liverpool Dockers", *Industrial Relations Journal*, Vol. 34, No. 4, p. 290-304.
- Chan, Y.E. et Reich, B.H. (2007), "IT Alignment: What Have we Learned?" *Journal of Information Technology*, Vol. 22, p. 297-315.
- Collins, D. (1998), *Organizational Change*, Routledge, London.
- De Vaujany, F.-X. (2009), «*Les grandes approches du système d'information* », Hermès sciences.
- Gersick, C.J.G. (1991), "Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No.1, p. 10-36.

- Greimas, A. J. (1986), *Sémantique structurale*, Paris, P.U.F.
- Grimand, A. et Vandangeon-Derumez, I. (2001), « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques », in Desreumaux A., Marchesnay, M. et Palpacuer F. (eds), *Perspectives en Management Stratégique*, Editions EMS, pp 59-82.
- Hermes, G. (1976). "Structural Change in Social Processes". *American Journal of Sociology*, Vol. 82, pp.513-545.
- Lewin, K. (1946). "Action research and minority problems", in Lewin, G.W. (Ed.), *Resolving Social Conflict*. Harper & Row, London.
- Pettigrew, A.M. (1987), "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Sciences*, Vol. 24, No. 6, p. 649-70.
- Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal field research on change: theory and practice", *Organization Science*, Vol. 3, No. 1, p. 267-292.
- Pfeffer, J. (1992), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Pichault F., (2009), « *Gestion du changement: Perspectives théoriques et pratiques* », Manager RH, De Boeck Université, Bruxelles, 197 p.
- Poole, M. S. et Van de Ven, A. H. (2004), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R. et Goles, T. (2001), "The Dynamics of Alignment: Insights from a punctuated equilibrium model", *Organization Science*, Vol. 12, No. 2; p. 179-197.
- Serres, M. (2003), *La traduction*, Les Editions de Minuit.
- Smircich, L. (1983), « Concepts of culture and organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p. 339-358.
- Tushman, M. et Romanelli, E. (1985), "Organizational Evolution: a Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, p. 171-222. CT: JAI Press, Greenwich.
- Van de Ven, A.H. (1979), "Review of Aldrich's (1979) book-Organizations and environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, p. 320-326.
- Watson, T. J. (1997) *In Search of Management*, London: Thompson International.
- Weick, K. E. et Quinn, R. E. (1999) "Organizational Change and Development", *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, p. 361-386.
- Williamson O. E., « Managerial Discretion and Business Behaviour », *American Economic Review*, 1963.