UNIVERSITÉ PARIS I — PANTHÉON SORBONNE
IAE Paris Sorbonne

École doctorale de Management Panthéon Sorbonne — ED 559
LAB IAE Paris Sorbonne — EA 2474

Titre : La résistance aux changements : Une contribution à partir du rôle de l'identité organisationnelle.

THESE
présentée et soutenue publiquement le **13 novembre 2023**
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Gamal EL BALLAT

JURY

Directeur de recherche :	**Monsieur Florent Noël** Professeur, IAE-Paris, Université Paris 1 Sorbonne
Co-directeur	**Monsieur Hadj Nekka** Maître de conférences-HDR, Université d'Angers
Rapporteurs :	**Monsieur Rémi Bourguignon** Professeur, IAE Gustave Eiffel, Université Paris Est Créteil
	Madame Clotilde Coron Professeure, Université Paris 11 Saclay
Suffragante :	**Madame Géraldine Schmidt** Professeur, IAE-Paris, Université Paris 1 Sorbonne

L’université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Remerciement

Les premiers mots de cette thèse viennent clôturer une étape. Elle demeure l'aboutissement d'un moment de vie et le point de départ d'un autre. Nombreuses sont les personnes qui ont permis l'achèvement de ce travail. Je souhaite les remercier. Mes premiers remerciements vont naturellement à mon directeur et mon codirecteur de thèse, Monsieur Florent Noël et à Monsieur Hadj Nekka, ils étaient présents par leurs conseils, leur disponibilité et leur écoute. Je les remercie au plus haut point des discussions que nous avons eues tout au long de mes travaux, ils ont été en mesure d'orienter ma réflexion et de me permettre de terminer ma thèse. Je remercie Madame Clotilde Coron et Monsieur Rémi Bourguignon d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Je voudrais également remercier Madame Géraldine Schmidt pour son implication dans mon jury. Je ne peux achever ce travail sans me replonger dans mon parcours de doctorant. Il a été ponctué par plusieurs rencontres tant organisationnelles qu'amicales. Je voudrais remercier chacune des personnes qui y ont joué le rôle. Je tiens d'abord à remercier l'ensemble de l'équipe de laboratoire de recherche de l'IAE de Paris 1 en général, et en particulier, l'équipe de la chaire MAI. Mes pensées vont vers les Professeurs Patrick Gilbert, Nathalie Raulet-Croset, Ouidade Sabri et Didier Chabaud pour les échanges que nous avons eus sur ma thèse et qui ont contribué à la maturité de ma réflexion. Je réitère mes remerciements au maître de conférences Olivier Cristofini avec qui j'ai eu le plaisir de travailler et qui a toujours eu les mots justes, je refais mes remerciements à toutes les personnes qui ont participé à la réflexion de ce travail de recherche, notamment, Docteure Ghislain Kasmi pour sa générosité sans bornes et rester toujours là, Docteure Mariam Konate pour ses encouragements et son aide sans faille, Docteur Rahman Ulah pour son soutien sans travers, Fereil Benabdeslem pour m'avoir poussé à y croire, Julie Rouault pour sa joie de vivre communicante, la maître de conférences Nawel Dehiri pour ses mots dans cette thèse. Je tiens à saluer l'ensemble de l'équipe administrative de l'IAE de Paris 1, avec à leur tête Paola Berdugo, Christophe Fustini pour son écoute et sa réactivité, Raphaël Haget pour sa disponibilité. Je pense aussi aux anciens doctorants qui m'ont accueillie et fais découvrir la vie de thèse. J'aimerais avoir un mot de remerciement pour l'ensemble des répondants que j'ai rencontrés. Derrière leur statue anonyme se cachent des personnes généreuses qui m'ont consacré du temps et se sont révélées à moi. Leurs paroles sont sacrées dans cette thèse.

Un grand merci à ma chère épouse Émilie, qui a su donner tout son sens à cette thèse. À nos enfants, Khadra, Joseph, Jade et Nora, mes parents, mes frères et leurs enfants, notre famille et

nos amis, je dis simplement que c’est vous qui avez permis à ce navire de continuer sa route pour finir par arriver à bon port. Je vous remercie de tout ce que vous me permettrez d'accomplir.

Résumé

Notre thèse vise à montrer que les résistances aient longtemps été considérées comme des obstacles à l'adaptation de l'entreprise à son environnement, ils peuvent participer pleinement à l'apprentissage organisationnel, notamment lorsqu'on considère les apports pour l'organisation de leurs réactions de défense de l'identité. Pour atteindre cet objectif, nous suivons une démarche qualitative du type théorisation ancrée-nuancée (Paillé, 1996). Notre recherche associe donc un cadre conceptuel préliminaire à une étude empirique inductive pour élaborer un modèle schématisant les phénomènes associés aux apports des comportements de résistance. Notre revue de littérature permet d'abord d'envisager le changement à travers son impact sur l'identité organisationnelle (Corley et Gioia, 2004). Ensuite, nous prenons en compte les capacités des résistances à transformer significativement l'organisation dans le temps (Courpasson et al., 2012). Enfin, nous développons une approche cognitive du changement, ce qui nous amène à envisager la participation des résistants à la diversité des points de vue sur le terrain. Notre étude est fondée sur une période d'observation, 62 interviews semi-directives, dont 11 sur des histoires de vie, et l'analyse de différents sites web. Nous nous intéressons particulièrement aux influences de l'identité organisationnelle, à ses dissonances avec d'autres logiques identitaires et à l'implication des acteurs dans l'adaptation du changement pour démontrer comment cette voie mène à l'émergence d'un apprentissage individuel et organisationnel lié à la gestion cognitive. Ainsi que l'analyse inductive aboutit à un modèle à deux niveaux. La première décrit un changement organisationnel radical par un processus en trois étapes d'initiation, de mise en œuvre et d'ancrage. Plus particulièrement, nous nous concentrons sur les effets de l'identité organisationnelle, son conflit avec une autre logique identitaire et la participation des acteurs au renouvellement du changement. Le deuxième niveau de modélisation se focalise sur les rôles des résistants dans ce cheminement. Il montre que les résistants sont des parties prenantes des étapes clés du changement et qu'ils permettent à l'organisation d'évoluer progressivement vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Nous proposons également une typologie de résistants (Indécis, Persuadés, Acteurs émergents, Nouveaux bloquants) qui permettent de traiter la diversité des effets positifs des comportements des résistants.
Mots-clés ; changement, identité organisationnelle, résistance, gestion, apprentissage.

Abstract. :

Our thesis aims to show that resistances have long been considered as obstacles to the adaptation of the company to its environment, they can participate fully in organizational learning, especially when considering the contributions to the organization of their reactions to the defense of identity. To achieve this objective, we follow a qualitative approach of the anchored-nuanced theorization type (Paillé, 1996). Our research therefore combines a preliminary conceptual framework with an inductive empirical study to develop a model mapping the phenomena associated with the contributions of resistance behaviors. Our literature review first allows us to consider change through its impact on organizational identity (Corley and Gioia, 2004). Then, we take into account the capacities of resistances to significantly transform the organization over time (Courpasson et al., 2012). Finally, we develop a cognitive approach to change, which leads us to consider the participation of resisters in the diversity of views on the ground. Our study is based on a period of observation, 62 semi-structured interviews, including 11 on life stories,

and analysis of different websites. We are particularly interested in the influences of organizational identity, its dissonances with other logics of identity and the involvement of actors in adapting change to demonstrate how this path leads to the emergence of individual and organizational learning related to cognitive management. As well as the inductive analysis results in a two-tier model. The first describes a radical organizational change through a three-step process of initiation, implementation and anchoring. In particular, we focus on the effects of organizational identity, its conflict with another identity logic and the participation of actors in the renewal of change. The second level of modeling focuses on the roles of resistance fighters in this process. It shows that the resisters are stakeholders in key stages of change and that they allow the organization to gradually evolve towards the ideal-type learning organization. We also propose a typology of resistance fighters (Undecided, Persuaded, Emerging actors, New blockers) that allow to treat the diversity of the positive effects of the behaviors of resistance fighters.

Keywords; change, organizational identity, resistance, management, learning.

Table des matières

REMERCIEMENT 3

RÉSUMÉ 5

INTRODUCTION GÉNÉRALE 10

PREMIÈRE PARTIE: RÉSISTANCES ET PROCESSUS D'APPRENTISSAGE: PRÉSENTATION CONTEXTUELLE ET THÉORIQUE DE L'ÉTUDE. 10

CHAPITRE 1 : CHANGEMENTS ET RÉSISTANCE AU CHANGEMENT 20

INTRODUCTION 20

1- DÉROULEMENT DU CHANGEMENT. 21

2- UN EXAMEN DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT APPARAÎT COMME UN PROBLÈME AU SEIN DE L'ORGANISATION.. 38

3- UN EXAMEN DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT, EN TANT QUE BÉNÉFICE DE L'ORGANISATION 50

CONCLUSION 62

CHAPITRE 2 - IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE ET APPRENTISSAGE 64

INTRODUCTION 64

1 : CHANGEMENT D'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE PAR *SENSEMAKING* 66

2 : APPRENTISSAGE INDIVIDUEL 78

3 : APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL 90

CONCLUSION 108

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 ET DÉFINITION DES QUESTIONS DE RECHERCHE 113

DEUXIÈME PARTIE. CONTEXTE, ET PRATIQUE MÉTHODOLOGIQUE 116

INTRODUCTION 116

CHAPITRE 3 : CONTEXTE ET CAS DE LA RECHERCHE 118

INTRODUCTION 118

1 : LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION : ENTRE RÉSISTANCE ET/OU CHANGEMENT 118

2 : QUELQUES EXEMPLES DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT DANS LE BÂTIMENT : 136

3 : LE CAS D'ÉTUDE DE LA FABRICATION ADDITIVE (3D) EN TANT QUE PROJET DU CHANGEMENT RADICAL 138

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 145

INTRODUCTION 145

1 : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE QUALITATIVE 147

2 : CONDUITE DES INTERVIEWS INITIALES. 169

3 : DÉMARCHE ANALYTIQUE PRATIQUÉE 182

CONCLUSION 195

TROISIÈME PARTIE. RÉSISTANCE ET PROCESSUS D'APPRENTISSAGE : RÉSULTATS PAR UNE APPROCHE EMPIRIQUE. 199

CHAPITRE 5 : ATTITUDE À L'ÉGARD DE L'OBJET DU CHANGEMENT 201

1 : LE CHANGEMENT : RUPTURE PERCEPTUELLE, MANAGÉRIALE ET CULTURELLE 203

2 : RÉSISTANCE OU CRISE SUSCITÉE PAR LA LÉGITIMITÉ ET LES ÉMOTIONS. 216

3 : CHANGEMENT D'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE GRÂCE À LA CONSTRUCTION D'UN SENS.. 226

CONCLUSION 236

CHAPITRE 6 : RÉSISTANCE COMPLÈTE FACE AU PROJET DE CHANGEMENT 237

1 : PERTURBATION DE L'IDENTITÉ EN INTÉGRANT DE NOUVELLES LOGIQUES 239

2 : APPARITION DE MULTIPLES DISSENSIONS AU SEIN DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION 248

3 : AMBIGUÏTÉ, RÉSISTANCE ET MANQUE DE COHÉSION 258

CONCLUSION 269

CHAPITRE 7 : RÉSISTANCE PARTIELLE FACE AU PROJET DU CHANGEMENT 270

1 : MENACES DE L'IDENTITÉ ET EXPRESSION DES PEURS DES ACTEURS 271

2 : IMPLICATION DES ACTEURS ET L'ENTRAÎNEMENT DES TROUPES DANS LA CONSTRUCTION ADDITIVE 282

3 : ÉMERGENCE D'APPRENTISSAGES ET D'UNE GESTION COGNITIVE 294

CONCLUSION 304

CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE, ... 305

INTRODUCTION 305
1 : RUPTURES PERCEPTUELLES, MANAGÉRIALE ET CULTURELLE.....306
2 : RÉSISTANCE OU CRISE SUSCITÉE PAR LA LÉGITIMITÉ ET LES ÉMOTIONS 308
3 : CHANGEMENT D'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE GRÂCE À LA CONSTRUCTION DU SENS 312

RÉSISTANCE COMPLÈTE FACE AU PROJET DE CHANGEMENT 316

1 : PERTURBATION DE L'IDENTITÉ EN INTÉGRANT DE NOUVELLES LOGIQUES 316
2 : APPARITION DE MULTIPLES DISSONANCES.....320
3 : AMBIGUÏTÉ, RÉSISTANCE ET MANQUE DE COHÉSION. 324

RÉSISTANCE PARTIELLE FACE AU PROJET DU CHANGEMENT..... 328

1 : MENACES DE L'IDENTITÉ ET EXPRESSION DES PEURS DES ACTEURS 329
2 : IMPLICATION DES ACTEURS ET L'ENTRAÎNEMENT DES TROUPES DANS LA CONSTRUCTION ADDITIVE. 334
3 : ÉMERGENCE D'APPRENTISSAGES ET D'UNE GESTION COGNITIVE.....338
CONCLUSION 344

CHAPITRE 9 : THÉORISATION ET APPORTS THÉORIQUES..... 345

INTRODUCTION 345
PREMIER NIVEAU DE MODÉLISATION : INITIATION, MISE EN ŒUVRE ET ANCRAGE 346
DEUXIÈME NIVEAU LORSQU'UNE RÉSISTANCE DEVIENT PARTIE PRENANTE. 351
1 : CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DU MODÈLE.....353
2 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....363
3 : CONCLUSION GÉNÉRALE.....373
BIBLIOGRAPHIES.....382
TABLE DES FIGURES 439
TABLE DE TABLEAUX 439
TABLE DES IMAGES 440

Introduction générale

Depuis des décennies, on considère la résistance au changement comme un obstacle à l'adaptation de l'organisation à son environnement (John P. Kotter et Schlesinger 1979; Dent et Goldberg 1999a; Bernoux 2014). Elle n'a pas seulement été perçue comme un obstacle au changement, dont la réussite nécessite la pleine coopération des acteurs (Piderit, 2000), mais elle reste aujourd'hui comme un phénomène qui doit être combattu (Furst & Cable, 2008). Par conséquent, de nombreuses études se sont intéressées aux causes de la résistance et à ses solutions. Les causes de la résistance ont été conceptualisées du point de vue des faiblesses au niveau des attitudes, des émotions et des comportements personnels (Dupré et al 2015; Van Dam, Oreg, et Schyns 2008; Affes et Chouaibi 2007). La résistance découle d'un comportement axé sur les intérêts individuels, d'une méconnaissance du changement, d'un manque de tolérance, ou d'une attitude impertinente envers le changement (Reichers, Wanous, et Austin 1997; Forgas 2003). Toutefois, malgré plus de 50 années de recherche en résistances, aucune solution efficace n'a encore été trouvée (Bartunek et al., 2011).

Face à ce constat, certains chercheurs ont visé à faire la lumière sur les aspects positifs de la résistance au changement (Courpasson et Thoenig 2008a; Downs 2012). Au lieu de considérer la résistance au changement comme un obstacle à l'adaptation, ils ont cherché à examiner sa capacité à transformer l'organisation au fil du temps (Courpasson et al, 2012). Ainsi, certaines études ont montré que certains comportements de résistance pourraient amener l'organisation à se poser des questions afin d'imaginer des solutions de rechange (Cintas, Cousineau, et Langlois 2016; Boyer 2018). Ces études illustrent bien entendu une relation résistance et apprentissage. Dans cette perspective, il est possible d'avoir un regard positif sur la résistance au changement et supposer ainsi des liens qu'elle peut avoir avec l'apprentissage et les dynamiques identitaires.

Nous nous sommes donnés comme objectif d'identifier les conditions nécessaires pour l'émergence et le renforcement des liens entre résistance au changement et apprentissage organisationnel. Dans cette thèse, nous soutenons l'idée que, bien que les résistances aient longtemps été considérées comme des obstacles à l'adaptation de l'entreprise à son environnement, ils peuvent participer pleinement à l'apprentissage organisationnel. Une telle idée nous a encouragés à aborder les origines organisationnelles et individuelles de la résistance tout en convoquant la dimension identitaire. La thèse que nous proposons se focalise sur les

conséquences positives de la résistance au changement en les connectant avec l'apprentissage et identité organisationnelle. L'identité peut résulter de mécanismes de défense individuels et organisationnels dans le cadre d'une possible transformation de l'identité organisationnelle (Brown et Starkey 2000; Enriquez 2005). **Par conséquent, notre question de recherche peut se formuler comme suit : comment la résistance au changement peut favoriser l'apprentissage organisationnel sous l'influence de l'identité organisationnelle ?** Tout d'abord, nous décrirons en détail le point suivant en mettant en évidence les enjeux managériaux.

1 – **Le processus d'émergence de notre recherche**

Notre recherche a été motivée au départ à la suite de notre expérience sur le terrain qui réconforte les contributions positives de la résistance au changement au sein de l'organisation. Dans cette thèse nous revendiquons une approche de théorisation ancrée (Glaser et Strauss 1967), nos questions de recherche ont pris corps directement sur le terrain. Nous avons exploité plus de 62 entretiens semi-directifs dont 11 avec une méthode biographique (récit de vie) et tirer des enseignements d'une période d'observation participative au sein d'un salon du bâtiment d'innovation durant 6 jours sur deux années d'intervalle. L'ensemble de ces données ont consolidé notre intérêt pour des concepts comme la résistance au changement, l'amélioration continue de l'organisation. Rappelons que Valéau et Gardody (2021) ont souligné l'importance de mettre en évidence le processus d'émergence du sujet et la problématique, pour prouver la plausibilité et la fiabilité de la recherche qualitative.

1.1- Enjeu lié à la gestion : contribution positive possible à la revalorisation au changement.

À la suite de l'immersion précédente sur le terrain, nous avons mené des entrevues exploratoires avec des organisations du secteur de la construction (FFB et CABEP, Société d'Assurance, Agence Qualité de Construction, entrepreneurs, architectes, maître d'ouvrage [public et privé], Centre scientifique de bâtiment, fabricants de technologie additive, etc..). Lors de cette phase, nous avons identifié des résistances qui ont contribué positivement à l'ajustement du changement et nous avons observé qu'une partie du changement radical étudié n'a pas rencontré de résistance réelle. La phase exploratoire a aussi mis en évidence une volonté d'amélioration continue de l'organisation, aussi bien chez les institutions que chez les acteurs économiques,

ainsi qu'une diminution de cohésion pouvant aboutir à une rupture entre les acteurs et l'institution. Ces éléments nous ont permis d'affiner nos questions de recherche.

- **Une volonté d'améliorer l'organisation : une sorte de résistance liée à l'apprentissage.**

Nos entretiens avec les acteurs nous ont permis de comprendre comment la résistance au changement peut favoriser une contribution positive en ajustant le projet de changement. En effet, leur volonté d'améliorer l'organisation semble découler du contexte dans lequel évolue le secteur de la construction. Encore une fois, nous nous demandons si cette volonté d'amélioration est propre à la personne interrogée qui soutient une méthode de travail qui existe ou bien à la nature du secteur d'activité. En effet, le contexte dans lequel évolue le secteur de la construction influe considérablement sur le comportement et certains entrepreneurs insistent sur le fait que parfois les « *gens ne comprennent pas* ». Ce contexte peut encourager l'adoption d'un tel processus pour ne pas perdre le bénéfice du procédé additif dans le secteur de la construction. À côté du contexte, le rôle des entrepreneurs est tout à fait notable. Ils ont souvent montré leur engagement dans l'amélioration continue de leur organisation en identifiant les situations où l'organisation perdait du temps ou en soulignant l'urgence à faire évoluer les processus de construction. Les données dont nous disposons semblent indiquer des formes de résistance qui montrent la nécessité de progrès améliorant les connaissances et donc comme des appels au développement de l'apprentissage organisationnel.

- **Le déclin de la cohésion : un risque de rupture entre les entrepreneurs et les architectes de la construction**

En psychologie sociale, selon (Kleinert et al., 2012) la cohésion est définie comme un processus dynamique reflétant la tendance d'un groupe à rester uni dans la poursuite de ses objectifs. La conséquence du changement dans le secteur de la construction, provoquant une diminution de la cohésion des individus, qui représentent un risque réel de rupture. Celui-ci était entre les organismes qui travaillent (exécute) et les concepteurs en charge de superviser leur travail (créateur de l'œuvre). L'entrepreneur caractérise cette diminution de cohésion comme «*un manque de motivation, à tous les niveaux*», «*une décision… Abîme la profession… pleine de tensions… mais surtout… beaucoup de découragement*». Cependant, l'entrepreneur trouve «*désolant*» que pratiquement tous les prétextes servent à ne pas le faire «*se donner à fond pour intégrer cette méthode de travail*». Il compare ce comportement à celui d'un enfant qui n'a pas

envie de manger la tarte de sa mamie qui a «*mal au ventre*» pour ne pas la manger. Il y a donc une réelle impression de perte d'une situation antérieure plus favorable que l'entrepreneur oppose à la situation actuelle qui lui semble désolante (notamment l'époque avant l'application de la loi Spinetta, 1978). L'architecte interrogé est également bouleversé face à «*l'image que l'industrie de la construction traduit avec…D'autres fournisseurs et du monde industriel».* L'entrepreneur associe cette diminution de cohésion à la lecture du plan du projet, comme le très court délai pour terminer le projet de construction. L'entrepreneur y voit donc «*entraîner la perte de rentabilité associée au fait d'être repoussé»* et il comprend aussi «*que les gars en ont assez*». Cet entrepreneur a identifié également les raisons de l'épuisement des acteurs et de la diminution de leur cohésion en déclarant que «*le plan n'est pas nécessairement hyperclair*», ainsi que les délais de livraison «*qu'il devient de plus en plus irréaliste*», «ç*a fait trente ans… qu'on a annoncé qu'on pouvait gagner du temps*» et «*c'est compliqué*». Ainsi, il devient urgent que *«nous devions le faire» pour ce projet de transformation technologique*» pour pouvoir au plus tôt *«assurer que nos gars… eh bien, on peut leur assurer une vraie continuité qu'il n'y a pas de pertes financières, mais aussi d'intérêts»*. Cependant, ce qui rend l'entrepreneur vraiment «*inquiet*» est avant tout le «*fossé*» qui peut s'élargir entre les architectes, pour chercher à identifier comment éviter ce fossé pour continuer à se développer. Ainsi, si l'entrepreneur interrogé décrit avant tout l'émergence de tensions dans les métiers sans fournir de réponse, et sans tenter d'en identifier l'origine, toutefois, **il est associé à une mauvaise décision d'accepter la technique d'impression 3D, à un manque de motivation et à un découragement de la part d'autres acteurs**. L'architecte, de son côté, attribue cette diminution de cohésion aux **projets de transformation technologique du secteur de la construction, et élimine l'inquiétude de rompre entre les entrepreneurs et les institutions organisationnelles.** Mais cette technique est-elle la seule responsable de la baisse de cohésion observée ? C'est une question à laquelle nous tenterons de répondre, en particulier depuis la diminution de cohésion des acteurs, et le risque entre les acteurs et les institutions, des questions de gestion de notre recherche. Nous avons encore certains de nos résultats avec lesquels nous n'avons pas pu nous réconcilier. Nous avons constaté un changement considérable dans le comportement des acteurs du secteur de la construction, qui s'était pleinement engagé dans un changement organisationnel radical avant de s'y opposer farouchement.

Cela nous a permis de constater que les acteurs de la construction ne renvoient pas au mécanisme d'identification, fondement de la cohésion et de l'unité du groupe, selon (Kleinert et al., 2012) comme suivant : **1)** on remarque que les premiers moments de changement induits

ont été marqués par un manque de résistance, tout en poursuivant le projet de changement, à travers l'acceptation du procédé additif qui voit émerger des résistances dont certaines sont positives pour l'organisation ; **2)** les architectes et les entrepreneurs sont disposés à améliorer continuellement l'organisation, ce qui peut susciter une certaine résistance invitant l'organisation à s'améliorer ; **3)** On assiste à une diminution de cohésion gestionnaire qui pourrait déboucher sur une rupture entre les acteurs et les institutions. À ce stade, ce n'est pas seulement la légitimité managériale de poursuivre l'idée de terrain dans le secteur de la construction, mais elle peut nous permettre d'élaborer des théories sur la résistance constructive à l'égard de l'organisation, dont certaines peuvent être liées à l'apprentissage organisationnel.

1.2- Facteurs déterminants reliant résistances, identités, apprentissages.

La connaissance du secteur de la construction à travers une période d'observation et des entretiens préliminaires ont mis, d'une part, en évidence l'importance de quelques concepts (Résistances au changement, amélioration continue de l'organisation et déclin de cohésion des acteurs) et, d'autre part, de mesurer les implications managériales de notre travail de recherche. Ses matériaux, à la littérature ont permis de comprendre comment expliquer la résistance au changement à travers la dynamique de l'apprentissage organisationnel. En outre, elles ont permis l'émergence d'une autre idée de recherche convoquant le concept d'identité organisationnelle en tant que facteur bloquant ou favorisant de l'apprentissage organisationnel. En effet, l'identité d'une organisation influence les attitudes des acteurs face au changement et entraîne leur résistance ou leurs implications (Huy et al, 2014). Dans notre volonté à relier nos observations de terrain aux concepts théoriques, nous avons accordé une importance aux liens pouvant exister entre la résistance au changement et l'apprentissage en étant attentif aux crises qui apparaissent dans ces circonstances. Nous avons également eu recours aux concepts de gestion cognitive et de partie prenante pour considérer les apports des résistants et de comprendre leur comportement face aux changements organisationnels. Ainsi, nous avons pu proposer une typologie de résistants au changement (Indécis, Persuadés, Acteurs émergents et Nouveaux bloquants) et d'expliquer l'émergence des apprentissages individuels et organisationnels selon le processus de *Sensemaking*. Dans cette recherche, le concept d'identité organisationnelle a été utile à la prise compte du changement comportemental des acteurs. En ce sens, la résistance au changement a été considérée comme une réaction défensive des acteurs face aux dissonances entre l'identité organisationnelle traditionnelle (Trochet, 2010) et la logique identitaire alternative. Ceci nous a amenés à regarder l'identité comme, un système

d'interprétation qui influence le *Sensemaking* de l'individu, et le changement organisationnel lui-même. Nous avons remarqué aussi que les résistances au changement nous renseignent sur l'existence d'un processus de réconciliation des logiques identitaires dominantes ou alternatives. Dans la lignée des travaux de Foreman et Whetten (2002) et de Foreman et al, (2013), nous avons cerné le concept de comparaison identitaire. Ce dernier aide à identifier l'acception du changement de la résistance à partir de la distance entre les perceptions et les attentes des acteurs concernant l'identité organisationnelle, une distinguée aisée entre les deux situations indique une pluralité d'acteurs qui interviennent dans le changement. Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu avoir une lecture de la résistance au changement qui favorise une meilleure compréhension de l'apprentissage organisationnel et le rôle des acteurs qui y participent tout en considérant l'impact de l'identité organisationnelle.

1.3- Élaboration de notre problématique de recherche.

Nous avons réussi à formuler progressivement notre question de recherche à l'aide d'une confrontation entre les données du terrain et l'analyse de la littérature. Ainsi, nous pouvons formuler notre question de recherche comme suit : Comment les résistants au changement peuvent-ils devenir acteurs du processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réponses de protection identitaire ? Pour répondre à cette question de recherche, nous avons structuré notre thèse en trois parties principales, regroupant neuf chapitres. Les insuffisances théoriques et managériales identifiées durant notre phase exploratoire nous conduisent à donner à notre thèse une logique de découverte basée sur la recherche qualitative. À l'aide de cette approche, nous adopterons une stratégie inductive de développement des connaissances basée sur la théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996). Dans sa formule initiale, la théorisation ancrée écartait toute revue de littérature antérieure à l'étude empirique (Glaser et Strauss 1967). Toutefois, afin de surmonter les limites inhérentes à cette approche purement inductive, nous suivons une approche plus souple qui incorpore un cadre conceptuel préliminaire selon Paillé (2019).

Dans la première partie de cette thèse, nous avons mobilisé une littérature sur les résistances aux changements, l'identité organisationnelle et l'apprentissage. Notre objectif est de cerner les liens pouvant exister entre ces trois concepts. Notre **premier chapitre** mobilise, d'une part, un courant dominant qui a traité la résistance au changement dans une optique de blocage de la mise en œuvre du changement et d'autre part, les travaux qui ont considéré la résistance au changement à condition qu'elle soit bien prise en compte comme moyen sur lequel il est

possible de s'appuyer pour réussir la gestion du changement. Dans le **deuxième chapitre**, nous examinons la littérature sur le lien que nous avons découvert au niveau empirique entre la résistance au changement et l'identité organisationnelle. Nous avons pu aborder cette relation par le biais du concept de *Sensemaking*. Dans ce chapitre, nous faisons le point également sur les notions d'apprentissage individuel et organisationnel. Ces notions apparaissent dans notre étude empirique et semblent être le fondement qui explique comment la résistance au changement peut paradoxalement faciliter la mise en œuvre du changement. Ces développements théoriques illustrent les propositions qui ont émergé de notre travail sur le terrain et qui ont aidé à mieux exploiter les matériaux empiriques recueillis peu à peu. Ces questions sont le fruit de notre analyse inductive et constituent le signe d'une théorisation produite issue de la confrontation terrain-théorie. Dans **la deuxième partie** de cette thèse, nous présentons les résultats de notre analyse sur le terrain. Ces résultats sont une théorisation des effets de la résistance au changement dans un contexte de défense de l'identité organisationnelle. Avant d'exposer ces résultats, nous expliquons notre démarche méthodologique en mettant, d'un côté, l'accent sur la collecte des données à partir de différentes méthodes et de l'autre côté, notre méthode de leur traitement. Nous terminons par la présentation de nos résultats autour de quelques questions centrales ayant permis de mener l'analyse de l'ensemble de nos données. Ainsi, nous avons présenté cette partie selon plusieurs chapitres comme suit : dans le **chapitre 1**, nous présentons le terrain d'étude et le contexte du changement proposé dans le secteur de la construction. À partir de l'étude de différentes organisations, nous avons mis en évidence ce qui caractérise le secteur de la construction en termes de gestion du changement. Nous avons surtout mis en évidence des cas de résistance au changement dans le secteur, ainsi que le changement perpétuel dans le secteur selon l'évolution des normes et des règles techniques. Ce chapitre indique le potentiel de la théorie enracinée que nous avons mobilisée dans cette recherche doctorale. Dans le **chapitre 2**, nous développons notre approche méthodologique en rappelant tout d'accord les principes à respecter dans une recherche relevant de la théorie enracinée. Cette démarche nous a permis de synthétiser notre compréhension des phénomènes de résistance à travers l'identité et l'apprentissage. Ainsi, nous proposons un schéma explicatif que nous considérons comme une théorisation à partir du terrain. Cette tentative de théorisation est confrontée dans la prochaine partie à la théorie développée dans la première partie de cette thèse.

Dans **la troisième partie**, nous développons plusieurs chapitres qui présentent les résultats obtenus sur le terrain. Le **chapitre 1** aborde la phase initiale du changement en référence à

l'attitude envers l'objet du changement. Nous verrons comment les acteurs de la construction ont vécu l'arrivée de la technologie additive en 2017 avec le constat alarmant d'une forte résistance. Cependant, à mesure qu'ils ont pris conscience des avantages de la technologie, leurs perceptions se sont améliorées. Nos données indiquent les organisations représentatives et les institutions des acteurs qui ont provoqué un changement identitaire au sujet du procédé de construction. Un tel changement n'a pas conduit à l'émergence d'une période de crise dans le secteur de la construction grâce à l'identité organisationnelle traditionnelle. En fait, les acteurs de la construction ont intégré le changement à partir du moment où ils ont pu le lui attribuer compatible avec l'identité organisationnelle traditionnelle. Le **chapitre 2**, nous développe la gestion du procédé additif en tant que changement radical et dans lequel l'intégration de nouvelles logiques identitaires est importante. Bien entendu, cette rupture de l'identité organisationnelle traditionnelle au travers de ces nouvelles logiques a conduit à de multiples dissonances et des incertitudes au sein du secteur (ambiguïté, **résistance marquée** et diminution de la cohésion). Le **chapitre 3** souligne que cette période a favorisé l'enracinement d'un changement partiel ou total. Nous abordons les menaces de l'identité organisationnelle et l'expression des peurs des acteurs vis-à-vis du changement des pratiques en adoptant le procédé additif. Dans un tel contexte, il y a eu une **participation accrue des acteurs au changement de l'organisation**. En outre, le choix de gestion du procédé actuel [*hors site*], remplaçant la première gestion de procédé additif [*in* situ], a poursuivi les projets initiaux et adopté un management plus participatif. Cette situation a favorisé l'émergence de l'apprentissage individuel et organisationnel en lien avec la gestion cognitive. Le **chapitre 4 confronte nos résultats de recherche à la littérature développée en prem**ière partie de cette thèse. C'est l'occasion pour nous de montrer comment nos conclusions enrichissent les théories existantes en mettant en exergue les caractéristiques d'un changement global (**phases d'ambiguïté, de résistance, de menaces identitaires et de Réseauification**). Bien entendu, le processus d'adaptation des acteurs au changement demeure différent.

Pour conclure cette thèse, nous proposons notre modèle de recherche en soulignant ses apports théoriques. Nous revenons aussi sur nos recommandations pour améliorer les pratiques de gestion du changement. Nous terminons en précisant les limites de notre recherche et les perspectives.

Première partie : Résistances et processus d'apprentissage : présentation contextuelle et théorique de l'étude.

Dans cette partie, nous proposons un cadre conceptuel qui établit un lien entre la résistance au changement et l'apprentissage ainsi que l'influence que l'identité organisationnelle pourra avoir sur cette relation. À l'appui de cette approche qualitative inductive, nous aurons besoin d'un cadre conceptuel qui établit un lien entre la résistance au changement et l'apprentissage par l'identité organisationnelle. C'est ainsi que nous avons jeté les bases pour intégrer la résistance au changement à la gestion cognitive de l'organisation, au moyen de ses mécanismes pour protéger l'identité organisationnelle. C'est pourquoi, dans la première partie, nous définirons le cadre conceptuel qui guidera notre étude empirique. La première étape consistera à préciser notre compréhension du changement qui sera relié à l'identité organisationnelle. Dans une seconde étape, nous aborderons la résistance à travers deux axes de recherche : **1)** le principal les a considérées comme un problème pour l'organisation pendant plus d'un demi-siècle. **2)**, un courant plus récent s'intéresse maintenant à leur capacité à transformer de manière significative l'organisation avec le temps. Nous conclurons le cadre conceptuel avec une composante d'apprentissage et de gestion qui surmontera la notion de résistance, se concentrer sur leur potentiel pour faire progresser l'organisation vers l'idéal type d'organisation apprenante.

La **première partie** sera divisée en **deux chapitres** qui définiront notre cadre conceptuel. **Le premier chapitre** débute en définissant les multiples dimensions du changement , un concept bien documenté dans la littérature. Un accent particulier sera mis sur le concept de changement organisationnel radical et un approfondissement de la perspective du changement en tant que processus sera effectué. Dans ce chapitre la résistance au changement est abordée comme une conséquence directe des réactions et des mécanismes à la fois individuels et organisationnels qui protègent l'identité. C'est pourquoi, selon nous, cela pourrait mener à la mise en place de pratiques de dépendance. Le premier chapitre examine la résistance au changement en tant que conséquence directe des aspects développés dans la première sous-section de ce chapitre. Elles apparaissent donc le résultat de réactions et de mécanismes à la fois individuels et organisationnels pour protéger l'identité. Après avoir précisé leur origine ainsi que le dispositif de leur formation, nous proposerons une analyse critique des travaux qui les qualifient

d'entraves à l'adaptation de l'organisation à son environnement. Mais en raison de l'échec de ce courant de recherche destiné à proposer une solution spécifique aux résistances, nous prendrons en considération une nouvelle tendance dans la littérature qui les présente comme un atout pour l'organisation. Le comportement des résistants sera alors considéré comme une influence positive dont les conséquences dépendent de la manière dont ils sont perçus par les dirigeants et l'entreprise elle-même. **Le deuxième chapitre** décrira le changement d'identité organisationnelle au sein de l'organisation par *Sensemaking,* ce qui offre une compréhension complémentaire à l'approche du statu quo organisationnel (Perrot et al., 2002). Ces préalables nous permettront d'étudier les influences individuelles de la résistance et, en particulier, les apports de comportements qui affecteront l'évolution de l'identité organisationnelle. Nous avons convoqué dans ce chapitre l'approche cognitive, les notions de parties prenantes et de conflits pour mieux ancrer la résistance au changement dans une gestion cognitive de l'organisation. Cet ancrage a été appréhendé à travers les conflits liés aux réactions de résistants défendant l'identité. Nous avons ainsi compris que surmonter la résistance au changement favorise l'apprentissage potentiel qui peut en découler. Les bases de l'étude de l'apprentissage individuel étant proposé ont servi d'appréhender la relation entre la résistance et l'identité dans un processus de *Sensemaking*. Ces analyses ont permis de comprendre que l'apprentissage organisationnel contribue à l'émergence d'une organisation apprenante.

Chapitre 1 : Changements et résistance au changement

Introduction

Dans notre premier chapitre, nous montrerons que le changement que nous envisageons a un impact sur la résistance, nous permettra d'analyser le changement organisationnel radical étudié dans notre terrain, afin de développer un modèle émergeant. Notre présentation comportera trois sous-parties. **La première partie** abordera le processus de changement individuel tout au long des phases constitutives de la réaction**.** Par conséquent, la personne ressentira une série d'émotions devant la menace que le changement représente pour elle. Il ne s'agira pas seulement d'un processus d'entente pour faire face à l'anxiété associée à cette situation, mais il devra aussi vivre une véritable période de deuil pour faire face à la perte d'un passé disparu. On verra que le changement peut être le sujet d'une vraie crise au sein de l'organisation. C'est la perception d'une rupture par rapport à la normale qui menace la pérennité de l'organisation (Bouin & Simon, 2015; Hermann, 1963; Nathan, 2000; Pearson & Clair, 1998; Shrivastava, 1987), et demande que des mesures immédiates soient prises (Altintas & Royer, 2009; Hermann, 1963; Pearson & Clair, 1998). La période de crise est considérée par Weick (1995) comme un processus de construction de significations formé par les acteurs de l'organisation. Nous nous intéresserons d'abord au rôle clé de la personne responsable qui peut influencer le fonctionnement et la capacité du groupe à changer. Puis toutes les négociations des dirigeants qui transforment progressivement le changement imposé dès le début. La **deuxième partie** présentera le courant de recherche dominant, qui approche du changement aussi bien par la nature et les résistances que les problèmes. Nous montrerons que la littérature, nous inspirant des approches de Thomas et Hardy (2011a), Piderit (2000) et Ford et al, (2002;2008), elle s'est principalement concentrée sur les aspects dysfonctionnels de la résistance au développement d'une vision presque diabolique. Cette conception partielle de la résistance est à la fois pratique et théorique, devenant progressivement une vérité acceptée et la recherche se focalise ensuite sur l'exploration de solutions pour y répondre. Nous montrerons ainsi à quel point la littérature a rapidement pris le parti des agents du changement, bien que cette approche puisse être équilibrée par rapport à Ford et al (2008) souligne que ces derniers peuvent aussi contribuer à la résistance en raison de leur action. Nous constaterons que les résistances n'ont pas nécessairement de solution. En effet, malgré une littérature abondante, notamment quant à leur cause, aucune solution claire n'a encore été identifiée par la majorité (Bartunek et al, 2011; Furst

& Cable, 2008). La **troisième partie** s'intéresse au sens où la résistance au changement est bénéfice pour l'organisation, grâce à l'émergence du courant de recherche alternatif qui a été construit sur le constat que la diabolisation de la résistance n'a pas été en mesure de proposer des modes durables de gestion du changement. Il a appelé à un changement dans la perception de la résistance, en insistant en particulier sur le fait que la résistance peut être considérée comme une forme d'engagement de la part de ses bénéficiaires, et de leur attachement à l'identité organisationnelle. Nous développerons la démarche de Courpasson, Dany et Clegg (2012) dans le cadre de ce nouveau courant de recherche. Ses fondements théoriques sont fondés sur trois autres courants de recherche principaux : la sociologie du travail, l'étude des résistances créatives et l'étude des résistances au changement.

1- Déroulement du changement

Le **premier parti** sera composé de trois sous – partie. Dans la **première sous-partie**, nous examinerons l'évolution du changement par rapport à ses divers aspects. Par conséquent, nous décrirons d'abord le processus de compréhension, puis le processus de deuil par lequel la personne donnera son consentement au changement. Ensuite, nous examinerons les sept phases de préoccupation des destinataires du changement en démontrant l'importance du leadership (comme un acteur) pour encadrer les étapes du changement particulier. La **deuxième sous-partie** traitera de manières détaillées du processus de changement organisationnel. On verra dans cette sous-partie la phase de crise qui donnera le passage d'un niveau de cadre de référence. Nous expliquerons comment la phase de crise voit le jour au sein de l'organisation lorsque le changement a lieu. Et l'on terminera avec le rôle de leadership dans le processus du changement selon la littérature. En **troisième sous-partie**, nous montrons le poids de l'individu dans le changement organisationnel. Nous décrirons d'abord la rivalité apparente qui peut exister entre les dirigeants et les cadres intermédiaires lorsqu'ils proposent des changements organisationnels, et les adapter au fur et à mesure que la situation évolue. Nous mobiliserons trois principaux modèles qui présentent la solution pour combattre la résistance au changement. Il s'agit tout d'abord d'ajuster l'influence du groupe vis-à-vis de l'individu (Lewin, 1936). En second lieu, il s'agit du passage des individus de l'état d'éveil à la ritualisation (Collerette et al), et enfin le modèle de Weick qui tient compte du fait que le changement est construit en trois phases telles que l'activation, la sélection et la rétention.

2- Définitions des changements radicaux dans l'organisation.

Nous élaborons à présent les détails d'un changement organisationnel radical. En raison des chercheurs qui étudient le changement organisationnel radical, certains considèrent qu'il s'agit d'un changement soudain et intense qui change fondamentalement les rôles, les identités et les intérêts des divers groupes qui vivent ensemble depuis longtemps (Bartunek, 1984; Huy & al, 2014; A. Pettigrew, 1987). D'autres le déterminent comme *«un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée*» (Soparnot, 2004). Dans la littérature, un changement organisationnel radical apparaît comme une réponse délibérée des dirigeants à une crise réelle ou prévue (Demers, 1999). D'autres l'expliquent comme quelque chose à recommander dans un environnement non stable (Vas, 2004), il transformera le système et déstabilisera toutes les activités de l'entreprise dans lesquelles a lieu (Guilhon, 1998).Par ailleurs, cela change fondamentalement l'organisation, ses valeurs, ses règles et son comportement (Soparnot, 2009), dans le cadre de la stratégie de l'organisation, il aura également une incidence sur la culture, la structure et les systèmes (Giroux, 1991). En ajoutant ces éléments à la définition du changement organisationnel, notre thèse propose d'explorer le changement par les moyens suivants :

- Un processus : Le changement est considéré comme un processus dynamique susceptible d'être exogène ou endogène et permet à l'entité de passer de l'état A à l'état B.
- Un apprentissage : Le passage de l'état A à l'état B implique nécessairement l'apprentissage des salariés qui doivent accepter de perdre leurs vieilles pratiques pour réussir à en intégrer de nouvelles.
- Des interactions entre acteurs : Les interactions entre les acteurs du changement se traduisent par l'évolution de l'organisation comme système.
- Un processus observable : Ce changement organisationnel doit être observé par les employés ou les individus relativement à la société.
- Une perturbation : Les rôles, les identités et les intérêts des différents groupes sont radicalement bouleversés au cours de ce type de changement.
- Une transformation : Tant sur le plan individuel que collectif, ce type de changement transforme les valeurs, les règles, le comportement des salariés, la culture, la structure et les systèmes.

1.1 Mesures de réaction individuelle au changement.

Nous examinerons l'évolution du changement par rapport à ses divers aspects. Par conséquent, nous décrirons d'abord le processus de compréhension, puis le processus de deuil par lequel la personne donnera son consentement au changement. Ensuite, nous examinerons les sept phases de préoccupation des destinataires du changement en démontrant l'importance du leadership (comme un acteur) pour encadrer les étapes du changement particulier.

1.1.1 Psychologie du changement au niveau individuel.

Nous souhaitons comprendre en quoi le changement individuel est lié au changement organisationnel. Par conséquent, nous examinons ici un modèle qui explique comment l'individu peut accepter le changement. D'après De Vries, Loudière, et Miller (1985), le changement est une menace pour l'individu et crée de l'anxiété[1] chez ce dernier. Ces mécanismes ont pour but essentiel de «*neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsque, au-dedans de lui-même, il est la proie d'un conflit entre des exigences contradictoires : celles qui découlent de ses propres vœux, celles qui relèvent de la réalité extérieure*» (De Vries et al 1985b, p. 99). Pour surmonter cette anxiété, la personne suivra ensuite un processus de compréhension, en cinq étapes, essentiel à tout changement. Il s'agit de peur, confrontation(événement focal), clarification, cristallisation et changement (intériorisation du nouvel état). Ce modèle (figure ci-dessus) propose de considérer les forces cognitives et émotionnelles latentes qui expliquent la façon dont l'individu doit accepter le changement.

[1] Ces mécanismes de défense sont présentés dans le chapitre 6 de l'ouvrage de Kets de Vries et Miller (1985) : le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité.

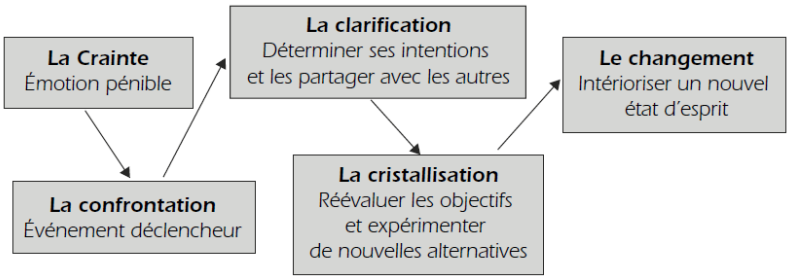

Figure 1 : Progression des 5 C chez l'individu. Source : adapté de Kets de Vries.(M. F. Kets de Vries 2006, p. 161)

Premièrement, la peur pour l'individu à l'âge adulte est relativement stable dans sa personnalité. En d'autres termes, c'est la raison qui explique la tendance naturelle à résister au changement. Pour que le processus de changement se déroule, l'individu doit avoir un **sentiment de peur** qui l'amènera à envisager des solutions de rechange à la stabilité. Pour envisager ces alternatives, l'individu doit accepter la situation, y compris dans toute sa réalité négative. Dans la **deuxième phase**, la **confrontation**, même si la peur est indispensable à l'individu pour accepter le besoin de changement, ne garantit pas le passage à l'action. Lorsque le besoin de changement est reconnu, l'action nécessite un événement déclencheur. Avec la métaphore de la paille qui a brisé le dos du chameau, Kets de Vries explique comment l'individu face au changement voit sa résistance diminuer petit à petit. Cela leur permet de se préparer à agir et d'examiner de nouvelles possibilités. Et finalement, l'individu se sent soulagé d'un lourd fardeau. La **troisième phase** est celle de la **clarification**, considérée par Kets de Vries (2007), comme un stade préparatoire. La clarification permet à l'individu de définir ses intentions et d'en faire part aux autres. Elle pourrait reprendre les éléments de la confrontation pour les approfondir, les analyser et mettre en lumière le ou les problèmes. En ce qui concerne la **quatrième phase** comme la **cristallisation**, les auteurs pensent à cette étape, le changement, qui est devenu évident à la phase précédente, est sur le point d'être pris en considération. Le fondement d'une réévaluation approfondie et détaillée des objectifs peut être envisagé ainsi que l'expérimentation de nouvelles alternatives. La cristallisation correspond ainsi à une sorte de voyage intérieur, menant à une meilleure connaissance de soi et à un nouveau commencement. Et finalement, la **cinquième phase** se termine par **le changement**. Le voyage intérieur effectué lors de la cristallisation permet à l'individu d'intérioriser un nouvel état d'esprit, preuve qu'il a bel et bien changée. «*La transformation intérieure n'est validée que lorsque nous avons intériorisé notre nouvelle vision des choses*» (M. F. Kets de Vries et al., 2006, p. .p. 161).Il est possible que le processus de compréhension décrit ci-dessus semble linéaire. Cependant, le

résultat du processus reste incertain, car tout le monde peut osciller entre les différentes étapes sans jamais arriver à la fin du processus.

1.1.2 :Le processus de deuil dans le contexte du changement

En psychanalyse, le traitement mis en place pour aider les individus à surmonter leur anxiété face au changement passe par un processus de «*perlaboration*» à savoir un processus *«par lequel l'analyse intègre une interprétation et surmonte les résistances qu'elle suscite*» (Laplanche & Pontalis, 2007, p. .p. 305).Il s'agit donc d'un travail psychique qui permettra à la personne d'accepter certains éléments réprimés et d'échapper à ses mécanismes défensifs. Laplanche et Pontalis (2007) expliquent aussi que la *perlaboration* est constante chez une personne qui suit un traitement, cependant, elle est surtout active lorsque la résistance persiste. De Vries, Loudière, et Miller (1985b) montrent qu'en situation de changement, la *perlaboration* peut être une solution pour sortir des phénomènes de résistance. C'est une obligation pour beaucoup de gens avant de s'engager à changer. Pour que la personne accepte complètement le changement, il suffit que le processus de compréhension mentionné plus haut soit combiné avec un processus de deuil (de Vries & Miller, 1985). Il appartient donc à l'individu d'apprendre à oublier les anciennes façons de vivre et d'accepter peu à peu la perte d'un passé disparu (Autissier et al., 2014).

De Vries, Loudière, et Miller (1985b) estiment que le travail de l'individu à l'égard du changement est accompli lorsque le processus de compréhension est combiné avec un processus de deuil : «*Sans perlaboration, la prise de conscience et en conséquence un changement durable et constructif aboutissent rarement*» (De Vries, Loudière, et Miller 1985, p. 110). En effet, «*comme dans le cas de la perte d'un être cher pour un individu, les salariés de l'entreprise doivent apprendre à oublier les anciennes manières d'être et de procéder, et s'engager dans une sorte de processus de deuil pour pleurer le passé*.» (M. Kets de Vries, 2007). Ce processus doit permettre à la personne de se rendre compte qu'un changement s'est produit dans l'entreprise et qu'elle doit le faire, dans l'univers de ses représentations, faire le changement correspondant, modifier son comportement. Le processus de deuil individuel est un changement interne qui n'est pas facile à observer. Ce processus est composé de quatre étapes. Cette vision du processus de deuil est semblable à celle de Bareil (2004), qui insiste encore davantage sur la relation entre le processus du deuil et la résistance au changement. Le tableau ci-dessus présente également les quatre principaux stades de réaction selon les différents auteurs :

Les étapes selon Kets de Vries (2007)	Le processus de deuil	Les étapes selon Bareil(2004),	Le processus de deuil
La peur	Qui est source de confusion dans l'esprit des individus cherchent la stabilité et le confort dans le déroulement de leur travail quotidien.	Le choc	Il est également question de déstabilisation ou de désinstallation, cette phase de torpeur et d'insensibilité vise à absorber le changement et à préparer une réaction.
L'incrédulité	Cette étape se caractérise par une idéalisation du passé, l'individu refusant d'accepter le changement et mettant en évidence la façon dont il passait les nouveautés qu'il apporte. Un comportement réactif est ensuite conçu pour défendre ce qu'on a gagné.	La résistance	Cette étape se caractérise par la disparition d'un passé qu'il connaissait bien. Il éprouve alors anxiété, appréhension ou tristesse et recherche ce qu'il a acquis.
Le renoncement	Il s'agit d'une période d'introspection. L'individu est capable de reconnaître le problème, ce qui le prépare à chercher à le résoudre et à renoncer aux anciennes méthodes de faire les choses. On explorera et adoptera progressivement de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.	L'ouverture	L'individu étudiera les nouveaux comportements et se redéfinira lentement lui-même. Il sait la confusion, la démission, mais il a aussi besoin d'être soulagé.
L'acceptation.	Véritable prise de conscience des aspects positifs du changement, cette étape amène la personne à	L'engagement	Également appelée cristallisation ou adoption, cette phase d'acquisition de nouvelles croyances vise à

	intérioriser de nouveaux comportements qui deviennent une seconde nature.		stabiliser les comportements et à adopter de nouvelles habitudes de travail. La personne éprouvera de la joie, de la fierté ou de l'espoir.

Tableau 1 :Le lien entre le processus de deuil et la résistance au changement selon Kets de Vries (2007)et Bareil(2004),

En comparant le processus de compréhension décrit au tableau 2 au processus de deuil individuel décrit ci-dessus, le changement individuel semble toujours être très vague. En fait, les auteurs restent flous sur la manière dont une personne peut passer d'une étape à l'autre dans ces processus. Dans ce contexte, nous avons tenté de mettre l'accent sur l'importance du leadership aux étapes du changement individuel pour réussir.

1.1.3 :Les sept phases de préoccupations des destinataires du changement.

Notre phase de cadrage conceptuel pour le changement continue par la caractérisation du changement individuel avec une chronologie des préoccupations. Ces questions, pour autant qu'elles prennent la forme de préoccupations, ne font donc pas appel au jugement arbitraire du thérapeute ou du gestionnaire. Bareil et Savoie ont défini cette préoccupation comme «*un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions face à une situation actuelle ou anticipée*» (Bareil et Savoie 1999, p.89). L'intensité d'un problème dépend du degré auquel le destinataire attache de l'importance à un aspect particulier du changement. Il évolue en fonction des progrès du projet et peut donc augmenter ou diminuer. Chaque individu recevant le changement passe par différentes phases de préoccupations (Bareil, 1999a; Vas et al., 2010a) décrites dans le tableau ci-dessus.

1-	**Aucune préoccupation** : «*Ça ne me concerne pas* !» Aussi connue comme la phase de refus, cette phase est caractérisée par le manque de préoccupation du destinataire pour le changement. Le destinataire refuse le changement puisqu'il ne le sait pas. De l'extérieur, on a le sentiment qu'il ne prend pas au sérieux la nouvelle et semble continuer son travail comme si de rien n'était.
2-	**Préoccupations centrées sur soi-même : «***Que va-t-il m'arriver* **?»** La réalité du changement est progressivement reconnue et les préoccupations du destinataire s'adressent avant tout à lui-même. Le destinataire, inquiet, s'interroge sur le maintien de son poste, sur les conséquences du changement sur son rôle, sur ses responsabilités, son

statut et son pouvoir de décision. Il a l'impression de ne plus maîtriser son avenir et ne sait plus où se situer dans l'organisation.
3- Préoccupations axées sur l'organisation : «*le changement va-t-il perdurer ?***»** Informé des conséquences du changement sur son travail, le destinataire remet en question la gravité du projet, la volonté et la capacité de son entreprise à changer. Le bénéficiaire met en doute la capacité de l'organisation à maintenir le changement à long terme afin de s'assurer qu'en cas d'investissement dans le changement, il sera récompensé. Il se demande notamment si le changement sera rentable.
4- Les préoccupations ont porté sur le changement en soi : «*de quoi s'agit-il exactement ?***»** Maintenant, avoir confiance que le changement se produira, le destinataire est à la recherche de plus d'informations sur le projet, le destinataire qui veut des réponses aux questions qu'il se pose, se met à s'intéresser au changement lui-même et questionne sa nature devient attentif et proactif, souhaite obtenir des précisions.
5- Préoccupations au sujet du soutien disponible : «*Serai-je en mesure de...?***»** Certains destinataires sont curieux et ont hâte de partager de l'information avec leurs collègues au sujet de la mise en œuvre du changement. Maintenant disposé à se conformer au changement, cependant, le destinataire doute de sa capacité à mettre en œuvre le changement. Il semble incapable de le faire. Il se demande si on lui laissera le temps de s'adapter à son nouveau poste et si on l'aidera pour cela.
6- Préoccupations axées sur le travail avec les autres : «*Cela vaudrait la peine de se rencontrer !***»** Certains destinataires sont curieux et ont hâte de partager de l'information avec leurs collègues au sujet de la mise en œuvre du changement. Le destinataire souhaite travailler en collaboration avec d'autres. Il veut être impliqué dans la réalisation du changement. Il souhaite faire partager avec les autres les expériences vécues de chacun.
7- Préoccupations concernant l'amélioration continue du changement : *«Essayons ceci… si nous faisions cela…***».** Cette phase est caractérisée par des questions et des préoccupations quant à savoir si le destinataire disposera des compétences et du soutien pour se conformer au changement. Certains destinataires constateront peut-être que le changement présente de nouveaux défis et chercheront à améliorer ce qui existe déjà ou à tout remettre en question. Ils poursuivront un objectif d'amélioration continue.

Tableau 2 : Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement. Source adaptée de Bareil et Savoie (1999, p. 90)

Bareil et Savoie (1999) font remarquer, toutefois, que même si leur travail par Bareil et Gagnon (2005) a permis de vérifier la validité conceptuelle du modèle de la phase préoccupante. Cependant, certaines personnes ne passent pas forcément par ce processus de transition. Certains destinataires du changement, peut-être une minorité, peuvent être enthousiasmés par le changement au départ et d'autres, au contraire, il faut s'y opposer le plus longtemps possible, sans l'accepter réellement. L'avantage de ce modèle des sept phases de préoccupation réside

dans ses trois vertus principales. Ce n'est pas simplement une question de comprendre l'état mental des gens qui font face au changement, mais également de mettre la responsabilité de la réussite du projet entre les mains des managers, qui doivent prendre en compte les préoccupations des destinataires. Ce modèle met également en évidence l'importance d'adapter les actions managériales aux phases pendant lesquelles chaque destinataire du changement est localisé. Ceci étant dit, cette période de changement développera donc une attitude négative des individus en période de crise.

1.2 : Les caractéristiques de la période de crise lorsqu'il y a un changement.

Dans cette sous-partie, nous chercherons à traiter en détail du processus de changement organisationnel. On verra dans cette sous-partie la phase de crise qui donnera le passage d'un niveau de cadre de référence. Nous expliquerons comment la phase de crise voit le jour au sein de l'organisation lorsque le changement a lieu. Et l'on terminera avec le rôle de leadership dans le processus du changement selon la littérature.

1.2.1 :Définir le début d'une période de crise.

Dans la conception de Watzlawick et al (1975), **la crise paraît nécessaire à un changement**. La crise fera en sorte que l'employé et surtout l'organisation se demanderont, ce qui entraînera un changement de cadre de référence. Décrivant le début de la crise à l'intérieur de l'organisation, nous sommes intéressés par les travaux de Louart (1995) sur les rationalités technico-économiques (RTE) et socio-politiques (RSP). D'après Louart (1995), toute organisation est une combinaison de RTE et de RSP qui sont à la fois complémentaires et antagonistes. Il décrit les RTE comme «*l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation. Les objectifs étant supposés communs et partagés, cette rationalité implique une recherche de cohésion et d'efficacité collective ; elle utilise les technologies et les méthodes comme des moyens pour atteindre ses fins.*» (Louart 1995, p.42). Parallèlement, Louart décrit les RSP comme les «*représentations et intérêts des différents acteurs ou groupes d'acteurs faisant partie de l'organisation. C'est la base subjective et en partie intentionnelle des objectifs officiels ou des règles collectives. Dans une entreprise, les coopérations n'empêchent ni les divergences de représentations ni les conflits sur les choix d'orientation ou les pouvoirs d'action*» (Ibid p.42). Dans le cadre de notre thèse, nous allons utiliser ces deux types pour caractériser l'émergence d'une période de crise au cours d'un changement radical d'organisation, ainsi, une organisation qui s'est longtemps basée sur le RSP à plus de chance de pouvoir changer les habitudes mentales de ses acteurs. Et

provoque des dissonances dans l'éventualité d'une intégration trop rapide des RTE, de telles dissonances peuvent se traduire par une période de crise. C'est pourquoi nous avons accordé une attention particulière à l'identification des types de rationalités relatives aux actions prises par les acteurs du secteur de la construction face au changement organisationnel radical observé. Nous verrons dans la suite dans ce chapitre que l'émergence d'une période de crise peut aussi être caractérisée par l'émergence de dissonances, entre logique identitaire dominante et alternative.

1.2.2 :La période de crise comme : phase de mise en question.

Le changement peut faire l'objet d'une véritable crise à l'intérieur de l'organisation. C'est la perception d'une rupture par rapport à la normale (Cauvin & Bouin, 2010) qui menace la pérennité de l'organisation (Bouin & Simon, 2015; Hermann, 1963; Nathan, 2000; Pearson & Clair, 1998; Shrivastava, 1987),et demande que des mesures immédiates soient prises (Altintas & Royer, 2009; Hermann, 1963; Pearson & Clair, 1998). La période de crise est considérée par Weick (1995) comme un processus de construction de sens formé par les acteurs de l'organisation. Elle se présente donc comme une construction sociale continue et évolutive qui s'insère dans les valeurs et les interprétations communes à un groupe de personnes. La perception commune dépend de la perception de l'individu par rapport à l'environnement et à l'organisation. L'état de malaise ressenti pendant la période de crise est différent selon les auteurs. Certains suggèrent qu'il y a dissonance cognitive[2] (Festinger, 1962) dès que la personne est alors considérée comme sensible aux contradictions entre ses actions et ses croyances. C'est pourquoi l'identification d'un manque de cohésion mènera à la dissonance et amènera la personne à réduire cette dissonance, ou d'autres personnes seront en mesure de vivre avec elle et la rendre supportable. Ce processus consiste à modifier les croyances, à revoir l'action ou à

[2]En psychologie sociale, la dissonance cognitive est une théorie selon laquelle une personne qui se trouve confrontée simultanément à des informations, opinions, comportements ou croyances qui la concernent directement et qui sont incompatibles entre elles, ressent un état de tension désagréable. (Festinger, 1957)

remettre en question la perception de l'action. Il existe également des auteurs qui qualifient l'état de malaise de doute (Valéau, 2007), défini comme une question existentielle, une perte de sens qui conduit au désengagement. Il passe ensuite un moment à se poser des questions sur ses motivations qui peuvent conduire à l'abandon ou à un nouveau souffle— identification de nouvelles raisons de poursuivre l'exécution du projet. Récemment, les auteurs continuent de décrire l'état de malaise en réponse à une rupture entre l'identité originale et celle créée par la construction récente (Brown & Starkey, 2000b; Lakhdhar, 2014; A. Mucchielli, 2021). **Ce courant part du principe selon lequel l'identité organisationnelle est une illusion, inventée pour atteindre les objectifs de ceux qui exercent le pouvoir**(Gioia, 1998).Cette approche donne également à penser que l'identité organisationnelle est fragmentée, ambiguë, multiple et parfois contradictoire (Dutton et al 1994; Chédotel 2004). L'identité organisationnelle est ainsi en perpétuelle construction/déconstruction et la période de crise met en question l'identité organisationnelle initiale. Il est donc possible de recréer une nouvelle identité à travers les interactions avec les parties prenantes. De notre point de vue, le changement est une période de crise, un état de malaise résultant de la détection d'in-cohésions entre les actions et les croyances de l'individu. Pour atténuer la dissonance qui en résultera, l'individu fera l'expérience d'une remise en question existentielle au cours de laquelle ses motifs d'agir et ses perceptions évolueront à travers un processus de construction du sens. Ce faisant, l'identité organisationnelle évoluera également grâce aux interactions de plusieurs parties prenantes et à leurs perceptions de l'organisation, particulièrement lorsque la personne cherche à changer ses pratiques organisationnelles et mettra en place des processus d'apprentissage avec d'autres acteurs qui sont capables de valider ce changement.

1.2.3 :La phase de crise : ouverture à un nouveau cadre de référence.

Après avoir défini et caractérisé cette période de crise, le modèle de Watzlawick et al, (1975) que nous considérons ici comme une passerelle vers un nouveau référentiel, selon ces auteurs, le changement se produit au premier niveau de référence, appelé «changement 1» mais ce n'est pas une solution au problème auquel il était confronté. Pour que le changement se produise, il est donc nécessaire de dépasser le cadre de référence original afin de redéfinir un nouveau cadre de référence, appelé «changement 2». Le tableau 4 fournit une compréhension et pourrait simplifier les deux types de changements selon Vas et al, (2010) :

Changement 1	Cela se fait dans un cadre de référence, également connu sous le nom de système, qui ne change pas. Par conséquent, plusieurs changements 1

	peuvent se produire à l'intérieur de ce cadre, mais aucun d'entre eux ne peut changer le système lui-même. Cette caractéristique du cadre de référence s'inscrit dans ce que les auteurs appellent la circularité du système.
Changement 2	Ceci arrive quand vous passez du cadre de référence d'origine à un autre cadre de référence. Par conséquent, cela implique un changement dans le système en tant que tel. Par conséquent, bien que le changement 2 puisse paraître imprévisible, brusque et illogique, ces apparences ne sont vraies que du point de vue du système initial. En effet, le changement 2 entraîne un changement de la loi de composition interne qui régit l'ensemble du système.

Tableau 3 : les deux types de changements selon(Vas et al 2010).

Le changement, tel que décrit par Watzlawick et al, (1975), se manifeste donc en trois périodes successives : changement d'initiation ou changement 1 (phase 1), crise et confusion (phase 2) et changement fondamental ou changement 2 (Phase 3). La crise s'inscrit donc dans une dynamique de rupture qui entraîne crise et confusion dans l'entreprise. Cette période de crise implique des négociations, car le nouveau cadre ne saurait être imposé. La pertinence de ce modèle pour notre étude repose sur la différence entre le changement 1 et le changement 2, la période de crise étant la porte d'entrée, depuis le premier point de référence jusqu'à l'autre point de référence.

1.3 : Poids de l'individu lors du changement.

Après avoir envisagé un changement individuel pendant son processus de compréhension, sa courbe de deuil et ses sept phases de préoccupation, nous allons maintenant examiner le poids de l'individu par rapport au changement organisationnel. Nous examinerons en premier lieu le rôle clé de la personne responsable qui peut influencer le fonctionnement et la capacité du groupe à changer. Puis toutes les négociations des dirigeants qui changent peu à peu le changement imposé dès le départ. Enfin, nous irons au-delà de la dualité apparente qui semble opposer les dirigeants aux managers dans leur rôle d'agent du changement grâce à la notion de changement réflexif par l'apprentissage. Selon ce concept, le changement est une occasion d'apprendre ce qui nous permettra d'expliquer le changement en termes d'impact sur l'apprentissage individuel. Et les aspects organisationnels plutôt que de mettre l'accent sur les aspects attentionnels.

1.3.1 :Rôle de leadership à l'égard du changement.

Dans leurs travaux sur le leadership dans la dynamique des groupes, Lewin, Lippitt, et White (1939) soulignent le rôle clé que joue le manager — et par extension un chef d'entreprise — qui peut affecter le fonctionnement et la capacité au changement du groupe. Le tableau ci-dessus énumère trois modèles de leadership (Allard-Poesi, 2002):

Le leadership autoritaire	Le leadership démocratique	Le leadership permissif
À partir d'ordres obligatoires, le leader définit les objectifs et détermine les moyens à mettre en œuvre.	Sans donner d'instructions, le leader fait des suggestions et incite les membres du groupe. Il accompagne ses collaborateurs lors de la définition des objectifs et des moyens.	Le leader laisse les choses entre les mains des membres du groupe. Il porte ses connaissances techniques et son engagement émotif à l'égard des activités du groupe reste très faible.

Tableau 4 : Trois types de leadership par Allard-Poesi(2002).

Cette typologie de trois styles de leadership a mis en évidence l'avantage de la direction démocratique, par rapport aux autres styles de leadership, et de satisfaction des individus (Autissier et al., 2010). Le leadership démocratique permet de faire entrer le concept de changement dans le consensus social (Collerette et al 1997). Il est fondé sur le principe de collaboration entre les acteurs du changement, pour décider des objectifs et des modalités de sa mise en œuvre. Le style de leadership est contraire au leadership autoritaire qui, à long terme, donne lieu à des tensions, des affrontements et des relations de pouvoir qui ne favorisent pas réellement la capacité de changer l'organisation. Les concepts utilisés dans ce paragraphe mettent particulièrement l'accent sur le rôle central du leader dans le processus de changement. Cependant, les travaux de Lewin, Lippitt et White (1939) ont également introduit la notion de leaders d'opinion en tant que vecteurs informels de changement ou de stabilité au sein du groupe, ils communiquent, renforcent ou bloquent les informations relatives au changement. Cette notion de leaders d'opinion nous permet de passer au prochain paragraphe qui met en lumière le poids de l'individu sur la mise en œuvre du changement.

1.3.2 :Le modèle de Lewin : lorsque le groupe entraîne le changement d'individus.

Nous avons déjà repéré que des changements peuvent être apportés à divers niveaux de l'organisation (stratégique, managérial et opérationnel). D'autre part, nous nous rappelons ici que dans la littérature, le rôle clé de la direction dans le processus de changement. Nous verrons ici que, Kurt Lewin (1936, 1952) a indéniablement contribué à comprendre le processus de changement. Le modèle de Lewin est un classique que l'on retrouve dans la plus grande partie de la littérature sur le changement organisationnel. Il met l'accent sur l'évolution des attitudes. Le processus de changement se divise en trois étapes : **1)** dégel ou désinstallation ; **2)** transition ; et **3)** regel ou recristallisation (Lewin, 1947). **Le dégel** ou la décristallisation constitue la **première phase** du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase traduit une prise de conscience des inconvénients d'une situation, c'est-à-dire l'écart entre une situation actuelle et une situation plus agréable(Belanger & Jacques, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En fait, il ne se limite pas à abandonner les anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il implique également d'acquérir d'autres façons de faire les choses. **La transition** correspond à la phase qui consiste à apprendre de nouveaux modes de fonctionnement, à expérimenter de nouvelles attitudes et à adopter de nouveaux comportements. Au cours de cette phase, les personnes investissent la majeure partie de leurs énergies. **Le regel** ou la recristallisation est la phase du **changement en soi**. Durant cette phase, le changement serait spontanément incorporé à de nouvelles façons de faire. Dans le même temps, de nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se rétablir (Bûmes 2004). Collerette et al, (1997a), tout en s'appuyant sur le modèle de Lewin, suggèrent d'examiner les expériences des individus confrontées au changement, afin qu'ils sachent ce qu'ils ressentent et la façon dont ils y font face. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes, alors que le changement prend place dans le modèle proposé par collerette et al, (1997) comporte **quatre étapes** : **l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration ou introduction.** Ces quatre étapes sont conformes au modèle de Lewin. En effet «*la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation*» (Collerette et al. 1997.p.25).**L'éveil** est une **activité mentale** consistant à remettre en question l'utilité de prêter attention ou de ne pas prêter attention aux pressions en présence. C'est donc une procédure de triage. C'est lorsqu'une personne accepte ou refuse de remettre en question sa représentation du réel. Lorsque l'individu

l'accepte, la désintégration est amorcée. **La désintégration** consiste à «*déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative*» (Collerette et al. 1997). Cette phase ne se traduit pas nécessairement par un changement. Effectivement, ce sont les phases d'éveil et de désintégration qui correspondent au commencement du changement. Au cours de cette période, les gens commencent à adopter certaines attitudes à l'égard du changement, puis choisissent d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là également, des alliances et des coalitions ont commencé à se former parmi les membres des groupes. Cette période s'accompagne le plus **souvent d'insécurité et d'anxiété**. Il s'agit du moment où il y a plus de questions que de réponses et où les personnes ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al.1997). Lors de la phase de **reconstruction**, l'individu commence à chercher de nouveaux sens qui l'aideront à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il s'approprie de nouveaux sens qui lui permettent de reconstruire sa vision du monde. Cette phase survient en même temps qu'une désintégration. Toutefois, nous n'en sommes pas au stade de la question et de la réponse, pas plus qu'au stade du choix final. La phase d'intégration est concomitante à la phase de recristallisation du modèle de Lewin, pendant cette période, «*les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes*» (Collerette et al. 1997.p.36). Ces auteurs **évoquent deux types d'intégration** : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter-système. Ce modèle a ses limites, y compris le fait qu'il est de plus en plus difficile d'identifier le concept de cristallisation au sein d'organisations en constante évolution. **Toutefois, l'approche de Lewin nous permet d'envisager le groupe comme un état d'équilibre au sein d'un champ de force, ce qui nous aidera à interpréter nos résultats.** L'auteur fait remarquer qu'il est plus facile de modifier les individus constitués en groupes que les individus pris séparément. De ce fait, le groupe contribuerait à réduire l'incertitude pour l'individu. Si le modèle de collerette et al, (1997) dans sa forme, est semblable à celui de Lewin (1947), le cadre conceptuel qu'ils offrent est toujours axé sur l'examen des changements, ainsi que sur les réactions des employés. Cependant, ces modèles fournissent seulement une assurance superficielle sur la création du sens ou *Sensemaking* qui accompagne tout changement. Pour achever notre concept de changement organisationnel en intégrant le concept de *Sensemaking*, nous aimerions maintenant présenter dans le paragraphe suivant le modèle de Weick (1979).

1.3.3 :Modèle Weick : Activation, Sélection, Rétention.

En cherchant à comprendre le fonctionnement des organisations, Weick (1979) a développé un modèle dans lequel il énonce les principes d'interprétation de l'action organisationnelle, sans pour autant chercher à définir des lois très spécifiques. Se fondant sur l'hypothèse que les effets de l'interaction sont imprévisibles, il voit l'organisation comme une série de possibilités d'interaction dans lesquelles les individus sont projetés (Autissier et al., 2014). Ces possibilités d'interaction contribuent non seulement à la réalisation de l'individu, mais aussi à la construction d'une communauté qui échappe à l'individu. Groupés sous le nom de *Sensemaking*, les travaux de Weick bousculent les théories du courant structuro-fonctionnaliste. Lorsque ce dernier suppose que l'organisation est un moyen de mettre en œuvre une stratégie décidée par la direction en ce qui concerne l'environnement, Weick qualifie l'organisation de lieu de construction de la vie sociale qui existe en elle-même. De plus, si les théories des courants structuro-fonctionnaliste considèrent les individus comme des ressources à affecter pour atteindre des objectifs prédéterminés, Weick suggère de faire d'eux des vecteurs pour construire et propager un sens. Ce concept de Weick entraîne l'individu dans un monde d'interactions où il est amené à dialoguer avec l'autre. En agissant ainsi, l'individu participe au collectif par la construction du sens rétrospectivement. Dans sa conception du *Sensemaking,* Weick offre le modèle ASR (Activation, Sélection, Rétention) dans lequel le changement est construit sur le terrain dans les interactions entre les individus, en tenant compte de leurs perceptions des lacunes et de leur capacité d'interagir. Considéré comme écologique, le changement dépend de la variation, de la sélection et du maintien des réponses les plus pertinentes. Face aux contraintes de l'environnement, la personne doit s'adapter, si la situation le nécessite, l'attention de plusieurs personnes sera nécessaire et se traduira par un travail d'interprétation collectif. Cette adaptation est alors effectuée aux étages suivants (Weick, 1979) voir tableau ci-dessus :

Les étapes	Le processus d'adaptation selon Weick
Activation de l'environnement	Permets, «*face aux changements écologiques, soit de se rapprocher d'un sens déjà connu en délimitant une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et d'attirer l'attention dessus, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique susceptible d'influencer l'activité ultérieure de l'acteur, ainsi que son comportement*»(Koenig, 1996, p. .p. 66). C'est pourquoi, en activant, les acteurs cherchent à réduire l'incertitude en attirant l'attention sur certains phénomènes. L'action qui suit modifie l'environnement, ce qui a une incidence indirecte sur la conduite subséquente de l'organisation.

	L'activation est donc un processus en boucle qui permet de prendre l'environnement pour une production sociale.
La sélection,	Cela se produit dans le temps selon différentes interprétations. Lorsqu'elles sont activées, les situations créent de l'ambiguïté. Cette ambiguïté (Weick, 1979) fait référence à l'existence de plusieurs interprétations pour la même situation. En présence d'une situation perçue sans ambiguïté, les individus tendent à puiser leurs interprétations dans un répertoire connu et codifié. Si ce n'est pas le cas, les individus entameront des cycles d'interaction destinés à réduire cette ambiguïté. Le processus de sélection réduit ainsi l'ambiguïté en donnant une forme aux situations.
La rétention	Stocke les nouveaux segments d'expérience (activés et interprétés) afin de les utiliser à nouveau lors d'actions et d'interprétations ultérieures(Koenig, 1996).Avec le modèle ASR, la vie sociale peut être envisagée comme un processus continu d'échanges, d'interprétation et d'adaptation mutuelle. Les évolutions sont constantes, progressives et figées par l'action des acteurs. Le changement se produit sans une coupure soudaine. Les notions de changement et de transformation sont alors considérées comme des constructions collectives par les acteurs du domaine en logique de fabrication inductive.

Tableau 5 : les trois étapes d'adaptation selon Weick (1979)

Le *Sensemaking* nous permet de voir la vie sociale en tant que processus permanent d'échanges, d'interprétations et d'adaptations réciproques. Ce processus repose sur l'engagement envers l'action, l'apprentissage au sujet de l'environnement et l'établissement de connaissances et de pratiques au sein de l'organisation (Autissier et al., 2014). Il permet à l'entreprise de créer une vraie base de données de réponses pour faire face à de nouvelles situations grâce à des interactions individuelles. Il est important d'associer le processus de *Sensemaking* pour mieux comprendre la façon dont les personnes représentent le changement auquel elles font face. Toutefois, le processus de *Sensemaking*, ainsi que ses éléments constituants, si elles précisent les mécanismes de construction du sens, ne fournissent que peu d'information sur les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces mêmes mécanismes. Cependant, comme Weick le fait remarquer dans son analyse de l'accident de Mann Gulch (voir encadré en annexe),il est indispensable d'examiner les moyens par lesquels nous pouvons reconstituer le sens après qu'il a été endommagé par le changement. En quoi consistent ces variables qui aident à reconstruire le sens ? Mais cela peut aussi, quand ils sont absents des individus et des organisations, être à l'origine de l'effondrement du sens.

2- Un examen de la résistance au changement apparaît comme un problème au sein de l'organisation.

Cette deuxième partie débute par l'adoption du point de vue du courant de recherche dominant sur la résistance au changement, puis détaille ses limites. Si la résistance est considérée comme problématique par ce courant, attacher des attributs sociaux ou psychologiques, limités aux employés n'a pas encore conduit à trouver des solutions claires. Non seulement les études sont biaisées, parce qu'elles adoptent le parti des agents du changement, mais leurs conclusions en matière de résistance se contredisent. En suivant le courant de recherche dominant, nous aboutirons donc à une impasse apparente, parce que l'état émotionnel des destinataires du changement varie à travers le processus de changement. Nous formulerons notre argumentation de la façon suivante. La **première sous partie** présentera le courant de recherche dominant, qui approche du changement aussi bien par la nature et les résistances que les problèmes. Nous montrerons que la littérature, nous inspirant des approches de Thomas et Hardy (2011a), Piderit (2000) et Ford et al, (2002;2008), elle s'est principalement concentrée sur les aspects dysfonctionnels de la résistance au développement d'une vision presque diabolique. Cette vision partielle des résistances est à la fois pratique et théorique, devient progressivement une vérité acceptée et la recherche se concentre alors, sur l'exploration de solutions pour y répondre. Compte tenu des aspects dysfonctionnels de la résistance, la **seconde sous-partie** décrira les causes qui leur sont attribuées. Avec des attributs sociaux ou psychologiques tels que l'aversion au risque, la rigidité cognitive, une faible ouverture au changement, des tendances conflictuelles, ou un désir de protéger leur propre intérêt, les résistants seraient conduits à résister du fait de limites personnelles. Nous allons donc montrer comment la littérature a rapidement pris parti des agents du changement, même si cette approche peut être équilibrée avec Ford et al, (2008) fait remarquer que ces derniers peuvent également contribuer à la résistance en raison de leurs actions. Par conséquent, les limitations personnelles des résistants ne peuvent pas expliquer pleinement leurs comportements de résistance. Dans la **troisième sous partie**, nous verrons que les résistances ne disposent peut-être pas de solutions. En effet, malgré une littérature abondante, surtout en ce qui concerne leurs causes, aucune solution claire n'a été identifiée jusqu'à présent par le courant dominant (Bartunek et al., 2011; Furst & Cable, 2008). Par exemple, lorsque certains auteurs comme Coyle-Shapiro (1999) suggèrent que la participation réduit la résistance au changement de personnel, d'autres notamment Bruhn et al (2001) estiment que la participation accroît la résistance. De même, la sanction peut amener les

salariés à soutenir le changement dans certains cas, (Bauer & Cohen, 1981; Poole et al., 2000a) mais s'avère inefficace pour atteindre le même objectif dans d'autres (Nutt, 1986, 1999).

2.1 : Le changement est avantageux sur le fond et la résistance est problématique.

Nous discutons ici des approches de Thomas et Hardy (2011a), Piderit (2000) et Ford et al (2008). Ces approches montrent l'émergence progressive d'un courant de recherche dominant (Dent & Goldberg, 1999b), qui considère le changement comme étant essentiellement bon, et la résistance qui pose problème (Mintzberg & Huy, 2003). Cette littérature a pour ainsi dire diabolisé la résistance au changement en se concentrant sur ses aspects dysfonctionnels. Cela créa une vision partielle de la résistance, qui devint peu à peu une vérité acceptée — bien que cette vision ait été limitée en termes pratiques et théoriques — avant d'explorer des solutions pour y remédier.

2.1.1 : En premier lieu, l'approche des résistances pat Thomas et Hardy (2011a)

Présentée comme le plus difficile à comprendre et le plus récalcitrant des problèmes auxquels sont confrontés les cadres supérieurs (Lawrence, 1954), la résistance au changement constituerait des obstacles au changement dont le succès nécessite la pleine coopération des employés (Piderit, 2000). De nombreuses études ont été menées afin de surmonter ces obstacles (Zander, 1950). Particulièrement, ce sont dans ce qui caractérise l'approche du développement organisationnel (Cummings & Worley, 1997; W. L. French & Bell, 1995), même au niveau des processus et des approches politiques (Kotter, 1995; A. M. Pettigrew, 1973; Quinn, 1980). Toutefois, ils critiquent l'approche liée au développement des organisations, soulignant qu'elle ne prend pas en compte la nature chaotique du changement. L'existence de résistance est explicitement reconnue et traitée comme un phénomène à vaincre, cette conception de résistance fait toujours l'objet de publications plus récentes (Furst & Cable, 2008). C'est pourquoi il existe de nombreuses études dans la littérature qui ont étudié les causes de la résistance et ses solutions. Les causes de la résistance ont été conceptualisées à partir de faiblesses dans les attitudes, les émotions et les comportements individuels (Piderit 2000; Van Dam et al 2008). De cette façon, les intérêts personnels des employés les poussent à résister puisqu'ils se concentrent sur leurs propres intérêts et non sur ceux de l'organisation dans son ensemble (Kotter & Schlesinger, 1979a). D'autres déficiences des salariés sont montrées du doigt comme leur incompréhension du changement, un manque de tolérance ou un comportement cynique vis-à-vis du changement (Furst & Cable, 2008; Kotter & Schlesinger, 1979a; Reichers et al., 1997). Certaines recherches laissent entendre que la résistance peut

provenir d'un mauvais comportement des promoteurs du changement (Greiner, 1992; Reichers et al., 1997; Spreitzer & Quinn, 1996). Cependant, même dans ces études, les subordonnés selon Dent et Goldberg (1999b) étaient toujours accusés d'être à l'origine de la résistance. Plusieurs solutions ont été proposées pour faire face au défi récurrent de la résistance. Certaines semblent bénignes à condition de pouvoir être résolues par la communication, la formation et la participation (Furst & Cable, 2008; Giangreco & Peccei, 2005). De ce fait, plusieurs modèles de changement suggèrent l'élaboration d'une stratégie de communication qui devient un moyen d'éviter la résistance (Klein, 1994). Si les employés ne sont pas convaincus des avantages d'un changement ou ne le font pas assez rapidement, certaines études incitent les agents du changement à utiliser diverses méthodes coercitives pour «*forcer le changement*» (E. French & Delahaye, 1996). Les employés peuvent aussi être forcés de coopérer par la manipulation, en cachant l'information clé, en soulignant les avantages futurs, et la mise en œuvre de mesures coercitives sous forme de sanctions, de menaces et de licenciement (Gravenhorst, 2007; Gravenhorst & Veld, 2004; Kotter & Schlesinger, 1979a; Poole et al., 2000b). Les agents de changement sont effectivement invités à employer «aussi bien le bâton que la carotte» dans leurs tentatives pour éradiquer les résistances (Hardy & Clegg, 2004; Sullivan & McCarthy, 2008). Considérer la résistance comme un obstacle problématique a fini par constituer le courant dominant en gestion, tant pratique que théorique (Dent & Goldberg, 1999a). Ce courant dominant est largement présent dans la littérature que ce soit dans des études, notamment celle de McCarthy et al, (2008) sur des entreprises de Russie, ou des recherches comme Giangreco et Peccei, (2005) sur les services publics italiens ou sur les hôpitaux de Nouvelle-Zélande (Kan & Parry, 2004). Ils ont décrit la résistance de façon non ambiguë en utilisant des termes négatifs qui la font apparaître comme un signe d'échec ou comme un problème qui doit être éliminé ou minimisé (Giangreco & Peccei, 2005). De ce fait, la place des agents du changement demeure toujours «*à côté des anges, alors que les personnes à changer sont têtues ou obstinées, et résistent à des innovations qui ont déjà été couronnées de succès dans d'autres circonstances*» (Dobosz-Bourne et Jankowicz 2006).

2.1.2 : En deuxième lieu l'approche des résistances par Piderit (2000)

Selon la métaphore de Lewin (1952) des sciences physiques, définir la résistance au changement comme une force limitative pour maintenir le *statu quo*, la majorité des chercheurs s'est focalisée sur l'étude des «forces» conduisant les salariés à s'opposer aux changements proposés par les dirigeants (Piderit, 2000). Ainsi, Hartley (1983) et Watson (1982) font remarquer que les managers perçoivent le plus souvent la résistance de façon négative parce

qu'ils la perçoivent comme un refus d'obéir à l'autorité. Dans les travaux de Crozier (1964) et celle de Jermier et al, (1994) la résistance devient un processus réactif au cours duquel les agents affrontent d'autres agents au moyen de relations de pouvoir. Cette terminologie associée à la résistance encourage les managers à traiter leurs subordonnés comme des obstacles. C'est pourquoi une longue série de recherches pratiques sur la conduite du changement pousse les praticiens à se prémunir contre la résistance. Selon certaines recherches, les subordonnés seront toujours contre le changement et conseilleront aux gestionnaires d'en être conscients pour éviter de l'alimenter (Bareil, 2013; Dent & Goldberg, 1999b; Lawrence, 1954). C'est pour cette raison qu'au fil du temps, parler de résistance au changement est devenue une façon plus ou moins déguisée d'accuser les employés, d'être à l'origine des résultats insatisfaisants liés aux efforts de changement (Goldstein, 1988; Krantz, 1999). En revanche, il ne fait aucun doute que les employés ont tendance à blâmer les managers pour ces mêmes résultats insatisfaisants. Pourtant, la plupart des chercheurs ont adopté une tendance favorable aux agents du changement (Klein, 1994; R. J. Thomas, 1989), ceci a conduit à glorifier les actions des managers et à une sorte de diabolisation des attitudes des employés liées à la résistance. Toutefois, il convient de noter que peu d'individus adoptent des attitudes de résistance sans prendre en considération les conséquences potentiellement négatives pour eux-mêmes. Dans la recherche en éthique, par exemple, Smith, Simpson, et Huang (2007) ont mis en évidence les pressions subies par les managers intermédiaires. Ce sont des menaces à leurs perspectives de carrière ou à leur maintien dans l'organisation.

2.1.3 : Enfin, approche des résistances par Ford et al. (2008)

Les études sur le changement ont emboîté le pas à celles qui dirigent le changement (Ford et al., 2008). Ainsi, les agents du changement font a priori ce qui est nécessaire pendant que les destinataires du changement créent des obstacles dans la tentative de le mettre en œuvre (Dent & Goldberg, 1999a; Klein, 1994). La littérature met ainsi en évidence les acteurs du changement en tant que victimes qui ne méritent pas les réactions irrationnelles et dysfonctionnelles des bénéficiaires du changement. Les résistances sont donc décrites comme des réactions injustifiées et nuisibles qui proviennent exclusivement des destinataires du changement et qui apparaissent spontanément en réponse au changement. Une telle apparition spontanée serait indépendante des interactions et des relations entre les agents et les destinataires du changement (Dent & Goldberg, 1999a; Ford et al., 2002; King & Anderson, 2002).Dans la littérature, la résistance au changement organisationnel n'est jamais décrite comme le produit rationnel et constant des stratégies et des objectifs (Jermier et al., 1994),

même si la résistance à la persuasion apparaît déjà en tant que résultat d'un raisonnement réfléchi (Tormala, 2008; Wegener et al., 2004). En outre, la résistance n'est pas considérée comme une ressource ou une contribution potentielle à un changement accompli, bien que de véritables conflits qui ont déjà démontré leur utilité dans d'autres domaines de management (Nemeth et al., 2001; Priem et al., 1995; Schulz-Hardt et al., 2002; Schwenk & Valacich, 1994). C'est pourquoi la littérature présente une vision partielle de la résistance et la considère comme une vérité acceptée, tandis que cette vision reste limitée tant sur le plan pratique que théorique (Courpasson et al., 2012; Dent & Goldberg, 1999b; Fleming & Spicer, 2007; Jermier et al., 1994; Lee et al., 2000).

2.2 : Les causes qui sont attribuées à la résistance au changement

Devant la constatation des aspects dysfonctionnels de la résistance, nous chercherons leurs causes pour proposer une meilleure compréhension. Nous nous intéressons ici aux recherches de Dent et Goldberg (1999b) de Kotter et Schlesinger (1979a) et de Ford et al (2008). Ces auteurs montrent la façon dont les résistants ont été dotés d'attributs sociaux ou psychologiques (aversion au risque, rigidité cognitive, faible ouverture au changement, schémas conflictuels ou volonté de protéger leurs propres intérêts) les conduisant à résister en raison de limitations personnelles. La littérature s'est prononcée en faveur des agents de changement, même si Ford et al, (2008) équilibrent ces approches en soulignant qu'elles peuvent aussi contribuer à la résistance en raison de leur comportement. La résistance semble donc être un concept difficilement explicable par les seules limitations personnelles des résistants.

2.2.1 : Étude des causes de la résistance conduite par Dent et Goldberg(1999b).

Leurs études examinent les origines de l'un des modèles mentaux les plus largement acceptés qui guident le comportement organisationnel : l'idée qu'il existe une résistance au changement et que les managers doivent la surmonter. Ce modèle mental, détenu par les employés à tous les niveaux, interfère avec la mise en œuvre réussie du changement. Dent et Goldberg retracent l'émergence du terme résistance au changement et montrer comment il est devenu la vérité reçue. Kurt Lewin (1948) a présenté le terme comme un concept de système, comme une force affectant à la fois les managers et les employés. Parce que la terminologie, mais pas le contexte, a été conservée, les utilisations ultérieures ont de plus en plus présenté le problème comme un concept psychologique, personnalisant le problème en tant qu'employés par rapport aux gestionnaires. L'acceptation de ce modèle confond la compréhension de la dynamique du changement. Abandonner le terme — et le modèle qu'il incarne — fera place à des modèles

plus utiles de dynamique du changement, dent et Goldberg concluent par une discussion des alternatives à la résistance au changement. Selon Zander (1950), il peut se produire une résistance au changement :

- Si la nature du changement n'est pas claire pour les gens qui en seront affectés.
- Si le changement peut donner lieu à des interprétations très variées.
- Si les personnes affectées ressentent des forces qui les empêchent de changer.
- Si les personnes affectées ressentent plus de pression pour appliquer le changement que la possibilité de s'exprimer sur sa nature ou sur son orientation.
- S'il s'agit d'un changement pour des raisons personnelles.
- Si le changement fait abstraction des institutions déjà constituées au sein du groupe.

Kreitner (1992) (cité par Barbuto Jr, 2000), il a insisté sur le fait que la résistance vient de personnes dont le travail est directement affecté par le changement, car elles peuvent arrêter le processus de changement. Qu'il soit rationnel ou irrationnel, il encourage les gestionnaires à anticiper et à neutraliser toute résistance qui pourrait survenir. Les causes de la résistance font l'objet d'une abondante littérature (Dent et Goldberg, 1999), elles vont de l'incertitude à la menace des intérêts personnels en passant par des perceptions différentes à propos de la nécessité et des conséquences du changement, un sentiment de perte ainsi qu'un manque de tolérance (Aldag & Stearns, 1991; Griffin, 1993; Schermerhorn Jr & Bachrach, 2017). Afin de surmonter la résistance, ces auteurs recommandent la participation, la formation, la facilitation, la négociation, la manipulation ainsi que la coercition implicite ou explicite. Ils sont fondés sur le principe que les employés puissent être manipulés en particulier en cachant des informations qui éviteront le stress prématuré, ou en mettant l'accent sur les avantages futurs comme les promotions ou les augmentations si les employés sont concernés par le changement. Pour leur part, Dubrin et Ireland (1993) imputent la résistance au changement à trois facteurs principaux : peur de résultats décevants — les personnes peuvent craindre que le changement se traduise par moins d'argent, que le changement les force à sortir de leur zone de confort ou qu'il les amène à travailler plus intensément — la peur de l'inconnu et crainte de faire des erreurs pouvant conduire à des problèmes hiérarchiques. Dans la littérature citée précédemment, la résistance au changement est admise comme un fait. La plupart ont des visions semblables de la résistance au changement et donc des recommandations semblables pour les surmonter. Si la démarche de Dubrin et de l'Irlande (1993) ajoute la peur en tant que dénominateur commun pour expliquer la résistance, l'ensemble de ces auteurs décrit ces dernières comme si le lecteur essayait de faire

les choses correctement et que «le reste du monde» faisait tout pour l'en empêcher. En conséquence, la résistance au changement émerge comme un concept psychologique — résistance ou soutien au changement perçu comme provenant de l'individu.

2.2.2 : Étude réalisée par Kotter et Schlesinger (1979) sur les causes de la résistance.

Selon Kotter et Schlesinger (1979b), la résistance au changement s'explique principalement par quatre raisons :**1)** le désir de ne pas perdre quelque chose d'important à leurs yeux. **2)** un malentendu au sujet des changements et de leurs répercussions. **3)** la croyance selon laquelle le changement ne convient pas à l'organisation, et **4)** une faible tolérance au changement. Par conséquent, lorsqu'un individu pense que le changement lui fera perdre un élément de valeur pour lui, il se concentre sur ses propres intérêts et pas ceux de l'organisation globale. La résistance se traduit alors en «comportement politique» (A. Zaleznik et Kets de Vries 1975; Miles 1980). Ces comportements politiques surgissent parfois avant et pendant les efforts du changement en même temps que ce qui est dans l'intérêt de l'individu, ou un groupe ne va pas nécessairement dans l'intérêt de l'ensemble de l'organisation. Bien que ces comportements politiques puissent parfois prendre la forme d'une opposition visible entre au moins deux camps, ils sont bien plus subtils dans la plupart des cas et demeurent invisibles pour les gestionnaires. La résistance au changement s'explique également par la différence entre la façon dont les employés perçoivent le changement et la façon dont les gestionnaires l'abordent. En effet, les salariés perçoivent plus d'inconvénients que davantage à changer, non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour leur organisation. De cette façon, les gestionnaires qui sont à l'origine du changement supposent souvent qu'ils ont l'information pertinente pour susciter le changement, et que cela s'applique également à ceux qui seront touchés par ce changement. Cette hypothèse est rarement exacte parce que chaque groupe de l'organisation dispose d'informations différentes qui conduisent à des différences d'analyse conduisant à une résistance. En dernier lieu, une faible tolérance au changement pourrait également aider à expliquer la résistance. Par conséquent, les individus craindraient de ne pas être en mesure d'acquérir les nouvelles compétences attendues à la suite du changement. Chaque être humain serait alors limité par sa propre capacité à changer, ce qui entraînerait des difficultés lorsque le changement d'organisation exigerait trop ou trop rapidement un changement. D'après Kotter et Schlesinger (1979), la faible tolérance des individus à l'égard du changement les pousserait même à résister lorsqu'ils sont conscients que le changement est bon.

2.2.3 : Recherche sur les causes de la résistance par Ford et al (2008b)

Pour leur part, les agents du changement peuvent également contribuer à l'émergence de la résistance, en particulier en raison des violations potentielles des contrats psychologiques, ou implicites et de leur incapacité à restaurer la perte de confiance qui en résulte (Andersson, 1996; Reichers et al., 1997). Ces contrats psychologiques et implicites sont brisés ou brisés lorsqu'un membre de l'organisation remet volontairement ou non une promesse, ou un accord ayant pour résultat une conduite coopérative(Axelrod, 1984; Morrison & Robinson, 1997; D. M. Rousseau, 1989). Ainsi, si une personne se sent traitée équitablement, il est probable qu'elle adopte des comportements associés à un changement réussi (Cobb et al., 1995), une personne qui subit l'injustice ou la trahison éprouvera du ressentiment et un désir de compensation (Folger & Skarlicki, 1999). Ce dernier est risqué de donner lieu à des comportements négatifs comme le vol, une diminution de la productivité, une diminution de la qualité du travail et une diminution de la coopération (Shapiro & Kirkman, 1999) ainsi qu'une perte de confiance à l'égard de l'employeur (Robinson & Tajfel, 1996; D. Rousseau, 1995).Plusieurs réactions aux injustices ont également été décrites comme des formes de résistance (Caruth et al., 1985; Kotter & Schlesinger, 1979a), cela porte à croire que la résistance peut provenir de perceptions d'injustice ou de violations d'accords spécifiques. Selon Ford et al (2008), compte tenu de la forte probabilité de rompre les ententes implicites ou explicites dans les changements organisationnels, ce dernier est un terrain particulièrement favorable pour le développement de ces types de résistance. Par ailleurs, le fait que des personnes ayant subi des manquements à des contrats psychologiques ou implicites anticipent de nouvelles violations (Shapiro & Kirkman, 1999; Tomlinson et al., 2004), les agents du changement étant incapables d'apporter des solutions à ces situations auront de fortes chances de rencontrer ces formes de résistance dans les phases suivantes du changement (Duck, 2002).Par conséquent, la littérature montre que l'incapacité de rétablir la confiance mène à des comportements qui seront également qualifiés de résistances : le cynisme, une tendance à critiquer le changement et ses agents, et une diminution de la motivation et de l'engagement (Andersson, 1996 ; Dean, Brandes et Dharwadkar, 1998 ; Reichers et al., 1997).

2.3 : Il se peut que les résistances n'aient aucune solution.

Malgré la littérature abondante sur la résistance au changement et ses causes, nous verrons qu'il n'y a pas de solution claire à ce jour (Bartunek et al., 2011 ; Furst et Cable, 2008), en particulier, du fait que l'état émotionnel des destinataires du changement varie tout au long du processus

de changement. Quand certains auteurs avancent que la participation diminue la résistance au changement du personnel (Coyle-Shapiro, 1999), d'autres constatent que cette variable augmente la résistance (Bruhn et al., 2001). La sanction peut également amener les employés à appuyer le changement dans certains cas, (Poole et al., 2000a) mais ne parvient pas à atteindre le même objectif chez les autres (Nutt, 1986). Nous nous trouvons donc dans une impasse en suivant le courant de recherche prédominant sur les résistances.

2.2.1 : Les raisons au niveau individuel et du groupe

La résistance au changement n'est pas surprenante, il faut donc la considérer comme une réaction normale, car «*la plupart des gens ont peur de la manière révolutionnaire que la façon dont la vie peut changer, et ont aussi leurs propres points de vue sur la façon de mettre en œuvre un changement*» (Bradutanu, 2015, p. .p. 20)les individus et les groupes soumis à un changement sont confrontés au fait que les canaux de communication, tant formels qu'informels, ainsi que les modèles comportementaux, sont différents. Par conséquent, ils répondront facilement aux appels à la résistance, ce qui représentera une forte dissuasion. En conséquence du changement, les gens peuvent percevoir ces sentiments comme un accomplissement, une perte, une fierté ou un stress «*d'un autre côté, un processus de changement peut générer de l'incertitude, de l'ambiguïté, une perte de contrôle et de prévisibilité*» (Muchinsky, 2000). Marquis et Huston, soutiennent que «*parce que le changement perturbe l'homéostasie ou l'équilibre du groupe, la résistance devrait toujours être attendue*» (Marquis & Huston, 2009, p. .p. 176). Les changements dans les organisations sont toujours accompagnés de friction et comme Harvey (1995) l'a dit, «*le changement sans résistance n'est pas du tout une chimère il est une illusion de changement*» bien que l'émergence de la résistance soit inévitable, comme indiqué précédemment, ce phénomène n'est pas nécessairement négatif. Il peut être considéré comme un retour d'information. C'est pourquoi un manager efficace ne cherchera pas à éviter le phénomène, au contraire, il s'efforcera de comprendre les raisons du changement qui peuvent aider les gestionnaires ou les agents de changement à mettre en œuvre un changement de façon plus efficace. En effet, une fois les raisons identifiées, les agents de changement seraient en mesure de développer plus facilement des stratégies de gestion du changement, ainsi que de trouver les meilleurs moyens de réduire la résistance. L'idée selon laquelle les individus résistent au changement a récemment fait l'objet de critiques. Dent et Goldberg (1999a) affirment que les gens ne résistent pas au changement lui-même, mais plutôt aux effets potentiels et aux conséquences négatives associés à la perte de statut, de salaire ou de confort. Il est évident que les membres de l'organisation

s’opposeront à toute tentative de changement perçue comme menaçante ou qui pourrait avoir des répercussions négatives sur eux. Personne ne veut faire des travaux supplémentaires pour le même salaire ou être rétrogradé parce qu’il ou elle ne détient pas les connaissances suffisantes pour exploiter le nouveau système d’information. La manifestation de l’opposition représente une tentative de présenter les traditions, les normes et les principes que les parties adverses jugent valables. Dans certains cas, la résistance peut être décrite comme une lutte pour le contrôle de la situation, entre ceux qui veulent mettre en œuvre un changement et ceux qui préfèrent maintenir le *statu quo*. Le système essaie de conserver son caractère unique et, par conséquent, les parties adverses agissent comme un agent qui protège sa stabilité. La mise en œuvre soudaine de nombreuses techniques peut conduire à des conflits entre les cadres et les subordonnés. Par exemple, bien que la promotion d’un employé à un poste supérieur soit considérée comme un changement positif, elle peut être perçue comme négative si la personne préfère la stabilité au détriment des nouvelles possibilités et des nouveaux canaux. C'est pourquoi Bradutanu (2015)explique que, «*le manager devrait aborder avec prudence les différentes réactions au changement*». Les origines de l’opposition d’un employé peuvent être au niveau individuel, du groupe et de l’organisation. Il est important d’examiner dans quelle mesure la résistance est directement liée au changement. L’auteur recommande d’évaluer la situation globalement, en tenant compte de tous les facteurs. Quels sont les facteurs qui conduisent les individus à manifester une résistance ? Et comment pouvons-nous agir sur ces facteurs pour les éliminer ou les réduire considérablement ?L'examen des littératures a révélé que, dans certains cas, certains employés sont plus susceptibles que d'autres. Dans le tableau ci-après, Bradutanu (2015) a classé six raisons de ce changement qui ont une influence importante sur le comportement de l'employé, tant au niveau individuel qu’au niveau du groupe. Les raisons et les déterminants de la résistance au changement

N°	Raisons	Déterminants
1	Intérêt personnel	– Sécurité de l’emploi – Gain personnel – rémunération insuffisante – Maintien des relations sociales
2	Mauvaise compréhension des objectifs et des stratégies du nouveau changement	– L’objectif du changement n’est pas clairement défini – Information insuffisante – Manque de participation des employés touchés à la phase de planification – Les employés touchés ne se rendent pas compte du besoin de changement
3	Perte de contrôle	– Altérations de l’activité quotidienne – Peur de l’inconnu

		– Peur de l'incompétence (manque de connaissances nécessaires pour exécuter les nouvelles tâches)
4	Différentes estimations concernant le changement prévu	– Perception distincte des plans de changement – Faible crédibilité de l'agent de changement
5	Faible tolérance au changement	– Expériences désagréables dans le passé – Coûts intellectuels ou émotionnels trop élevés – Manque de confiance personnelle
6	L'effet surprise	– La disparité entre le nouveau changement et la culture organisationnelle – Réalisation d'activités supplémentaires

Tableau 6 : les raisons et les déterminants de la résistance au changement. Source (Bradutanu, 2015, p. .p. 20)

2.3.2 : Analyse et la limite de la conception de Lewin

Duclos (2015) réalise une critique approfondie sur le concept de Lewin, d'après Duclos, «*La conception de Lewin nous semble insuffisante pour expliquer les facteurs d'adhésion et de mobilisation des acteurs face au changement puisqu'elle ne tient pas compte de leurs rapports intrinsèques avec les attitudes, souvent considérées comme préalables aux comportements, ainsi qu'avec les éléments qui les sous-tendent*» (Duclos, 2015, p. 37). En outre, le modèle de Lewin ne mentionne pas précisément comment s'éloigner des pratiques courantes et en adopter d'autres. Au lieu de cela, il semble faire valoir l'hypothèse qu'en changeant les pratiques, c'est-à-dire les comportements, les individus modifieront leurs attitudes face au changement, qui semble généralement moins accepté dans le domaine de la psychologie humaine : «*En effet, l'idée que la réalisation d'un comportement puisse amener l'individu à modifier son attitude est moins acceptable avec la représentation d'un être rationnel qui agit selon ses opinions et adapte donc son comportement à ses attitudes*» (Vaidis, 2006).Au contraire, pour voir l'apparence d'un comportement ou d'une pratique désirée, «*la manipulation de l'attitude reste plus influente que celle du comportement*» (*ibid*.). Cette vision béhaviorale inverse ce schéma en attribuant le comportement comme étant la cause, et l'attitude comme participant à l'effet. La théorie des champs de forces de Lewin rejoint celles de la manipulation comportementale et de la rationalisation des comportements (Beauvois & Joule, 1981) ainsi que de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) où l'individu tenterait constamment de trouver un équilibre entre ses attitudes et comportements. Cependant, parler de conditions favorables à un changement plutôt qu'à une résistance semble non seulement plus opportune et plus intégrative, mais aussi plus plausible considérant les différentes sphères d'influence ainsi que la complexité du processus de changement. Demander aux agents de faire des efforts pour arriver aux résultats

souhaités sans intervenir auprès des facteurs personnels, sociaux et contextuels du changement nous semble limitatif dans la perspective que nous adoptons.

2.3.3 : Il n'existe actuellement aucune solution spécifique à la résistance.

Dans leur examen, du changement organisationnel planifié, Bartunek et al, (2011) ont mis en perspective la recherche sur la résistance au changement depuis les années 1950. Les auteurs observent donc cela depuis les travaux de Lewin (1951) et Coch et French (1948), les chercheurs et les praticiens ont concentré leurs efforts sur l'importance de surmonter la résistance, jusqu'aux années 1980, on présumait souvent que les destinataires du changement apparaissaient totalement réticents au changement organisationnel, et de nombreux travaux ont donc cherché les moyens pour gérer et atténuer ces résistances (Ashforth & Mael, 1989; Reger et al., 1994). Dans une approche Top-Down du changement organisationnel, ces recherches ont donné aux gestionnaires un rôle utile sans leur permettre de comprendre pleinement le comportement des destinataires du changement (Ford et al., 2008; Grouard & Meston, 1993). Dans les années 1990, la recherche sur les processus cognitifs et émotionnels des personnes dans les organisations a permis une meilleure compréhension des causes de leurs attitudes, ainsi que leur comportement (Schwarz, 2000; Seo et al., 2004). Ajoutées aux études sur le *Sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2005; Weick, 1995), elles ont fourni des explications complémentaires aux comportements de «résistants» observés chez les destinataires du changement. En particulier, ces recherches ont montré que les destinataires du changement ne réagissent pas nécessairement de façon négative au changement (Dent & Goldberg, 1999a; Ford et al., 2008), que la résistance peut parfois se trouver utile (Maurer, 1996)et que les destinataires du changement peuvent éprouver des émotions positives durant le changement organisationnel (Huy & al, 2014; Huy, 1999). Basant leur raisonnement sur les émotions ressenties par les destinataires du changement au cours du processus de changement, Bartunek et al, (2011)citent plusieurs sources d'émotions positives et négatives. Ils concluent qu'au fil du temps, le changement organisationnel comporte plusieurs épisodes au cours desquels les émotions et les réflexions des destinataires du changement évolueront. C'est pourquoi, au début du changement, les destinataires auront tendance à percevoir un niveau d'incertitude plus élevé qu'au milieu ou à la fin du changement. Par conséquent, leurs émotions au début du changement peuvent différer de celles à la fin du processus, ce qui influera sur leurs comportements tout au long du changement. Cet article de Bartunek et al, (2011) nous a permis de conclure qu'il n'a pas encore été possible d'identifier de solution claire aux résistances, notamment du fait que l'état émotionnel des destinataires du changement varie tout au long du

processus de changement. La résistance peut ainsi émerger et disparaître pour des raisons qui dépendront largement du contexte dans lequel s'opère le changement organisationnel. Nous nous trouvons ainsi dans une impasse si nous voulons trouver des solutions aux résistances, mais ne pouvons-nous pas envisager la résistance différemment dans l'organisation ?

3- Un examen de la résistance au changement est émergé en tant que bénéfice de l'organisation.

Dans la partie précédente, nous avons démontré que la littérature dominante qui a étudié la résistance au changement n'a pas vraiment trouvé une solution durable, elle est illustrée par *Tout ce qui n'avance pas recule*. Cette phrase représente, elle, réellement la réalité des organisations de nos jours ? Face à l'impasse apparente dans laquelle se trouve l'essentiel des recherches sur la résistance au changement, nous explorerons un courant alternatif plus récent, qui les perçoit comme un atout pour l'organisation. Ceci nous amènera en particulier à considérer la présence de la résistance par le *Sensemaking* des agents du changement, face aux réactions de ses destinataires. Les perceptions de résistance influencent la façon dont elles sont traitées à l'intérieur de l'organisation. Il s'agira donc d'étudier les comportements qui les sous-tendent afin de découvrir leurs apports au changement, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. Cette troisième partie comportera trois sous-parties. Nous expliquerons dans la **première sous partie** l'émergence du courant de recherche alternative qui s'est construit sur l'observation que la diabolisation de la résistance n'a pas pu proposer des modèles durables de gestion du changement. Il appelle à un changement de perception de la résistance, soulignant notamment que celle-ci peut être considérée comme une forme d'engagement de la part de ses destinataires, et de leur attachement à l'identité organisationnelle. En fait, nous verrons que certains auteurs considèrent même qu'elles n'existent que du fait du *Sensemaking* des agents du changement, face aux réactions de ses destinataires. Par conséquent, la façon dont nous les percevons figurera la façon dont nous les traiterons dans l'organisation. La **deuxième sous partie** élaborera l'approche de Courpasson, Dany et Clegg (2012), qui s'inscrit dans ce nouveau volet de recherche. Ses fondements théoriques sont fondés sur trois autres courants de recherche principaux : la sociologie du travail, l'étude des résistances créatives et l'étude des résistances au changement. Les auteurs font ne remarquer que le développement de la résistance aux conséquences potentiellement positives en aucune façon pour garantir l'acceptation par la direction. D'ailleurs, des capacités particulières apparaissent cruciales pour trouver un compromis entre affirmation et coopération. La résistance devient alors une œuvre réelle

produite et supportée par des acteurs engagés dans un processus social et matériel. Nous serons par conséquent invités à étudier non plus la notion de résistance, mais des comportements de résistance qui ajoutent à la situation sociale. La **troisième sous partie** exposera les conclusions de trois articles qui visent à répondre à la question fondamentale suivante ; que pouvons-nous apprendre si la résistance est considérée comme un élément essentiel de changement et non comme quelque chose à éliminer ? Ces articles démontrent que la résistance peut être un atout pour le changement d'organisation. En outre, elles peuvent non seulement consolider le processus de découplage des pressions institutionnelles au sein de l'organisation, mais elles contribuent également à la performance et à la résolution des problèmes dans l'organisation. Nous développerons ici trois articles de la Revue of Organizational Change Management en vue de répondre à cette question. Nous tentons d'intégrer dans le courant alternatif de la recherche qui décrit les contributions des résistances à l'organisation. Notre thèse sera intégrée dans le courant de la recherche alternative afin de développer les contributions de ceux qui s'opposent au changement à l'apprentissage organisationnel.

3.1 : Émergence d'une nouvelle tendance au niveau de la recherche en résistance.

Nous décrirons ici comment un courant de recherche alternatif sur la résistance au changement a été mis au point en réponse au courant de recherche principal. Il a été construit sur le constat que la diabolisation de la résistance n'a pas pu proposer de modèle durable de gestion du changement. Il a élaboré les contributions à une organisation plus positive de la résistance, soulignant en particulier que la mise au point de visions alternatives de changement peut être considérée comme une forme d'engagement de ses destinataires et leur attachement à l'identité de l'organisation. En fait, la résistance apparaît comme un *Sensemaking* des agents du changement face aux réactions de ses destinataires. La résistance est ce que nous en faisons et la façon dont nous la percevons influera sur la façon dont nous les traitons dans l'organisation.

3.1.1 : Un nouvel aspect met en lumière l'avantage de la résistance.

Selon une conceptualisation récente de la résistance, celle-ci contribue au succès du changement. Ce courant de recherche trouve que la diabolisation de la résistance n'a pas été en mesure de proposer des modèles durables de gestion du changement, et insiste sur le fait que cette mentalité peut remettre en question la réussite du changement (Dent & Goldberg, 1999a; Furst & Cable, 2008). D'autre part, les réactions négatives au changement peuvent être motivées par des intentions positives (Piderit, 2000), et les managers intermédiaires, en particulier, peuvent apporter d'importantes contributions au changement en remettant en question les

affirmations et les interprétations des agents du changement (Lüscher & Lewis, 2008; Wooldridge et al., 2008). De même, la participation des employés et d'autres parties prenantes peuvent consolider le changement en remettant en question des hypothèses a priori justifiées (Van Dam et al., 2008). Certaines études vont donc jusqu'à préciser que, même si elles s'opposent aux agents du changement, la résistance peut améliorer le changement. Il convient par conséquent de les encourager et de les célébrer (Dobosz-Bourne & Jankowicz, 2006; Ford & Ford, 2009). Selon ce courant de recherche, les subordonnés résistent en faisant une contre-proposition, autrement dit, «*un argument dans une conversation menée par quelqu'un qui est réceptif et volontaire face à une requête, tout en cherchant des ajustements*» (Ford et al., 2008, p. 373). Cet ajustement devrait à son tour trouver volontairement par les agents du changement, même s'il n'était pas prévu au départ. Une telle résistance, tant réfléchie (Ford et coll., 2008), productive (Courpasson et al., 2012) que facilitatrice (R. Thomas et al., 2011), dépendent de la capacité des subordonnés à vouloir et à être en mesure de produire des contre-propositions. Inversement, elles sont basées sur la volonté et la capacité des agents du changement à apporter les ajustements nécessaires. De ce fait, les différents partis pris et les valeurs sur lesquelles ils reposent peuvent être conciliés «*non pas à travers le conflit, mais via une négociation entre des partis mutuellement raisonnables*» (Dobosz-Bourne et Jankowicz, 2006, p. 2030). Si les résistances sont considérées comme faisant partie intégrante du changement accompli, les agents du changement sont alors tenus de les canaliser pour encourager et modeler les efforts vers le succès du changement. La résistance cesse ainsi de demeurer dysfonctionnelle et devient le résultat d'interactions entre les agents et les bénéficiaires du changement. Au cours de ces interactions, les agents donnent un sens aux réactions des destinataires du changement. Par voie de conséquence, selon Ford et al «*il n'y aurait aucune résistance au changement qui existerait en tant que phénomène indépendant du sens des agents du changement*» (Ford et al, 2008, p. 371). Cela ne signifie pas que les destinataires du changement ne procurent pas de réactions aux changements ou que leurs gestes ne nuisent pas au changement. Cela ne signifie cependant qu'aucune de ces actions/réactions ne constitue en soi une résistance. Elles deviennent des résistances uniquement lorsque les agents de changement les désignent comme des résistances. Autrement dit, il n'y a résistance que si les agents de changement nomment les efforts de changement des destinataires comme tels. Il est à noter qu'une tendance à l'accomplir de manière trop précipitée ou irréfléchie peut entraver les efforts du changement (R. Thomas & Hardy, 2011a).

3.1.2 : La résistance est perçue comme un élément en faveur du changement.

La résistance peut jouer un rôle positif dans le changement (Ford et al., 2008). En effet, le changement organisationnel introduit de nouveaux discours et modifie les discours actuels et la façon dont ils sont conduits (Barrett et al., 1995; Czarniawska, 1997; Fairclough, 2007; Ford, 1999). Toutefois, ces nouveaux discours souffrent de leur nouveauté, de leur inexpérience et de leur manque de connaissances (Barrett et al., 1995; R. Kanter, 2002; R. M. Kanter, 1983b, 2001), c'est pourquoi il est difficile de s'affirmer dans les discours existants. En outre, les discours restent fugaces et s'estompent rapidement s'ils ne sont pas discutés(Bergquist & Bergquist, 1993). Il apparaît alors clairement qu'un des grands défis des agents de changement engagés d'entendre les nouveaux discours créer des controverses suffisamment fréquentes et durables à leur sujet pour qu'elles s'enracinent au sein de l'organisation (Barrett et al., 1995). C'est pourquoi les résistances gagnent en valeur parce qu'elles peuvent contribuer à l'existence de ces discours. Ainsi, même si les destinataires du changement s'en plaignent ou le critiquent, ce comportement est déjà décrit comme de la résistance (Caruth et al., 1985), ils contribuent effectivement à l'existence de nouveaux discours et permettent aux agents du changement de le clarifier puis de lui donner plus de légitimité. Les destinataires ont donc l'occasion de traduire et de comprendre le changement, ce qui contribuera à son acceptation et à sa mise en œuvre. D'autre part, la résistance apparaît comme une expression possible d'engagement au changement et parce que certains sont le fruit d'une réflexion profonde, elles peuvent parfois refléter un plus haut niveau d'implication individuelle que l'acceptation (Ford et al., 2008). En effet, traiter la résistance comme irrationnelle supposée qu'elle résulte de choix irréfléchis, négligents et mal avisés entre l'acceptation et la résistance (Brunsson et al., 1995; Brunsson & Olsen, 2018). Cependant, dans le cas du changement d'attitude, il existe des mécanismes réfléchis et inconsidérés aussi bien pour l'acceptation que pour la résistance (Wegener et al., 2004). Par conséquent, les attitudes fondées sur un haut niveau d'information apparaissent davantage capables de produire des contre-arguments constructifs, et plus difficiles à changer que les attitudes fondées sur des niveaux d'information peu élevés (Wegener et al., 2004). Il s'ensuit qu'une personne disposant d'un haut niveau d'information et convaincue par les agents du changement peut apporter un soutien important à la réalisation du changement (W. C. Kim & Mauborgne, 2003; Kotter, 1995). Par ailleurs, la théorie de la réactivité (J. W. Brehm 1966) suggère aussi que les destinataires du changement sont fortement impliqués dans la réussite de l'organisation, mais ceux qui refusent un changement parce qu'il met en danger un élément de valeur pour eux peuvent s'engager dans le processus de changement en exprimant leurs

préoccupations. Ce type de comportement constitue très vraisemblable chez les individus qui ont un profond attachement à l'identité organisationnelle, et la propriété psychologique (Dirks et al., 1996; Ecles et al., 1992). Ces individus se sentent ensuite impliqués dans ce qui arrive à «leur» organisation, ce qui peut conduire à des objections et à des comportements de résistance —celle-ci reflétant leur véritable engagement et la difficulté de la viabilité ou du succès de l'organisation, et les examiner en tant que ressources de valeurs pour encourager et faire avancer le processus de changement, et les traiter comme des ressources de valeurs qui stimulent et améliorent le processus de changement (Amason, 1996; Schweiger et al., 1989).

3.1.3 : Le Sensemaking comme agents de changement face aux réactions des destinataires du changement.

Dans les approches contemporaines du changement, les acteurs du changement se présentent comme des arbitres qui décrivent la résistance comme un phénomène objectif dont l'existence demeure indépendante d'elle-même (Ford et al., 2008). Cette supposition faite l'impasse sur le fait que le changement est constitué à la fois d'agents et de destinataires dont les problématiques potentielles vont déclencher un processus de *Sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995), et inciter ses membres à mettre en place de nouveaux processus au moyen d'une série d'interactions qui peuvent mener à une période d'ambiguïté, et pousser ses membres à faire émerger de nouveaux processus à travers une série d'interactions pouvant conduire à une période d'ambiguïté (Mintzberg & Waters, 1985). En agissant ainsi, les agents de changement cherchent à déterminer comment cela peut être accompli, quand les destinataires tentent de répondre à la question «Qu'est-ce que je vais devenir ?» (Gioia et al., 1994). Et comme s'ils n'étaient pas impliqués dans sa création (Berger & Luckmann, 1966), et comme s'ils n'avaient rien à voir avec sa création (Berger & Luckmann, 1966). Dans ce contexte, le phénomène de «*prophéties autoréalisatrices*» (*self-fulfilling prophecies*), aussi appelé effet Pygmalion, a été décrit comme ayant un impact significatif sur le *Sensemaking* des agents du changement (Eden, 1984, 1988; Madon et al., 1997; Watzlawick, 1984). Ce phénomène est fondé sur la croyance d'une personne — souvent non corroborée — selon laquelle une épreuve particulière se produira dans l'avenir. L'individu cherche ensuite à confirmer cette prophétie en créant un sens face aux actions et aux paroles des autres pour renforcer l'inévitabilité de la difficulté. En agissant de la sorte, l'individu semble décrire une réalité consciente et objective plutôt qu'une production de son imagination personnelle (Weick, 1979). Cette anticipation influera sur la façon dont les agents perçoivent le changement et les prédisposent à trouver de la résistance, appuyant ainsi la vérité acceptée selon laquelle les gens résistent au changement. Cette anticipation va

influencer la manière dont les agents envisagent le changement et les prédisposer à trouver des résistances, soutenant ainsi la vérité admise que les gens résistent au changement. Un autre élément qui a été caractérisé par Scott et Lyman (1968) qui participe au *Sensemaking* décrivant les résistances au changement : Il s'agit du compte rendu effectué par les agents de changement pour expliquer leurs activités et les événements qui se produisent. Ces comptes rendus se déroulent alors de manière informelle et permettent aux acteurs du changement de justifier un comportement ou un événement inattendu afin de maintenir une relation favorable avec leurs auditeurs. Toutefois, seuls les comptes rendus qui se rapprochent le plus de ce que «tout le monde sait déjà» sont les plus susceptibles d'être acceptés par l'audience. En tant qu'idées reçues, les résistances constituent des comptes rendus tout à fait acceptables, c'est donc sans courir le risque que les agents du changement puissent provoquer la résistance des destinataires du changement à justifier un problème rencontré. Ce comportement a été bénéfique pour les agents de changement à l'échelle individuelle et collective, puisqu'il confirme la terminologie normalisée, et des croyances déjà bien enracinées dans la collectivité des agents du changement. Ces derniers sont donc dégagés de toute responsabilité pour des aspects imprévus ou négatifs du changement. Ces éléments permettent d'expliquer pourquoi tant de stratégies se sont concentrées sur les destinataires du changement sans s'inquiéter indûment des actions des agents du changement (Kotter & Schlesinger, 1979a).

3.2 : Regards sur la résistance par Courpasson et al(2012).

Nous aborderons ici ses fondements théoriques à travers l'approche de Courpasson, Dany et Clegg (2012). La dimension productive de la résistance sera d'abord déclinée à travers trois axes de recherche : la sociologie du travail, l'étude de la résistance créative et l'étude de la résistance au changement. Puis, nous verrons que les auteurs ont constaté que le développement de résistances productives ne va pas de soi. En effet, les conséquences positives potentielles de la résistance ne sont pas suffisantes pour garantir l'acceptation par le top management, qui nécessite des aptitudes particulières à trouver un compromis entre affirmations et coopération. Cette approche de Courpasson et al, (2012) nous incite à nous concentrer sur les liens d'interconnexion entre les acteurs organisationnels qui sont «*produits de chacun d'eux*» (Steinberg 1999). La résistance apparaît ensuite comme un processus social et matériel continu produit et soutenu par le travail des acteurs qui s'y engagent ouvertement «une véritable lutte». Nous nous déplacerons donc de l'étude des résistances à l'étude des comportements des résistants parce que le changement est rendu possible par ce qu'ils ajoutent à la situation sociale.

3.2.1 : Autres perspectives théoriques en matière de négociation des changements.

Trois grands axes de recherche ont observé la dimension productive des résistances : la sociologie du travail, l'étude des résistances créatives et l'étude des résistances au changement (Courpasson et al., 2012).Tout d'abord, la sociologie du travail visait à comprendre la façon dont les travailleurs négociaient leurs heures de travail ou leur productivité (Hodson, 1995; Roy, 1952). La littérature de ce courant de recherche montre que les groupes de travailleurs se servent des résistances pour négocier les règles de travail et produire de petits changements, qui se présentent sous la forme de réglages permettant une opération journalière relativement fluide. Cette approche conceptualise la résistance en tant qu'expression d'une opposition irréductible entre les travailleurs et le patronat. Ainsi, même si l'astuce économique des salariés et leur caractère rationnel sont reconnus, leurs motivations sont perçues comme contraires aux intérêts de l'organisation (Duguid, 2006; Roy, 1952). Dans cette perspective, les travailleurs peuvent exercer une certaine liberté d'action du fait de l'existence de «zones grises» dans le processus de travail (Battilana et al., 2008). Cependant, les managers maintiennent un *statu quo* dans les relations de pouvoir avec eux, car ils peuvent décider d'accepter ou de rejeter leurs revendications, dépendaient de leurs perceptions des intérêts de la direction. Ensuite, l'étude des résistances créatives a souligné le rôle fondamental de certaines pratiques discursives utilisant des formes de «distanciation»— surtout par ironie et résistance subjective — pour résister au contrôle identitaire exercé par la direction. Dans cette optique, la résistance va à l'encontre des tentatives de contrôle culturel et idéologique qui construisent l'organisation en cherchant à contrer les discours managériaux (R. Thomas, 2009). Elle crée littéralement de nouvelles identités qui remettent en question le pouvoir en place (Ewick & Silbey, 2003). Cependant, la capacité des résistants à créer des identités et des discours alternatifs est plus hypothétique que les preuves empiriques dans les pratiques actuelles. Par ailleurs, cette recherche n'a pas encore clarifié si les résistances sont productives pour l'organisation ou si elles sont seulement utiles pour affirmer l'identité. Autrement dit, cette approche cognitive et discursive de la résistance n'explore pas les possibilités qu'ont les travailleurs de dépasser la zone de tolérance de la direction (Weeks, 2004). En outre, bien que la plupart des recherches continuent de présenter la résistance au changement comme des réponses dysfonctionnelles, voire nuisibles, qui devraient être surmontées par des managers compétents, d'autres études commencent à tenir compte de l'utilité des comportements de résistance. Par exemple, Ford, Ford, et D'Amelio (2008) présentent ce qu'on peut considérer comme des résistances du point de vue des agents du changement comme une contre-proposition des agents du changement.

Leur argumentation conceptualise les résistances comme un phénomène social plutôt que psychologique. Toutefois, leur approche semble considérer que le potentiel de résistance repose principalement sur les agents de changement. En effet, ce dernier apparaît en tant que détenteur du pouvoir de décider si les résistances sont utiles ou non dans la production d'ajustements de l'ampleur et de la mise en œuvre du changement. En d'autres mots, cette approche confirme le contrôle exercé par les dirigeants sur le processus de changement, parce qu'ils ont le pouvoir de désigner ce qu'il convient de considérer comme des résistances et ce qui peut être perçu comme des suggestions utiles.

3.2.2 : La stimulation de la résistance ne va pas de soi

Les conséquences potentiellement positives de résistances apparemment productives ne suffisent pas à garantir l'acceptation de ces dernières par le top-management (Courpasson et al., 2012). Un premier frein à cette acceptation réside dans le risque que la direction ne perçoive pas l'intérêt des demandes des résistants. Ce frein est encore plus grave dans le contexte déjà bien connu (Fox, 1974) où les hauts dirigeants ne font pas confiance aux employés, et présumer qu'ils hésitent à apporter des changements ou à déployer des efforts supplémentaires**.** Une autre raison pour laquelle les dirigeants peuvent rejeter la résistance plutôt que la réapproprier vient de leur peur de voir leurs actions précédentes perdre leur légitimité. C'est ainsi qu'ils refuseront de modifier la planification du changement ou de se montrer magnanimes par peur de «perdre la face» si la pertinence des arguments des résistants était avérée. Cela signifie ne pas surestimer la capacité et la volonté de la direction à accepter la résistance au changement. Il n'est pas facile de passer de l'affirmation de soi à la coopération pour trouver un compromis (O'Mahony & Bechky, 2008), car cela requiert des capacités spéciales non seulement de la part des dirigeants, mais également de la part des résistants eux-mêmes. Par conséquent, les pratiques positives et coopératives en matière de pouvoir (Foucault, 1977; Haugaard & Clegg, 2009) ne peuvent être tenues pour acquises par les dirigeants, en particulier dans les contextes où le respect et la maîtrise hiérarchiques sont depuis longtemps la norme. Dans leur opposition aux politiques qu'ils considèrent comme improductives pour l'organisation, les résistants devront donc faire preuve de prudence dans leurs pratiques positives du pouvoir. Par conséquent, en dépit de la capacité de l'organisation de favoriser le dialogue et de distribuer le pouvoir dans les mains de plusieurs acteurs organisationnels (Courpasson & Clegg, 2012; Stark, 1999), les résistants devront être en mesure de prouver que leur interprétation d'une situation donnée est meilleure que celle des dirigeants ou d'autres experts. Ils devront également élaborer leurs propositions avec habileté pour démontrer que leur comportement peut être constructif pour l'organisation,

même s'ils s'opposent aux politiques en place. Autrement dit, la création de résistances productives nécessite que les résistances soient capables de réorganiser temporairement les relations de pouvoir en présence pour prendre les rênes de la planification du changement qui était censée les mobiliser. Il appartiendra donc aux dirigeants d'accepter pour un temps comme résistants leaders, en particulier en ce qui concerne la définition des priorités et la mise en œuvre du changement, même s'il remet en question les prérogatives existantes.

3.2.3 : Conception de la résistance au comportement des résistants.

Courpasson et al, (2012) dans leur approche, nous exhortons à considérer les acteurs organisationnels en tant que «*produits de chacun d'entre eux*» (Steinberg 1999, p. 208) et pas en tant qu'entités distinctes travaillant dans l'opposition et formant leurs demandes sur le principe de la confrontation. Ce point de vue va à l'encontre du courant de recherche dominant qui présente les résistants comme des acteurs isolés s'organisant exclusivement autour de leur acteur et intérêts personnels (P. Thompson & Ackroyd, 2009). Le courant dominant fait donc apparaître les résistances en tant que comportements déviants, alors que le point de vue dominant de la résistance présente les décideurs et les destinataires à rôles établissent, ces auteurs décrivent la résistance comme un processus social et matériel continu produit et soutenu par le travail des acteurs engagés ouvertement dans une vraie lutte. À partir de là, l'action de résistance devient une véritable «œuvre» ce qui exige une capacité à générer des productions sociales, et matérielles collectives qui se révèlent efficaces lorsqu'elles déplacent les relations de pouvoir en place. Par conséquent, les productions des résistants obligeront la direction à identifier les problèmes qui n'avaient pas été identifiés précédemment, et de collaborer avec la résistance à l'intégration de leurs analyses dans l'agenda de l'organisation. Des résistances productives émergeront donc du travail continu des résistants en particulier depuis, dans certaines circonstances, «*les travailleurs pourraient mieux que les managers savoir ce qui est bon pour l'entreprise*» (Duguid 2006, p. 1797). Autrement dit, la résistance, c'est ce qu'une personne fait lorsqu'elle décide qu'un contexte de gestion donné n'est pas approprié. La transformation est rendue possible par ce que les résistants apportent à la situation sociale. Par conséquent, la principale contribution de la résistance selon Courpasson et al (2012) réside dans la capacité des résistants à remettre en cause les relations de pouvoir, et obliger les dirigeants à les reconnaître en tant qu'interlocuteurs crédibles. C'est pourquoi ces auteurs suggèrent que la recherche sur les résistances productives devrait se poursuivre en mettant l'accent sur leur capacité à produire des compétences et des connaissances (Orlikowski, 2000). Dans ce contexte, il serait possible d'examiner les compétences collectives et les connaissances tacites

partagées entre les employés, particulièrement en ce qui a trait à leur capacité de faciliter une mobilisation massive de l'organisation.

3.3 : La résistance semble avoir une influence positive.

Downs (2012) pose une question fondamentale dans son introduction à une publication de la Revue of Organizational Change Management : que pouvons-nous apprendre si les résistances sont perçues comme un élément essentiel du changement et non comme quelque chose qui doit être éradiqué ?. Nous développerons ici trois articles de ce journal en vue de répondre à cette question. Nous tentant d'intégrer dans le courant alternatif de la recherche qui décrit les contributions des résistances à l'organisation, ces articles montrent que ; **1)** les résistances basées sur l'identité peuvent être un atout pour le changement organisationnel, **2)** la résistance peut renforcer le processus de découplage entre les pressions institutionnelles de l'organisation, et **3)** la résistance peut favoriser la performance et la résolution de problèmes dans l'entreprise. Notre thèse sera intégrée dans le courant de la recherche alternative afin de développer les contributions de ceux qui s'opposent au changement à l'apprentissage organisationnel.

3.3.1 : La résistance à l'identité peut constituer un atout dans le cadre du changement organisationnel.

En étudiant comment une entreprise de haute technologie allemande a fait face à une augmentation du nombre d'employés étrangers au sein de son personnel, Mahadevan (2012) a exploré les significations fondamentales des résistances au changement. En analysant les histoires de vie, l'auteur démontre que les anciennes stratégies d'adaptation à la diversité au sein de l'organisation — y compris l'accent mis sur ce qui réunit les employés ou sur une langue unique (allemand) — freinent aujourd'hui le changement. Son argument laisse entendre que la résistance au changement fondée sur l'identité découle essentiellement de l'incapacité d'une organisation à concilier les conditions actuelles et les identités antérieures. Mahadevan (2012) selon lui, surmonter ces défis donne à penser que la résistance au changement devrait être considérée comme une œuvre identitaire, et que des stratégies devraient être utilisées pour clarifier et faire évoluer les identités individuelles. L'auteur propose donc d'analyser les résistances pour tenter de faire le lien entre l'identité organisationnelle passée et le changement actuel à travers les récits naissants du soi. En effet, ces récits émergents sont des histoires dont la fin n'est pas encore connue et qui portent en leur sein la possibilité d'un *Sensemaking* à travers l'identité organisationnelle passée. Il en résulte que la résistance au changement fondée sur l'identité peut être considérée comme un atout potentiel. L'auteur (2012) fait remarquer que

les récits rétrospectifs s'opposent aux nouveaux récits, limiter la portée des interprétations possibles en raison des relations de cause à effet qui se cristallisent entre le soi collectif et le changement. Toutefois, lorsqu'ils sont analysés ensemble, ces deux types de récits permettent aux chercheurs et aux praticiens d'identifier le sens profond de la résistance identitaire, et de s'en servir pour favoriser le changement organisationnel. Ajoutés à des métaphores clés sur l'identité organisationnelle, ces deux types de récits peuvent mettre en évidence les histoires qui avaient un sens dans le passé et celles qui tentent de relier ce passé au présent. La compréhension de ce subtil processus de *Sensemaking* peut nous permettre de mettre en place des mesures managériales essentielles pour adapter les ressources du passé à un nouveau présent. Par conséquent, cet article permet de montrer que la résistance au changement fondée sur l'identité peut être un atout considérable pour le changement organisationnel.

3.3.2 : Résistance en tant que facteur d'entrée dans le processus de découplage des pressions institutionnelles.

Mettre l'accent sur le management d'identités multiples des membres de l'organisation ces auteurs Pitsakis, Biniari, et Kuin (2012) ils se sont intéressés à ce phénomène. Leur question de recherche est : quand une organisation résiste au changement provenant de pressions institutionnelles externes, comment ses employés réagissent-ils ? Les auteurs suggèrent que la résistance au niveau organisationnel débouchera sur une exploration de l'identité parmi les membres de l'organisation — appelés «cibles» dans cet article — qui suivront trois scénarios possibles : soit, les cibles s'identifient à l'organisation, soit ils s'identifient à l'institution, soit ils s'identifient aux deux. Les auteurs suggèrent ensuite que le changement organisationnel devrait être envisagé du point de vue du micro. Pour soutenir cette approche, ils créent un modèle multidimensionnel qui explore la manière dont les cibles naviguent entre leurs identités multiples quand elles doivent faire face à des menaces causées par les pressions extérieures. Leurs conclusions mettent en évidence que trois voies sont possibles dans les scénarios décrits dans ce tableau :

Premier scénario	Deuxième scénario	Troisième scénario
Les cibles qui se sont identifiées à l'organisation percevront des pressions	Ou bien les cibles qui s'identifient à l'institution percevront ces mêmes	Ou les cibles identifiées par l'organisation et l'institution seront perçues comme des

externes en tant que menaces à l'identité organisationnelle. Elles auront alors la tentation d'appuyer la décision des managers de résister à de telles pressions.	pressions externes comme révélatrices d'un nouveau rôle. Elles seront alors enclines à résister à la résistance de l'organisation.	«agents de changement» après avoir décidé que les pressions extérieures constituent une opportunité pour redéfinir le changement. Elles chercheront alors à saper le comportement de résistance des managers face à l'institution.

Tableau 7 : les trois scénarios de cibles naviguent entre leurs multiples identités d'après Pitsakis, Biniari, et Kuin (2012)

Dans leur approche, les auteurs (2012) suggèrent donc une façon de relier les processus individuels de micro-identification, et la gestion de l'identité dans le cadre du processus organisationnel de découplage des pressions du changement du point de vue de la macro. De cette façon, ils explorent comment les membres de l'organisation — en particulier les comportements qui résistent au changement — peuvent appuyer ou miner les décisions stratégiques de l'organisation face aux pressions institutionnelles. Leur modèle donne à penser que, bien que l'organisme puisse tomber dans des «*pièges identitaires*» (Bouchikhi & Kimberly, 2003) de résistance aux pressions externes, ses membres pourraient aussi s'engager davantage à surmonter ces écueils en bâtissant une nouvelle identité, qui englobera à la fois les identités organisationnelles et institutionnelles. Cette étude permet également de montrer que la résistance au changement peut être perçue comme une force organisationnelle.

3.3.3 : Les résistances peuvent être un facteur de performance et de solution.

Les travaux de Nord et Jermier (1994) ont été repris par Binci, Cerruti, et Donnarumma (2012) dans leur article, Nord et Jermier, supposer que dans les sciences physiques, la résistance n'est pas toujours un problème. C'est une barrière qui empêche quelque chose de bougé, mais aussi un élément utile si vous voulez garder quelque chose en place, ou si vous voulez produire de la chaleur ou de l'électricité par friction. Ainsi, par leur étude des organisations hautement fiables(HROs) *[high-reliability organisations]*, Binci, Cerruit et Donnarumma (2012) s'efforcent de démontrer le caractère positif de la résistance au changement pour l'organisation. Le rôle des HROs peut aller de la réduction du nombre d'accidents causés par l'incendie à l'amélioration de la sécurité des patients dans les hôpitaux grâce à un service continu dans les réseaux électriques. Les défaillances des HROs peuvent par conséquent très coûteuses en

termes économiques, mais également en vies humaines. Les auteurs se penchent sur cette question : est-ce que les résistances représentent une ressource organisationnelle, plutôt qu'un phénomène à surmonter ou à éliminer totalement pour que le changement soit possible ? Pour y répondre, ils analysent le rôle de la résistance dans un projet de changement au sein des services publics italiens. L'annonce de ce changement a causé un état d'anxiété et de peur, et dans les jours qui ont suivi, le projet a fait l'objet de soupçons. Les auteurs se sont particulièrement penchés sur l'état d'esprit concernant le changement dans l'entreprise de service public étudiée. Ainsi, ils ont observé qu'en dépit de la crainte initiale que le projet puisse provoquer une diminution des ressources humaines et technologiques, les acteurs du changement ont petit à petit compris que l'objectif principal est de transformer les équipes de maintenance, en groupes performants utilisant les ressources de manière plus efficiente. La confiance à l'égard du changement proposé et la participation des employés ont contribué à forger des perceptions quant aux avantages potentiels du projet. Pour conclure, Binci, Cerruit et Donnarumma (2012) font remarquer qu'il y a des points de vue et des doutes divergents, ont permis à l'organisation de développer une plus grande variété d'idées sur la façon dont elle mène ses activités et ce qu'elle peut arriver à faire face pour les améliorer. De ce fait, les agents et les destinataires du changement ont utilisé conjointement la rétroaction, le scepticisme, les doutes et la critique pour mieux recréer le changement. Les chefs de projet ont dû consacrer des efforts supplémentaires à l'examen continu de la proposition initiale. En revanche, cette recherche du compromis au sein des équipes nous a permis de gérer des conflits, et réconcilier les différents intérêts pour mieux préserver des performances élevées et contribuer activement à la solution souhaitée (Weick et al., 1999). De plus, la résistance au changement a été une forme d'inertie active et constructive (Weick et al., 1999) en interaction avec les initiatives de changement, a permis une meilleure adaptation du changement. Binci et al, (2012) concluent au lieu de chercher à éliminer la résistance, l'organisation pourrait la prendre en considération pour améliorer la sécurité et éviter les erreurs.

Conclusion

Dans notre premier chapitre, nous avons vu que le processus de changement individuel durant les phases constitutives de la réaction. De ce fait, la personne ressentira une série d'émotions au sujet de la menace de changement. Nous avons montré qu'il ne s'agira pas seulement d'un processus d'entente pour faire face à l'anxiété associée à cette situation, mais il s'est montré lui-même capable de vivre une véritable période de deuil face à la perte d'un passé disparu. Nous avons également constaté que la littérature démontre que le changement peut être l'objet d'une

véritable crise au sein de l'organisation. C'est la raison pour laquelle la perception a été perçue comme une rupture avec la normale qui menace la viabilité de l'organisation et appelle à une action immédiate. Nous avons noté que la période de crise est considérée par Weick (1995) comme un processus visant à construire des significations formées par les acteurs de l'organisation. Nous sommes également intéressés par le courant de recherche dominant, qui aborde le changement par nature et la résistance ainsi que les problèmes. Ce chapitre montre que la littérature s'intéresse aux aspects dysfonctionnels de la résistance au développement d'une vision quasi diabolique. Cette conception partielle de la résistance est à la fois pratique et théorique, devenue une vérité acceptée et la recherche focalisée sur l'exploration de solutions pour y répondre. Par conséquent, la résistance au changement n'est pas nécessairement une solution, bien que la littérature soit abondante. Dans ce chapitre, nous avons montré un autre courant qui s'intéresse au sens où la résistance au changement est bénéfique pour l'organisation. Ce courant a été construit en observant que la diabolisation de la résistance n'a pas été en mesure d'offrir des moyens durables de gérer le changement. En tant que changement de perception de la résistance, soulignant que la résistance est perçue comme un engagement de la part de ses bénéficiaires, et de leur attachement à l'identité organisationnelle.

Le deuxième chapitre sera donc consacré à l'identité organisationnelle et aussi à l'apprentissage selon leurs conséquences sur l'organisation afin de poser les bases théoriques nécessaires à l'étude du concept controversé de résistance.

Chapitre 2 —Identité organisationnelle et apprentissage

Introduction

Après avoir établi dans le premier chapitre le cadre nécessaire pour l'étude des influences positives des comportements des résistants, dans ce chapitre nous considérerons l'apprentissage comme une conséquence possible des comportements de résistance et d'identité, comme une influence du processus de *Sensemaking* inclus dans l'apprentissage. Nous allons dans le deuxième chapitre poser les bases conceptuelles pour préparer l'intégration de la résistance au changement, dans la gestion cognitive de l'organisation au sein de notre thèse. Cela demande de comprendre cette intégration par le biais de conflits liés aux réactions des résistants défendant leur identité organisationnelle, c'est ce qu'on tentera de faire dans ce chapitre. En conséquence, ce deuxième chapitre se subdivisera en trois parties. **La première portera** sur le changement d'identité organisationnelle par *Sensemaking*. Nous définirons d'abord dans la **première sous-partie** la notion d'identité organisationnelle, ce qui nous permettra de la concevoir comme un hybride composé de logiques identitaires différentes : la logique identitaire dominante formulée par les acteurs et les logiques identitaires alternatives co-construites par les membres de l'organisation. Dans **la deuxième sous-partie**, nous décrirons d'abord le rôle des acteurs dans ce processus d'influence :ils offrent une identité organisationnelle unifiée qui peut être comprise et suivie par les membres de l'organisation. Ensuite, nous étudierons les conséquences des frictions identitaires entre les acteurs et l'ambiguïté qu'ils créent au sein de l'organisation. Une véritable organisation polyphonique émerge au sein de laquelle les acteurs doivent apprendre à naviguer entre des discours hétérogènes et à les traduire pour favoriser le succès organisationnel. Dans **la troisième sous-partie**, nous allons discuter des procédés de *Sensemaking* et de *Sensegiving* qui conduisent à l'évolution de l'identité organisationnelle. On montrera d'abord que le processus de changement organisationnel peut être conçu comme une alternance de phases de compréhension (*Sensemaking*) et d'influence (Sensegiving). Ensuite, nous présenterons l'identité organisationnelle comme un modèle cognitif qui influent sur les processus de *Sensemaking*, avant d'expliquer en détail comment les dirigeants et les cadres intermédiaires participent aux processus de création de sens. La **deuxième partie** se concentrera sur l'apprentissage individuel, pour ce faire nous avons divisé cette partie comme suite. Dans un **premier sous-chapitre**, nous jetterons les bases de notre étude de l'apprentissage individuel en définissant ce concept à travers plusieurs études de la littérature. Une comparaison des nombreuses définitions identifiées nous permettra de mettre en lumière les liens entre l'apprentissage individuel et le

changement, l'expérience, la création, l'identité et l'apprentissage organisationnel. Nous considérons ensuite l'apprentissage individuel à travers l'approche de Piaget (1959). **La deuxième partie** portera principalement sur le lien entre l'apprentissage individuel et le changement et le concept de Pattern. À travers le travail de Bateson et al, (1977), qui peut être comparé à celui de Watzlawick et al, (1975) nous montrerons le processus d'apprentissage individuel comme un changement de cadre de référence. Ensuite, nous examinerons le concept de Pattern, qui nous permettra d'explorer en particulier l'influence de l'apprentissage sur la résistance au changement. **La troisième partie** traite d'autres concepts relatifs à l'apprentissage individuel. L'approche de Mezirow (2000) permettra de considérer l'apprentissage individuel comme un besoin fondamental de comprendre et de donner un sens à notre expérience. Le détail de plusieurs modes de création du sens mis en perspective avec la théorie de la transformation offrira la possibilité de prendre en compte l'expérience pour arriver au meilleur jugement possible. Cette partie examinera l'apprentissage organisationnel demeure difficile à comprendre directement, bien que sa réalité semble émerger de changements organisationnels, qui seraient constitués de signes visibles. Nous allons organiser cette partie comme ci-dessous. La **première sous partie** sera consacrée à l'élaboration d'une définition de l'apprentissage organisationnel, fondée sur la comparaison de différentes définitions issues de la littérature. Cette définition nous permettra d'examiner les multiples dimensions de l'apprentissage organisationnel, et de décrire de manière détaillée trois configurations principales. Par ailleurs, nous ferons apparaître l'apprentissage, comme la conséquence d'une tension entre stabilité et changement. Dans **la deuxième sous partie**, nous nous pencherons sur l'apprentissage organisationnel en tant que changement cognitif lié à l'acquisition de nouvelles connaissances. Par conséquent, le changement organisationnel serait le fruit de l'apprentissage organisationnel, d'où nous distinguerons plusieurs niveaux. Dans cet objectif, nous développerons l'approche cognitive d'Argyris et Schon (1978) qui présentent l'apprentissage organisationnel à travers deux niveaux : l'apprentissage à simple boucle — ou adaptation des pratiques d'usage sans remettre en cause leur structure — et l'apprentissage à double boucle — modification des structures mêmes des actions de l'organisation qui révise ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements constatés. **La troisième sous partie** détaillera la conception de Pettigrew (1997b), ce qui nous permettra de considérer le processus d'apprentissage organisationnel comme un développement chronologique d'événements, d'actions et d'activités. Nous verrons que le chemin dans ce développement chronologique est seulement possible en surmontant la résistance liée à l'identité individuelle et organisationnelle pour développer une nouvelle culture d'organisation, centrée sur une construction et une reconstruction continuelle du soi. Dans cette

perspective, nous détaillerons l'idéal-type d'organisation apprenante, qui devrait être l'objectif de toute organisation souhaitant assurer sa compétitivité et sa pérennité.

1 : Changement d'identité organisationnelle par *Sensemaking*

Nous avons vu dans l'explication du processus de changement dans le chapitre précédent. Nous nous sommes concentrés sur le processus qui permet aux individus de traverser une période de changement et sur l'importance des individus dans le changement organisationnel. Cela comprend une série de mesures visant à ancrer de nouvelles pratiques dans des habitudes. Cependant, le chapitre précédent souligne également que le changement est une opportunité d'apprendre et souligne l'importance de la *Sensemaking* qui accompagne ce processus. En nous appuyant sur ces bases, nous voulons esquisser ici la façon dont nous voulons aborder le changement dans cette recherche. Ainsi, en utilisant l'approche de Rondeaux et Pichault (2011; 2012) pour nous permettre de schématiser l'identité organisationnelle, nous montrerons ici que c'est un schéma d'interprétation qui influe sur le *Sensemaking* et donc sur le changement organisationnel lui-même. Il s'agira donc de comprendre comment influencer l'évolution de l'identité organisationnelle, de manière à mieux gérer le changement organisationnel. Nous tenterons de mieux comprendre de quelle façon le dirigeant et les managers participent au changement d'identité organisationnelle, et ne s'intéressent pas uniquement aux acteurs du changement pris dans le soulier d'une rivalité, entre la direction et les collaborateurs qui s'y opposent. Dans la première **sous-partie**, les définitions et les conceptions de l'identité organisationnelle seront analysées afin de définir ce concept. Ce faisant, l'identité organisationnelle apparaîtra comme un hybride, formé de la logique identitaire dominante formulée par le management, et d'autres logiques identitaires co-construites par les membres de l'organisation. Nous montrons que pendant le changement organisationnel, la confrontation entre les logiques identitaires, et la perception du contexte mettent en évidence plusieurs profils identitaires, adoptés par les membres de l'organisation, et qui affecteront l'identité organisationnelle dans son ensemble. La **deuxième sous-partie** présentera le rôle des gestionnaires influençant l'identité organisationnelle, en fournissant une version unifiée que les membres de l'organisation peuvent comprendre et suivre. Les désaccords identitaires entre les acteurs créent une ambiguïté dans l'organisation. Cela conduit à l'émergence d'une véritable organisation polyphonique faite de discours hétérogènes, que les acteurs doivent apprendre à traduire et à réconcilier, pour favoriser la réussite organisationnelle. Dans **la troisième sous-partie**, nous expliquerons l'évolution de l'identité organisationnelle dans le cadre du changement organisationnel. Ceci se produit à travers l'alternance des phases de compréhension

(*Sensemaking*) et d'influence (*Sensegiving*). Cette partie révélera l'identité organisationnelle en tant que schéma cognitif, qui influe sur les processus de création et de diffusion du sens par le dirigeant et les managers intermédiaires. Pour parvenir à un changement organisationnel, il sera nécessaire de comprendre l'évolution de l'identité organisationnelle, et d'identifier des façons de l'influencer, ce que nous proposons de faire dans ce travail de thèse.

1.1 : Concept d'identité organisationnelle

Nous définirons dans un premier temps la notion d'identité organisationnelle, ce qui nous permettra de la concevoir comme un hybride composé de logiques identitaires différentes : la logique identitaire dominante formulée par les dirigeants et les logiques identitaires alternatives co-construites par les membres de l'organisation. Ce concept permettra d'expliquer l'affrontement entre la logique identitaire et la perception du contexte lors d'un changement organisationnel. Ceci conduit à l'apparition de plusieurs profils d'identité adoptés par les membres de l'organisation qui influenceront l'avenir de l'identité organisationnelle dans son ensemble.

1.1.1 :Définir l'identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle peut être décrite comme suit :«*ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation*» (Albert & Whetten, 1985). Bien que le caractère durable de l'identité ait été remis en question par des études plus récentes, (Gioia et al., 2000) d'autres définitions décrivent également le fait que l'identité organisationnelle reflète les traits distinctifs et centraux d'une organisation, y compris les valeurs, la culture, les modalités de prestation et les produits (Elsbach & Kramer, 1996; D. Oliver & Roos, 2006).Comme le signalent Rondeaux et Pichault (2012), les travaux d'Albert et Whetten(1985) ou d'Ashforth et Mael (1989) portent sur la recherche sur l'identité organisationnelle. Dans les publications d'Albert et Whetten (1985), Albert (1998) ou Gioia(1998), ce concept apparaît comme un phénomène d'organisation que les auteurs différencient des niveaux d'analyse individuels et collectifs. De ce fait, Albert et Whetten (1985) et Gioia (1998) présentent l'identité organisationnelle avec leurs propres formes et dynamiques. Cependant, il s'agit toujours de la connaissance des individus ou des membres collectifs de l'organisation. Selon leur définition, une organisation n'est plus simplement une communauté d'individus, c'est une organisation qui a sa propre identité. Cette définition va jusqu'à autoriser cette organisation à demander «*qui suis-je (en tant qu'organisation)?*» (Voir Cornelissen 2002; 2005; 2006; Gioia 1998; Hatch et Schultz 2002). À partir de ce point, l'identité organisationnelle

apparaît comme un prisme de perception ou un schéma d'interprétation qui oriente le *Sensemaking* des individus. Il convient de noter qu'Albert et Whetten (1985) perçoivent l'identité organisationnelle comme un ensemble de revendications (réclamation) relatives à la nature unique d'une organisation. Ainsi, Gioia et Longenecker (1994) parlent d'une identité organisationnelle définie comme d'une compréhension commune, détourner l'attention de ce qui est explicitement établi vers un ensemble de structures cognitives communes aux membres d'une organisation. En outre, sur la base d'une analogie entre le niveau individuel et le niveau collectif en matière de maintien de l'estime de soi (Albert & al, 2000a; Hogg & Terry, 2000; Lakhdar, 2014; Scott & Lane, 2000a), ce sont d'application des défenses individuelles au sein de l'organisation. Comme aussi, Brown et Starkey (2000) s'expliquent, la résistance par des réactions protectionnistes à une éventuelle transformation de l'identité organisationnelle.

1.1.2 : Notions d'identité organisationnelle.

Étant donné les définitions qui précèdent, on peut douter que l'identité organisationnelle soit une ressource (un être) en sa possession, ou un processus (qui devient) qui a lieu dans l'organisation et qui évolue continuellement. Ravasi et Schultz (2006) ont essayé d'établir une relation de cause à effet entre ces deux concepts. Ils distinguent deux courants principaux de la littérature : le point de vue de l'acteur social (aussi connu comme le courant institutionnaliste) et celui du social-constructivisme. Ces opinions divergent en ce qui concerne le processus d'émergence de l'identité organisationnelle (Rondeaux & Pichault, 2012) :

- **Pour les institutionnalismes**, l'identité organisationnelle est présentée comme un ensemble de caractéristiques collectives de l'organisation (Whetten, 2006). L'identité organisationnelle est donc constituée d'une série de déclarations institutionnelles (Ravasi et Schultz, 2006, p.435), qui ne relèvent pas des membres individuels de l'organisation. Cette forme institutionnalisée d'identité organisationnelle représente le cadre d'identité collective à l'intérieur duquel les membres de l'organisation construisent leurs propres perceptions de l'identité organisationnelle.
- De leur côté, **les socioconstructivistes** maintiennent que l'identité organisationnelle se construit à travers les interactions sociales, parmi les membres de l'organisation qui se font une idée commune de ce qu'est leur organisation (Gioia, 1998; Ravasi & Schultz, 2006). C'est une perception de l'identité organisationnelle fondée sur les convictions et la compréhension de ses membres.

Selon Ravasi et Schultz (2006), (leur conception dans la ligne des travaux de cette thèse) les perspectives institutionnalismes et socio-constructivistes sont complémentaires et peuvent être incluses dans une définition unique. En accord avec ces auteurs, la juxtaposition de ces deux perspectives permet une meilleure représentation des identités organisationnelles. Celle-ci résulte ainsi de l'interaction dynamique entre deux dimensions étroitement liées, d'une part, les affirmations d'identité. (le plus souvent généré par le sommet stratégique de l'organisation) D'un autre côté, les concepts identitaires(co-construites par tous les membres de l'organisation) sont donc, impossible de considérer l'identité organisationnelle comme une dimension monolithique (Rondeaux et Pichault, 2012). Il est conçu comme un hybride fondé sur des logiques identitaires différentes, chacune d'entre elles étant autant de versions différentes que de nombreuses façons de comprendre et de répondre à la question .«Qui sommes-nous comme une organisation ?». Ainsi, selon Empson «*Par conséquent, l'identité organisationnelle reflète les multiples points de vue des divers membres de l'organisation et n'existe que dans le sens où les membres partagent une compréhension de ce qu'elle pourrait être.*» (Empson 2004, p. 760). En effet, une logique identitaire particulière peut s'imposer pendant un certain temps dans une identité organisationnelle. Cependant, d'autres logiques identitaires sont malgré tout présentes et peuvent se manifester de façon alternative. Chaque phase de l'évolution de l'entreprise est ainsi marquée par des interactions différentes, des logiques identitaires différentes, dont certaines prédomineront à certains moments. En d'autres mots, l'identité organisationnelle se compose de deux dimensions étroitement liées et inscrites dans le contexte particulier de chaque organisation, d'une part, la logique identitaire dominante,(particulièrement identifiable dans le discours managérial et la vision stratégique mise en évidence par l'organisation) transmise par les dirigeants organisationnels aux membres de l'organisation. Par contre, l'autre logique identitaire présente dans l'organisation, il s'agit de perspectives alternatives (sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation) ainsi que de visions différentes de l'organisation (Ses valeurs, ses principes de fonctionnement). Le concept d'identité organisationnelle que nous adoptons dans le cadre de cette thèse apparaît ainsi comme un concept intégrateur. Il se rend compte de la synthèse entre le courant institutionnaliste et le courant social constructiviste, dans la mesure où l'on considère à la fois la logique d'identité dominante développée par le sommet stratégique de l'organisation, et une logique identitaire alternative (compréhension de l'identité) développée conjointement par les membres de l'organisation.

1.1.3 : Confrontation entre logique identitaire et perception de contexte.

Le problème de l'identité organisationnelle occupe une place centrale lorsqu'elle est confrontée à des situations de crise, de questionnement, de bouleversements profonds, particulièrement dans le contexte du changement organisationnel. Albert et Whetten (1985) mettent en lumière les débats et les problèmes identitaires qui deviennent de plus en plus importants, lorsque l'organisation s'interroge à la fois sur qui elle est, sur ce qu'elle devient et sur ce qu'elle cherche à être : «*Lorsque la discussion sur les objectifs et les valeurs s'enflamme, lorsqu'il y a un désaccord ou une confusion profonde et durable, quelqu'un pose une question d'identité : "Qui sommes-nous ?""Dans quel genre d'affaires sommes-nous ?" ou "que voulons-nous être ?*" » (Albert et Whetten 1985, p. 265). Alvesson et Empson font un constat similaire :«*les membres de l'organisation, qui n'expriment généralement pas très clairement leur identité organisationnelle dans des conditions 'normales*'» (Ashforth et Mael, 1996), «*commenceront à le faire lorsqu'ils seront confrontés à des discontinuités importantes et à des menaces externes comme une fusion ou une acquisition, mauvaise publicité ou crises*» (Albert & Whetten, 1985; Dutton et al., 1994). Et «*En réfléchissant à la façon dont les choses sont maintenant, les membres de l'organisation commencent à réfléchir plus profondément à la façon dont les choses étaient autrefois*» (Alvesson et Empson 2008, p.3). Du point de vue des membres de l'organisation, nous pouvons observer une confrontation entre la logique identitaire dans laquelle ils s'intègrent et la manière dont ils perçoivent le contexte dans lequel ils opèrent. Dans ce cas, les questions suivantes se posent : le contexte organisationnel tel qu'il évolue correspond-il à la logique identitaire des membres de l'organisation ?Dans quelle mesure ce contexte est-il logique au regard de leurs perceptions ? Cette façon de comparer les logiques identitaires avec la perception du contexte peut déboucher sur :

- Ou bien une **situation de dissonance** (Festinger, 1957) faisant référence à une rupture entre la logique identitaire que les individus adoptent,(compris comme un ensemble de croyances et de valeurs liées les unes aux autres et partagées par un groupe) et leur perception du réel (contexte).
- Ou une **situation de congruence** (par analogie avec les travaux de Rogers, 1951)dans laquelle la perception du contexte semble être une continuité de la logique identitaire revendiquée par les membres de l'organisation.

1.2 : Actions des leaders et des managers sur l'identité organisationnelle

Après avoir défini le concept d'identité organisationnelle, nous avons déjà mis en évidence l'existence de différentes logiques identitaires adoptées par les membres de l'organisation. Cette logique identitaire influence l'identité organisationnelle dans son ensemble et conduira à son évolution. Dans la présente sous-partie, nous décrirons d'abord le rôle des dirigeants dans ce processus d'influence : ils offrent une identité organisationnelle unifiée qui peut être comprise et suivie par les membres de l'organisation. Ensuite, nous étudierons les conséquences des frictions identitaires entre les dirigeants et l'ambiguïté qu'ils créent au sein de l'organisation. Une véritable organisation polyphonique émerge au sein de laquelle les dirigeants doivent apprendre à naviguer entre des discours hétérogènes et à les traduire pour favoriser le succès organisationnel.

1.2.1 :Le rôle des dirigeants : proposer des logiques identitaires dominantes.

Dans la mesure où la plupart de ses activités sont routinières (DiMaggio & Powell, 1991) et sujettes à des forces mimétiques, coercitives et normatives en matière institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983).L'organisation peut-elle influencer volontairement son identité ? Il s'agit d'une question qui ressort de la littérature, surtout dans la perspective institutionnelle des organisations (Rondeaux & Pichault, 2012). Suchman suggère : «*en marge, les initiatives de manager peuvent faire une différence substantielle dans la mesure où les activités organisationnelles sont perçues comme souhaitables, propres et appropriées dans un contexte culturel donné*» (Suchman 1995, p.586). Comme à l'échelle de l'organisation, se trouve la gestion de la perception, opère donc à la marge et c'est aussi «*à la marge que l'organisation peut présenter une image de son identité organisationnelle susceptible d'influencer les parties prenantes*» (Scott et Lane 2000, p.56). Ils soulignent le rôle essentiel de la direction à ce niveau : «*Tous les membres de l'organisation construisent et présentent l'image souhaitée de l'organisation aux autres membres, ainsi qu'aux membres de l'organisation*» (Elsbach & Kramer, 1996). Toutefois, seuls les gestionnaires sont officiellement évalués et peuvent accéder aux ressources organisationnelles à cette fin. Le travail de Voss et al, (2006) met aussi l'accent sur le rôle prédominant des dirigeants d'une organisation. Ils doivent pouvoir répondre à cette question : qui sommes-nous en tant qu'organisation ? Cela a une incidence sur la façon dont ils interprètent les problèmes, cernent les menaces, élaborent une stratégie et communiquent avec l'organisme, et de résoudre les conflits (Foreman & Whetten, 2002) pour sa part, le courant fonctionnaliste souligne l'action du top management sur l'identité organisationnelle, l'objectif

étant de promouvoir la pertinence de celle-ci avec l'action (Ashforth & Mael, 1989). Selon ces auteurs, le périmètre de management est de gérer la production de sens, (Abraham Zaleznik 1989)qui a pour objet la création et le maintien d'un système de référence plus ou moins partagé au sein de l'organisation (Smircich & Stubbart, 1985; Treadwell & Harrison, 1994). Du point de vue du management symbolique, cette action menée par le sommet stratégique de l'entreprise offre une vision optimiste de l'organisation (Ashforth & Mael, 1989). Il s'agit donc d'éliminer les divergences et les contradictions dans l'identité organisationnelle, et de célébrer l'unité de l'organisation, considérée comme nécessaire en cas de fortes tensions entre les groupes. Ainsi, aussi bien dans la littérature académique (Brown & Starkey, 2000b; Gronstedt & Thorson, 1996; Scott & Lane, 2000a) que dans la littérature managériale (Ackerman, 2000; J. C. Collins & Porras, 1996),un fondement essentiel du leadership est d'assurer une identité organisationnelle unifiée que les membres de l'organisation peuvent comprendre et respecter. Par conséquent, une identité organisationnelle dominante est à la fois morcelée et marquée par la dissonance. Cela peut entraîner des défis importants au sein de l'organisation(problèmes de communication, mobilisation organisationnelle, défis décisionnels, dépersonnalisation) (Albert & Whetten, 1985; Foreman & Whetten, 2002; Jehn et al., 1997).

1.2.2 : Impact des divergences sur l'identité organisationnelle.

Compte tenu de l'importance évidente des leaders dans la définition et l'évolution de l'identité organisationnelle, quelles sont les conséquences des désaccords entre les leaders en ce qui a trait à l'identité organisationnelle ? Les travaux de Jehn et al, (1999), montrent que les conflits d'identité entre les acteurs sont susceptibles d'avoir des conséquences organisationnelles négatives. Corley et Gioia (2004) suggèrent que, l'ambiguïté d'identité se produit en l'absence d'affirmations d'identité, particulièrement au sommet stratégique de l'organisation. Ils mettent en évidence «*l'importance stratégique d'une identité organisationnelle claire et l'impératif de Sensegiving (Gioia et Chittipeddi, 1991) engendré par le besoin de Sensemaking des membres», (*Corley et Gioia 2004, p.200) , ce qui semble encore plus essentiel dans une situation de changement. Pour leur part, Ashforth et Mael (1989) font remarquer qu'un sens aigu de l'identité est nécessaire pour faciliter le développement et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente. C'est le sens de cette stratégie qui va donner à l'organisation un caractère spécial ainsi que le sens et la direction pour les membres de l'organisation. Les auteurs Giraud, Cable et Voss (2006) établissent une distinction entre deux points de vue : les **divergences entre les acteurs** peuvent les aider à formuler une autre hypothèse. Cela peut permettre de mieux comprendre les choix stratégiques et opérationnels, de créer un plus large éventail d'options,

d'améliorer la qualité de la prise de décisions et d'encourager l'apprentissage organisationnel (Barbier, 2006; Brown & Starkey, 2000c; Fiol, 1994; Milliken & Martins, 1996; Schweiger et al., 1989). Ce **désaccord** peut aussi entraîner de sérieux problèmes de communication entre les acteurs et se propager à divers niveaux de l'organisation. Par conséquent, la prise de décisions et la participation de toutes les parties prenantes sont plus complexes (Albert & Whetten, 1985; Jehn et al., 1997, 1999). Alors, quand les dirigeants ont des désaccords sur l'identité de l'organisation, l'identification et la participation des membres de l'organisation diminuent (Foreman et Whetten, 2002). Le développement des écarts potentiels entre les acteurs d'une organisation implique l'apparition d'une identité dominante divisée, voire fragmentée (il peut y avoir plusieurs versions, parfois opposées). Cette identité dominante peut même se révéler hybride avec diverses versions en fonction de l'évolution du contexte, comment donc donner un sens à ses membres ? Cette question permet de présenter la notion d'organisation polyphonique dans laquelle la diversité identitaire peut être source de richesse pour l'organisation, mais aussi lorsqu'il y a dissonance dans la majorité des positions.

1.2.3 : Le rôle des managers : vers une structure polyphonique.

Divers termes tels que polyvocalité, multi-vocalité, ou hétéroglose se réfèrent à la polyphonie terme qui vient de l'œuvre de Bakhtine. Dans son analyse des récits de Bakhtin, Dostoïevski (1984), laisse entendre qu'ils sont structurés d'une manière polyphonique : ils se composent de «*la multiplicité de voix et de consciences indépendantes et sans énergie […] chacune avec des droits égaux et son propre monde [qui] se combine, mais ne se fonde pas, dans l'unité d'un événement*» (Bakhtin, 1984, p. 208). À travers la polyphonie, les organisations se présentent comme des espaces discursifs modélisés par une multitude de voix dominantes et alternatives, qui ne se rejoignent pas tous sur le même ordre logique et la même compréhension (Gergen & Whitney, 1996; Rondeaux & Pichault, 2012). D'autre part, les organisations peuvent être perçues comme un réseau complexe d'activités importantes entre des groupes et des individus dont les conceptions se chevauchent, s'affrontent et interfèrent les unes avec les autres (Hazen, 1993). En période de changement, ce débat est particulièrement crucial, car la dynamique identitaire est exacerbée par les nombreuses questions liées au processus de changement (Sullivan & McCarthy, 2008), et le bouleversement de l'équilibre qui en résulte. De la même façon, Kornberger et al, notent ainsi que «*La polyphonie apparaît chaque fois qu'une voix dominante tente d'adopter une vision du monde particulière, que ce soit au sein des organisations en général ou lorsque la voix est projetée de façon organisationnelle sur un monde plus large, et que cette voix est résistante*» (Kornberger et al 2006, p.9). La gestion de

cette polyphonie apparaît ainsi comme un véritable défi pour les dirigeants, mais aussi, et peut-être surtout, au niveau intermédiaire (Belova et al 2008). Il faut leur permettre de s'orienter et de traduire des discours hétérogènes (Tel que défini par Callon, 1986), tout en maintenant cette diversité, qui favorise la flexibilité, l'innovation et, au bout du compte, la réussite organisationnelle (Kornberger et al., 2006). Nous l'interpréterons de cette façon, comme ces auteurs l'expriment «l*a traduction et la forme organisationnelle d'interventions par excellence : intervenir en tant que médiateur ; elle devient le processus de liaison, de mise en réseau, de connexion à travers des histoires, des métaphores et des jeux de langage qui pond temporellement la dispute. Il fournit une traduction qui permet et autorise à la fois le maintien de la différence et sa compréhension*» (Kornberger et al., 2006, p. 20). De ce point de vue, Hazen (2003) soutient aussi que les dynamiques intersubjectives de la gestion du changement doivent être comprises. Cette approche, qui fait partie de notre thèse, est aussi reprise par Pichault (2009), qui propose le concept de management polyphonique, en référence à la manière dont le dirigeant tient compte de la diversité des rationalités en jeu et des rapports de force qu'ils expriment.

1.3 : Processus signifiant : *Sensemaking* et *Sensegiving.*

Après avoir constaté que les acteurs influent sur l'évolution de l'identité organisationnelle globale, en fournissant une identité organisationnelle harmonisée qui est compréhensible pour les acteurs, nous avons aussi décrit de manière détaillée l'ambiguïté des différences d'identité entre les acteurs. Ce peu de réflexions sur la construction de l'identité ont simplement pour but d'éclairer les esprits sur certaines facettes de cet univers, mais souvent un phénomène identitaire mal défini selon Dorais (2004), en particulier, il tente d'expliquer ce qui distingue ses aspects individuels de ses aspects collectifs, et, dans les identités collectives, d'expliquer les nuances qui font que l'identité culturelle n'est pas tout à fait la même chose que l'identité organisationnelle. Ce qui compte, en revanche, c'est de comprendre que l'identité est un phénomène dynamique, un bricolage relationnel, une construction perpétuelle, et mouvement en mesure d'être transformé selon les crises de son environnement. L'identité est un concept complexe qui se développe tout au long de la vie et qui est influencé par de nombreux facteurs tels que la culture, l'environnement social et familial, les expériences personnelles et les choix individuels. Les limites de l'identité peuvent être liées à des facteurs externes tels que les normes collectives et culturelles ou à des facteurs internes tels que les croyances et les valeurs individuelles. Cette ambiguïté peut conduire une organisation intermédiaire en particulier à développer une gestion polyphonique afin de prendre en compte la diversité des rationalités en

jeu et de mener une action collective. Nous allons maintenant discuter des procédés de *Sensemaking* et de *Sensegiving* qui conduisent à l'évolution de l'identité organisationnelle. On montrera d'abord que le processus de changement organisationnel peut être conçu comme une alternance de phases de compréhension (*Sensemaking*) et d'influence (Sensegiving). Ensuite, nous présenterons l'identité organisationnelle comme un modèle cognitif qui influent sur les processus de *Sensemaking*, avant d'expliquer en détail comment les dirigeants et les cadres intermédiaires participent aux processus de création de sens.

1.3.1 :Temps de compréhension et d'influence grâce au Sensemaking et au Sensegiving.

En étudiant les processus de changement organisationnel et le rôle joué par le top management à cette occasion, Gioia et Chittipeddi (1991), identifient deux catégories de processus cognitifs du sens. Ravasi et Schultz (2006) associent ces deux catégories avec les deux principaux courants de pensée reliés à l'identité organisationnelle : le point de vue de l'acteur social (institutionnaliste) et le point de vue socioconstructiviste (voir plus haut). Ainsi, ces auteurs expliquent que, dans la perspective de l'acteur social, selon laquelle l'identité organisationnelle se compose des revendications identitaires formulées par le sommet stratégique de l'organisation, le processus cognitif du sens mis en œuvre par celui-ci est désigné sous le nom de don de sens. Le *Sensegiving* peut être défini comme une tentative délibérée de façonner les interprétations des autres. Les revendications identitaires sont ensuite interprétées comme une auto-définition organisationnelle, proposée par les acteurs de l'organisation. D'un point de vue socio-constructiviste, au contraire, l'accent est mis sur la contribution de tous à la construction de l'identité organisationnelle, à laquelle est associé le processus cognitif de *Sensemaking*. Weick (1995), définit *Sensemaking* comme un acte de construction et d'interprétations ambiguës de stimuli environnementaux. Les conceptions communes des membres de l'organisation sont donc le résultat du processus de *Sensemaking* conduit par les membres quand ils mettent en question les caractéristiques centrales, et sont l'objet de renégociations périodiques, surtout en période de changement (Rondeaux & Pichault, 2012). Ces deux processus sont liés par un cycle itératif et séquentiel qui peut être mutuellement réciproque jusqu'à un certain point. Selon Gioia et Chittipeddi (1991), ils portent sur les différentes catégories d'acteurs d'une organisation, de sa gestion stratégique à ses membres et aux parties prenantes externes. Le processus de changement organisationnel peut alors être considéré comme une alternance de phases de *Sensemaking* et de *Sensegiving*. Ces phases correspondent à des moments de compréhension (phase cognitive pendant laquelle les membres de l'organisation participent à des opérations de création de sens),et influence(phase d'action au

cours de laquelle le sommet stratégique de l'organisation évolue vers des opérations de transmission de sens).

1.3.2 : Un schéma cognitif influant sur la prise de sens par l'identité organisationnelle.

Dans la démarche de Dutton et al, (1994), l'identité organisationnelle est perçue comme un point de référence important dans le processus de *Sensemaking*. En fait, les membres d'une organisation conçoivent au moyen de ces procédés des interprétations fondées sur leurs observations du contexte, et de choisir les moyens dont ils disposent pour définir, comprendre et répondre aux problèmes et aux changements qui en découlent. L'identité organisationnelle correspond par conséquent à un modèle cognitif, défini dans le sillage de Labianca, Gray et Brass «*cadre cognitif généralisé qui donne forme et sens à l'expérience et qui contient des connaissances générales sur un domaine*», (Labianca et al 2000, .p. 237) qui influence le processus de *Sensemaking*. Weick, quant à lui, parle du rôle que la direction peut jouer dans le processus de création de sens, en particulier en formulant des plans stratégiques «*Les plans stratégiques ressemblent beaucoup aux cartes. Ils animent et orientent les gens. Une fois que les gens commencent à agir* (promulgation), *ils génèrent des résultats tangibles* (indices) *dans un contexte* (social), *ce qui les aide à découvrir* (rétrospectivement) *ce qui se passe*(en cours), *ce qui doit être expliqué* (plausibilité) *et ce qui doit être fait ensuite*(amélioration de l'identité). *Les managers oublient toujours que c'est ce qu'ils font, pas ce qu'ils planifient, qui explique leur succès*» (Weick 1995, p .55) cette réflexion partagée par Rondeaux et Pichault (2012) conduite à la question suivante : quel peut être le rôle du management intermédiaire dans le *Sensemaking*, dans le cadre d'un processus de changement ? Compte tenu du fait que le sommet stratégique de l'organisation c'est, tente généralement d'influer sur les processus de détection actuels, en diffusant un exposé cohérent, et légitime afin de construire une identité organisationnelle à partir de leur vision. Comment les organisations intermédiaires sont-elles impliquées dans ces processus de changement ? Nous pouvons aussi mettre en doute les attentes des cadres intermédiaires en matière de création de sens. Il est en effet très intéressant de comprendre les difficultés concrètes rencontrées par les managers intermédiaires, puisque ce niveau de fonctionnement est au cœur de multiples tensions (Note qu'ils sont censés communiquer avec leurs équipes, les perceptions du contexte dont ils parlent, la rétroaction des clients, etc.) (Beck & Plowman, 2009; Hill & Levenhagen, 1995; Pratt, 2000; Wagner & Gooding, 1997).

1.3.3 : Apport des managers intermédiaires dans le processus de Sensemaking

Autant dans la littérature que dans la pratique, la gestion d'équipe apparaît comme un vecteur central de la création de sens (Taylor, 1999). C'est ainsi qu'à différents niveaux, les managers intermédiaires interpréteront l'intention du changement, communiqueront l'information, collecteront et diffuseront des idées (Rondeaux et Pichault, 2012). Des auteurs comme Balogun (2003) présentent même leur activité de *Sensemaking* de façon très explicite. Les auteurs mettent donc l'accent sur l'importance de la contribution des managers à la réflexion sur le changement : ils contestent les affirmations et les interprétations des dirigeants (Lüscher & Lewis, 2008; Wooldridge et al., 2008). Il est donc possible de discuter des diverses positions et valeurs sous-jacentes «*Non par le conflit, mais par la négociation de significations mutuellement sensées*» (Dobosz-Bourne & Jankowicz, 2006). De leur côté, Beck et Plowman (2009) développent la façon dont les managers intermédiaires encadrent et enrichissent l'interprétation d'événements inhabituels au sein de l'organisation. Balogun et Johnson(2004), au contraire, illustrent comment, en période de changement imposé par la direction, les managers intermédiaires agissent en tant qu'agents de changement à travers les opérations de *Sensemaking* : à travers différentes interactions sociales. Ils influencent le projet de changement lui-même et la signification qu'on lui attribue en l'absence de la direction. Ce faisant, ils font ce qu'on pourrait qualifier de «changement du changement». En conséquence, le changement organisationnel semble être un processus multi-acteur (Buchanan et al., 2005; Buchanan & Dawson, 2007). Ces auteurs expliquent que des acteurs qui ne seraient pas sur un pied d'égalité en ce qui a trait à la «voix d'opinion», leur importance relative dépendra donc notamment de leur position dans l'organisation(Zouhaoui et al, 2016; Thomas et Hardy 2011). Ces auteurs font remarquer que «*la négociation du sens concerne un processus politique où tous les acteurs n'ont pas une voix égale*» (Hardy & Phillips, 2004). Ces différentes perspectives sont influencées par le rôle et l'identité de leurs auteurs(Buchanan et Dawson, 2007). Selon ces auteurs, il n'y a pas que les différentes «voix d'opinion» sur le changement qui ressortent de la façon dont ces positions sont exprimées dans le discours : «*Ils révèlent également les processus itératifs du Sensegiving et du Sensemaking, démontrant également comment les narrateurs (qui peuvent être à la fois le public et les coauteurs d'un certain nombre d'histoires au fil du temps) co-créent des scénarios narratifs qui influencent la compréhension et le comportement vers le changement continu*» (Buchanan & Dawson, 2007, p. .p. 681).

2 : Apprentissage individuel

Dans la partie précédente, nous avons abordé le rôle de l'identité organisationnelle et de l'apprentissage grâce au concept de *Sensemaking*. Nous allons maintenant décrire en détail l'apprentissage à l'échelle individuelle. Les niveaux individuels et organisationnels seront considérés ensemble et en complémentarité dans ce travail de recherche comme «*l'apprentissage individuel est le fondement de l'apprentissage organisationnel qui à son tour alimente l'apprentissage individuel*» (Argyris & Schon, 1978). Dans cette sous-partie, nous développerons le concept d'apprentissage individuel à travers ses liens avec le changement, l'expérience et le concept de Pattern, mais aussi avec la création de sens, l'identité et la résistance au changement. Nous allons organiser notre raisonnement comme suit. Dans une **première sous-partie**, nous jetterons les bases de notre étude de l'apprentissage individuel en définissant ce concept à travers plusieurs études de la littérature. Une comparaison des nombreuses définitions identifiées nous permettra de mettre en lumière les liens entre l'apprentissage individuel et le changement, l'expérience, la création, l'identité et l'apprentissage organisationnel. Nous considérons ensuite l'apprentissage individuel à travers l'approche de Piaget (1959) qui montre que, lorsque les schémas individuels ne peuvent pas assimiler pleinement les événements sans mesure commune, les individus doivent adapter leurs schémas de pensée afin de penser à un nouveau changement. De plus, la distinction entre plusieurs niveaux d'apprentissage permettra de mieux comprendre la production de compétences et le mécanisme par lequel la résistance freinera l'apprentissage futur. **La deuxième sous-partie** portera principalement sur le lien entre l'apprentissage individuel et le changement et le concept de Pattern. À travers le travail de Bateson et al, (1977), qui peut être comparé à celui de Watzlawick et al, (1975) nous montrerons le processus d'apprentissage individuel comme un changement de cadre de référence. Ensuite, nous examinerons le concept de Pattern, qui nous permettra d'explorer en particulier l'influence de l'apprentissage sur la résistance au changement. En outre, en abordant le lien entre les niveaux de profondeur des Patterns et les niveaux d'apprentissage distinctifs, nous pouvons considérer les dimensions informationnelles ou transformationnelles du processus d'apprentissage individuel. **La troisième sous-partie** traite d'autres concepts relatifs à l'apprentissage individuel. L'approche de Mezirow (2000) permettra de considérer l'apprentissage individuel comme un besoin fondamental de comprendre et de donner un sens à notre expérience. Le détail de plusieurs modes de création du sens mis en perspective avec la théorie de la transformation offrira la possibilité de prendre en compte l'expérience pour arriver au meilleur jugement possible. Nous montrerons ensuite

que l'identité peut soit promouvoir l'apprentissage (par exemple, dans la participation individuelle à des communautés de pratique – soit désavantager – lorsqu'elle complique la pensée collaborative et le développement de compétences social). Nous mettrons également l'accent sur le pouvoir créatif de la résistance au changement : elle peut conduire les individus et les organisations à développer des solutions alternatives pour répondre aux situations de crise.

2.1 : Contenu de l'apprentissage

Le contenu produit par le processus d'adaptation organisationnelle peut être défini comme les principes d'associations cognitives établis par les membres de l'organisation (R. Duncan, 1979; Hedberg, 1981; Jelinek, 1979; Pfeffer & Salancik, 1987; Weick, 1979). Par ailleurs, le contenu peut être considéré comme un résultat comportemental qui reflète des modèles ou des associations cognitives qui se sont développées (Daft & Weick, 1984). Cette distinction est proche de celle de Schein (1985) qui défend trois niveaux de culture : cognitif, comportemental et factice. Toutefois, particulièrement dans le contexte de l'apprentissage et de l'adaptation organisationnels, il est crucial de souligner la différence entre la cognition et le comportement, parce que non seulement ils représentent deux phénomènes différents, mais l'un n'est pas forcément le reflet exact de l'autre. Les changements de comportement peuvent se produire sans association cognitive, de même les changements cognitifs peuvent être obtenus sans changement de comportement. De petits changements comportementaux n'ont pas tendance à mener à un développement cognitif important — des changements peuvent être trop progressifs pour que des associations claires apparaissent. Les grands changements comportementaux n'impliquent pas non plus d'avancées tout aussi importantes dans le développement cognitif. En effet, une école de pensée laisse entendre que l'action qui crée le changement n'est peut-être pas due à la croissance cognitive, mais simplement par le besoin de faire quelque chose. Créer le changement peut créer l'illusion de l'apprentissage afin que la direction semble être en contrôle (Salancik et Meindl, 1984; Starbuck, 1983). Selon Hedberg (1981), le développement des associations exige à la fois des changements et de la stabilité. Même si une trop grande stabilité et un comportement invariable au sein d'une organisation peuvent mener à la stagnation plutôt qu'à la croissance cognitive, l'extrême opposé peut s'avérer être une surcharge pour les membres de l'organisation. Un certain nombre de conséquences stratégiques peuvent être notées lors de l'examen de la position d'une entreprise, sur le plan du changement et de l'apprentissage, sur le plan de l'adaptation à l'environnement. Par exemple, la position A de la définition du changement d'un état à une autre est caractéristique de nombreuses entreprises bureaucratiques dans lesquelles les programmes de succès ont été fermement ancrés : aucun

nouvel apprentissage n'a lieu et aucune tentative de changement n'est faite. Jusqu'à une date récente, la sidérurgie était dans cette situation. En fait, la position A peut convenir dans un environnement stable et prévisible où le changement ou l'apprentissage suscite peu d'intérêts ou de besoins. Ceci peut être souhaitable pour maintenir les stratégies ainsi peu de changements sont souhaités, par exemple, dans une industrie mature avec une part de marché dominante. D'autre part, la position B, qui change de position A, représente les entreprises qui continuent d'agir, de changer leur stratégie et de se restructurer, mais avec très peu d'apprentissages. La vague de fusions au cours des années 1960 a représenté des changements rapides sous la forme d'acquisitions, les entreprises se diversifiant avec peu d'apprentissages (Salter et Weinhold, 1979). De même, Starbuck (1983) décrit les organisations en crise comme étant arrivée au point où des mesures sont prises dans l'espoir de réussir à réduire la crise. Les mesures ne sont pas fondées sur l'apprentissage ou la connaissance de ce qui marchera. La position B produit des chocs pour l'organisation avec un niveau élevé de développement cognitif ou d'apprentissage faible, un niveau élevé de développement ou de changement comportemental.

2.1.1 :Les Bases concernant l'étude de l'apprentissage individuel.

Pour comprendre le concept d'apprentissage individuel, il faudra comprendre le processus, ce qui répond à la question — en quoi consiste l'apprentissage ? — de plus, le concept devra être clarifié et, par conséquent, la question «Que faut-il apprendre ?». Nous définissons ici le concept d'apprentissage individuel en relation avec le changement, l'expérience, la création du sens, l'identité et l'apprentissage organisationnel. Nous le considérerons ensuite à travers l'approche de Piaget (1959) comme un processus d'assimilation/d'accommodement et distinguerons plusieurs niveaux d'apprentissage qui produisent des compétences, mais aussi une résistance à l'apprentissage futur. Pour comprendre le concept d'apprentissage individuel, il faudra comprendre le processus, ce qui répond à la question «En quoi consiste l'apprentissage ?»

2.1.2 :Définitions relatives à l'apprentissage individuel.

D'après Piaget (1926; 1971), le processus d'apprentissage individuel n'a de sens que face aux situations changeantes. C'est pourquoi l'apprentissage concerne en partie l'adaptation à ces nouvelles transformations. Ainsi, l'individu qui apprend n'est pas seulement en relation avec la connaissance qu'il apprend, mais il organise et s'adapte à son environnement au fur et à mesure qu'il apprend. Cette approche nous permet de mettre en relation l'apprentissage avec le

changement, deux concepts clés étudiés dans cette thèse. Guilhon (1996) définit l'apprentissage individuel comme un processus, une série d'actions cognitives ou physiques qui permettent aux individus d'approfondir leurs connaissances ou leurs compétences. Fillol, cependant, définit l'apprentissage comme le processus par lequel une personne apprendre des choses, à savoir, acquiert de nouvelles connaissances, y compris l'apprentissage continu ou l'expérience, d'après lui, «*Le terme apprentissage englobe le produit et le processus*» (Fillol 2004, . p. 34). Selon Argyris et Schon (1978), l'apprentissage individuel se produit lorsque de nouvelles connaissances sont transférées dans des comportements reproductibles. L'apprentissage individuel pouvoir aussi bien d'être considéré comme l'acquisition de compétences ou de savoir-faire qui impliquent une capacité physique à produire des actions et l'acquisition de connaissances pourquoi cela implique une capacité à articuler la compréhension conceptuelle de l'expérience (D. H. Kim, 1993a). Les premières définitions montrent que l'apprentissage et l'expérience sont inextricablement liés, ce qui est confirmé dans le paragraphe qui précède, qui inclut certaines définitions de l'apprentissage individuel. Tout d'abord, il est bon que Lindeman ouvre la première définition de l'apprentissage en expliquant que l'apprentissage est «*un processus au cours duquel l'apprenant prend conscience de l'expérience*» (Lindeman1926). Au cours de la décennie suivante, Dewey et Authentic mettront l'accent sur les conséquences de l'apprentissage pour eux, «*Chaque expérience devrait contribuer à préparer une personne à des expériences futures, plus poussées et plus profitables*» (Dewey & Authentic, 1938). D'un autre côté, Bruner répondra avec une approche méthodologique comme expliquer cela «*Apprendre est un processus et non un résultat, un produit*» (J. S. Bruner, 1966). Lorsque le débat se développera autour de la diffusion technologique, Rogers s'exprimera en montrant la complexité de la tâche, puisqu'il était proche du courant diffusionniste dans lequel l'adoption du changement n'était pas encore suffisamment développée. En d'autres termes, l'apprentissage est une attitude très personnelle selon l'auteur dans le processus d'apprentissage. «*Apprendre doit passer par un apprentissage expérientiel, important pour une personne et lourd de significations*» (Rogers, 1969). Cette définition, qui tient compte du caractère encombrant du phénomène dans le processus d'apprentissage, elle sera assujettie à une approche plutôt naturelle de ce phénomène, comme Torbert l'a souligné en rappelant Rogers sur sa définition de l'apprentissage. Pour Torbert et al, vont expliquer le sens de l'apprentissage comme une action ordinaire de la manière suivante pour «*Apprendre est un aspect ordinaire de nos actions sur l'environnement dans l'accomplissement de nos préoccupations ultimes*» (Torbert et al 1972). En revanche, Coleman (1976), estime que l'apprentissage demeure un facteur d'une étape qui procède de l'action qui permet de mettre à l'épreuve et d'observer les conséquences

de cette action. C'est dans cet esprit qu'il est certain que Keeton (1976) va plus loin de la vision de Coleman pour le ramener à l'expérimentation. Pour lui, l'apprentissage expérientiel est celui qui survient en dehors de salle de classe. D'autres comme Tate et Keeton (1978) sont, confirmés à travers leur travail que l'apprentissage dans le contexte expérientiel, ils montrent que l'apprenant est en contact avec la réalité qu'il étudie. Puis, les travaux de Jarvis (1983/1995) qui résulteront de l'approche fondée sur l'expérience renforceront l'idée que l'apprentissage est l'acquisition de connaissances, compétences et attitudes, par l'étude, l'expérience et l'enseignement. Nous pouvons voir dans la littérature que dans les années 90, on a commencé à se pencher sur l'expérience des adultes. Dès lors, la notion d'identité est apparue par rapport à l'apprentissage, et Knowles s'exprime et selon lui «*L'expérience de l'adulte s'inscrit dans sa personne et son identité et constitue la plus riche ressource de l'apprentissage*» (Knowles, 1990). Apprendre est alors un processus qui produit une nouvelle interprétation de sens selon Mezirow (1991), ou révise les anciennes interprétations de sens de notre expérience. Cependant, Jarvis (1995) considère que celle-ci est un processus continu qui cherche à donner un sens à l'expérience quotidienne, à la jonction de la conscience humaine avec le temps, l'espace, la société et leurs multiples relations. En conséquence de l'évolution des diffusantes interprétations ci-dessus, dans cette thèse nous envisagerons l'apprentissage individuel en lien direct avec l'expérience, mais également en lien avec la création du sens et l'identité. Par ailleurs, comme le suggèrent Argyris et Schon, «*l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel*» (Argyris & Schon, 1978) les apprentissages individuels et organisationnels seront donc envisagés ensemble et en complémentarité dans ce travail de recherche.

2.1.3 : Approche de Piaget (1959) : Assimilation/Accommodation

Pionniers de l'analyse de l'apprentissage individuel, les béhavioristes ont fondé leur théorie sur le concept de stimulus-réponse pour expliquer le comportement humain par un schéma mécaniste (Fillol, 2004). Selon eux, le comportement humain subirait un conditionnement (voir par exemple l'expérience de Pavlov) qui ne donne aucune spécificité à l'individu. Cette approche a été perçue comme trop réductrice par les promoteurs de l'approche cognitive qui ont proposé une vision différente de l'apprentissage. D'après ces auteurs, l'apprentissage individuel changerait le niveau de connaissance. Par conséquent, l'individu n'est pas seulement stimulé, il est un acteur dans le processus d'acquisition de connaissances (Kaasila et al., 2010a). Piaget était confiant que les individus doivent s'adapter à leur environnement. C'est pourquoi Piaget a décrit deux processus d'adaptation qui représentent la capacité des organismes à s'adapter à leur

environnement. Ce sont l'assimilation et l'accommodement. Le processus d'assimilation consiste à interpréter un événement en utilisant le terme de sa structure cognitive. L'accommodement est un processus visant à accroître les connaissances en modifiant les connaissances existantes, ou la structure cognitive afin de refléter les nouvelles expériences (Kaasila et al., 2010b). Par ailleurs, le débat se concentre sur les différences entre le processus d'adaptation et d'assimilation. En cours d'assimilation, il absorbe directement de nouveaux stimuli et les intègre dans le modèle existant de la limite inférieure. Alors que dans le processus d'adaptation de la structure de la connaissance sortante, peuvent absorber directement de nouveaux stimuli, parce qu'il prend une étape pour changer la structure pour faire face à de nouveaux stimuli, alors il sera dans ce cas intégré dans ce processus (D. D. Subanji, 2007). D'un autre côté, ces deux processus ont été illustrés par Subanji (2007; 2015, 2016) en utilisant un diagramme pour aider à comprendre les significations réelles des deux termes assimilation et accommodements. Ce serait comme suit :

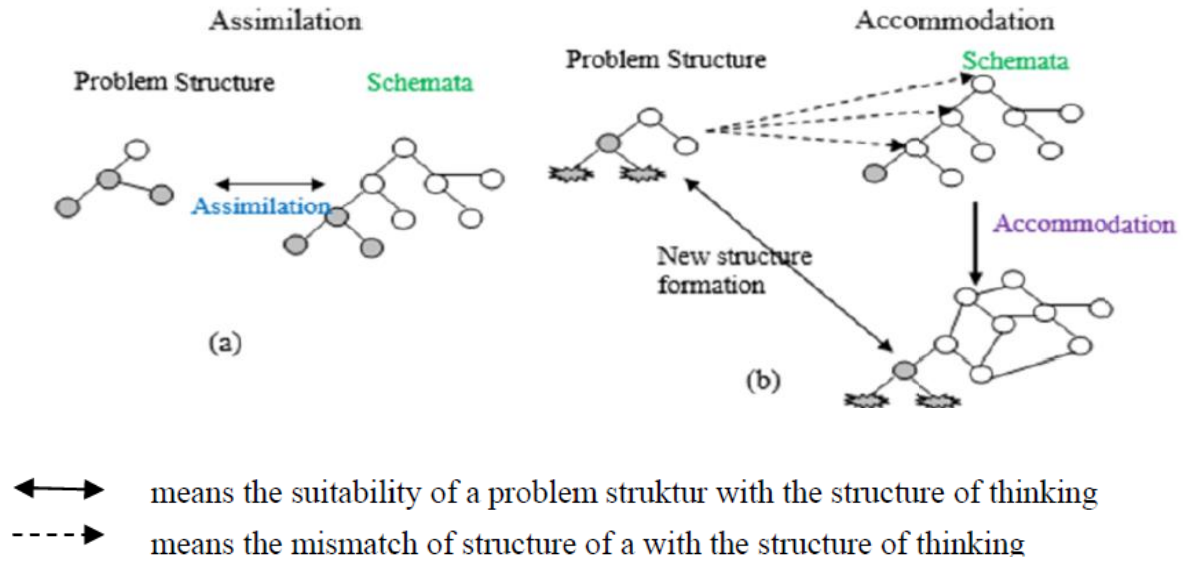

Figure 2 : processus d'Assimilation et d'accommodation(adaptation de S. Subanji, 2016).

Un adepte de cette théorie, Piaget (1971) considère qu'un passage à travers la confusion est nécessaire pour n'importe quel apprentissage. Selon lui, les dirigeants et les employés ont tendance à donner un sens au changement en s'appuyant sur leurs schémas de pensée habituels. Piaget (1959) fait valoir que l'apprentissage suppose un changement dans les représentations mentales de l'individu. Sur la base de ce principe, deux processus éducatifs différents sont mis en œuvre : l'assimilation et l'accommodement. Le processus d'assimilation est caractérisé par l'intégration de nouvelles informations et l'enrichissement des modèles de pensée existants sans remise en question de ces derniers. En revanche, le processus d'adaptation décrit un

développement de l'intelligence impliquant un changement dans les modèles mentaux et les connaissances déjà acquises dans le but d'intégrer les nouvelles données. La plupart du temps, les individus assimilent l'information, ajoutant ainsi les nouvelles données à leur mémoire. L'accommodement ne se produira que si l'assimilation n'est plus possible. Par conséquent, Piaget (1959) définit l'apprentissage comme un processus d'adaptation des représentations mentales, c'est-à-dire un ensemble de mécanismes dont le produit ou le contenu reste à spécifier.

2.1.4 :Concepts complémentaires à l'apprentissage individuel.

Afin de compléter l'approche de Piaget, nous considérons ici des conceptions complémentaires de l'apprentissage à travers l'étude de Fillol (2004b). Dans le cadre de son étude de la chaîne entre les données et les compétences, Mack (1995) a élaboré le contenu de l'apprentissage. Les données sont la matière brute qui révèle aux individus l'existence des choses. Par accumulation et juxtaposition, elles deviennent des informations qui, structurées, organisées et classées, deviendront des connaissances tacites ou explicites. La dernière étape de la transformation de Mack consiste à produire des compétences. C'est pourquoi, selon Mack (1995), l'apprentissage produit des connaissances et des compétences dans toute la chaîne de transformation des données. Cette distinction quant au type de contenu d'apprentissage révèle et explique les différents niveaux d'apprentissage identifiés par les auteurs. Les théoriciens de l'apprentissage précisent et classent divers niveaux d'apprentissage. Kim (1993b) met notamment au point un modèle fondé sur l'apprentissage opérationnel et conceptuel. Si la première correspond à l'acquisition de savoir-faire, impliquant la capacité physique d'agir, la deuxième exige la compréhension et l'articulation de la connaissance. Schein (1992) établit en outre une distinction entre trois niveaux d'apprentissage : le premier niveau porte principalement sur l'acquisition de savoirs, car c'est la phase d'intégration de l'information dans notre base de connaissances. Le deuxième niveau est le perfectionnement des aptitudes comportementales et des routines. Au cours de cette étape, l'auteur a tenté de créer un lien explicite entre ce niveau et le béhaviorisme, pour l'auteur, un comportement correct est récompensé de façon appropriée et les erreurs ne sont pas punies. Relativement lent, toutefois, ce processus engendre de nouvelles habitudes et routines pour l'individu, ce qui garantit un apprentissage durable, enfin le troisième niveau que l'auteur place dans l'apprentissage émotionnel, l'empruntant à Pavlov selon ses expériences du dernier. Pavlov (1984) a développé sa recherche en observant le comportement d'un animal conditionné par des stimuli et un mécanisme de récompense. Schein (1992) traduit les résultats de ces expériences en apprentissage individuel de la façon suivante : les actions réprimées conduisent à la crainte de bloquer l'individu dans ses choix futurs. Il

s'oppose aux nouveaux apprentissages et ne modifie pas ses modèles mentaux. Par conséquent, un apprentissage émotionnel est durable et difficile à modifier. Argyris et Schön (1978) offrent le modèle le plus complet, utilisé sous diverses formes par un grand nombre d'auteurs. Ainsi, leur apprentissage à simple boucle est assimilable à l'apprentissage d'adaptation (Senge, 1990), à l'apprentissage opérationnel (D. H. Kim, 1993b), ou encore à l'apprentissage de savoirs (Schein, 1993). L'apprentissage en double boucle se rapproche de l'apprentissage conceptuel (Kim, 1993) ou de la «raison» de l'apprentissage(Moingeon, 1998). Nous décrirons en détail l'approche d'Argyris et de Schön (1978) dans la partie sur l'apprentissage organisationnel, car elle fait le lien entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel.

2.1.5 :Apprentissage dans l'action et concept de pattern

Le plus connu et le plus utilisé dans les organisations, c'est l'apprentissage par l'action (Marsick & O'Neil, 1999; McGill & Beaty, 2001; Revans, 1982). Ce processus de réflexion et d'apprentissage vise à résoudre des problèmes concrets et à obtenir de meilleurs résultats auprès des professionnels ou des dirigeants, considérés comme des experts du terrain (Baron & Baron, 2015). Il estime que les individus ont des habitudes et des façons inconscientes de voir, de penser et d'agir qui contribuent à leurs difficultés et insatisfactions récurrentes. Les auteurs décrivent ces habitudes tacites comme des modèles mentaux, des cadres de référence ou des patterns (Baroni, 2016; Mezirow, 2000; Senge, 1990). Sans équivalent véritable en français, le concept de pattern évoque des habitudes tacites de perception, de pensée et d'action. Cette thèse accorde la priorité à l'utilisation de ce terme, parce que cela a l'avantage d'être utilisé à la fois par la population générale et par les scientifiques qui étudient les processus personnels tacites (Bateson, 1977a; Cook-Greuter & Soulen, 2007; B. G. Glaser & Strauss, 1999). Souvent à la source de difficultés et d'insatisfactions récurrentes(Argyris & Schon, 1978; Torbert et al., 1972; Torbert, 1999), les patterns peuvent prendre la forme de perceptions, qui correspondent à des a priori et des préjugés qui agissent comme des filtres perceptuels, ou sous forme de stratégies, afin qu'elles s'expriment par des attitudes et des comportements visant à répondre aux besoins. On peut aussi les considérer comme la logique d'action, qui renvoie aux théories qui façonnent les stratégies déployées. Sans oublier le sens qu'elles permettent de le percevoir comme des croyances et intentions profondes, qu'elles correspondent aux présupposés et aux besoins qui construisent l'identité et la posture existentielle. Ces patterns ont des niveaux de profondeur différents : plus ils sont profonds, plus leur explication est difficile. En effet, la manière plus tacite de voir, de penser et d'agir contribue au sentiment de cohésion, de stabilité

et d'identité de l'individu, plus elle est assimilée à la vérité, plus elle est émotionnellement chargée et réfractaire au changement (Mezirow, 2000).

2.1.6 :Approche Bateson (1977): le rapport entre apprentissage et changement.

D'après Bateson (1977), l'apprentissage suppose nécessairement des changements. Par son travail sur l'écologie de l'esprit, il fait le lien entre le changement et l'apprentissage par le biais du raisonnement suivant. Selon l'auteur, la forme de changement la plus simple est le mouvement. Dans cette optique, tout changement suppose donc un processus(Autissier et al., 2014). Il se sert ensuite du travail de Newton pour identifier les différentes formes de changement dans un esprit mécaniste de mouvement la position (ou le mouvement nul), la vitesse constante, l'accélération ou le ralentissement du processus, la vitesse de changement de l'accélération ou du ralentissement. Chaque processus est différent, de sorte que le changement est différent. L'auteur poursuit son raisonnement en précisant que l'apprentissage doit se faire par essais et erreurs. Selon Bateson (1977), l'apprentissage se fait uniquement lorsque l'individu est capable de corriger ses erreurs. En revanche, la répétition de la même erreur met en lumière le manque d'apprentissage. Ces postulats lui permettent de spécifier les différentes formes d'apprentissage : l'apprentissage nul correspond à toute action susceptible de ne pas être corrigée par tâtonnements. Il s'agit d'une simple réception de renseignements provenant d'un événement extérieur. L'apprentissage (I) comprend un processus d'essai-erreur. Après ce processus, toute personne confrontée à un mauvais choix examinera ce choix au sein d'un ensemble inchangé de choix possibles. L'apprentissage (II), par contre, correspond à la révision de l'ensemble de choix mis à la disposition de l'individu. La relation entre le changement et l'apprentissage est ainsi présentée : **1)** l'apprentissage sans effet (nul) est caractérisé par la spécificité de la réponse qui n'est pas susceptible d'être correcte, qu'elle soit correcte ou fausse. Cette forme de formation correspond ainsi à la situation définie par Bateson (1977) ou à l'absence de changement. **2)** L'apprentissage (I) modifie la spécificité de la réponse. Tout en demeurant dans un ensemble de possibilités inchangées, il s'agit de corriger les erreurs passées. **3)** l'apprentissage (II) correspond à un changement dans le processus d'apprentissage (1) parce que cela constitue une correction de toutes les possibilités dans lesquelles le choix est fait. Cela signifie que de nouvelles options doivent être prises en compte. Dans cette thèse, nous tenons compte des travaux de Bateson (1977) par rapport à ceux de Watzlawick et al, (1975), parce que le passage du niveau (I) au niveau (II) se fait par un changement dans le changement de niveau (I). Watzlawick et al, (1975) interprètent ce changement comme un changement de cadre

de référence. Dans certaines situations, l'apprentissage individuel peut également être envisagé comme un changement de référentiel.

2.2 : L'apprentissage individuel en lien avec le *Sensemaking*, l'identité et la résistance.

Pour continuer à développer notre approche de l'apprentissage individuel, nous l'envisagerons ici en lien avec la création de sens (*Sensemaking*), l'identité individuelle et organisationnelle, ainsi que la notion de résistance au changement. Ainsi, après avoir assimilé l'apprentissage individuel à une création de sens multi-niveaux, nous soulignerons que l'identité peut soit favoriser soit défavoriser l'apprentissage. Nous démontrerons alors que la résistance au changement peut contribuer à l'apprentissage : elle pousse littéralement l'individu et l'organisation à réagir pour élaborer des solutions alternatives.

2.2.1 :Apprentissage et création de sens

Selon Mezirow «*une des conditions intrinsèques du fait d'être humain est notre besoin fondamental à comprendre et de donner du sens à notre expérience, de l'intégrer avec ce que nous connaissons pour éviter la menace du chaos*» (Mezirow, 2000). Son approche nous permet de faire un lien entre l'apprentissage et la création de sens dans cette thèse, aussi comme un effort continu pour accommoder le sens en fonction de son contexte. C'est la raison pour laquelle l'apprentissage doit valoriser une compréhension contextuelle, une réflexion critique sur les suppositions et valider le sens des choses en s'appuyant sur un raisonnement. La justification de la plupart des choses que nous connaissons et croyons, nos valeurs et nos intuitions, dépendent du contexte — biographique, traditionnelle, culturel — dans lequel elles sont ancrées. La création de sens se fait grâce à différentes dimensions de conscience et de compréhension. Bruner (1996), identifie quatre modes de création de sens, pour lui le principal étant la création de sens en établissant, façonnant et maintenant une intersubjectivité. Quant à la deuxième méthode, l'auteur recommande de donner un sens en faisant des liens entre les événements/comportements et le cours d'une action. Il développe alors un troisième modèle à travers la création de sens en construisant les détails d'un contexte normatif, cette conception traite du sens relatif aux obligations, aux standards, aux conformités et aux déviances. Enfin, le quatrième modèle consiste à proposer une création de sens en officialisant les propositions, telles que l'application des règles des systèmes symboliques, syntaxiques et conceptuels pour créer un sens décontextualisé. En complément de la liste de Bruner (1996) des modèles de création de sens, la théorie de la transformation ajoute un cinquième et crucial modèle de création de sens :

acquérir une conscience critique des suppositions et attentes tacites de chaque personne afin d'élaborer une interprétation personnelle tenant compte de leur pertinence. Pour ce faire, la théorie de la transformation encourage le recours au dialogue pour rechercher une compréhension commune de la justification d'une interprétation ou d'une croyance. Ce type de dialogue, aussi appelé «discours réfléchi» (*Reflective Discourse*), fait appel à un raisonnement avancé qui équilibre les preuves et les arguments tout en examinant d'autres points de vue. Un discours réfléchi mène à une compréhension claire qui tient compte de l'expérience collective pour obtenir le jugement le plus éclairé possible.

2.2.2 :Apprentissage et identité

Nous prendrons aussi en considération dans ce travail, l'apprentissage par son lien à l'identité individuelle et organisationnelle. Ce lien s'articule autour de plusieurs approches complémentaires. Selon Mezirow (2000), la culture — composante de l'identité — complique la pensée collaborative et le développement d'une compétence sociale en nous conditionnant : 1) à penser de manière dichotomique — il s'agira de distinguer les gagnants des perdants, 2) à nous montrer intelligents, dignes ou avisés. Tannen (1998) affiche un «argument culturel», un paradigme culturel qui nous conduit à considérer tout ce que nous devons accomplir ensemble comme une lutte entre deux camps opposés, dans le cadre d'un débat ou d'un règlement des différends. À partir de ce moment, un discours politique est réduit à une conception négative du fait de travailler son image. Une émission de télévision devient le lieu de rencontre entre des personnes aux points de vue extrêmes et inconciliables. Nous avons donc tendance à penser, en tant qu'êtres humains, qu'il existe deux côtés à tout, et seulement deux, nous chercher à arriver à un débat plutôt que de comprendre d'autres façons de voir les choses, d'autres cadres, et de rechercher un terrain d'entente en réglant les différends afin de parvenir ensemble à un objectif commun. Dans ce concept, mis au point par Mezirow (2000) et Tannen (1998), la culture — et l'identité par extension — est considérée comme un frein à l'apprentissage collaboratif, et au développement d'une compétence sociale. Toutefois, une notion différente nous permet de tenir compte des influences positives de l'identité sur l'apprentissage. Par exemple, Duc (2007) met l'accent sur le concept de participation aux communautés de pratique élaboré par Lave et Wenger (1991). Elle devient un élément essentiel de l'expérience sociale qu'ils définissent en matière d'appartenance et de participation aux communautés. Outre sa dimension sociale, elle aborde aussi la participation de l'individu aux pratiques à travers sa dimension individuelle. Dans cette théorie, Lave et Wenger (1991) mettent au point le concept de participation périphérique légitime qui décrit comment l'individu deviendra progressivement un membre à

part entière d'une communauté de pratique. D'abord, il est exposé de façon périphérique aux pratiques de la communauté, puis il y participe en ayant une responsabilité limitée pour finalement y participer pleinement. De cette manière, la participation à une communauté influencera l'apprentissage et la construction identitaire de l'individu. La participation dans une collectivité développera une identité de participation (Wenger, 1998), conçue comme une identité qui est formée par des relations de participation. Il en résulte que l'apprentissage devient une autre personne en fonction des possibilités offertes par les systèmes de relations communautaires. Ces conceptions nous permettent d'identifier une influence bilatérale de l'identité sur l'apprentissage. Dépendant de l'identité individuelle et organisationnelle, l'apprentissage pourra être soit favorisé, soit défavorisé par l'identité.

2.2.3 :Apprentissage et résistances au changement

En nous appuyant sur les approches développées ici, nous discutons maintenant du lien entre résistance au changement et apprentissage. Courpasson et Thoenig (2008b) mettent en évidence le pouvoir créatif de la contestation dans différents types d'organisations. Autrement dit, ils insistent sur les contributions à l'apprentissage des mécanismes de résistance au changement. Les comportements de résistance peuvent non seulement modifier considérablement l'organisation au fil du temps (Courpasson et al, 2012), mais ils peuvent également entraîner une pause dans la gestion (Courpasson et Thoenig, 2008). Par exemple, selon Cintas, Cousineau et Langlois (2016), certains comportements de résistance peuvent amener l'organisation à se remettre en question afin de mettre au point des solutions de rechange. Les auteurs ont démontré un comportement particulier dans l'entreprise qu'ils ont étudiée : «*Grâce aux comportements de résistances des cadres, le changement peut se produire. En effet, les résistants sont souvent les cadres les plus performants qui n'en peuvent plus de décisions managériales injustes, erronées, irréalistes, et ont souvent réfléchi à des projets innovants d'organisation*» (Cintas et al., 2016, p. 41). Ils suggèrent même un lien entre les résistances au changement et l'apprentissage organisationnel, «*De son côté, l'entreprise est poussée à réagir face à ces rébellions. Elle se remet en cause et peut imaginer des solutions alternatives. Ces contestations sont d'autant plus perturbantes que ce sont les cadres à haut potentiel qui les portent. Cadres qui, en théorie, devraient soutenir les valeurs de la direction*» (Ibid, p. 41). Cintas et al, (2016) soulignent par conséquent les comportements individuels de résistance au changement parmi les cadres les plus performants de l'organisation, et trouvés que ces résistances conduisent à l'apprentissage individuel et organisationnel. L'organisation est littéralement obligée de réagir à la résistance et

de mettre au point des solutions de rechange. Ce mécanisme et sa compréhension détaillée feront l'objet de l'étude de cas que nous réaliserons dans cette thèse.

2.2.4 :Apprentissage individuel versus, apprentissage organisationnel

Il est admis qu'il est nécessaire de faire une distinction entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Même si l'apprentissage individuel est important pour les organisations, l'apprentissage organisationnel n'est pas simplement la somme de l'apprentissage de chacun des membres. Les organisations, à la différence des personnes, développent et maintiennent des systèmes d'apprentissage qui n'influencent pas seulement leurs membres immédiats, mais qui sont ensuite transmis à d'autre part le biais de l'histoire et des normes organisationnelles (Kilmann & Mitroff, 1976; Lawrence & Dyer, 1983; Martin, 1982). Hedberg l'exprime de cette manière : bien que l'apprentissage organisationnel passe par les individus, il serait erroné de conclure que l'apprentissage organisationnel n'est rien de plus que les résultats cumulés de l'apprentissage de leurs membres. Les organisations n'ont pas de cerveau, mais elles ont un système cognitif et une mémoire. À mesure que les individus développent leur identité, leurs habitudes personnelles et leurs croyances avec le temps, les organisations élaborent des visions du monde et des idéologies. Les membres vont et viennent, et la direction change, mais la mémoire des organisations préserve certains comportements, cartes mentales, normes et valeurs au fil du temps (Hedberg, 1981). Une grande partie de la théorie de l'apprentissage individuel qui traite de la répétition du discours et des compétences motrices n'est pas caractéristique de l'apprentissage organisationnel, du moins dans une perspective stratégique, dans des situations qui sont principalement uniques et non répétitives. L'apprentissage permet aux organisations d'apprendre à comprendre et à interpréter leur environnement et d'évaluer des stratégies viables (Daft & Weick, 1984; G. Donaldson & Lorsch, 1984; W. Starbuck et al., 1978). Ceci se traduit par des associations, des systèmes cognitifs et des mémoires qui sont développés et partagés par les membres de l'organisation.

2.3 : L'apprentissage comme adaptation au projet de changement

Les théories de l'apprentissage organisationnel ont été développées, d'une part, de la relation de l'organisation à son environnement. De ce point de vue, l'apprentissage organisationnel en tant qu'adaptation à l'environnement voit l'organisation comme une entité dont la performance dépend de son adaptation à l'environnement (Leroy, 1998). Les changements dans l'environnement sont perçus comme une stimulation et l'apprentissage comme une réponse à

l'adaptation[3].C'est la raison pour laquelle une trop grande instabilité dans l'environnement rend l'apprentissage incertain lorsque l'organisation atteint ses limites d'analyses. Ceci concorde avec le travail de Galbraith (1973) sur la capacité et les limites d'une organisation de traiter et d'utiliser l'information provenant de l'environnement. De ce fait, selon Lant et Mezias (1992a), **un taux de changement trop élevé est source d'ambiguïté et de bruit, ce qui rend difficile l'établissement de relations causales pertinent entre les actions de l'organisation et l'environnement.** Cependant, comme le souligne Hedberg (1981), une trop grande stabilité peut aussi entraver l'apprentissage organisationnel en ce sens que le niveau de stimulation est insuffisant et que les changements sont trop insignifiants pour entraîner l'apprentissage. L'apprentissage émerge donc d'une tension entre stabilité et changement, la difficulté étant bien sûr d'établir les seuils en deçà et au-delà desquels l'apprentissage peut se produire (Fiol & Lyles, 1985a). Il sera également nécessaire de prendre en compte dans cette approche que l'organisation n'a pas un environnement objectif, mais qu'elle construit en agissant comme un filtre (Johnson, 1988; Weick, 1979). L'organisation choisit ses stimuli selon des limites objectives de l'information (Galbraith, 1973; Simon, 1991), mais également fondée sur des critères plus subjectifs tels que la culture ou le «*paradigme*» (Johnson, 1988). Dans la configuration de l'apprentissage en tant que travail d'une organisation sur elle-même, l'apprentissage organisationnel est compris comme un processus de correction, ou d'adaptation découlant de tensions. Rappelons ici les travaux de Piaget (1959) sur l'apprentissage individuel. Friedlander (1983) pose ainsi que l'apprentissage organisationnel naît du contact des différences(différences entre personnes, entre services, entre entreprises et environnement, etc.). Par conséquent, les tensions qui se produisent lorsqu'il y a des conflits entre les comportements individuels et les normes de l'organisation, lorsqu'il y a de mauvais résultats, ou quand l'environnement est trop turbulent sont des déclencheurs pour l'apprentissage

[3] Mentionnons que cette théorie de l'adaptation est rejetée par les théoriciens de l'écologie des populations. Ainsi selon Hannan et Freeman (1989), c'est l'environnement qui sélectionne les organisations et qui élimine les moins adaptées.

organisationnel (Cangelosi & Dill, 1965; March & Olsen, 1976). Le conflit, ou en tout cas la contradiction sont la source du processus d'apprentissage. Cependant, l'apprentissage organisationnel est souvent source de désordre organisationnel, ce qui le rend moins efficace (Weick, 1990). Ce n'est pas facile pour une organisation qui apprend à être plus efficiente. Parce que les systèmes de croyances empêchent parfois d'analyser équitablement les rapports entre les événements, l'action de l'organisation est alors basée sur des causes erronées et peut entraîner un échec. Le maintien d'une pluralité d'interprétations dans une organisation peut éviter un tel piège (Levitt & March, 1988). March (1991) suggère également que la connaissance des membres de l'organisation doit être différenciée et surtout pas superflue pour permettre le changement. L'échec n'est pas nécessairement négatif puisqu'il peut agir comme un déclencheur d'apprentissage. L'apprentissage organisationnel est ensuite défini comme un processus visant à détecter et corriger les erreurs (Argyris & Schon, 1978). Ainsi, alors que le succès peut être trompeur et renforcer les conduites passées, l'échec a valeur de remise en question, il conduit au «*désapprentissage*» (Hedberg, 1981; Sitkin, 1992). Il est plus simple de découvrir pourquoi nous avons échoué que d'expliquer pourquoi nous avons réussi. Sitkin (1992) insiste sur l'apprentissage expérimental comme lieu de l'erreur limitée, de «l'échec intelligent», maîtrisé et encadré. L'apprentissage expérimental permet ainsi d'intégrer l'erreur et la diversité dans l'organisation sans mettre en péril sa cohésion et son équilibre.

2.3.1 : Théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991)

La typologie proposée par Thévenot et Boltanski (1991) — ou la théorie des conventions — fait la distinction entre plusieurs «conventions», également appelées «mondes». Elle a été retravaillée par Nizet (2002) puis par Pichault (2013) et nous présentons la synthèse de leurs travaux dans cette sous-partie. Le premier élément de l'entente est les énoncés produits à l'intérieur de l'organisation. Chacun pensera aux déclarations formelles trouvées dans les rapports d'activité, ou matériels promotionnels, mais la théorie des conventions nous demande justement de considérer les déclarations par lesquelles les acteurs justifient les comportements qu'ils adoptent, et leurs actions. Ainsi, dans une situation donnée, il est possible d'identifier des principes plus élevés qui résument l'accord propre à l'organisation. Par exemple, il faudra «perdurer un organisme ayant une dimension humaine». Une autre composante de la convention est l'établissement de repères plus implicites qui concernent principalement les personnes. De ce fait, la convention incorpore les caractéristiques des personnes présentes (âge, sexe, qualification organisationnelle, etc.).Ces personnes adopteront des comportements et des attitudes qui se rapprocheront d'un principe supérieur, s'en écarteront ou même le contrediront.

Les individus seront classés comme «grands» en vertu du principe en question dans le premier cas ou «petits» dans le second cas. De plus, ces individus ont immédiatement des liens très spécifiques entre eux (ancienneté, pouvoir, complémentarité dans l'exécution de certaines tâches, etc.). Le troisième élément de la convention concerne les objectifs sur lesquels les personnes fondent leurs décisions. Ce composant, lui aussi implicite, doit être compris dans un sens très large : un bâtiment construit ou aménagé de cette manière, une machine, un accessoire, un logiciel, un règlement, etc. Certains de ces objets présentent davantage de «potentiel» par rapport aux grands principes qui régissent la situation. En d'autres termes, ces objets sont plus susceptibles d'atteindre le principe (on les appelle donc «grands»), tandis que d'autres sont moindres (ils seront appelés « petits »). La quatrième et dernière partie de la convention concerne l'espace et le temps. Toute situation sociale, et encore moins organisationnelle est caractérisée par une certaine disposition. Plus abstraitement, cette situation a une certaine conception de l'espace transmis par les personnes qui le composent. Cet espace a des caractéristiques différentes : il peut être large ou étroit, organisé autour d'un maillon central ou plus homogène, clos ou ouvert, etc. En même temps, n'importe quelle situation sociale se caractérise par une certaine conception du temps. L'accent peut être mis sur l'immédiat ou, au contraire, sur le long terme, l'orientation peut être donnée au passé ou au futur, etc. Ses différentes composantes, également connues sous le nom de «points de référence», permettent de distinguer plusieurs conventions. Dans cette thèse, nous nous appuierons sur ces différentes conventions pour analyser une situation de changement d'identité, d'apprentissage organisationnel ou de conflit d'intérêts. Dans une première étape, il sera nécessaire d'identifier les conventions qui caractérisent essentiellement le phénomène étudié. La convention ne se réfère qu'à un seul principe supérieur, mais elle en incorpore le plus souvent plusieurs. D'autre part, nous nous concentrons sur les indices de la nouvelle convention qui introduit la critique dans la convention ou les conventions originales. En troisième lieu, la convention originale réagit soit en «résistant» aux critiques, soit en «composant» avec la nouvelle convention afin de développer un nouveau compromis. Il est à noter que, dans certains cas, la convention originale peut également disparaître et céder la place à la nouvelle convention dans son ensemble.

2.3.2 : Conflits d'intérêts entre les parties prenantes

En raison de la théorie des conventions de Thévenot et Boltanski (1991) et de l'existence des «mondes», il est plus facile de comprendre que plusieurs parties prenantes, réunies autour d'une organisation, peuvent être en conflit d'intérêts «*Il y a conflit d'intérêts lorsque l'agent a un lien*

avec un autre intérêt qui vient en conflit ou en opposition avec celui dont il a la charge» (Mekki, 2013, p. .p. 18). Les conflits d'intérêts peuvent être examinés dans le cadre des théories contractuelles de l'organisation (Charreaux 2000a; 2000b; 2004). Ainsi, à cause des asymétries d'information entre les acteurs économiques et les conflits d'intérêts qui leur sont opposés, la gestion spontanée de tous les contrats par le marché— assimilé au seul mécanisme de prix — ne permet pas de créer la valeur maximale, c'est-à-dire de faire le meilleur usage de toutes les occasions d'investissement jugées exogènes. Les théories contractuelles de l'organisation favorisent ainsi l'adoption d'une direction dirigée, voire autoritaire, de l'entreprise pour compenser ces conflits d'intérêts et cette baisse potentielle de la création de valeur. Cet argument est lié à une vision restrictive et négative du projet productif dont la source d'efficacité est principalement disciplinaire. Dans cette démarche, l'organisation existe parce qu'elle permet de réduire — mieux que le marché — les pertes d'efficacité en raison de conflits d'intérêts. Ces pertes sont mesurées en fonction de la situation idyllique, parfois appelée «économie du Nirvana», qui prévaudrait si la coordination des marchés n'avait aucun défaut. Les théories contractuelles de l'organisation prennent alors différentes configurations en fonction de la représentation du nœud contractuel et des problèmes associés. L'approche contractuelle de l'organisation permet aussi de résoudre les conflits d'intérêts :

– Entre dirigeants et actionnaires, à travers le droit de vote attribué aux actionnaires, le conseil d'administration, les systèmes de rémunération, les audits ou encore le marché des dirigeants et le marché des prises de contrôle.
– Entre l'entreprise et les créanciers, par le biais de mécanismes tels que des garanties.
– Les accords contractuels, les procédures de règlement juridictionnel, le marché de l'information financière et même les réputations informelles.

- **Des conflits de comportement en tant que sources d'innovation.**

Les conflits d'intérêts, tout en étant potentiellement destructeurs de valeur comme on l'a vue plus haut avec l'approche contractuelle des organisations, peuvent aussi contribuer à l'apprentissage et à l'innovation. Nous développons ici leur intégration dans la gestion de l'organisation dans le cadre de théories cognitives sous forme de conflits de comportement. Grâce aux travaux de Charreaux (2004) et de Wirtz (2005), les théories cognitives définissent aujourd'hui la gestion d'entreprise comme «*l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances*» (Meier et

Schier 2008, p. 186). Dans cette perspective, la gestion prend le rôle de promouvoir le développement de l'entreprise à travers l'échange, la programmation et la capitalisation des connaissances, et/ou des compétences mobilisées ou pour être mobilisées en interne ou en externe. Dans la présente révision des théories cognitives, Charreaux (2004) met l'accent sur la reconnaissance des conflits de comportement et des conflits d'intérêts «*Les conflits comportementaux sont entendus ici comme des conflits plus larges que ceux ayant trait au problème de la cognition, dans la mesure où ils traitent également des aspects émotionnels et inconscients*» (Meier et Schier, 2008, p. 187). Ainsi, alors que l'approche contractuelle de l'organisation a pour principal objectif de minimiser les conflits d'intérêts, les conflits comportementaux peuvent créer de la valeur à travers l'apprentissage et l'innovation des théories cognitives de la gestion. Les conflits comportementaux contribuent à l'apprentissage organisationnel, car la survenance de ces conflits cognitifs peut créer de nouvelles occasions de perfectionnement pour les organisations. Toutefois, les conflits cognitifs entre administrateurs et dirigeants peuvent bloquer le processus de prise de décision et mener à une destruction réelle de la valeur (Conner & Prahalad, 1996). Ainsi, les conflits comportementaux constituent une arme à double tranchant. Dans le même temps, l'intégration des conflits d'intérêts et des conflits de comportement dans un modèle unique soulève des questions au sujet de l'impact de l'un sur l'autre. Par exemple, Paredes (2005) montre que certains mécanismes incitatifs pour les gestionnaires, comme les options d'achat d'actions, peuvent renforcer les préjugés comportementaux comme la confiance excessive et mener à la destruction de la valeur. Ce raisonnement nous permet de considérer que les conflits comportementaux entre les différents acteurs de l'organisation peuvent constituer des sources d'apprentissage organisationnel à travers les théories cognitives de la gestion. À l'inverse, ils peuvent aussi provoquer une destruction de valeur.

3 : Apprentissage organisationnel

Les nombreuses études consacrées à l'apprentissage organisationnel témoignent de l'importance de ce processus dans la recherche organisationnelle contemporaine. Pourtant, «*la notion d'apprentissage organisationnel demeure problématique*» (Frédéric Leroy 1998). Située à la confluence de domaines d'étude aussi variés que les théories d'apprentissage individuel, et les psychologies sociales et cognitives, elle cherche à se différencier d'eux tout en utilisant leurs forces, qu'elles soient fondées sur des théories de l'innovation dans la prise de décision, ou sur le changement organisationnel. Nous verrons dans cette partie que l'apprentissage organisationnel demeure difficile à appréhender directement, même si sa réalité semble émerger

de changements organisationnels, qui constitueraient des signes visibles. De nos jours, comprendre ce processus devient essentiel pour maîtriser des environnements toujours plus turbulents, où les relations causales sont de plus en plus nombreuses et complexes (Huber, 1991). L'organisation idéale serait dès lors une «*organisation apprenante*» (Senge, 1990), et la question serait de savoir comment consolider la variété d'apprentissages ayant lieu dans l'organisation, pour que celle-ci devienne pleinement apprenante et qu'elle renforce sa position concurrentielle. Nous allons organiser cette partie comme ci-dessous. La **première sous partie** sera consacrée à l'élaboration d'une définition de l'apprentissage organisationnel, fondée sur la comparaison de différentes définitions issues de la littérature. Cette définition nous permettra d'examiner les multiples dimensions de l'apprentissage organisationnel, et de décrire de manière détaillée trois configurations principales. Nous ne nous intéresserons qu'à deux de ces configurations dans cette thèse : l'apprentissage basé sur les relations de l'organisation avec son environnement, et celui centré sur la relation de l'organisation à elle-même. Par ailleurs, nous ferons apparaître l'apprentissage, comme la conséquence d'une tension entre stabilité et changement. Il deviendra alors essentiel d'entretenir la pluralité des interprétations au sein d'une organisation, pour éviter l'échec ou en apprendre pleinement. Dans **la deuxième sous partie**, nous nous pencherons sur l'apprentissage organisationnel en tant que changement cognitif lié à l'acquisition de nouvelles connaissances. Par conséquent, le changement organisationnel serait le fruit de l'apprentissage organisationnel, d'où nous distinguerons plusieurs niveaux. Dans cet objectif, nous développerons l'approche cognitive d'Argyris et Schon (1978) qui présentent l'apprentissage organisationnel à travers deux niveaux : l'apprentissage à simple boucle — ou adaptation des pratiques d'usage sans remettre en cause leur structure — et l'apprentissage à double boucle — modification des structures mêmes des actions de l'organisation qui révise ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements constatés. Véritable obstacle à une réforme profonde du fonctionnement de l'organisation, l'apprentissage à simple boucle nous permettra d'ouvrir notre recherche sur le lien entre l'apprentissage organisationnel, et les conflits d'intérêts, que nous développerons dans la troisième sous partie de ce chapitre. **La troisième sous partie** détaillera la conception de Pettigrew (1997b), ce qui nous permettra de considérer le processus d'apprentissage organisationnel comme un développement chronologique d'événements, d'actions et d'activités. Nous verrons que le chemin dans ce développement chronologique est seulement possible en surmontant la résistance liée à l'identité individuelle et organisationnelle pour développer une nouvelle culture d'organisation, centrée sur une construction et une reconstruction continuelle

du soi. Dans cette perspective, nous détaillerons l'idéal-type d'organisation apprenante, qui devrait être l'objectif de toute organisation souhaitant assurer sa compétitivité et sa pérennité.

3.1 Les préalables à l'étude de l'apprentissage organisationnel.

Une fois les bases de l'apprentissage individuel démontrées préalablement, nous allons détailler ici les apprentissages organisationnels. Nous commencerons par comparer douze définitions de l'apprentissage organisationnel afin de produire une définition conceptuelle tirée de l'analyse critique de Leroy (1998). Par la suite, trois configurations principales seront étudiées, sachant que, dans cette thèse, nous développerons surtout un apprentissage organisationnel fondé sur le rapport de l'organisation à son environnement technologique, et il s'agit de la relation entre l'organisation et elle-même. Nous montrerons également que l'apprentissage passe par une tension entre stabilité et changement. Ces influences provenant de l'environnement ou de l'organisation elle-même, il deviendra alors essentiel de maintenir la pluralité des interprétations au sein d'une organisation afin d'éviter l'échec ou d'apprendre pleinement de cette dernière.

3.1.1 : Définir l'apprentissage organisationnel.

D'après Leroy (1998), les définitions de l'apprentissage organisationnel, comme c'est souvent le cas pour les concepts de science de gestion, sont presque aussi nombreuses aujourd'hui que le travail qu'on y consacre. Nous en avons présenté ici certains sans tenter d'être exhaustifs, afin de montrer la diversité des approches. Dans les années (1963), les auteurs Cyert et Marche proposent une formulation à l'apprentissage organisationnel comme une sorte d'adaptation à son environnement. Quelques années plus tard, certains, comme Argyris et Schön (1978), y voient un processus qui permet aux membres d'une organisation de détecter des «erreurs», et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. Ensuite, Duncan (1979) l'a intégré dans une approche qui consiste à établir le lien entre, la connaissance des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement. Kolb David (1984), ses recherches produiront une approche qui voit l'apprentissage organisationnel comme une simple création du savoir à partir de l'action organisationnelle. D'autres auteurs, en particulier Fiol et Lyles (1985), ont montré que l'apprentissage organisationnel consiste à améliorer les actions, grâce à des connaissances nouvelles permet une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement. Ainsi que l'affirment les auteurs Bennis, W. G., Nanus, B., et Bennis, S (1985), l'apprentissage organisationnel est un moyen pour l'organisation d'accroître son potentiel de survie, par sa capacité de négocier des changements dans l'environnement. C'est la raison que Levitt et marche, (1988) ont confirmé le processus de Bennis et al de façon

complémentaire, selon eux, ces processus codifient l'interférence passée et en font des routines. Huber (1991), il détaille ces processus par lesquels une unité de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un individu, d'un service ou d'un groupe d'individus, peut acquérir des connaissances potentiellement utiles à l'organisation, et par lesquels l'entreprise étend son répertoire de comportements potentiels. D'autres, tels que Dodgson (1993), définiraient la capacité de l'entreprise à produire ses propres connaissances. L'apprentissage organisationnel selon Dodgson (1993) est, un processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles, alors que Weick et Roberts (1993) ont expliqué que l'apprentissage organisationnel apparaît quand les interactions entre les individus se sont multipliées et coordonnées. De ce point de vue, Ingham M, à une 2e conférence internationale de gestion stratégique, Association internationale de gestion stratégique (1994), développe l'idée que l'apprentissage organisationnel est un processus social d'interaction, qui pourrait produire de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire (Ingham, 2015). Par la comparaison des définitions de l'apprentissage organisationnel, Leroy (1998) élabore sa propre définition, que nous utilisons dans cette thèse. L'apprentissage organisationnel est envisagé comme «*un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation*» (Leroy 1998). Ces définitions mettent en évidence :**1)** le but de l'apprentissage(information, savoir, comportement, connaissance, représentations et structures de représentation, actions), **2)** concernant l'apprentissage(l'individu, le groupe, toute l'organisation), **3)** le déclencheur d'apprentissage(erreur, mauvaise performance, innovation, technique nouvelle, changement dans l'environnement de l'entreprise), **4)** concernant l'objectif d'apprentissage(efficacité, rendement, avantage concurrentiel), et **5)** le processus d'apprentissage(amélioration répétitive de l'action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction et dépendance , codification et mémoire).

3.1.2 :Configurations de l'apprentissage organisationnel

Leroy et Ramanantsoa (1997) offrent, trois configurations principales pour l'apprentissage : d'abord, il s'agit d'une configuration abordée à partir des relations de l'organisation à son environnement. L'apprentissage organisationnel est par la suite défini comme une réponse et une adaptation aux changements environnementaux. Deuxièmement, il s'agit d'une configuration centrée sur le lien de l'organisation avec elle-même. Décrite comme endogène,

cette approche se penche plus spécifiquement sur les processus d'apprentissage et de développement des connaissances dans l'organisation. L'accent est mis sur la façon dont

l'organisation repère ses échecs, les corrige et tire profit de ses expériences. Et enfin, c'est une configuration inter-organisationnelle dans laquelle une entreprise apprend en étant confrontée

à une ou plusieurs organisations. Ces trois grandes configurations d'apprentissage et leurs caractéristiques sont synthétisées dans le tableau ci-dessus.

	Environnement	**Entreprise**	**Partenaire**
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soi-même	Apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	- environnement économique - technologie - concurrents ...	- expérience - innovation - erreurs passées ...	- alliances - fusions/acquisitions - transfert de technologie ...
Déclencheur d'apprentissage	- changement dans l'environnement - mauvaise performance	- répétition - dysfonctionnement - innovation	- différence organisationnelle - compétences visées

Tableau 8 : les configurations d'apprentissage (Leroy et Ramanantsoa, 1997)

Nous étudierons uniquement l'apprentissage organisationnel en fonction de la relation de l'organisation avec son environnement technologique et de la relation de l'organisation avec elle-même. En effet, l'apprentissage inter organisationnel ne sera pas entièrement détaillé dans cette thèse.

3.1.3 :Le changement découle de l'apprentissage.

Les mécanismes cognitifs ne sont plus traités au moyen de représentations, de connaissances, de croyances et d'intentions internes, mais fonctionnent comme un réseau de neurones, les nœuds de ce réseau n'ayant aucun correspondant fonctionnel du point de vue de la conduite (Quinlan, 1991). Selon la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel est généralement compris comme une modification de l'état de la connaissance organisationnelle, comme un changement cognitif (Fiol, 1994), ou en tant que processus pour traiter l'information et acquérir de nouvelles connaissances. Huber (1991) analyse donc l'apprentissage en tant qu'acquisition de connaissances qui est interprétée, distribuée et stockée au sein de

l'organisation. Du fait de la modification des connaissances dans l'organisation (apprentissage), un changement du comportement organisationnel est possible (Fiol & Lyles, 1985b; Friedlander, 1983; Huber, 1991; Inkpen & Crossan, 1995). Ainsi, quand il y a apprentissage, le changement cognitif semble précéder et commander le changement organisationnel. Friedlander développe son idée par rapport à ce concept en s'appuyant sur le fondement de l'enfance comme ossature de l'apprentissage, «*le changement est l'enfant de l'apprentissage*» et que «*l'apprentissage est le processus cognitif et que le changement organisationnel n'est que le résultat*» (Friedlander, 1983). Dans cette perspective, le changement de comportement n'est rien d'autre qu'une simple conséquence d'un changement cognitif, selon une relation causale non équivoque. Il est par conséquent nécessaire de différencier les différents niveaux d'apprentissage. Parce que l'apprentissage organisationnel est un enrichissement des connaissances ou un changement dans les systèmes de croyance et d'interprétation d'un point de vue cognitif, l'adaptation est comprise comme un apprentissage mineur. Cette hiérarchie, proposée par Fiol et Lyles (1985), est également adoptée par de nombreux auteurs(voir tableau ci-dessus).

Adaptation	Apprentissage	Auteurs
Single-loop	Double-loop	Argyris et Schon (1978)
Behavioral level learning	Strategic level learning	Duncan (1974)
Adjustement learning	Turnover learning	Hedberg (1981)
	Turnaround learning	
Adaptation	Unlearning	Hedberg (1981)
Behavioral development	Cognitive development	Fiol et Lyles (1985)
Lower level learning	Higher level learning	Lyles (1988)
Maintenance learning	Innovative learning	Ventriss et Luke (1988)
Adaptative learning	Generative learning	Senge (1990)
Tactical learning	Strategic learning	Dodgson (1993)
Operational learning	Conceptual learning	Kim (1993)

Tableau 9 : Adaptation et apprentissage(source : Leroy et Ramanantsoa, 1997).

Comme le soulignent Dodgson (1993) et Kim (1993b), toutes les organisations obéissent à une logique d'apprentissage «normal» ou «naturel». Cet apprentissage est progressif dans la nature, à peine consciente et souvent fondée sur la répétition (Fiol & Lyles, 1985a). Or, le véritable apprentissage se situe au-delà, dans une démarche active et structurée. C'est en ce sens que Argyris et Schön (1978) définissent l'apprentissage comme une modification et une

restructuration des théories de l'action, c'est-à-dire des systèmes de règles et de croyances ancrés dans les pratiques de l'organisation.

3.2- l'approche cognitive de l'apprentissage.

Nous pencherons sur l'apprentissage organisationnel en tant que changement cognitif lié à l'acquisition de nouvelles connaissances. Par conséquent, le changement organisationnel serait le fruit de l'apprentissage organisationnel, d'où nous distinguerons plusieurs niveaux. Dans cet objectif, nous développerons l'approche cognitive d'Argyris et Schon (1978) qui présentent l'apprentissage organisationnel à travers deux niveaux : l'apprentissage à simple boucle — ou adaptation des pratiques d'usage sans remettre en cause leur structure — et l'apprentissage à double boucle — modification des structures mêmes des actions de l'organisation qui révise ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements constatés. Véritable obstacle à une réforme profonde du fonctionnement de l'organisation, l'apprentissage à simple boucle nous permettra d'ouvrir notre recherche sur le lien entre l'apprentissage organisationnel, et les conflits d'intérêts, que nous développerons dans la troisième sous partie de ce chapitre.

3.2.1 : L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel

En psychologie, le courant cognitif souligne la nécessité de prendre en compte la complexité du sujet d'apprentissage, cependant, le béhaviorisme étudie comment l'environnement détermine le comportement. D'autre part, le cognitivisme a expliqué que les comportements humains sont expliqués en fonction du contenu des états mentaux et des représentations mentales (Leroy, 1998). Newell et Simon (1972) se, sont penchés sur la dimension cognitive de l'apprentissage en modélisant l'esprit humain en tant que système de traitement de l'information. Ces auteurs posent que penser c'est traiter de l'information, c'est manipuler des symboles. Les états mentaux sont ainsi comparés aux systèmes de signes organisés dans un langage de l'esprit dont il est nécessaire de connaître les règles. Considéré comme un changement cognitif, l'apprentissage organisationnel comme l'acquisition des nouvelles connaissances semble précéder le changement organisationnel. Ainsi, le changement serait l'enfant de l'apprentissage dont nous distinguerons ici plusieurs niveaux. Ceci nous permettra de développer l'approche d'Argyris et Schön (1978) qui envisage deux niveaux d'apprentissage organisationnel : l'adaptation des pratiques d'usage sans remettre en cause leur structure — ou apprentissage à simple boucle — et la modification des structures mêmes des actions de l'organisation, révisant ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements observés, ou encore l'apprentissage en double boucle. Cette approche nous permettra d'établir un lien entre

le processus d'apprentissage et la notion de conflit d'intérêts, qui intègre la dynamique du pouvoir dans notre thèse.

3.2.2 :L'apprentissage à simple boucle

Pour rappeler le lecteur de paragraphe comment changer au moyen de l'apprentissage ? Dans le deuxième chapitre de cette thèse, nous retournons ici à cet aspect de l'apprentissage en double boucle. Lorsqu'une organisation décèle une défaillance ou un manque de réalisation des résultats attendus, elle modifie ses pratiques qui peuvent être un processus d'apprentissage d'amélioration, dans des cadres préétablis. Cet «apprentissage à boucle simple» qui se produit en premier lieu dans le «*middle management*» (R. B. Duncan, 1974), attaché à adapter les «*Theories in use*» (Argyris et Schön, 1978) sans remettre en cause leur structure, elle accroît la stabilité de l'organisation et réduit la variabilité des comportements, mais c'est un processus d'apprentissage qui n'est pas innovant et capable de transformer l'organisation. En s'adaptant à un contexte donné, l'apprentissage à simple boucle est inefficace face à de nouvelles situations (Glynn et al., 1994). Pour Dodgson (1993), cet apprentissage complète seulement la base de connaissances de l'organisation sans modifier la nature de la base de connaissances. De même, pour Duncan (1974) et Kim (1993b), cet apprentissage opérationnel est procédural et s'applique à des objets bien définis (comment réparer une machine, comment améliorer un système de reporting, comment mieux contrôler les coûts de production ou comment améliorer le rendement d'une division). Il est donc guidé par les structures cognitives et les procédures existantes et procède surtout par essais et erreurs.

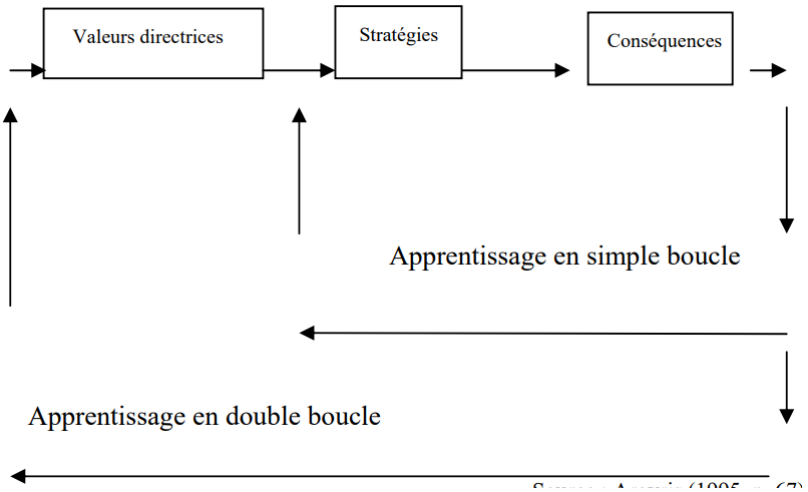

Figure 3 : Apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle Source — Argyris (1995 .p. 67)

Pour développer un apprentissage plus profond et fondamental, il s'agit d'aller plus loin dans une démarche active et structurée.

3.2.3 : L'apprentissage à double boucle

L'apprentissage en double boucle (*double-loop learning*) exige de la personne d'aller plus profondément dans l'expérience professionnelle acquise et de requestionner les programmes maîtres qui la composent. À un niveau de complexité supérieur, la personne doit remettre en question sa représentation de la situation pour remettre en question ses stratégies, ses intentions et ses valeurs. Les deux types d'apprentissages sont illustrés par la (figure 3). Les situations qui nécessitent un apprentissage en double boucle sont souvent menaçantes et gênantes, de même que les situations d'interactions professionnelles difficiles. Lorsque le praticien est exposé à des situations embarrassantes, il gère ces situations en créant des conditions qui, selon Argyris(1982, 1990), se renforcent d'elles-mêmes(accomplissement de soi-même), sont indiscutables et emprisonnent(isolement), tout en restant inconscient de sa responsabilité dans la création des conditions qui limitent l'apprentissage. Face aux dysfonctionnements, l'organisation peut aussi estimer nécessaire de modifier les structures mêmes de ses actions et revoir ses cadres d'interprétation (Argyris & Schon, 1978; Ventriss & Luke, 1988). Il s'agit de changer les normes et les croyances, de définir de nouvelles règles liées aux nouvelles stratégies (Leroy, 1998). Cet apprentissage à double boucle repose alors sur une modification cognitive significative qui implique de mettre en question les théories et les systèmes de règles existants. Il est intentionnel (Fiol et Lyles, 1985), hors routine et correspond à la définition de nouvelles missions pour l'organisation. D'après Kim (1993), cet apprentissage important est moins centré sur le «comment» que sur le «pourquoi». Cela représente une rupture avec les connaissances existantes permettant la mise en place de nouveaux modèles mentaux. Il est plus visible aux niveaux supérieurs (R. B. Duncan, 1974; Fiol & Lyles, 1985a) et a une dimension stratégique (Dodgson, 1993; Lyles & Lyles, 1988) puisqu'il concerne l'ensemble de l'organisation (par exemple, plutôt que de chercher à améliorer le rendement d'une division, l'organisation divisionnaire elle-même est remise en question). Cet apprentissage est source de créativité, car il permet d'émerger de nouveaux buts et de nouvelles théories de l'action. Selon Nonaka (1994) et Senge (1990), l'apprentissage est un processus de création de connaissances qui devrait permettre à l'organisation apprenante de se démarquer de ses concurrents. C'est ainsi que March (1991) met le doigt sur le dilemme entre « apprentissage par exploitation » et « apprentissage par exploration ». Si le premier permet d'améliorer et de verbaliser les connaissances existant sous forme de routine, il n'est efficace qu'à court terme (Levitt & March, 1988), alors que,

l’apprentissage par exploration, d’autre part, s’inscrit dans une logique d’innovation de rupture permettant le développement de possibilités cruciales pour la survie de l’organisation. L'apprentissage à double boucle tend à accroître la variabilité des comportements et donc la créativité organisationnelle. Il ressort davantage des phases de « *réorientation*» (Lant & Mezias, 1992b; Tushman & Romanelli, 1985), caractérisées par l'ambiguïté et l'instabilité organisationnelles (Fiol et Lyles, 1985). Par ailleurs, l'apprentissage à simple boucle est surtout observé au cours des phases de « *convergence* » (Lant & Mezias, 1992a; Miller & Friesen, 1983; Tushman & Romanelli, 1985). Changement fondamental des comportements et des théories de l’action, l’apprentissage à double boucle est de nature radicale. Celle-ci est déclenchée par un échec majeur de l'organisation et se produit souvent dans un contexte de crise (Lyles & Lyles, 1988). C'est aussi une source d'instabilité et de conflit dans l'organisation, ce qui complique sa mise en place. Argyris (1982, 1995) a radicalisé la hiérarchie entre les niveaux d'apprentissage en montrant que la différence est non seulement de degré, mais doit également être comprise comme une opposition. Par conséquent, les organisations, qui ont beaucoup de succès dans l'apprentissage à simple boucle, mettent en œuvre des routines défensives qui empêchent l'apprentissage à double boucle. L'apprentissage à simple boucle constitue donc un obstacle à une réforme profonde du fonctionnement de l'organisation dans la mesure où, il contribue au renforcement des cadres d'action et de pensée existants. Des corrections progressives peuvent même faire disparaître des organisations incapables de se transformer en profondeur (W. H. Starbuck, 1983). Le processus d'apprentissage doit aussi être perçu comme intimement lié aux processus politiques, aux conflits d'intérêts et à la négociation. Glynn, Lant et Milliken (1994) insistent sur le fait qu'il est difficile de déterminer si une organisation se concentre sur de l'information qui est conforme à l'ensemble des connaissances existantes, ou sur celle qui est dissonante. En outre, une mauvaise performance n'entraîne pas forcément de profonds changements, mais peut conduire à un renforcement de la stratégie existante (Garud & Van de Ven, 1992; Johnson, 1988; W. H. Starbuck & Milliken, 1988). Au-delà des luttes de pouvoir, les modèles mentaux guident la perception, limitent la gamme des solutions possibles et, par conséquent, limitent les possibilités de changement. Cette piètre performance est habituellement attribuable à des causes extérieures (Barr et al., 1992; Crocker et al., 1984). Enfin, des résultats médiocres entraînent souvent une réduction des ressources, ce qui réduit les possibilités d'apprentissage ou d'analyse environnementale. Lant, Milliken et Batra (1992) montrent bien qu'un mauvais rendement doit s'accumuler sur une période suffisamment longue, pour qu'il y ait un challenge et qu'il soit nécessaire de tenir compte des méthodes de perception et des processus cognitifs des managers. En fait, il ne peut éviter sa mise en œuvre et, par

conséquent, l'équilibre du pouvoir qui structure l'organisation (Glynn et al., 1994). De cette manière, le problème de l'apprentissage peut être lié à celui de l'accroissement du pouvoir des organisations, du changement organisationnel et de la légitimité.

3.3 : Processus visant à contribuer à l'apparition d'une organisation apprenante.

L'approche d'Argyris et Schön (1978) suggère que l'apprentissage organisationnel ne finit jamais. Nous détaillerons ici la conception de Pettigrew (1987) qui nous permettra de considérer le processus d'apprentissage comme une évolution chronologique caractérisée par des événements, des actions et des activités. Pour progresser dans cette évolution chronologique, il faudra surmonter la résistance relative à l'identité individuelle et organisationnelle, développer une nouvelle culture d'entreprise centrée sur la construction et la reconstitution continues de soi. Cette perspective permettra à l'organisation d'évoluer vers l'idéal type d'organisation d'apprentissage que nous présenterons ici comme un phare pour guider les organisations dans leur apprentissage sans fin.

3.3.1 :Des individus d'organisation apprenantes

Au-delà des groupes d'individus ou de l'organisation proprement dite, Miner et Haunschild (1995) ont montré que les populations d'organisation sont également des sujets d'apprentissage. Selon Dar-El et al, (1995) Mezias et Lant (1994), Miner et Robinson (1994), les groupes de sociétés peuvent collectivement acquérir des habitudes et partager leurs expériences. Miner et Haunschild (1995), ont étudié les cycles de variation, de sélection et de maintien des routines en groupes d'entreprises, en analysant le comportement de ces groupes face à l'émergence de «standards» dans l'industrie électronique. L'imitation est d'ailleurs, comme l'a montré l'approche institutionnaliste de DiMaggio et Powell (1983), un processus d'apprentissage au niveau des populations d'organisation, ces auteurs ont étudié les interactions qui lient les organisations et guident leur comportement. Sous l'action d'une «*main invisible*», d'un isomorphisme secret, les organisations ont tendance à adopter des comportements similaires et à suivre les acteurs centraux, qui, par leur position de leader, construisent un modèle de légitimité. Huff (1990) a également développé l'idée d'un paradigme sectoriel, qui fournit aux entreprises un répertoire d'attitudes stratégiques et de repères, dans une autre perspective, Dumez et Jeunemaître (1995) ont aussi analysé les phénomènes d'imitation, et de mimétisme entre entreprises cimentières.

3.3.2 :Apprentissage organisationnel d'un point de vue procédural.

Compte tenu de ces considérations, l'apprentissage organisationnel semble constituer un processus de création de connaissances organisationnelles (Argyris et Schön, 1978). Nous détaillerons ici la façon dont Pettigrew (1997a) conçoit le concept de processus afin de spécifier la façon dont nous allons étudier l'apprentissage organisationnel dans cette thèse. Pettigrew (1997) a fondé sa conception du processus sur celle de Van de Ven (1992).Ce dernier considère que la notion de processus est :**1)** une logique pour expliquer des relations causales au sein d'une théorie, **2)** une catégorie de concepts se rapportant à l'activité de personnes ou d'organisations, **3)** une séquence d'événements qui décrit la façon dont les choses évoluent dans le temps. Ceci amène Pettigrew (1997) à décrire le concept de processus au moyen des cinq hypothèses suivantes :

- L'ancrage, qui permet d'étudier le processus à différents niveaux d'analyse. En effet, les processus sociaux ont des racines profondes dans les contextes internes et externes qui les produisent. À titre d'exemple, le contexte externe peut comprendre les milieux économiques, sociaux, politiques et concurrentiels de l'organisation. Le contexte interne renvoie à la mosaïque structurelle, culturelle et politique au sein de l'organisation qui interagira avec le contexte extérieur pour façonner le processus.
- L'inter-connectivité temporelle, qui intègre les notions de passé, présent et futur dans le processus. Ainsi, comprendre la chronologie des événements au fil du temps est crucial pour étudier un processus. L'objectif consiste à identifier les conditions réelles qui façonnent le présent et préparent l'avenir.
- L'intégration du contexte et des mesures à prendre pour expliquer le processus. De ce point de vue, le cadre et l'action sont indissociables. Le contexte apparaît alors, non plus comme une simple stimulation environnementale, mais comme un enchevêtrement de structures permettant d'intégrer les perceptions, les apprentissages et les souvenirs des personnes impliquées dans l'élaboration du processus.
- Une approche holistique plutôt que d'expliquer le processus de façon linéaire. Ce quatrième postulat apporte de la cohésion aux trois premiers, il établit le lien entre un contexte multi-niveaux, des actions et des comportements récurrents tout en étudiant le processus d'une perspective temporelle.
- Une recherche de liens entre l'analyse processuelle et l'explication des résultats. Il conviendrait donc d'envisager la recherche longitudinale et contextuelle dans le but de réduire la complexité. Cela peut être fait, par exemple, par l'étude d'un petit nombre de

cas qui sont plus susceptibles de démontrer pourquoi et comment les résultats sont influencés par les processus.

Dans cette thèse, la conception de Pettigrew (1997) nous fait considérer le processus d'apprentissage organisationnel comme une évolution chronologique marquée par des événements, des actions et des activités.

3.3.3 :Apprentissage organisationnel au regard de l'identité organisationnelle.

L'apprentissage organisationnel sera aussi pris en compte dans le contexte de l'identité organisationnelle. Brown et Starkey (2000c) ont mis au point une perspective psychodynamique du lien entre l'identité organisationnelle et l'apprentissage. Dans cette optique, ils soulignent que l'identité organisationnelle a d'abord été considérée comme, une caractéristique stable et durable de l'organisation avant d'incorporer une dimension plus fluide (Gioia & Thomas, 1996),y compris une capacité d'adaptation progressive (Dutton & Dukerich, 1991) et de changement sur le long terme (Albert & Whetten, 1985). Ainsi, l'apprentissage organisationnel est souvent limité par les efforts de l'organisation pour conserver ses identités (Gagliardi, 1986).Par conséquent, bien que l'organisation semble être en perpétuelle évolution, les types de changement observés ne sont pas nécessairement associés à l'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, ces mêmes changements n'ont pas nécessairement d'incidence sur la façon dont les acteurs conçoivent l'identité de leur organisation, mais ils peuvent rester superficiels, voire transitoires. Brown et Starkey (2000c) font donc remarquer que les individus et l'organisation ne sont pas motivés a priori par l'apprentissage, puisque l'apprentissage induit de l'anxiété liée au changement d'identité. Ils démontrent que les défenses du soi, exacerbées par les forces régressives associées à la dynamique de groupe, freineront le changement. Dans ce cas, de puissantes défenses de l'individu agissent comme un obstacle à l'apprentissage. Pour dépasser ces mécanismes de défense du soi, Brown et Starkey (2000) invitent individus et organisations à adopter une «*attitude de sagesse*». Il s'agit de comprendre que l'acceptation de l'exploration des aspects qui menacent le soi est une condition préalable au développement d'une individualité et d'une identité plus mûres. Pour parvenir à un tel changement d'identité, une profonde remise en question de soi est nécessaire. Ainsi, l'acquisition de cette forme de «sagesse» par les individus et les organisations leur permettra de façonner, et de remodeler leurs identités à travers une construction et une reconstruction continue du soi. Toutefois, un sentiment de continuité est essentiel dans ce processus. Dans le cas d'un changement majeur, il faudra donc motiver les individus à accepter le besoin de changement, en leur montrant que

certains éléments du passé ont de la valeur et seront préservés (Albert, 1984). C'est ainsi que Brown et Starkey (2000) conduisent à la nécessité de faire évoluer l'organisation vers l'idéal-type d'organisation apprenante pour lui faire accepter que le changement d'identité n'ait pas de fin. Par conséquent, il développera au fil du temps une série d'identités qui refléteront les transitions du soi de l'organisation et de ses membres. Cette évolution vers l'idéal-type d'organisation apprenante permettra également d'atténuer les résistances face au changement identitaire.

3.3.4 : Gestion cognitive ou modèle cognitif de gestion.

L'approche de gestion cognitive a été élaborée en réaction aux lacunes théoriques des modèles d'actionnariat et de partenariat. Il comporte des conséquences normatives évidentes, mais innovatrices. Il ne s'agit plus de transposer les problèmes de gestion en termes mathématiques, ce qui était à l'origine l'ambition de la recherche opérationnelle, selon les auteurs Fouquet et Haicault (1992), afin d'éviter les erreurs de raisonnement et de traitement de l'information faisant appel à des méthodes plus sociales que quantitatives. Par exemple, la fameuse technique de l'avocat du diable peut être considérée comme un moyen d'encourager les décideurs à écouter l'information, ainsi que des arguments que leurs préférences ont tendance à discréditer dès le départ. Il s'agit d'éviter de mettre l'accent sur la solution privilégiée, les techniques de planification, la prospective, la prise de décision en groupe, etc., car ils peuvent utilement être alimentés par ces apports (Charreaux, 2002a, 2002b, 2004). Par conséquent, la vision contractuelle fait essentiellement abstraction de la dynamique de production. La problématique reste fondée sur une conception statique et adaptative de l'efficience même si le lien entre les compétences et le bénéfice organisationnel est reconnu. Par ailleurs, le principal problème reste la mise en œuvre d'une répartition de la rente suffisamment incitative pour maximiser la création de valeur, mais son processus n'est pas vraiment étudié.

L'appréhension de ce processus de création de valeur est rendue possible par le recours aux théories cognitives de la firme. C'est pourquoi la théorie de la firme spécialisée (Demsetz, 1988) introduit des considérations relatives à l'information et différentes de celles adoptées par les théories contractuelles. Elle rapproche son statut de celui de la connaissance — la production, la mise à jour et l'utilisation de l'information sont coûteuses— et la firme, tout en maintenant son statut de nœud contractuel, devient aussi un «*référentiel de connaissances spécialisées*». À la différence des théories contractuelles, les théories cognitives de la firme englobent différents courants. : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste, les théories de

l’apprentissage organisationnel, et les théories des ressources et des compétences. La rationalité est ensuite évaluée en fonction non pas des conséquences des décisions, mais des processus de prise de décision. Ces théories cognitives, qui intègrent dans la gestion la dimension de la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel, permettent de mettre l'accent sur la construction de compétences, et aux capacités des entreprises d'innover, de créer des possibilités d'investissement et de transformer leur environnement. Le problème principal ne serait donc pas celui de la réconciliation des intérêts, mais bien celui de la coordination qualitative, de l'alignement des schémas cognitifs et des modèles d'anticipation (Langlois & Foss, 1999). L'argument cognitif sert soit à faciliter la coordination, soit à réduire les coûts liés aux conflits— ces derniers ont également un caractère cognitif, ou en tant que mode d'invention de nouvelles possibilités de production. Dans les approches de gestion cognitive, la clé du rendement repose davantage sur la capacité des dirigeants d'imaginer, de percevoir et de créer de nouvelles possibilités (Lazonick & O’sullivan, 2000; 2010; Prahalad, 1994). Il ne s'agit plus d'une simple réponse organisationnelle à des problèmes d'information, mais plutôt d'un référentiel de connaissances (Hodgson, 1998). Ainsi, la création de valeurs repose essentiellement sur l'identité et les compétences de l'entreprise, conçue comme un tout compréhensible (Teece et al., 1994). Celle-ci tire sa spécificité de sa capacité à créer des connaissances et ainsi à être rentable de façon durable. Les travaux sur la firme innovatrice de Lazonick et O'sullivan (2000), représentent l'un des meilleurs exemples de tentatives récentes, qui visent à considérer ensemble les aspects conflictuels et cognitifs. L'entreprise évolue en adaptant son architecture et ses frontières ; elle réagit aux changements de l'environnement, passant d'un équilibre à un autre pour conserver son efficacité. Cependant, les processus d'ajustement sont ignorés et la notion d'efficacité dynamique, qui prend en considération les coûts d'ajustement, est écartée. À la différence des théories contractuelles, les théories cognitives s'écartent radicalement du modèle néoclassique. En particulier, elles rejettent l'hypothèse de rationalité calculatoire — les décisions se prennent sur la base d'un calcul basé sur une comparaison des conséquences —, limitée ou non, au profit de celle de rationalité procédurale. Par conséquent, la rationalité n'est pas mesurée par les conséquences des décisions, mais par les processus qui les sous-tendent. Dans ces théories, la création de valeurs repose avant tout sur l'identité et les compétences de l'organisation. La spécificité de cette dernière est liée à sa capacité de créer de la connaissance et, ainsi, d'être rentable de façon durable. L'argument cognitif est utilisé de diverses manières, pour faciliter la coordination et réduire les coûts des conflits— qui ne sont pas seulement des conflits d'intérêts, mais également de nature

cognitive, compte tenu de la diversité des modèles cognitifs des parties prenantes, ou en tant que moyen d'inventer de nouvelles occasions de production.

3.3.5 : Vers l'idéal-type d'organisation apprenante

Suivant la logique de Brown et Starkey (2000), nous décrivons ici l'idéal type d'organisation d'apprentissage qui sera considéré comme un phare pour orienter les organisations dans leur apprentissage. Selon Senge (1990), il est possible de décrire les organisations apprenantes de la façon suivante, «*Portant leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leur vision partagée, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires*». D'après cet auteur, il existe cinq disciplines d'apprentissage qui s'appliquent à l'organisation apprenante (Tebourbi, 2000) : la **pensée systémique**. Il s'agit de percevoir l'ensemble des phénomènes, au lieu d'étudier des liens simples ou linéaires de cause à effet. Le **raisonnement systémique** est fondé sur un changement de mentalité, qui consiste à observer les interrelations et le processus de changement plutôt qu'à considérer uniquement une série d'images fixes. Il analyse la rétroaction — la capacité des actions à se renforcer les unes les autres — qui comprend différentes formes d'effet-retard — le temps qui s'écoule entre les actions et leurs conséquences. La **pensée systémique** consiste vraiment à comprendre l'organisation comme un système et à saisir les forces internes et externes qui lui permettent d'évoluer à long terme.

- L'acquisition de la maîtrise personnelle (*Personal Mastery*). La maîtrise personnelle n'est pas une qualité que nous possédons définitivement, mais une discipline que nous n'arrêtons pas d'acquérir. Les personnes ayant un haut niveau de contrôle personnel ont une certaine conception, dont la mise en œuvre est plus une vocation qu'une bonne idée. Ils considèrent la vie quotidienne comme un tremplin plutôt que comme un obstacle et se servent des forces du changement à leur avantage plutôt que pour leur résister. En fin de compte, ce processus conduit les individus à chercher à apprendre tout au long de la vie.
- La clarification et la remise en cause des modèles mentaux (*Mental Models*). L'idée est que l'organisation apprenne de nouvelles compétences, celles de la réflexion et de l'examen, et qu'elle mette en place de nouvelles règles qui les rendent applicables.
- La construction d'une vision partagée (*Shared Vision*). En donnant un sens à l'action, la vision se définit comme le résultat d'un acte créateur par lequel l'organisation exprime

une ambition collective. Il devient commun quand le leader met en évidence cette expression organisationnelle au lieu d'imposer sa propre vision.

- L'apprentissage en équipe (*Team Learning*). En supposant que l'équipe dispose d'une perception et d'une capacité d'exploration plus importantes que la somme des capacités individuelles, l'apprentissage collectif exige la maîtrise du dialogue, défini comme une série d'opinions présentées et défendues dont les membres de l'équipe chercheront à distinguer les plus aptes à conduire à une décision.

Ainsi, «*dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble*» (Senge, 1990). Plus particulièrement, l'organisation apprenante cherche à surmonter les jeux de pouvoir qui dominent souvent les organisations traditionnelles. Dans cette thèse, nous considérerons qu'il est nécessaire pour toute organisation d'aller vers l'idéal-type d'organisation apprenante. D'après les concepts développés ci-dessus, cette voie atténuera la résistance au changement d'identité tout en faisant participer les employés à un processus d'apprentissage continu, et de développement de visions alternatives de ce qui peut former l'organisation future.

Conclusion

Le deuxième chapitre parachève le cadre conceptuel de notre thèse par la proposition d'un lien le premier chapitre. En effet, alors que le premier chapitre développait le processus de changement, et mettre au point sur la notion controversée de résistance. Le deuxième chapitre fournit un moyen de réconcilier le changement et la résistance grâce à l'apprentissage, et à une approche cognitive de la gestion, ce n'est donc plus le rôle des résistants dans le processus de changement qui doit être évalué pour juger de leur participation, à la création de valeur pour l'organisation, mais leur rôle dans le processus d'apprentissage organisationnel. Le changement et l'identité s'influencent donc mutuellement. La question de savoir si l'évolution de l'identité organisationnelle est plus ou moins évidente dans la littérature, les comportements clés que les acteurs de l'organisation doivent adopter pour influencer ce processus est beaucoup moins bien décrite. **Nous proposons donc de combler cette lacune théorique par cette recherche.** Par conséquent, répondez aux questions posées dans l'introduction de ce chapitre. Quel est le lien entre le changement et l'identité ? Quels sont les progrès théoriques d'un tel lien ? Comment un tel lien renforce-t-il la piste de recherche ? De plus, les multiples courants théoriques discutés

dans ce premier chapitre auront mis en évidence l'existence d'une résistance au changement. Si la viabilité de l'identité organisationnelle a parfois été contestée par des auteurs de la littérature, la résistance au changement ne garantirait-elle pas la viabilité de l'identité de l'organisation ? Ainsi, dans quelle mesure les comportements de résistance pourraient-ils servir l'évolution de l'identité organisationnelle dans un contexte de changement ? Nous essaierons de démontrer dans cette thèse que ceux qui résistent au changement peuvent apparaître en tant qu'acteurs à part entière de l'apprentissage organisationnel. Dans notre thèse, les descripteurs de l'apprentissage organisationnel seront : **1)** des jalons qui illustrent l'évolution du processus de création de connaissances organisationnelles, résultant des interactions entre les acteurs organisationnels, **2)** des descripteurs qui mettent en lumière l'émergence de conflits comportementaux, dans le cadre du développement de solutions alternatives pour l'organisation et de nouvelles capacités d'innovation. Notre approche cognitive du changement organisationnel nous amène à considérer les résistants comme des acteurs potentiels de l'apprentissage, puisqu'ils participent à l'émergence d'autres logiques identitaires. Comme nous l'avons vu au premier, chapitre — et donc dans la diversité des points de vue au sein de l'organisation— un élément majeur de l'apprentissage organisationnel développé au deuxième chapitre. Nous verrons dans cette thèse qu'ils peuvent même constituer des sources d'innovation, et des solutions alternatives pour sortir l'organisation d'une période de crise majeure et en assurer la pérennité.

Conclusion de la première partie et définition des questions de recherche

Dans l'approche inductive que nous adoptons, le cadre conceptuel permet de détailler notre approche des concepts qui appuieront notre thème de recherche. Ainsi, l'objectif de la première partie n'était pas d'aboutir à une revue de littérature exhaustive dont nous tirerions des hypothèses qu'il faudrait alors vérifier dans une démarche hypothético-déductive, mais plutôt **la création de repères conceptuels qui guideront notre processus de découverte empirique**. Élaborées à partir des deux chapitres précédents, ces orientations conceptuelles prennent la forme de questions de recherche présentant une double spécificité. **Premièrement**, ils éclairent les phénomènes que nous allons étudier, les questions que nous devons poser, les faits que nous devons suivre sur le terrain afin d'atteindre nos objectifs de recherche. Ces questions constituent un premier rétrécissement des données qui ne seront pas submergées par la diversité des situations empiriques. **Deuxièmement**, les réponses que nous donnons à ces questions nous conduiront à un ensemble logique de solutions de résolution de problématique à travers l'accumulation de connaissances. Chaque réponse peut ainsi servir à résoudre la question suivante. En rassemblant enfin toutes les réponses, nous pouvons ensuite résoudre notre problématique. Comme a été mentionné précédemment que nos questions de recherche ne sont pas des hypothèses à vérifier empiriquement comme cela est le cas dans une démarche hypothético-déductive. Dans notre approche empirico-formelle, au contraire, ce sont les fruits d'une connaissance conceptuelle que nous enrichirons dans la troisième partie, en utilisant la réalité empirique pour développer un modèle explicatif intégrant tous nos résultats. Par conséquent, l'objectif que nous poursuivons dans la présente conclusion de la première partie est de dresser un inventaire des théories abordées tout au long de notre revue de la littérature, en ayant à cœur de synthétiser les connaissances retenues pour élaborer les questions de recherche qui guideront notre étude empirique. Dans notre cadre conceptuel, nous avons constaté que la résistance au changement a été presque diabolisée pendant des décennies (Piderit, 2000; R. Thomas & Hardy, 2011a) dans un domaine de recherche qui est rapidement devenu le principal (Dent & Goldberg, 1999a; Kotter & Schlesinger, 1979b, 1989), dans un premier temps décrit comme des limitations psychologiques empêchant les destinataires du changement de s'adapter à leur environnement (Jabes, 1991; Vas & Vande Velde, 2000), et combattu comme des problèmes à la fois par les cadres et les chercheurs (Mintzberg & Huy, 2003), elles sont encore aujourd'hui considérées comme des obstacles à la gestion du changement (Furst & Cable, 2008). Pourtant, un courant de recherche alternatif plus récent considère ce qu'elles peuvent apporter à l'organisation (Courpasson & Thoenig, 2008a; Downs,

2012), notamment leurs capacités à transformer significativement l'organisation avec le temps (Courpasson et al., 2012). Certains auteurs laissent même entendre que la résistance n'est en réalité que l'usage qui en est fait (Ford et al, 2008), et précisent que, si le *Sensemaking* des managers les définit comme des résistances, elles peuvent aussi être conçues comme des contre-propositions de la part des acteurs. Une étude a révélé un lien implicite entre les comportements de résistance et l'apprentissage (Cintas et al, 2016). Notre revue de littérature nous amène donc à tenter d'harmoniser ces courants des recherches principales et alternatives à travers la question de recherche suivante :

Question de recherche 1 : Les résistants au changement participent-ils à l'apprentissage par la création de connaissances et l'émergence de nouvelles opportunités de développement pour l'organisation ?

L'identité organisationnelle se manifeste aussi dans notre cadre conceptuel comme ce que les personnes considèrent comme central, durable et distinctif au sein de l'organisation (Albert & Whetten, 1985; Gioia, 1998). Nous verrons dans notre thèse que les résistants peuvent contribuer à la stabilité identitaire ainsi qu'à son évolution au cœur de l'organisation. Par leur rôle dans les mécanismes de défense individuels de l'organisation (Brown & Starkey, 2000a), ils réagissent de façon protectionniste contre une possible transformation de l'identité organisationnelle. Nous confronterons leurs comportements à ceux des «*gardiens du changement*» (Rondeau & Jacob, 2011), qui veillent à l'intégrité de l'organisation en cas de changement, de telle sorte que, l'organisation puisse évoluer «sans perdre son âme». En raison de la participation de la résistance au changement dans l'apprentissage organisationnel que nous souhaitons démontrer dans cette thèse, nous tenterons aussi de répondre aux questions de recherche suivantes :

Question de recherche 2 : Peut-on considérer la résistance au changement nécessaire à l'apprentissage organisationnel ?

L'approche du changement décrite dans notre cadre conceptuel nous amène à considérer l'identité organisationnelle en tant que concept important dans cette thèse. L'identité organisationnelle semble être un mécanisme d'interprétation qui influe sur l'acquisition de sens (Cornelissen, 2002; Gioia, 1998; Hatch & Schultz, 2002) et, par conséquent, sur le changement organisationnel lui-même. Bien que l'évolution de l'identité de l'organisation soit relativement claire dans la littérature(D. Oliver & Roos, 2006; Rondeaux & Pichault, 2012), les acteurs-clés de l'organisation dont les comportements vont influencer ce processus sont beaucoup moins

bien caractérisés. Notre intention est de contribuer à combler cette lacune théorique dans notre recherche à travers la question de recherche suivante :

Question de recherche 3 : Qui sont les acteurs clés dont les comportements influenceront l'évolution de l'identité organisationnelle au cœur de l'organisation ?

Notre revue de la littérature nous a aussi permis de décrire diverses formes de gestion (Charreaux 2000a; 2002b; 2004), qu'il s'agisse de participations, de partenariats ou de gestion cognitive. Nous avons aussi détaillé la théorie des parties prenantes (R. E. Freeman, 2001; R. E. Freeman & Reed, 1983) pour nous rendre compte ensuite que les conflits d'intérêts, et les conflits comportementaux entre les parties prenantes peuvent être source d'apprentissages organisationnels (Charreaux, 2004b; Meier & Schier, 2008). En raison de notre raisonnement pour définir notre première question de recherche, les résistants sont donc susceptibles d'être considérés comme des acteurs de l'apprentissage organisationnel. Ceci nous amène à définir notre quatrième question de recherche :

Question de recherche 4 : Garants de la stabilité de l'identité organisationnelle, les comportements de résistance au changement favorisent-ils des changements organisationnels radicaux par le biais de l'apprentissage ?

Notre revue de la littérature suggère que l'apprentissage organisationnel ne finit jamais selon l'approche par Argyris et Schön (1978). Nous décrirons ici en détail la conception de Pettigrew (1987) qui nous permettra d'examiner le processus d'apprentissage, en tant qu'évolution chronologique marquée par les événements, les actions et les activités. Aller de l'avant dans cette évolution chronologique nécessitera de surmonter la résistance à l'identité individuelle et organisationnelle, développer une nouvelle culture organisationnelle axée sur la construction continue et la reconstitution de soi. Ce point de vue permettra à l'organisation d'évoluer vers l'idéaltype d'organisation apprenante, que nous présenterons ici, comme une balise pour guider les organisations dans leur apprentissage sans fin.

Deuxième partie. Contexte, et pratique méthodologique

Introduction

Les développements précédents ont identifié les éléments théoriques qui permettent de situer notre problématique. Ils nous ont aidé à formuler les questions de recherche de ce travail doctoral. Cette formulation était nécessaire dans la mesure où elle nous a aidé à traiter la partie empirique avec rigueur. Nous reviendrons ici sur la démarche méthodologique mobilisée en précisant les courants de pensée qui ont guidé notre processus d'analyse qualitative en ayant recours aux catégories de conceptualisation (paillé, 1994a, 1994b, 2007). En effet, exposer et justifier les options méthodologiques retenues pour l'étude empirique semble être un exercice majeur. « *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer* » (Allard-Poesi et Perret, 2014.p. 14). Pour cela, la présentation de cette partie s'effectue à partir des options méthodologiques générales, jusqu'aux options spécifiques (méthodes employées). Par conséquent, **le chapitre 3** décrit le contexte du terrain, son histoire à travers le processus du changement et notre étude de cas sur fabrication additive. Ensuite, le chapitre **4** indique l'approche adoptée et soutient la méthode de recherche choisie à savoir l'étude de cas unique. Après avoir expliqué les positions méthodologiques et la méthode de recherche, nous enchainerons avec les questions relatives au choix des outils opérationnels pour la conduite de notre recherche empirique. Ensuite, nous expliquerons Par la suite, nous rappelons l'importance de l'interaction entre le chercheur et l'objet étudié dans la production de la connaissance. Ainsi, dans cette thèse nous nous efforcerons d'objectiver les perceptions des individus interviewés. Nous conclurons cette partie en clarifiant notre mode de raisonnement scientifique en rappelant notre intention de produire des outils de compréhension d'un terrain spécifique. Nous mettrons en évidence nos méthodes de collecte et d'analyse les données. Notre démarche étant qualitative, nous insisterons sur la nécessité d'un traitement rigoureux des matériaux empiriques rassemblés. Nous avons adopté une posture de découverte à travers une méthodologie exploratoire et qualitative. Cependant, pour élaborer à partir de nos données de terrain un modèle explicatif des phénomènes étudiés, nous n'avons pas fait l'économie des méthodes de traitement des données qualitatives (codification, catégorisation, etc.). Notre **troisième sous partie** décrira la façon dont nous avons élaboré notre cadre de recherche empirique. Nous commencerons par détailler l'approche compréhensive que nous avons suivie. A l'aide d'une approche longitudinale, nous avons étudié la résistance au changement qui se

caractérise par un degré élevé de contingence en identifiant ses variables pertinentes au fil du temps. Une approche rétrospective, nous a permis la prise en compte des événements traversés par nos interlocuteurs. Ainsi, il était nécessaire d'avoir accès à des renseignements autobiographiques qui comprendront des faits, des comportements et des attitudes passés. Notre objectif visait la compréhension du processus de mémorisation des épisodes émotionnelles et d'activation des mémoires individuelles pour aider les acteurs interviewés à se souvenir de leur vécu en situations de résistance et d'apprentissage[4]. Enfin, nous élaborerons des lignes directrices relatives au parcours empirique du chercheur. Le cadre conceptuel préliminaire sera utilisé pour orienter la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) à travers l'élaboration de questions de recherche. La troisième partie décrira en détail le procédé d'analyse de la théorisation ancrée, qui nous a permis de passer de nos résultats empiriques à nos modélisations théoriques.

[4] Par conséquent, nous chercherons à amener les personnes interviewées à revivre dans le présent un moment vécu dans le passé. Il s'agira notamment de se référer à des indices de récupération riches et distinctifs afin d'augmenter la probabilité d'accéder aux informations demandées. Nous choisirons également de trianguler les données de nos 62 interviews semi-directives, dont 11 en récit de vie ainsi que des données de nos périodes d'observation sur le terrain, et une analyse documentaire afin de mieux comprendre la réalité des phénomènes étudiés (Denzin, 2008; Denzin et Lincoln, 2007). Notre analyse des données a été expliquée plus précisément dans la dernière partie.

Chapitre 3 : Contexte et cas de la recherche

Introduction

Nous avons vu précédemment dans l'introduction que l'étude empirique du projet de recherche s'inscrit dans une logique compréhensive et qualitative où les acteurs de la construction occupent une place importante dans le processus de recherche. Ces acteurs et leur contexte doivent être compris afin de bâtir une connaissance intersubjective pertinente. Dans cette perspective, le présent chapitre définit son double objectif. Le premier objectif consiste à fournir des éléments pertinents afin d'identifier le contexte global des acteurs étudiés. Ainsi, les éléments généraux et le contexte échangeable du secteur de la construction, activité choisie pour réaliser cette recherche doctorale, sont présentés dans un premier temps (1). Le second objectif du chapitre est d'indiquer la méthode de recherche retenue et de justifier la pertinence de ce choix afin de fournir une compréhension des acteurs étudiés. La méthode de cas sélectionnée est présentée et analysée (2). Une importance particulière est accordée au processus d'échantillonnage de cas sélectionnés (3).

1 : Le secteur de la construction : entre résistance et/ou changement

Dans cette partie, nous souhaitions de démontrer que le choix du terrain du secteur de la construction était effectué en fonction de la situation vécue par le chercheur. En 2016, nous avons réalisé un procédé de fabrication par nous-même, afin de réaliser l'habillage en revêtement de sol et de murs à l'intérieur d'un bâtiment à l'aide du procédé additif. Il s'agirait de transformer le procédé de production actuel dans le secteur de la construction, en élaborant une approche technique pour améliorer la production, et faire évoluer le secteur de la construction. D'autre part, compte tenu de notre statut professionnel d'entrepreneur en construction, les relations associées au fait d'être chercheur nous ont permis de compter sur la présence d'un regard supplémentaire, sans interférer avec tout le processus de sa finalité scientifique. L'expérience de l'entrepreneur est antérieure à la période de doctorat, le temps qui a précédé cette posture scientifique a permis aux doctorants de se familiariser avec l'organisation, et de comprendre ces problématiques. Mais cette période constitue aussi une phase importante d'introduction au sein des diverses activités, qui permet ensuite une fine analyse des comportements des acteurs. Nous avons développé un schéma représentatif des différents domaines d'activité, qui dépendent les unes des autres pour aider les lecteurs à mieux comprendre le cas d'étude. Ces acteurs sont représentés par plusieurs organismes syndicaux,

dont la FFB (Fédération Nationale du Bâtiment), le CABEP (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment). Pour effectuer leurs services avec leurs clients (Maître d'ouvrage), les entreprises doivent avoir à leur disposition des matériaux, des fournitures, proposées par les fournisseurs, les distributeurs. Dans la mesure où il faut élaborer un plan des différents projets à réaliser, certaines entreprises peuvent produire seules sous certaines conditions. Cependant, ce service est principalement conçu par des architectes du bâtiment, les employés dans ce secteur sont formés par des écoles spécialisées. Cette simple présentation justifie son importance dans notre étude centrée sur l'individu en situation de changement, et sur son identité traditionnelle au sein d'une action collective. Nous avons une compréhension de ce domaine grâce à notre position de dirigeants d'entreprises, dans le secteur de la construction. Or, nos connaissances antérieures restent limitées par une vision économique et les contraintes quotidiennes, liées à l'activité sans avoir accès aux éléments essentiels. À partir de maintenant, grâce à ce travail de thèse, nous souhaitons comprendre les conditions nécessaires pour renforcer les liens entre la résistance au changement, l'apprentissage organisationnel et l'identité organisationnelle. Dans une enquête auprès des travailleurs de la construction, Nicolas Jounin (2014), l'auteur a montré que le secteur de la construction a souvent, bénéficié d'une attention économique ou juridique. Mais le travail quotidien des chantiers reste obscur, il s'intéressait à la vie quotidienne des ouvriers, en se posant la question en fonction de son enquête d'action, qui se trouvait dans le domaine de la construction, pourquoi les conditions de travail et d'emploi sont-elles liées au recours accru à la sous-traitance et au travail temporaire ? L'auteur a fait une illustration sans précédent des pratiques quotidiennes du secteur du bâtiment. Il a dressé un tableau assez complexe de la façon dont, le secteur traite la division des collectifs de travailleurs, l'infériorisation et les pratiques de culpabilité des sous-traitants et des intérimaires. Les pratiques illégales des employeurs, notamment le recours massif à des travailleurs étrangers affaiblis, sont parfois non documentées, enracinent le racisme et la discrimination. Ce témoignage est conforme à notre expérience personnelle de plus de 25 ans, en tant que dirigeant d'entreprise de construction dans la région Centre-Val de Loire. Par ailleurs, aussi en tant qu'inventeur d'un procédé additif en second œuvre, dans la mesure où, ce procédé pourrait automatiser le travail manuel sur le lieu de travail. En conséquence, notre rencontre avec le terrain a donné naissance à l'idée que les acteurs de la construction entreront en conflit, avec une identité organisationnelle nourrie de croyances, de stéréotypes. Ainsi, ils se retrouveront avec ce climat de méfiance envers ce nouveau procédé additif, de peur de mal façon par leurs ouvriers, de risques toujours présents dans l'esprit de l'entrepreneur, en tant que gestionnaire, etc. La sélection des individus de notre échantillonnage a été fondée sur

notre cadre conceptuel préliminaire, et des questions de recherche dans le but de présenter une représentativité théorique. L'objectif était d'orienter notre échantillon de manière que les individus choisis présentent des caractéristiques importantes pour notre étude. À travers cette posture, nous avons cherché à tirer profit des contextes les plus favorables, pour l'observation de nos phénomènes d'intérêt. En fait, nous partons du principe que nous serons en mesure d'approfondir la recherche en contact avec des individus, qui ont vécu des expériences liées au phénomène que nous souhaitons étudier. Pour mener à bien notre recherche qualitative, nous avons étudié le cas de secteur de la construction. Au premier abord, nous tenterons de familiariser le lecteur avec le contexte du secteur de la construction, en outre, pour répondre aux questions de base qui peuvent se pencher sur les acteurs du bâtiment en matière de changement radical. Pour faciliter la compréhension du lecteur, nous illustrerons ce secteur.

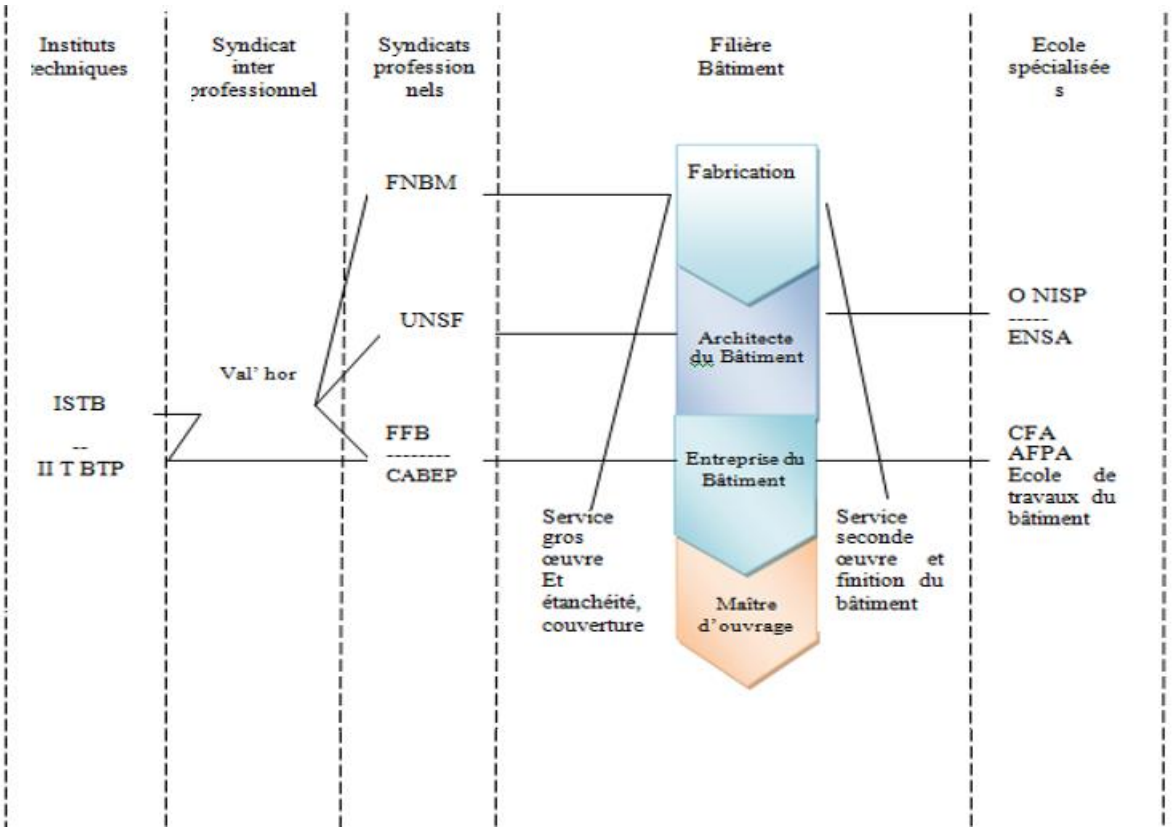

Figure 4 : les différentes activités de la construction en France — référence l'auteur

L'organisation du secteur de la construction par cette figure qui représente les différentes organisations qui composent le corps du secteur de la construction, c'est pourquoi nous commencerons par une démonstration des métiers du bâtiment, fortement impliqués dans l'économie, la vie sociale à l'échelle nationale, renforcer l'horizon organisationnel des métiers

de la construction par le biais des acteurs. Toutefois, au-delà du coût de la construction en France, qui est en hausse depuis trois décennies, cette thèse tente d'expliquer, comment le processus du changement ou de la résistance envers de nouvelles techniques dans les organisations peut-il conduire à une série de questions au sujet de l'identité organisationnelle, comme d'ailleurs celle de soi ? En outre, nous étudierons comment l'émergence, la résistance sur certaines innovations, souvent complexes, persistent. La difficulté d'un changement majeur est probablement due à un mouvement conservateur équivalent qui va au-delà de la simple proximité des acteurs. Tel qu'il est pratiqué, on tend vers des formes de réseaux interactifs dans la cadence dans laquelle le chantier joue un rôle fondamental.

1.1 : Comprendre le processus de mutation du secteur de la construction.

Pénétrer le monde de la construction, de l'immobilier, c'est donc appréhender l'intervention de ce monde sur l'environnement humain, la connaissance sur cet environnement qui a poussé à de nouvelles définitions dans le monde de la construction. Pour comprendre notre intervention, il faut connaître les milieux dans lesquels nous agissons. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, il fallait reconstruire un pays fortement meurtri. Les thèses de la Charte d'Athènes, (la Charte d'Athènes écrite au 1933 par Le Corbusier) mais publiée en 1942 sont celles qui vont précéder à cette reconstruction. Sur la lancée des hygiénistes du 19e siècle et celle du Bahaus, la charte d'Athènes prononce l'ensoleillement des logements, la non-mixité des zones urbaines. Il s'organise dans une manière telle qu'un partage de l'espace urbain dans la zone de repos, zone de divertissement, zone d'activité, la circulation sur les principales lignes de communication pour éliminer les embouteillages, ainsi que la suppression de la ruelle pour un maximum d'ensoleillement, la séparation des piétons et de la circulation dans les croyances d'une époque, où la dalle de béton, comme aussi les grands ensembles (*machines à habiter dévoyées*) (Moulin, 1976) sont le grand fondement de l'urbanisme des trente glorieuses. Les urbanistes et les architectes de l'époque ont répondu aux besoins vitaux «*habités, travaillés, se divertir, se reposer*» (Gueissaz et al., 2013; Kessler & Chakrabarti, 1996). À une prise de décision technocratique centralisée, des décisions pratiques nous ont menées à un espace fonctionnel, où l'environnement humain a été traité comme un ensemble de zones. Chaque zone répond à une fonction connectée l'une à l'autre au moyen d'un réseau de transport. Cette pensée fonctionnelle, très utile dans l'analyse se produit de nombreux échecs et ceci indépendamment du système politique qui l'a mise en œuvre. En 1949, les secteurs de la construction représentaient 7 pour cent du Pib. La construction de logements entre les deux guerres s'élevait

à 100 000 logements par an, ce qui était nettement inférieur à la demande. Ce n'est qu'avec une forte intervention de l'État, pour le logement, que le secteur va se développer par au moins 90 000 logements par an. Jusqu'en 1953 à 300 000 logements chaque année à la fin des années 50.

1965-1975, un changement social qui marque la France à cette époque, 98 % des logements bénéficient de l'eau courante, et 74 % des toilettes intérieures. Caractérisé aussi par la présence de l'État sur tous les fronts, il normalisera, mettra en œuvre une politique de logement et stimulera la production massive de logements collectifs modernes. L'architecte Michel Fancelli du patrimoine a fait, une synthèse depuis la dernière guerre mondiale dans son ouvrage Monde du bâtiment(Callebat, 1994). Il commence par la quantité de logements qui ont été démolis au cours de la dernière guerre mondiale, 500 000 unités de logement et près de 2 millions endommagés. De 1975 à 1998 : au cours des 10 premières années de cette période, la construction allait traverser une crise profonde. Le choc pétrolier de 1974 a provoqué une chute du secteur de la construction de 30 % en 1975 et de 50 % sur toute la période. À partir de 1984, la construction de nouveaux logements a augmenté de 4,6 % par an, grâce aux nouvelles lois fiscales dont bénéficient les sociétés de gestion. Cependant, les secteurs ne sont pas affectés de la même façon. En 1996, le logement collectif a baissé de 13 %, mais le logement individuel a augmenté de 4 %. La politique de restriction budgétaire a réduit les investissements du secteur public dans le logement (-9 %) en 1996, et la construction de bureaux a baissé de 11 %.Du point de vue de l'emploi, l'industrie de la construction a perdu 39 000 emplois par an au cours de cette période, avec un sommet de 45 000 en 1996. Depuis 1998, le secteur de la maison individuelle est toujours en progression + 11 %, alors que, pour le secteur collectif n'a qu'une part de 6 % de la maintenance de gros chantier qui est en croissance de 0,7 %. Les mises en chantier d'immeubles résidentiels ont connu une hausse de 9 %, dont 14 % pour les bâtiments industriels et 21 % pour les commerces, portant probablement sur le besoin de croissance productive des entreprises. Ce secteur emploie 1,11 million de salariés, dont 82 000 travailleurs temporaires. Jusqu'en 2006, les mises en chantier devraient atteindre 480 000 unités, avec une augmentation de 8,5 % de la production non résidentielle. Le site Batiweb, énumère régulièrement les tendances de recrutement de travailleurs temporaires dans le secteur BTP, selon le site, il y a une pénurie de main-d'œuvre par l'intermédiaire de travailleurs temporaires BTP. La croissance a légèrement ralenti dans la construction avec plus de 5,9 % et est en phase avec la tendance de 2017(+5,4%).En 2021, le secteur de la construction employait plus de 1,3 million de salariés

en équivalent temps plein(ETP)[5]. Cela représente 16 % des entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers, pour 11 % des salariés en ETP, 8 % du chiffre d'affaires et 9 % de la valeur ajoutée. Depuis 2000, aujourd'hui, l'offre de logements «*Bon marché*» s'est rétrécie. La loi Borloo de 2003 définit les modalités d'intervention de l'État dans la zone urbaine sensible (ZUS) et crée l'Agence Nationale pour la Rénovation urbaine (ANRU). Le logement des personnes défavorisées est devenu l'axe central de l'intervention des pouvoirs publics dans le secteur HLM[6],tandis que le marché de la construction en France traverse une crise aiguë du logement abordable, notamment pour les classes moyennes. Les décisions des instances politiques, ainsi que la construction de logements dits accessibles aux personnes à faible revenu dans les villes et agglomérations en France relèvent de la responsabilité des institutions de l'État. Ils interviennent en réponse aux demandes de solidarité et à la nécessité de réguler le secteur de la construction. La politique de l'État est menée par la direction générale de l'urbanisme, de l'Habitat de la construction (DGUHC)[7], en partenariat avec les collectivités territoriales. Le logement social représente environ un quart de l'investissement en France. Plus de la moitié des logements neufs construits au cours des dix dernières années ont bénéficié d'aides d'État. Le ministère et ses institutions élaborent des règlements ou promoteurs de logements sur le marché des constructions. Afin de garantir que le logement est suffisamment isolé, donc écoénergétique et écologique dans le choix des matériaux et des méthodes de construction. Ces organes sont placés sous tutelle du ministre, qui s'est vu confier la tâche d'étudier toutes les prescriptions, est proposé aux bâtisseurs ou à un

[5] Chiffres clés et ratios de la construction − Les entreprises en France | Insee

[6] (Un logement social ou HLM est un logement construit avec l'aide de l'État et qui est soumis à des règles de construction, de gestion et d'attributions précises. Les loyers sont également réglementés et l'accès au logement conditionné à des ressources maximales.)
Référence : https://www.ecologie.gouv.fr/logement-social-hlm-definition-categories-financement-attribution-acteurs#:~:text=Un%20logement%20social%20ou%20HLM,conditionn%C3%A9%20%C3%A0%20des%20ressources%20maximales.

[7] Direction générale de l'Urbanisme, de l'habitat et de la construction

propriétaire d'améliorer la qualité de l'habitat : à l'instar du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) et de l'Agence Nationale pour l'amélioration de l'habitat (ANAH).

1.1.1 — Le changement organisationnel dans le secteur

Gérard Blachère (1975), dans «*Technologie de la construction industrie*», s'interroge sur «*L'industrialisation*» : ce qu'elle n'est pas est ce qu'elle est, et démontre que le lieu du travail «*usine ou chantier*», la série de production, l'introduction des acteurs, la rationalisation du processus de production. Mais le caractère innovant des produits préfabriqués n'est pas non plus caractéristique de l'industrialisation du bâtiment. Les principales autorités administratives responsables du secteur du logement, principalement le ministre de l'Urbanisme et de la reconstruction, sont résolument en faveur de la préfabrication complète (Boublil 1980). Il a pour but de construire dans l'usine tous les éléments nécessaires à un logement, le chantier devenant un simple lieu d'assemblage de pièces préfabriquées. En 1954, le deuxième Plan consacre la place devenue essentielle à l'industrialisation du bâtiment. Ils préconisent de la substituer en atelier «*au travail effectué, dans de moins bonnes conditions, sur le chantier*» (général du Plan 1954, .p. 40). L'architecte Fernand Pouillon ajoutait «*un jour probablement proche, on construira des immeubles avec des appartements usinés, c'est la solution inéluctable. Ils seront exécutés sans imprévu d'aucune sorte, d'un fini irréprochable, moins cher de cinquante pour cent au moins et une seule chaîne en produira deux à l'heure*» (Pouillon, 1968). Resendiz-Vazquez (2010) nous explique dans sa thèse qu'à ce jour la construction normalisée et l'importance de l'uniformité des idées de Le Corbusier. Celle-ci a été reprise par Walter Gropius[8](Ragon 1991), et a étudié au Bauhaus, et surtout discuté dans le CIAM[9], et brandi dans les manifestes de l'ASCORAL, et dans la Charte d'Athènes. Ce sont eux qui ont

[8]Pour Walter Gropius, il n'y avait pas de différence entre dessiner une maison ou dessiner une machine.

[9] Association de construction pour un renouveau architectural

trouvé la doctrine de la modernité architectura-fonctionnelle et rationnelle. Elles sont à la base du modèle urbain «*progressiste*» décrit par François Choay et au centre duquel se trouve un «*homme— type*», universel, interchangeable «*identique sous toutes les latitudes et au sein de toutes les cultures*»[10], «un homme moyen», fils de «*l'homme moyen*.»[11](Choay, 1965)

1.1.2 –: le secteur est concerné par le changement organisationnel.

De prime abord, le processus spécifique aux métiers de la construction actuelle est considéré comme une organisation comparable au monde nomade. En effet, les métiers se déplacent en permanence à différents endroits. Par ailleurs, cette profession pourrait être organisée à l'endroit de son travail (chantier) lieu de production, l'autre à un lieu sédentaire qui concerne la préfabrication. De plus, le secteur de la construction comprend des acteurs ayant des intérêts divergents. D'un côté, les acteurs (PME et TPE) défendent les modes de production traditionnels en faisant appel à un savoir-faire spécialisé. De l'autre côté, les industriels cherchent à augmenter les gains de valeur ajoutée des éléments qu'ils produisent. Au bout du compte, ces orientations ont un impact sur le processus de production, impliquant surtout des qualifications différentes de la part des travailleurs. À vrai dire, cette analyse est aussi démontrée par Pol Abraham : *«le langage usuel traduit ainsi deux métiers bien différents : le chantier et l'Usine*» (Abraham, 1952). L'auteur explique que cette organisation pourrait se démarquer dans cette démonstration : «*le néologisme préfabrication connaît un succès, ne se justifie guère que par l'accent que l'on veut mettre sur un changement de méthode, enfin tout objet utilisé a nécessairement été fabriqué à l'avance. On désigne, en réalité comme préfabriqués des ouvrages, dans la pratique traditionnelle du bâtiment était façonné sur le chantier. Désormais, ils auraient fabriqué en usine, simplement montés au chantier*» (Ibid., 1952). Quoi qu'il en soit,

[10] Ibid. p 34 et 16.
[11] A. Quételet, Sur l'homme et le développement de ses facultés, essai d'une physique sociale, Paris, 1835, cité par S. Barles, La ville délétère, médecins et ingénieurs dans l'espace urbain, XVIIIe —XIXe siècles, Seyssel : Champ Vallon, 1999, l'ère partie, chap., 3, «La recherche d'une crédibilité scientifique».

certains auteurs considèrent que cette méthode de production n'est pas appropriée pour l'industrie de la construction. Quant à Fruitel, il a mis l'accent sur la fusion entre le concept de préfabrication et d'industrialisation, leurs définitions restant synonymes (cité par, Cividino, 2002). Par la suite, on retrouve aussi Richard qu'on explique, le concept même d'industrialisation est souvent mal compris. Il est pris au sens de l'utilisation de matériaux, d'éléments spécifiques telle que les grands panneaux de béton. En réalité, l'industrialisation apparaît comme un concept opérationnel qui englobe le volume et la continuité de la production, la diminution de la variété, la mécanisation et la préfabrication (Richard 2005 ; Balency-Bearn 1959). Il en va de même jusqu'à l'industrialisation du produit dans les conditions indiquées par A. Balency-Bearn, l'«*Industrialisation*». Pour lui, il représente des avantages importants, dans la mesure où il contribue à la rapidité de fabrication, à la réduction des coûts, à l'augmentation de la qualité acquise par l'expérience de la répétition. De plus, on le retrouve dans les travaux de Resendiz-Vazquez (2010), le terme de « *l'industrialisation du bâtiment* ». L'auteur a laissé paraître ici, c'est pourquoi les différents paramètres de l'industrialisation du bâtiment (normalisation, typification, standardisation) délimitent au sein de l'activité de la construction, dont ces dimensions ont été utilisées. Par ailleurs, s'il y a évolution continue, la traduction de ces notions suggère une trajectoire technologique tournée vers l'ouverture, aussi bien la légèreté par opposition aux premiers procédés préfabriqués, lourds et fermés, si la notion de productivité est au cœur même de ce changement, puisqu'elle est plus proche des bases de la préfabrication, de l'industrialisation du second œuvre. Sur ce point qu'après la guerre, Alain Boublil (1980) nous explique, qu'il s'agit des principales autorités administratives en charge du logement. À première vue, le ministère de l'Urbanisation et de la Reconstruction s'est déclaré partisan résolu de la préfabrication intégrale du bâtiment. Elle vise à construire tous les éléments nécessaires à une habitation en usine. Pendant ce temps, le chantier se transforme en un simple lieu de montage de pièces préfabriquées. Par contre, en 1954, le Second Plan consacre la place devenue indispensable à l'industrialisation du bâtiment. Il préconise de se remplacer dans l'atelier «*Au travail effectué, dans de moins bonnes conditions, sur le chantier*» (J.OR.F. ; 1955). Ainsi, bien avant Pouillon certain, comme François Caron (2007)a montré que le terme industrialisation se passer à des changements majeurs. Nous sommes conscients que ce changement dans la fabrication des bâtiments reste à l'image de l'artisanat traditionnel. De la même manière, Dominique Barjot (1993) nous explique avec une approche complémentaire avec un regard sur l'industrie de la construction en montrant le transfert entre les innovations technologiques, les **normes actuelles**. D'après lui, les normes correspondent aux obstacles à l'innovation dans le domaine de l'activité de construction. La même idée peut être trouvée plus

tard par Samir Saul (2002) en ajoutant le facteur **d'assurance du risque** à l'opération en tant que facteur qui entrave l'innovation. Encore aujourd'hui, la construction reste normalisée, ainsi que l'importance de l'uniformité des idées architecturales dans la mesure où trouve une attitude organisationnelle par les acteurs du bâtiment. Partant de ces faits, l'échec de l'industrialisation par trilogie, typification, répétition, continuité s'explique essentiellement par le fait qu'elle était fondée sur un principe erroné, pour que cette industrialisation soit censée donner lieu à des économies d'échelle. Par conséquent, la forte vague de production de masse n'a pas généré les gains de productivité attendus, compte tenu de la spécificité de la production sur le chantier, de l'absence de domination du secteur par un seul acteur. Dans les filières industrielles, les producteurs assurent ou contrôlent généralement la conception, la fabrication, la commercialisation et parfois la maintenance. En effet, dans le bâtiment les producteurs ne contrôlent pas la livraison de production du procédé de conception. Dans la mesure où la production a priori est encore soumise à deux conditions initiales, en premier lieu, la fourniture comme(matériaux de construction), le rôle du financement qui dérive les deux principales caractéristiques de ce secteur. D'une part, un système de contrôle en aval par une autorité contractante, (maître d'ouvrage) organisationnelle ou privée, ou aussi comme un utilisateur du produit obtient des terres et finances les travaux. Le second est la concentration de la production sur des chantiers avec une dimension prototype qui n'est pas reproductible de manière identique. En fin de compte, ce type de fonctionnement des secteurs d'activité a favorisé sa condition d'activité dans la mesure où il demeure un gain de productivité. Le monde de la production industrielle, des machines qui par définition ne créent pas de singularités, mais tendent à l'uniformité d'un standard de qualité, a produit une sorte d'acteur de résonance. Il nous semble moins important ici, car la compréhension d'une profession manuelle du point de vue de l'activité remet en question le problème, la transmission des connaissances.

1.1.3 : les conditions des résistances «normatives et traditionnelles» en construction :

Nous pouvons le constater à la lumière de l'importance croissante de la normalisation et de la réglementation technique en France, aussi, la création depuis les années 70, une mission de Normes et Réglementations Techniques. Par ailleurs, les organisations organisationnelles ont pour mission de renforcer le statut des normes françaises (AFNOR) pour le domaine d'activité du bâtiment. Il s'agit d'un moyen d'ajouter des codes, une bonne pratique pour le bâtiment, comme les documents techniques unifiés (DTU). Il est établi par un groupe professionnel, qui fait office de «*bureau de normalisation*» pour les travaux de construction. Le mauvais

fonctionnement des systèmes de production est toujours reproduit par des accidents, des défaillances par exemple (J.-F. Caron, 2010). Par ailleurs, l'inefficacité de la production entraîne souvent l'abandon des techniques au profit des nouvelles technologies, en d'autres termes, l'innovation, comme l'émergence, ou au détriment de «*l'élément vieilli, fait pour disparaître*» (p Schumpeter, 1942, p. 107). Les progrès techniques qui ont eu lieu par le passé ont conquis d'autres voies de progrès, ils sont jugés a posteriori comme les seuls chemins de production imaginables. Ainsi, les entreprises qui comptent sur leur succès ne développeront pas leur savoir-faire et ne prendront pas en compte l'évolution de leur environnement. En outre, les entreprises fondées sur la tradition conservent les mêmes procédés de fabrication de pointe de l'époque. Mais qui deviennent obsolètes au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement (Giget, 1997/2000). Cette conservation a rigidifié les organisations selon Dumoulin et Simon (2008a), se limitant à des alternatives stratégiques, conduit à ne pas tenir compte de ceux qui sont les plus aptes à répondre adéquatement à un environnement en constante évolution (Celhay et Cusin, 2011). C'est pour cette raison que la rétention conduire la raison conduit encore les entreprises à un «*apprentissage superstitieux*» (Miller, dans Bloch et Martinez, 2010, p. p.183), qui tient de moins en moins compte des changements dans l'environnement, peut mener à une dérive stratégique. De ce point de vue, les mêmes raisons qui restent à la base de leur succès peuvent devenir celles de leur déclin. Ce phénomène pourrait devenir, avoir tendance à appeler paradoxe d'Icare : «*le paradoxe, bien sûr, vient du fait que son principal avantage se soit finalement avéré la cause de son échec. L'essence même de ce paradoxe s'applique encore aujourd'hui, à bien des entreprises émérites : leurs victoires, leurs prouesses les conduisent souvent à des excès qui les entraînent tout droit à leurs pertes. Le succès mène à la spécialisation à outrance, à la complaisance et au dogmatisme rituel*» (Miller, 1992, p. 5). Sur ce point, les entreprises se replient sur la tradition de leur profession, (que se représentent par une norme technique, réglementation de la pratique ou une méthode inchangée)refusant de changer la traditionnelle, se retrouvant progressivement défavorisées, elles ne perdurent pas (Giget, 1997). En tout état de cause, il persiste malgré cela à caractériser positivement le travail sur chantier. En effet, d'après Campions-Dubernet (cité par Lamanthe, 2002), le travail en chantier porte le sceau d'une double incertitude, externe et interne. En ce qui concerne l'incertitude extérieure, elle est liée au produit, à son support. Quant à l'incertitude interne, elle correspond aux conditions requises, pour la mise en œuvre du travail concret. En d'autres termes sur le chantier coexistent, du travail de métier, du travail banalisé, des travaux spécialisés. Cette diversité distingue clairement cette forme d'organisation du travail de n'importe quelle autre. En particulier, elle se trouve par la forme de garantie de l'ouvrage par

l’entreprise dans la mesure où cet aspect réside dans l’environnement incertain, à cet égard, les métiers manuels où l'activité est centrée sur le traitement d'une matière première telle que la pierre, le métal, le béton ou le bois, en tant que terrain d'observation privilégié et peu fréquenté.

1.2 : les conséquences de la trentaine glorieuse .

Le choc inattendu que le secteur de la construction a subi à l'époque de la réalisation du grand ensemble pour faire face aux phénomènes sociaux et au développement démographique, à cette période la société française a connu les trente glorieuses une transition brutale et majeure vers un nouveau modèle économique, politique et social. Les villes ont été autant le réceptacle que le vecteur de ces transformations rapides. Les grands ensembles incarnent cette transition accélérée vers une nouvelle façon de vivre et de nouveaux milieux urbains. Elles sont le miroir croissant des fragilités structurelles générées par cette mutation globale. Les vulnérabilités environnementales qui se sont manifestées lors de la construction des nouveaux quartiers urbains, et les suburbains peuvent être définis comme les divers aspects d'une exposition durable à un environnement urbain spécifique et radicalement nouveau pour les habitants. Cela les expose à des risques chroniques pour leur santé. Leur équilibre est leur bien-être : divers accidents liés à la construction de bâtiments, risques sanitaires et risques psychosociaux. Ces vulnérabilités étaient le résultat de diverses dynamiques. Les facteurs économiques et techniques tels que les processus de construction et les matériaux sont liés à des facteurs naturels, comme les particularités topographiques et climatiques des lieux, et les facteurs politiques et sociaux tels que les contextes d’atterrissage et de peuplement des habitants (crise du logement, croissance démographique, exode rural et l’arrivée des populations de l’ancien empire). Le choix des acteurs nationaux et locaux, guidé par des contraintes structurelles, mais aussi par certains concepts architecturaux et urbains, a également pesé lourdement dans la décision de développer des ensembles à la fois grands et pathogènes pour la partie la plus fragile de la population. Face aux différentes difficultés de cet environnement, les pouvoirs publics ont attribué la priorité à l'amélioration de l'enveloppe externe des grands projets. Dès les années 1960 jusqu’à aujourd’hui la priorité fut donnée à la réparation du cadre matériel et la «*normalisation*» du profil social, économique, démographique, voire ethnique, des habitats. Les actions visant à la vie sociale et à l'introduction économique et sociale des habitants sont passées au second plan (Tellier, 2010), des ZUP à la transformation en écoquartiers, en passant par les vastes opérations de l’ANRU (Epstein, 2013).Les élus n’en finissent pas de raccommoder le tissu matériel et social de ces quartiers. Mais les modifications des bâtiments

(logements, équipements) et les tentatives de «*mixité*» ne permettent pas de créer, ou de dynamiser les attentes. À certains égards, les politiques de rénovation encouragent même ce repli aux dépens de la construction d'une identité collective (Legoullon, 2016). En ce sens, les grands ensembles constituent encore aujourd'hui des lieux d'observation des vulnérabilités environnementales propres à nos sociétés urbaines contemporaines, confrontées au défi d'associer l'affirmation individuelle, ainsi que le développement de liens sociaux dans des espaces qui ne sont pas toujours adaptés. D'autres aspects qui peuvent éclairer la période de la construction en grande série ont conservé une part d'initiative aux ouvriers. Tout comme elle a maintenu la distinction traditionnelle entre le gros œuvre et les différents corps de métier, ceci a eu pour conséquence d'éviter en partie au personnel ouvrier du bâtiment la déqualification systématique, attachée au travail de la grande entreprise fordiste.

1.2.1– Le rôle de maître d'ouvrage ou/entrepreneur public au processus du changement

L'État, par son action de promoteur du logement social, est devenu un entrepreneur institutionnel, à libérer les entreprises de construction de logements du souci des débouchés. Durant la plus grande partie de la période de Trente Glorieuse, la main invisible du marché a été réduite à très peu de choses. La seule obligation était de respecter certaines règles, qui étaient relativement simples. De plus, le plus important était le respect des échéanciers (Jambard, 2009) sans vraiment se soucier de l'évolution technologique perturbatrice. Jusque-là, les entrepreneurs de construction souffraient d'une mauvaise image auprès des donneurs d'ordre, en particulier les administrations, en raison de leur incapacité notoire à finir dans le temps. Il était habituel, de plus, que les entreprises du bâtiment multiplient les réclamations auprès des maîtres d'ouvrage, afin d'obtenir des augmentations de prix (témoignage de Maurice Mathieu cité par Jambard 2010). Jusque-là, la demande publique a visé les bâtiments non résidentiels, à l'exception du génie civil et le développement du secteur de la construction qui a commencé par la révolution industrielle, sans avoir pour conception un vrai procédé industriel. L'objectif était et a toujours considéré l'habitat comme un lieu qui protège la famille pivot de la société — cette volonté n'est toutefois pas dénuée d'arrière-pensées politiques. Le secteur de la construction fera face à d'autres obligations réglementaires en réponse à des phénomènes, en premier lieu, le redressement économique du pays accentue le phénomène d'exode rural. Et ensuite, d'autres phénomènes comme la croissance démographique exceptionnelle et la décolonisation conduisent au rapatriement des Français établis dans les pays colonisés. L'intervention de l'État par son ministre de la Reconstruction, l'auteur Ouvreau (2006) se

concentre sur la personnalité de l'homme politique. Qu'il était chargé du développement de la construction de logements sociaux dans la France d'après-guerre par l'amendement 1948-53, qui établira les trois priorités pendant cette période : **1)** la remise à niveau des loyers ; **2)** Amélioration du patrimoine ancien ; **3)** la reprise de l'initiative privée dans le secteur du bâtiment et l'industrialisation des techniques de construction. Son intervention va au-delà des règles, l'État décrit un décret-loi du 6 août 1953, qui imposera à toutes les entreprises de plus de 10 employés, le versement de 1 % de la masse salariale pour la participation des entreprises à l'effort de construction. L'arrivée de la première phase de l'industrialisation des travaux de construction en 1963 par l'apparition du moteur électrique était particulièrement intéressante. Le CSTB a développé des équipements électriques, à travers la garantie de la production et des risques humains liés à la profession :a priori, à partir de cette base d'assurance, la production de construction par rapport à la rationalisation de la profession, puisque la société obtient la permission de quitter la certification par l'assureur. En effet, il s'agit de garantir la qualité pour la réalisation d'un travail pour le maître d'ouvrage, des contractants, c'est-à-dire les professionnels du bâtiment qui ont l'intention d'utiliser de nouveaux composants technologiques utilisant des procédés industriels dans la construction. S'ils sont fabriqués en usines, ou en ateliers, sont obligés d'assurer ces éléments, pour les utilisateurs. Pour cette raison, le législateur a adopté plusieurs mesures de responsabilité qu'il attribue à toutes les interventions des acteurs du droit de la construction, par l'assureur qui contrôle les risques résultant de la responsabilité de dix ans et la responsabilité de deux ans (art. 1792 et 2270 du Code civil)[12] comme aussi la responsabilité extracontractuelle (art. 1382 et suivants du Code civil)[13]. Ils ont conduit naturellement à l'examen de formes d'assurance placées, parfois, sous le signe de la garantie des personnes dont la responsabilité peut être engagée, parfois dans le cadre de la garantie des travaux réalisés. Non seulement la tradition passe-t-elle successivement par une internalisation, mais une réinterprétation par l'entreprise permettra de générer des innovations en donnant une

[12]https://www.index-habitation.fr/decennale/article-1792-code-civil
[13]https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032042379/2019-09-12/

nouvelle signification aux produits traditionnels ou une nouvelle fonctionnalité ? Mais surtout en tenant compte de leurs obligations qui sont liées à l'assurance. D'autre part, dans cette organisation structurelle, on trouve des artisans, des entreprises de taille nationale, mais aussi des petites et moyennes entreprises dans l'industrie de la construction. Ils sont au nombre de six cents : cinq six mille entreprises emploient maintenant plus de 1,4 million de salariés. Et la majorité de ces employés sont exposés aux risques liés à l'atteinte à la sécurité organisationnelle sur les chantiers de construction. Cette défaillance entraîne chaque année plus de 900 décès et 30 000 accidents avec arrêt de travail [14].Ce problème humain a une importance économique, liée à la pratique traditionnelle sur le chantier. En fait, on pourrait faire d'autres observations qui sont typiques de l'avenir des métiers de la construction. Avant tout, les générations actuelles et futures ne sont plus intéressées par les emplois, dit Manuel, mais par les emplois qui ne sont plus risqués, surtout les emplois physiques. En outre, ce manque de candidats aux métiers manuels de la construction est à l'origine de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, aussi bien que le roulement élevé de la désaffectation au sein de différentes professions.

1.2.2- L'insuffisance de la main-d'œuvre qualifiée et la hausse de la TVA :

Cependant, il est nécessaire de préciser quelques contraintes bien connues dans les métiers du bâtiment, comme la pénurie de main-d'œuvre qualifiée manifestée par les acteurs du bâtiment depuis plus de 30 ans. De toute évidence, selon Abraham (1952), les métiers de la construction souffrent conformément à cette condition d'après-guerre. Il se trouve que la profession recherche des solutions pour augmenter sa production, elle aura toujours choisi celle qui mène au minimum de main-d'œuvre. En conséquence, l'action en faveur de la productivité a porté principalement sur la productivité de la main-d'œuvre, en appliquant des processus de construction qui sauvent la main-d'œuvre, une main-d'œuvre qualifiée «*[…] S'il y a crise de main-d'œuvre, on ne pourra s'en sortir qu'avec la machine […] Et la machine postule la*

[14]statistiques_btp_2019_web.pdf (carsat-sudest.fr)

préfabrication» (Abraham, 1952). De plus, une meilleure connaissance des besoins de formation des métiers de la construction est essentielle à cet égard. Deux ministères étaient liés à la pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée. Le ministère de l'Équipement et le ministère de l'Emploi et de la Formation en sont arrivés à cette conclusion. Ils expliquent le développement de la zone d'activité du BTP, pourraient être ralentis si la main-d'œuvre suffisamment qualifiée continue à manquer. Les entreprises de construction sont confrontées à des difficultés dans l'obtention de nouveaux projets. En particulier, en raison de la forte pression économique sur les marchés publics, il est difficile de trouver des travailleurs qui respectent les règles. Comme il peut y avoir d'autres difficultés dans cette profession pour obtenir des contrats. Particulièrement, il a été observé du manque d'offres innovatrices des entreprises de la construction sur le marché. À ce titre, dans une perspective sectorielle, l'augmentation rapide de la TVA de 5,5 % à 7 % puis à 20 % en 2013, ceci a conduit à une hausse du coût des services pour les professionnels ayant une structure traditionnelle. Cette augmentation rapide reste à l'origine d'une forte inégalité entre les structures traditionnelles, l'entreprise sous le régime des microentreprises, pas soumis à cette évolution de la TVA [15].Par contre, certaines entreprises adoptent une stratégie qui est exploitée mécaniquement pour affronter la concurrence illégale. Le savoir-faire traditionnel dans ce cadre reste peut-être choisi, pourrait aussi directement inventer, pour répondre aux besoins de la structure de la vie sociale en apportant comme vraie tradition, normes sociales, rites, stabilité (Hobsbawn et al, 2013). Autrement dit, les inventeurs de ces traditions se retrouvent souvent comme institutions de la profession traditionnelle ou recours à l'uchronie. Même lorsque l'histoire inventée est effectivement construite, c'est son aspect antique, son rôle structurant, qui conduit à la considérer comme une tradition en dépit de cela (Hobsbawn et al, 2013). Par contre, l'esprit qui s'oppose à la tradition à la technologie n'a cessé d'évoluer au cours des dernières décennies. C'est pourquoi nous considérons aujourd'hui

[15] Mais elle réside aussi à l'origine d'une émergence du travail illégal : travail dissimulé, fraude, etc. (Préfet de la région Parisienne, 2018), créant ainsi une concurrence déloyale «La commande publique est en chute libre, la TVA augmente, la concurrence déloyale fait des ravages» (FFB, 2013)

que toute tradition, tant orale qu'écrite, les éléments essentiels du passé restent en combinaison avec d'autres éléments qui changent (Shils, 1981). C'est pourquoi cette tradition a été introduite plus ou moins consciemment ou à travers les générations. De plus, comme l'ont souligné Dumoulin et Simon(2008b), la tradition demeure un passé renouvelé à travers les âges qui «*Dois sa pérennité à son potentiel de changement, de réinterprétation, d'adaptation*» (Hibbert et Huxham, 2011, p. 7-8). Il est intéressant ici de faciliter ce contexte aux lecteurs en démentant des cas de résistance aux changements dans le domaine de la construction.

1.2.3—L'environnement concurrentiel et son incidence sur le secteur du bâtiment.

Les métiers de la construction font partie d'un univers extrêmement concurrentiel, surtout auprès des acteurs émergents. La concurrence entre les grandes entreprises de construction, surtout les moyennes, gagne un nouveau statut social, celui de la maîtrise d'œuvre. La qualification obtenue par les organismes de formation est principalement fournie par une école d'ingénierie, par exemple, nous ne pouvons nier certaines formes de concurrence basées sur les réseaux que possèdent ces entreprises, sur leurs compétences, sur leurs réalisations plus ou moins significatives. Sachant qu'il en existe une depuis les années 1980, les règles de concurrence entre entreprises ont été définies en France, afin d'interdire «*les attentes, les éventuels abus de prestataires, les concentrations d'entreprises, ainsi que les pratiques anticoncurrentielles*» (https://edile.fr/pourquoi-mettre-en-concurrence/ , vu le 23 h, 7 -2019).

Ces règles seront incorporées et actualisées plusieurs fois dans le code des marchés publics. La «*directive européenne sur les services*» de 1992 a permis quant à elle de généraliser l'internationalisation de la concurrence à l'échelle européenne, dès lors une «*augmentation importante de mise en concurrence internationale […] de 907 en 1994 à 3343 en 1996 pour les 18 pays concurrencés*»(Hammont, Godier, Biau, 1998, P. 42. cités par Tribout, 2015)l'environnement des entreprises de construction reste marqué par une multiplication des acteurs de l'acte de construction. Cette forme de concurrence se retrouve jusqu'ici avec d'autres professions(économistes, ingénieurs, paysagistes, urbanistes, architectes, etc.), en changeant les compétences des entreprises en moyenne, les grandes entreprises et leur place dans la division du travail. Du point de vue des moyennes et grandes entreprises, celles-ci peuvent être considérées comme faisant l'objet d'une concurrence extérieure(avec d'autres acteurs), interne (entre les entreprises de construction). Dans le premier cas, on peut parler ici de concurrence, non pas parce que des économistes, des progressistes, des ingénieurs, des sociologues seraient incités à remplacer complètement le travail des entreprises du bâtiment en moyenne et en grande

taille, mieux, puisque leur légitimité grandissante interroge les limites, la spécificité des compétences de chaque acteur, donc leur identité organisationnelle respective. La complexification des processus de production urbains, architecturaux, et la spécialisation organisationnelle croissante (Biau et Evette, 2008; Chadoin, 2001; Evette et al, 2001) ont également permis le développement de nouveaux métiers, « *médiateur* » ou « *pose d'éléments préfabriqués* » (Blanc et al., 1996), nécessitant des compétences de «*traduction propre à assurer le passage du langage d'un univers spécialisé à un autre*» (Chadoin, 2002, p. 83). Celles-ci contribuent en partie à élargir le champ de la maîtrise d'ouvrages, de leurs fonctions techniques vers de fonctions plus managériales (Chadoin, 2002; Frébault, 2006) . Elles contribuent et reposent également sur une redéfinition du rôle des concepteurs, en particulier des maîtres d'œuvre insérés dans des dispositifs de plus en plus collaboratifs, négociés. Il a aussi souligné que ces évolutions marquent une rupture récente, la continuité dynamique plus ancienne. D'autre part, l'histoire de la construction de l'identité de la profession de la construction est marquée par la concurrence, les tentatives successives de démarcation en ce qui concerne plusieurs professions. Nous retrouvons une profession comme l'architecte, luttant pour monter dans la hiérarchie des métiers et acquérir le statut d'art libéral. Souligne le caractère intellectuel de leurs pratiques pour se distinguer d'un maître artisan, d'un maître maçon (Chadoin, 2002). La création de la Royal Academy of Architecture en 1672, a mis en place un système de tendances monopolistes de formation, de sélection, de consécration des architectes. Elle établit la profession d'architecte comme profession libérale interdite aux activités commerciales et entrepreneuriales (Chadoin, 2002).Il contribue maintenant à une deuxième distinction au moins théorique, entre architectes et entrepreneurs. L'avènement de la société industrielle, les transformations sociales, politiques et démographiques engendrent un troisième processus de compétition, en distinguant les architectes des ingénieurs. Les nombreux progrès techniques pendant le XIXe siècle, la demande de construction massive mettra en évidence le rôle, qui pourrait jusqu'à présent jouer les ingénieurs formés à l'école polytechnique au pont de Chaussées dès la fin du XVIIIe siècle. L'Ordre des architectes a été créé le 31 décembre 1940 pour assurer l'exclusivité d'un savoir-faire résultant d'une formation spécifique. En outre, cette dernière s'avérera incapable de répondre à la demande croissante de construction. En particulier, il n'y avait pas assez de place pour l'enseignement des nouvelles techniques de construction. Grâce à la protection légale de son titre, le monopole de la profession n'est pas assuré pour autant, laissant d'autant plus de place à de nombreux acteurs concurrents. De plus, cela s'inscrit dans la croissance économique de la seconde moitié du XXe siècle. Les entreprises de moyenne et grande taille font partie de ce type de concurrence, qui structure grandement l'environnement

dans lequel elles opèrent. De nombreux acteurs dont la légitimité, se développent et questionnent les limites de compétences de chaque profession. Un dernier point à souligner ici est la résistance au changement quand une nouvelle technologie est perçue comme un risque de changement de profession .

2 : Quelques exemples de résistance au changement dans le bâtiment :

L'émergence de l'innovation en matière de changement dans le secteur de la construction contribue parfois au résultat d'un effort de recherche fondamentale sans une idée immédiate d'application. Elle sera très souvent provoquée par l'étude, la réalisation d'œuvres nouvelles ou de performances exceptionnelles. Dans ce cas, le changement au moyen de solutions capturées, leur appropriation, l'exploration de toutes les possibilités qu'elle ouvre, nécessite un effort de recherche souvent négligé, étant donné que ce n'est pas directement opérationnel. En effet, dans le cas des agrégats de béton légers, elle présente certains obstacles au changement de pratique dans le domaine de la construction. Malgré les avantages offerts par ce produit, tellement que les propriétés de légèreté, telles que l'isolation thermique, restent très intéressantes. Ce béton est définitivement resté modeste en France, bien qu'il ait été utilisé dans de nombreux pays étrangers, même en Europe, leur usage a largement une réponse dans le métier. Au sein de l'organisation en général, cela demeure le fonctionnement des métiers de la construction, il se trouve que des éléments se sont construits au fur et à mesure que les métiers se développent en France. Par ailleurs, l'emprise institutionnelle a renforcé le moteur de l'organisation. Au moment où le Centre scientifique du bâtiment (CSTB) a pris part pour un objectif comme un centre de recherche, développement pour le bâtiment, pour que, en fin de compte, les ouvrages puissent être construits, plus rapide et moins chère, par l'administration centrale. Néanmoins, le domaine d'activité reçoit de multiples initiatives à travers des propositions innovantes, celle-ci répond parfois à une résistance des acteurs. Ceci inclut le défi actuel d'adopter une conception du développement durable pour l'environnement. D'autant plus pour le domaine d'activité du bâtiment qu'il a une consommation énergétique élevée, produit des déchets en raison de son mode de fonctionnement actuel. D'une autre façon, avec l'implication de l'État dans le domaine de l'activité de construction à travers l'habitat influence certainement le rapport des acteurs avec les règles et les obligations normatives des institutions d'harmoniser l'action collective dans ce domaine. À partir de là, nous constatons que cette stratégie apparaît indubitablement comme l'un des facteurs du progrès technologique dans ce domaine. En effet, les acteurs font partie d'une approche d'amélioration de leurs équipements lourds, organiser leurs actions de

production en matière d'heures d'activités vendues de production, plutôt que de vendre un service en lien avec l'innovation technologique, comme on le fait dans d'autres secteurs industriels. On retrouve également le cas du BIM[16]. C'est un ensemble d'outils et de méthodes qui aident à améliorer l'échange d'informations et de connaissances entre les différents acteurs impliqués dans l'acte de conception et de construction, comme la réhabilitation, la gestion des logements, voire l'émergence d'une nouvelle culture sociotechnique (Chaudet, 2021). La BIM consiste à mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail sous une forme organisationnelle complexe. Notre cas choisi ici dans cette thèse concerne la fabrication additive, étant encore non traité en sciences sociales ou en sciences de gestion. Enfin, son intérêt est dans la mesure où, cette technologie propose de maintenir l'utilisation de la production de bâtiments, en tant que changement radical, elle n'est jamais considérée comme une amélioration d'un procédé de fabrication. Toutefois, on peut considérer que c'est un risque qui perturbe l'organisation établie. Ce court voyage dans le passé du secteur de la construction ouvre l'horizon, le type d'innovation pour demain, face à une absence de perspective technique. Les acteurs du secteur sont souvent pris par un doute presque existentiel. Ils s'accordent parfois avec ceux qui cherchent simplement à «*optimiser*» l'ouvrage qui existe. Ils évoquent l'amélioration de la communication, de la coordination, de la transparence, des interfaces, de l'isolation, du logement connecté, comme si l'histoire technique et industrielle avait touché à sa fin. Par ailleurs, nos sens ne peuvent observer qu'un progrès constant à travers les machines successives, progrès focalisé sur le rendement quotidien par l'ouvrier, l'efficacité énergétique et la sécurité. Jusqu'à l'arrivée de l'industrialisation des produits, puis comme indiqué par Balency-Bearn (1959), la série est «*la clé de l'industrialisation*», parce qu'elle a des avantages considérables : rapidité de fabrication,

[16] Le BIM est surtout des méthodes de travail, une maquette numérique paramétrique 3D qui contient des données intelligentes et structurées. Le BIM est le partage d'informations fiables tout au long de la durée d'une vie d'un bâtiment ou l'infrastructure, de leur conception jusqu'à leur démolition. La maquette numérique quant à elle demeure une représentation digitale des caractéristiques physiques, fonctionnelles de ce bâtiment ou de ces infrastructures. Les BIM sont souvent assimilés à un logiciel ou à une technologie.
http://www.objectif-bim.com/index.php/bim-maquette-numerique/le-bim-en-bref/la-definition-du-bim

coûts réduits, amélioration de la qualité grâce à l'expérience de la répétition. En outre, d'autres difficultés organisationnelles sont problématiques pour les acteurs de la construction, car elles reposent sur une logique de différence entre la théorie et la réalité. Il s'agit d'une part d'une rationalité surévaluée (Boudon, 1999) par l'admiration et la confiance des entrepreneurs pour l'efficacité des résultats collectifs. Ceci a été confirmé par l'étude effectuée par Brousseau et Rallet (1995) sur l'efficacité et l'inefficacité de l'organisation du bâtiment. Et d'autre part, la complexité des identités individuelles, qui sont toujours les limites de la nécessité de la liberté d'agir, de calculer, de s'adapter aux moyens institutionnels. À partir de là, nous allons montrer un nouveau procédé de fabrication pour construire un ouvrage. Ce changement radical pourrait donner lieu soit à une résistance forte/faible ou à une acceptation partielle/totale.

3 : le cas d'étude de la fabrication additive (3D) en tant que projet du changement radical

Nous avons présenté dans la section précédente le contexte du secteur de la construction dans son évolution authentique et la façon dont ce changement a bénéficié de l'intervention de l'État, ainsi que certaines tentatives pour changer le processus de construction, qui a du mal à voir le jour dans les métiers du bâtiment. De l'autre côté, il s'agit d'innover dans le champ d'activité du bâtiment en se concentrant principalement sur les composants. Nous nous intéressons particulièrement aux techniques de fabrication additive, d'une part, qui est souhaitée par les pouvoirs publics [17]. Nous vous invitons à consulter (annexe technique) la technologie additive, car notre attention dans cette thèse ne fait pas partie de l'étude de la technologie proprement

[17]Qui s'illustrer par le ministre de la Défense en 2014, il a chargé le Conseil général de l'armement en vue de procéder à un état des lieux et à un diagnostic de la fabrication additive. Ce dernier a proposé à la CCI Paris Île-de-France, de mettre en place une coopération visant à développer une approche partagée pour élargit le projet à l'industrie et à l'économie en général, la fabrication additive étant une technologie transversale.

dite. En revanche, l'étude consiste à étudier le comportement des individus vis-à-vis de cette technologie dans leur profession. D'autre part, la notion de «*technologie additive*» ou, encore «*impression 3D*»,s'agissait probablement de la prochaine révolution industrielle. D'abord réservées au prototypage industriel, les imprimantes 3D permettent maintenant la réalisation illimitée d'objets dans de nombreux matériaux, avec des modèles devenus sophistiqués et qui pourraient concerner l'ensemble ou la quasi-totalité des secteurs de production industrielle. Chaline (1999) explique que, cette technique additive sont développées avec diligence dans la plupart des pays industrialisés tels que les USA, le Japon et l'Europe, avec des projections de coûts de production suffisamment faibles, pour permettre vraiment la diffusion de ces innovations. Il analyse le contexte technologique contemporain en tenant compte de tous les défis multiples et fascinants auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. Il importe avant tout de comprendre et de guider la nouvelle révolution technologique, qui n'implique rien de moins qu'une transformation de l'humanité. Selon l'auteur, nous sommes à l'aube d'une révolution qui est déjà en train de changer la façon dont nous vivons, le travail et la société. Ce phénomène sans précédent, en raison de son échelle et de sa complexité, est ce qu'il considère comme la quatrième révolution industrielle. Nous sommes encore loin d'avoir entièrement compris la vitesse et l'ampleur de cette nouvelle révolution. En conséquence, des possibilités sans fin s'ouvrent lorsque des milliards de personnes sont connectées aux appareils mobiles, offrant une puissance de traitement, des capacités de stockage et un accès inégalé à l'information, avec Industrie 4.0, dont le lancement formel et le projet d'accompagnement ont eu lieu un an plus tard à la Foire de Hanovre, «*The Industry of the Future*». Aujourd'hui, la promotion de la France est directement inspirée par celle-ci. Dans cette continuité, en janvier 2013, les fédérations organisationnelles BITKOM, VDMA et ZVEI, ont sondé 278 entreprises allemandes, principalement dans le domaine de la construction mécanique, dont les trois quarts emploient moins de 500 personnes. Voici leur réponse à la question qui a été posée, quels sont les principaux défis pour la mise en place de l'industrie 4.0 ? :Que cela leur offre en termes de personnalisation ou de prolongation de la vie des biens. C'est autour de ces services qu'on a besoin de nouveaux modèles économiques. D'autre part, l'accélération des innovations technologiques tend de plus en plus à réduire l'espérance de vie des biens de consommation. L'impression 3D n'échappera pas à une telle tendance. Cette accélération de l'innovation remet en cause la notion de propriété, dorénavant, ce n'est plus la possession du bien qui compte, mais son usage. Une forte présence dans le développement de cet écosystème est l'une des clés pour qu'une nation garde le contrôle de son environnement économique et de ses capacités de recherche, la possibilité de substituer à des pans entiers d'emplois qui seront importés par

l'impression 3D des emplois accompagnant le développement de ces techniques. Parmi les nations, il y aura des perdants et des gagnants, et le tournant pour se donner la possibilité d'être en bonne place doit être commencé le plus tôt possible. Il est indispensable d'investir dans la recherche dans des domaines qui permettront de développer à la fois la compréhension des phénomènes physiques et la maîtrise des applications à forte valeur ajoutée. Depuis les systèmes actuels de l'industrie du bâtiment pour garder les technologies de deuxième niveau, s'est permis une innovation radicale avec d'autres industriels, c'est-à-dire que l'innovation organisationnelle, la fabrication de ruptures, le développement durable subissent toujours le même sort. Le maigre volume de financement dédié à l'innovation dans le bâtiment est concentré sur une seule voie d'amélioration de l'existant. Les différentes réalisations qui ont été prises comme exemples, réalisées jusqu'à aujourd'hui, indiquent néanmoins les enjeux, dont la mise en œuvre sur l'ensemble du processus de construction est un aspect pratique et novateur. Par ailleurs, cette technologie, grâce à l'impression 3D(additif), permet de construire la structure en béton en très peu de temps. Comme les bureaux à Dubaï[18]imprimés (construit) en dix-sept jours, dix maisons construites en seulement vingt-quatre heures en Chine, la technologie additive est considérée comme un processus très efficace. D'autres exemples, comme un immeuble de trois étages, sont réalisés en déposant un filet en béton d'une capacité de 18 mètres par minute. C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons à la fabrication additive pour deux raisons. Tout d'abord, nous sentons que nous nous habituons à la caractéristique innovatrice qu'elle exprime, puis à l'impact bénéfique qu'elle a sur les coûts de construction. Et d'autre part, par son rôle social qui

[18] La technologie d'impression 3D augmentera la vitesse d'exécution, mènera à l'achèvement des bâtiments en un temps record la structure du bâtiment dans ce contexte, se trouver imprimée en 3D directement sur site, sans étapes d'assemblage supplémentaires. Le fondateur de l'entreprise Réalisateur de cet ouvrage explique que «La technologie d'impression 3D pour la construction l'impression 3D et de construction, Dubaï demeure en avance : Dawoud Al Hajri, directeur général de la Municipalité de Dubaï précise selon le projet de construction de bureau pour le Municipalité «ce projet constitue un tournant majeur dans le domaine de la construction, *n'en est qu'à ses débuts. Nous effectuons des travaux de R&D de grande envergure afin de rendre la technologie accessible à tous. Nous sommes très reconnaissants envers la municipalité de Dubaï pour ce projet. […] Nous améliorons la technologie actuelle et développons une nouvelle version de notre imprimante 3D qui sera plus fiable et deux fois plus rapide». Réf :* Apis Cor participe à la construction du plus grand bâtiment imprimé en 3D à Dubaï – 3Dnatives

modifie le point de vue de l'organisation des chantiers. Ceci se reflète dans le changement de profession dans le domaine du bâtiment. Cette technologie, en ce qui nous concerne, développe le sentiment de résistance dans un contexte professionnel afin que les acteurs préservent leur environnement de pratique organisationnelle en usage. Il s'agit en même temps d'analyser les aspects réglementaires et économiques de cette technologie. En septembre 2014, l'INPI[19] publiait une étude sur l'impression 3D, les impacts économiques et les enjeux juridiques [20]. Après un bref rappel remarquable du développement de l'impression 3D, une analyse détaillée et les enjeux associés à sa démocratisation, une série de recommandations sont proposées. Alors que certaines d'entre elles étaient destinées à des ayants droit(entreprises et innovateurs), d'autres étaient destinées aux pouvoirs publics (législateurs et institutions publiques). En effet, la démocratisation massive annoncée de l'impression 3D faisait partie du développement de l'imprimante 3D grand public, résultat à une transformation du comportement des utilisateurs. Cette démocratisation démontre la transition du statut d'utilisateur passif vers celui de fabricant autonome. Dans ce scénario, l'intervention de l'utilisateur devait être intégrée à la chaîne de valeur. Cela dit, cela sous-entend également le risque de banaliser l'acte de contrefaçon. Cela aurait pour conséquence d'enfreindre les droits de propriété intellectuelle et d'assurer la sécurité de ces mêmes consommateurs. Le sénateur Richard Yung en avril (2015) a proposé le vote sénatorial sur la loi Macron, un amendement à l'article L.311-1, alinéa 2 du code de la propriété intellectuelle. L'amendement visait à étendre la rémunération pour copie privée aux supports d'enregistrement d'œuvres audiovisuelles, à la technologie de reproduction par impression 3D. Par ailleurs, l'image de l'impression additive est utilisée depuis plus de trente ans dans le secteur industriel. La fabrication additive a été remarquablement médiatisée au cours des trois dernières années. La première demande de brevet portant sur cette technologie fut déposée en juillet 1984 par Jean-Claude André (CNRS et Institut Polytechnique de Lorraine). Il a mené des recherches fondamentales sur la géométrie fractale, dans le but d'atteindre un objet fractal qui est

[19](L'institut national de la propriété industrielle)
[20]HTTP/www.inpi.fr/fr/services-et-prestations/limpression-3d-et-ses-impacts-2014

impossible à atteindre par l'usinage ou le moulage. De ce fait, cette innovation se présente comme une technologie de rupture. D'ailleurs, elle suscite autant d'enthousiasme que d'inquiétude, si elle constitue un véritable vecteur d'innovation, une opportunité pour développer le nouveau service. L'impression semble toutefois être un nouvel instrument de contrefaçon susceptible d'enfreindre tous les droits de propriété intellectuelle. Selon le rapport, l'impression 3D n'est pas simplement un ensemble complexe de technologies. Elle prépare le terrain pour un nouvel écosystème industriel, économique, scientifique, social et sociétal. Voir ce tableau de démonstration explicative de ces différentes approches.

Approche	Démonstration explicative
Industrielle	Parce qu'il implique des processus de fabrication, des matériaux, des logiciels, qui sont toujours dans un état d'effervescence créative.
Économique	Parce que cela va perturber les chaînes de valeur de nombreuses industries, de l'aéronautique à la mode et rendre obsolètes de nombreux modes de production de biens et de services aujourd'hui.
Scientifiques	Ces procédés nécessitent des recherches approfondies, notamment dans les domaines de la machinerie, des matériaux et des logiciels.
Social	Parce qu'elle demandera à tous les acteurs économiques, y compris au consommateur, de reconsidérer leurs positions sur la valeur du savoir-faire acquis, et l'urgence pour tous d'en acquérir d'autres.
Sociétales	En effet, le grand public informé développera un accès direct à la production d'objets, et la fabrication additive fait également partie de la tendance inexorable à protéger notre environnement.

Tableau 10 : les différentes approches qui sont liées à la fabrication additive.

Tout d'abord, on peut remonter dans le temps, de façon à continuer la transition de métier de la construction. En effet, le début du XXIe siècle, il était marqué par la présence «*hégémoniqu*e» de la transition numérique, avec, comme complément technologique, la pratique admise, les procédés de fabrication additive. Il est maintenant probable que cela aura un impact profond et rapide sur la société occidentale d'après Stratégie «*Face à des marchés d'innovation radicale, où les premières arrivées peuvent acquérir les positions dominantes décisives et faire disparaître au passage d'autres marchés. Les acteurs économiques installés, rester en retrait et voir venir peuvent entraîner des coûts économiques, sociaux considérables*»(Stratégie, 2017). Ce même ouvrage conseille aux acteurs économiques de s'intéresser aux avantages, elle offre cette technologie, mais les métiers du bâtiment restent imperméables à cette idée. Tout d'abord, les premières expériences remontent aux années quatre-vingt. Elle a pris de l'ampleur

au début des années 2000 et a ensuite connu une croissance plus lente. D'ailleurs, le site Futura-sciences définit l'impression 3D comme «*une technique de fabrication appelée additive, qui est toujours basée sur l'addition de matériaux, contrairement à des techniques basées sur l'enlèvement de matériaux tels que l'usinage*». De plus, nous devons préciser que récemment, cette technologie a été démocratisée et arriver à deviner accessible pour une majorité de populations, tout en restant en demande pour de nouvelles conditions de concurrence, en particulier dans les métiers de la construction. Les avantages peuvent être nombreux comme : gain de temps, réduction des coûts, meilleure performance énergétique, structure complexe avec surtout la précision. C'est pourquoi cette technologie pourrait être utilisée pour créer des habitats d'urgence. Par exemple, faire face aux conséquences d'une catastrophe naturelle, faire en sorte que les victimes aient un lieu de résidence très rapidement. Dans un autre exemple, l'entreprise chinoise WinSun a réussi à imprimer (construire) un immeuble de 6 étages avec une imprimante de 40 m de long. Son utilisation sur un site pourrait être bénéfique afin de limiter les accidents, de mieux maîtriser les différentes étapes. Une première expérience se trouve en Italie, avec la construction d'un village entier à l'aide de l'imprimante 3D, cette dernière, optimisant l'utilisation des matières premières en accélérant l'exécution du site. En effet, elle limite l'intervention humaine sur chantier et pourra supprimer des emplois à l'avenir, mais donnera naissance à de nouvelles opportunités : les techniciens en robotique et les autres concepteurs de logiciels sont les emplois de demain. Toutefois, la construction d'un bâtiment à partir d'une imprimante 3D sera toujours difficile à concevoir pour le commun des mortels. Est-ce que le fantasme autour de cet objet va devenir réalité ? C'est notre cas d'études qui s'intéresse au processus des freins, demeurant mobilisé par les acteurs du bâtiment vis-à-vis de cette technologie. Depuis lors, les acteurs du secteur de la construction se mobilisent pour redonner sens et efficacité à leurs activités. Que ce conflit, manifeste ou latent, ait entraîné une résistance des institutions publiques ou des grandes entreprises, dont le maître d'œuvre. Il y a effectivement un conflit entre la logique de la règle de l'art exercée par les acteurs de la construction et celle de l'innovation. Les travaux de Crozier et Friedberg (1977), ont parfaitement mis en évidence, c'est que certains des acteurs ne se mobilisent plus uniquement pour nous protéger derrière les règles d'organisation, mais pour les transformer. Les travaux de Doms et Moscovici (1984/1990) montrent que l'innovation repose sur la production par une minorité. «*Pour qu'une minorité soit considérée comme, un potentiel d'influence, il faut qu'elle dispose d'un point de vue cohérent, bien défini, soit en désaccord avec la norme dominante de façon modérée ou extrême […] Ces traits distinctifs ce sont nécessaires à la minorité, si elle veut devenir une source active d'influence. Ils ne sont pourtant pas suffisants. […] Il lui faut*

encore être socialement reconnu, avec ses qualités spécifiques. Elle doit donc être motivée, à obtenir, préserver ou même accroître sa visibilité, faire reconnaître son existence par la majorité. Elle ne doit négliger aucun effort pour se remarquer, identifier et coûter» (1984/1990, p. 58). Mais dans cet esprit, le secteur qui est depuis la séparation entre les architectes et les ingénieures en design structurelles. La résistance aux changements culturels et professionnels semble être incarnée par les architectes, bien qu'il existe quelques exceptions (Kolarevic et Parlac, 2015). L'image de l'architecte est illustrée par l'homme de l'art et le garant de l'ouvrage, par conséquent, c'est lui qui dessine l'œuvre. Il définit la manière de construire, en fonction des matériaux imposés par lui-même, en se référant aux normes et aux règles institutionnelles. Bien que, les tâches de conception, de production, aient intégré l'automatisation depuis les 1960. Cette vision de l'architecte, la machine était abordée par plusieurs auteurs en particulier ceux de Negroponte (1970), et Quintrand et al, (1985) ainsi que John Frazer(1995), confirme que cette conception actuelle de la construction est loin d'être universelle. Le choix de ce domaine est basé sur sa pertinence pour nos thèmes de recherche. En effet, en 2016, le BTP a entrepris un changement radical d'organisation par rapport le changement du procédé additif de construction, dans le but de réduire les coûts et d'augmenter la production. Ce changement radical, porté par cette technologie, va interpeller en particulier les fondements de pratique actuelle, la connaissance de l'organisation, ainsi que le coût de la construction, la durée du travail des employés et les méthodes de gestion du travail. Dans ce contexte, nous voulons examiner la probabilité de voir une résistance au changement et la possibilité d'étudier son impact sur l'organisation. De plus, en raison de la nature radicale du changement, nous avons observé un changement possible dans l'identité organisationnelle du secteur de la construction. Ce sont les acteurs de la construction que nous voulons étudier en profondeur leurs comportements lors de ce changement radical à travers leur identité organisationnelle. C'est pourquoi nous avons choisi une méthode de sélection pour choisir les acteurs à étudier. Cette technique appliquée à la préfabrication de moules, d'armatures ou d'autres produits liés au domaine d'activité de la préfabrication présente un grand intérêt pour les industries. Il couvre le secteur d'activité de la fabrication sur commande, avec des produits à géométrie complexe. Après la présentation de notre cas d'étude dans cette partie, nous poursuivons le développement de notre recherche empirique. Nos questions, qui ont évolué au fil de nos progrès empiriques sur le terrain, nous avons réussi à affiner nos entretiens dans ce sens, afin d'orienter les questions par rapport aux analyses de données qui ont précédé l'entretien suivant.

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche

Introduction

Le chapitre précédent nous aide à comprendre le contexte du secteur de la construction et l'objet du changement. En revanche, il n'a pas indiqué la méthode utilisée pour mener l'étude empirique en précisant notre approche de cas et l'échantillon qui a été pris pour l'étude. Alors dans le présent chapitre, nous expliquons les choix méthodologiques que nous avons effectués pour mener notre étude empirico-formelle. Ainsi, premièrement, nous décrirons en détail le but et la nature de notre recherche. Nous soulignerons que dans cette thèse nous adoptons une logique de découverte fondée sur une recherche exploratoire à caractère qualitatif. Une démarche inductive particulière de théorisation ancrée nuancée permettra de conduire cette démarche qualitative. Nous décrirons également notre cadre général de recherche empirique, qui comprendra une stratégie pour l'accès sur le terrain, la collecte de données et l'échantillonnage, y compris la triangulation des données. Nous développerons également l'approche d'analyse adoptée, qui a traversé les étapes de codification, de catégorisation, d'intégration et de modélisation pour faire émerger nos données de terrain comme modèle explicatif des phénomènes étudiés.

Dans le chapitre précédent, nous avons montré le terrain de notre étude et nous avons aussi illustré notre cas d'étude, qui perturbera le secteur de la construction par sa gestion de la production. Nous examinons ici l'obtention de résultats fiables du point de vue des scientifiques et des praticiens. Ce sont les choix méthodologiques les plus appropriés pour atteindre les objectifs de la recherche. C'est pourquoi nous proposons dans ce chapitre de détailler ces choix, dans un outil de recherche empirique qui délimitera notre étude sur le terrain. Cette phase préparatoire comprendra le développement de stratégies d'accès sur le terrain, l'échantillonnage, les interviews, les observations et les procédures d'analyse. Toutefois, il n'y a pas de cadrage méthodologique universellement accepté au sein de la communauté de la recherche qualitative. En effet, certains manuels de méthodologie insistent sur le fait qu'il s'agit d'une approche non structurée à l'avance. Qu'il convient particulièrement aux situations de recherche, où le chercheur a beaucoup de temps, où explorent des phénomènes très peu connus ! Certains auteurs ont signalé qu'il est difficile de commencer des recherches sans connaissance préalable (Campenhoudt et Quivy, 2011; Miles et Huberman, 2003). Nous serons donc en faveur de l'adoption d'un dispositif général de recherche empirique, dans notre étude de terrain pour les raisons suivantes. **Premièrement**, nos recherches portant sur des thèmes comme la résistance

au changement, l'identité organisationnelle et la gestion cognitive ont déjà été étudiées et clairement établies. **Deuxièmement**, du fait que nous commençons en tant que chercheurs en sciences de gestion, nous préférons être prudents plutôt que d'adopter des approches non structurées et aléatoires. Après avoir présenté notre position, nous détaillerons dorénavant les choix et les composantes de notre cadre méthodologique. Dans un premier temps, précisons ici comment ce cadre méthodologique a été construit. Au début, nous avons essayé de l'élaborer à travers des concepts rassemblés dans une stratégie idéale à appréhender empiriquement les phénomènes étudiés. Cependant, après avoir découvert des différences entre les éléments théoriquement souhaitables et empiriquement réalisables, notre cadre méthodologique a dû tenir compte d'un certain nombre de contraintes liées aux réalités sur le terrain. Afin de réconcilier ces obstacles empiriques avec les exigences de qualité de nos travaux de recherche, nous avons dû faire preuve de pragmatisme. Suivant les principes énoncés par Girin (1989), nous avons tenté de mettre au point une méthodologie «adaptée». En revanche, il nous a fallu choisir un degré élevé de rigueur et de transparence pour garantir la fiabilité de nos résultats. Ainsi, nous avons pris conscience des limites de notre recherche empirique en identifiant les divers obstacles qui y sont associés. Ceci nous a permis d'améliorer la fiabilité des connaissances produites, en proposant des actions pour mieux s'adapter aux problèmes rencontrés. Les choix méthodologiques pratiques seront présentés ci-dessous. Des repères seront établis lors du parcours empirique du chercheur. Après l'établissement de notre stratégie d'accès au terrain, un certain nombre de repères devront maintenant être définis avant que nous puissions commencer notre travail empirique. Ainsi, cinq repères structureront notre cadre méthodologique : **le cadre conceptuel, un échantillon avec une orientation théorique, des interviews semi-directives, de récit de vie et une période d'observation et une analyse spécifique.** La partie précédente donnait le contexte de l'évolution du secteur de la construction. Nous avons constaté que ce secteur économique mettait l'accent sur la transformation des matériaux naturels et employait environ 7 % de la population. Il est dans un état de changement structurel depuis la Seconde Guerre mondiale, et notamment trente glorieux. Il est devenu un secteur sans innovation radicale depuis le début des années 60. Il y a un certain nombre d'opportunités, mais les personnes impliquées dans la construction, ils ont clairement une préférence pour le travail manuel. La présente partie vise à présenter et à justifier la méthode de recherche retenue pour étudier la résistance au changement dans l'organisation de ce secteur.

Après avoir entièrement transcrit nos interviews, une première étape de codification a permis de dégager les principales unités de sens des mots recueillis, bien que nous nous soyons

concentrés sur les unités de sens relativement à nos objectifs de recherche. Nous sommes restés ouverts à ceux qui se rapportaient aux particularités du terrain durant la production des codes. Le stade de la catégorisation en est venu à nommer les phénomènes observés d'une façon plus riche et plus inclusive pour amener l'analyse à un niveau conceptuel. Par contre, on n'a pas attendu la fin de la codification pour effectuer la catégorisation. Ces deux phases ont été menées simultanément dans le cadre d'une comparaison continue des unités de signification pour donner plus du sens conceptuel aux catégories. Pour finir, l'étape de modélisation est venue conclure notre démarche de théorisation ancrée en cherchant à expliquer les phénomènes étudiés à travers la proposition de lien entre les catégories identifiées. Nous présenterons aussi notre utilisation du logiciel Max QDA qui, loin de se substituer à notre sensibilité théorique de chercheur, a émergé comme un outil soutenu dans notre analyse des données qualitatives.

1 : Une étude empirique exploratoire qualitative

Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur la définition de la stratégie méthodologique suivie pour mener nos recherches empiriques. Nous ne ferons pas que présenter notre réflexion sur les objectifs de cette étude de terrain, mais aussi les approches scientifiques qui guident notre processus de production des connaissances.

1.1 :Une recherche exploratoire

Au début de notre recherche, nous avons pensé que notre thèse serait une analyse d'une revue de littérature détaillée, ce qui permettrait d'élaborer des hypothèses qu'il faudrait ensuite vérifier au moyen d'une étude sur le terrain. Pourtant, être absorbé dès le début dans notre terrain en tant que dirigeant au sein d'un secteur que nous allions étudier, nous a conduits à faire une observation participative sans en être conscients au début. C'est par l'apprentissage des premiers travaux scientifiques liés au changement et à la résistance des employés que nous avons trouvé le fossé entre la littérature existante et nos propres observations de terrains. Non seulement la résistance au changement restait largement perçue comme problématique, tant de la part des managers que des scientifiques, mais leur contribution potentielle à l'apprentissage organisationnel était en grande partie inexplorée. Cette observation nous a amenés à définir notre problématique, mais nous avons également eu de la difficulté à intégrer immédiatement une approche hypothético-déductive, étant donné les insuffisances de la littérature sur ce sujet. Nous nous sommes donc tournés vers une autre approche pour atteindre nos objectifs de recherche. Par conséquent, étant donné le choix que nous avons fait d'étudier ce que la résistance au changement peut apporter à l'organisation de façon positive. Notre recherche vise

à mener à la découverte du processus qui permet aux résistants au changement de participer à l'apprentissage organisationnel. Pour ce faire, il faudra suivre les différentes dynamiques et phases qui caractérisent ce parcours. À partir de là, notre thèse ne vise plus à tester des hypothèses et des théories, mais à explorer et identifier des régularités, ce qui pourrait nous aider à mieux comprendre les phénomènes observés. C'est pourquoi la recherche que nous menons est exploratoire. Selon Lavarde (2008), une telle recherche vise à combler une lacune, un vide dans la littérature et dans les travaux précédents sur un objet d'études. Nous devrons donc explorer une situation afin d'en déterminer l'essence et de nous familiariser avec une réalité qui n'est pas encore connue. D'autre part, notre recherche exploratoire ne sera pas considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme une première reconnaissance du terrain en vue de la poursuite des recherches. De ce point de vue, nous tenterons en tant que chercheur d'être créatifs dans ce travail de thèse.

1.2 : Une recherche qualitative.

L'étude scientifique des phénomènes s'effectue en général selon deux grandes approches. L'une est l'approche qualitative ainsi que l'autre est l'approche quantitative. Le choix entre les deux peut être fait en fonction des quatre composantes : l'orientation de la recherche, la nature de la recherche est guidée par un objectif d'essai. En tenant compte des limites de la littérature, nous avons problématisé notre sujet de recherche en nous intéressant à cet aspect inconnu. Tout d'abord, il s'agit de démontrer comment mesurer la résistance au changement et comment protéger l'identité face au changement. Il y a dans ce projet le désir de découvrir de nouvelles relations du phénomène, de bâtir de nouvelles hypothèses ou propositions, se référant à un objectif d'exploration. Cette orientation s'inscrit généralement dans une démarche qualitative (Baumard et Ibert, 2003). Ainsi, notre orientation présuppose l'exploration du phénomène dans sa dynamique et ses sources, impliquant ainsi le choix d'une démarche qualitative. L'orientation n'est pas la seule justification de notre choix, les choix éthiques sont aussi des arguments importants. Le processus de définition de notre approche scientifique de l'accès au terrain nous a conduits à faire des choix entre la recherche qualitative et quantitative. Sur le plan traditionnel, ces approches sont liées au passage de la production à la vérification de la théorie(Glaser et Strauss 1967). D'une part, les tenants de la méthode quantitative considèrent que les résultats de la recherche qualitative ne suffisent pas à produire des faits scientifiquement reproductibles — certains auteurs avancent même que la validité scientifique est en tout cas quantitative (Hammersley, 1989/2018). Selon eux, la méthode qualitative doit encore être développée

pendant un jour pour offrir toute l'assurance de sa capacité à vérifier les hypothèses. De ce point de vue, la recherche qualitative devrait donc être confinée aux travaux exploratoires dans le but de fournir des recherches quantitatives avec des catégories et des hypothèses. — La recherche quantitative permettrait ensuite d'approfondir et de tester la théorie. D'autre part, et par opposition à ceux qui appuient la recherche quantitative, les partisans des méthodes qualitatives affirment que les approches de vérification quantitative sont incompatibles avec l'élaboration de théories. À leur avis, ces techniques de vérification auraient pour effet de résoudre de petits problèmes découlant de théories existantes, mais sans qu'ils puissent être réexaminés dans leur ensemble ou produire de nouvelles théories (Glaser et Strauss, 1967). Selon ses auteurs, ces techniques se trouvent liées à la démarche hypothético-déductive qu'elles confinent à la rhétorique de la vérification. Dans cette perspective, la recherche quantitative et qualitative est contestée, car les premières font prévaloir le cadrage théorique sur l'empirique lorsque les secondes sont plus vivantes et créatives. Un troisième point de vue cherche à limiter les antagonismes entre les méthodes qualitatives et quantitatives. C'est ainsi que Wacheux (1996) montre la stérilité de cet état d'opposition entre les deux méthodes, qui ne reflètent plus la réalité scientifique des recherches en sciences sociales. Cette opposition serait aussi une idée fausse, parce qu'un chercheur peut adopter une approche à la fois quantitative et qualitative dans l'élaboration ou l'essai d'une théorie. Les partisans de ce point de vue alternatif croient qu'il est réducteur de limiter le qualitatif à la considération de la complexité des phénomènes et quantitatifs pour la fabrication d'instruments de mesure fiables au service d'un cadrage théorique préliminaire. De cette manière, chaque méthode est utile à la fois pour la vérification et pour la production des théories. Becker et Geer (1960) laissent entendre qu'une théorie peut être mise à l'essai en utilisant des données qualitatives. En revanche, le potentiel de l'approche quantitative en matière d'approche exploratoire a été renforcé par l'évolution des possibilités de traitement statistique (Brabet, 1988). Après avoir examiné ces différents points de vue, nous avons procédé de la façon suivante afin de positionner notre recherche. Nous avons commencé par la prémisse qu'un chercheur peut choisir une méthode en fonction des contextes de sa recherche, de ses objectifs et des outils nécessaires pour étudier son objet. De cette façon, il peut adopter la méthode qui convient le mieux aux besoins du projet de recherche. En ce qui concerne cette thèse, nous avons donc choisi la méthode la plus appropriée et la plus efficace pour obtenir les données nécessaires à la réalisation de nos objectifs exploratoires. C'est pourquoi nous avons recours à la recherche qualitative. Deux critères permettent de caractériser la recherche qualitative. Il s'agit d'abord de tenir compte du fait que les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour collecter des données qualitatives (témoignages,

observations, etc.) et, d'un autre côté, d'analyser ces données de façon qualitative, c'est-à-dire d'en extraire le sens plutôt que de les transformer en pourcentage ou en statistique (Paillé et Mucchielli, 2021). Deuxièmement, les recherches de nature qualitative doivent être menées de manière naturelle, c'est-à-dire sans équipement sophistiqué ou situation artificielle — suivant une logique proche des gens, de leurs gestes et de leurs témoignages. Un certain nombre de facteurs nous ont incités à adopter une approche qualitative. Tout d'abord, il faut que notre sujet soit appuyé par plusieurs études qui permettront d'éliminer toute l'essence. Pour explorer l'originalité de notre terrain, il est donc nécessaire de choisir la méthode qualitative pour tirer parti d'une approche ouverte et de découverte. Par conséquent, les méthodes qualitatives seront mieux à même de générer d'«*heureuses trouvailles*» et de nouvelles perspectives théoriques (Glaser et Strauss, 1967). Puis, au cours de notre recherche, nous nous pencherons sur l'interprétation des perceptions subjectives des acteurs sur les changements menés dans «*leur organisation*». Il s'agira donc pour nous de pouvoir enlever toute l'essence des différentes situations vécues en décrivant le plus fidèlement possible les points de vue des acteurs. Pour atteindre cet objectif, la méthode qualitative a l'avantage d'offrir une multitude de descriptions, permettant des représentations denses et profondes susceptibles de donner un sens à la réalité perçue, et offrir une flexibilité relative dans notre étude — délais et méthodes de collecte de données qui peuvent changer pendant l'étude. Ainsi, les phénomènes observés peuvent être appréhendés dans toute leur complexité, ce qui nous permettra de parvenir à un modèle capable de rapporter toutes leurs caractéristiques. Enfin, nous choisissons des méthodes qualitatives parce que celles-ci offrent un ancrage de proximité. La collecte et l'analyse des données se concentrent donc sur des cas spécifiques et sur des phénomènes spécifiques et contextuels. Par conséquent, la recherche qualitative donne lieu à des descriptions complexes, riches et solidement fondées de la réalité à l'étude (Miles et Huberman, 2003). Selon qu'une recherche est en position d'ensemble ou d'explication, l'approche doit être choisie avec une certaine cohésion. Nous avons opté pour une attitude compréhensive, présupposant que la réalité est construite et impliquant une interdépendance entre l'investigateur et l'investiguer dans la production de connaissances. Cette quête de compréhension présuppose une compréhension du sens des actions des acteurs de la construction, qui implique forcément des méthodes permettant aux acteurs de s'exprimer. Autrement dit, des choix éthiques supposent une démarche qualitative.

1.3 : Une démarche de type théorisation ancrée nuancée

La démarche qualitative que nous avons adoptée dans notre thèse est fondée sur la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967). Guidée par une construction rigoureuse de théories fondées sur la production et l'analyse de données de terrain, la démarche de théorisation ancrée est une posture fondamentale d'enquête empirico-formelle. Il part d'une réalité locale et contextuelle qui doit être portée au niveau théorique par un travail méthodique. Ce processus comprend la codification, la définition de concepts et la formulation de leurs relations au sein d'un modèle émergent. De plus, la théorisation ancrée adopte une posture fondamentale qui décline toute réflexion déductive. Elle a pour but de produire une théorie tout en excluant l'idée d'une orientation théorique préalable. De ce point de vue, la théorie ne devrait pas influer sur l'analyse empirique, ce qui permet de limiter les risques de circularité (Ayache et Dumez, 2011). Ces risques sont décrits ci-après par les auteurs : en abordant un terrain avec des cadres théoriques déterminés au préalable, il est fort probable de ne voir dans le terrain que ce qui confirme ou infirme ces cadres. En réalité, l'analyse empirique repose sur les cadres théoriques utilisés pour se structurer. Sous l'influence d'un tel parti pris, le chercheur peut alors éliminer l'essence d'une découverte originale, en ne tenant pas compte de faits qui contredisent le cadre théorique. Il peut donc se priver d'éléments riches, qui demeureront cachés sur le terrain malgré ses efforts analytiques. Cela dit, les nombreux avantages que cela comporte, l'application de la théorisation ancrée dans sa forme pure et originelle ont été largement discutés dans la littérature. C'est pourquoi Ayache et Dumez (2011) supposent qu'il est impossible d'utiliser strictement l'approche ancrée. Plusieurs recherches ont ensuite exposé des arguments qui vont dans le sens d'un regard moins critique vis-à-vis du travail de déduction. Il faut donc prendre en considération les dangers d'entreprendre une étude inductive sur le terrain sans définir de cadrage conceptuel préliminaire (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Effectivement, sans une première référence théorique, le chercheur peut s'engager dans une analyse empirique sans avoir une idée de ce qu'il veut observer. Dans ce contexte, il peut être rapidement saturé de données et totalement confus en raison de la multitude et de la diversité des situations étudiées. Par ces écrits de la littérature, il semble que le chercheur doit trouver un juste équilibre — que Paillé et Mucchielli (2008), il s'agit d'une «équation intellectuelle»— entre sa découverte du terrain et son cadrage théorique. Ce raisonnement nous a amenés à nous positionner dans notre travail de thèse. D'une part, il incorpore les recherches de Glaser et Strauss (1967) sur l'importance d'ancrer le nouveau modèle dans les données de terrains. Cette démarche ancrée permet de bénéficier de données de qualité et d'informations sur les expériences spécifiques vécues par

les acteurs. Il nous paraît idéal pour mettre en valeur les nouvelles constructions et les nouvelles interrelations. Quoi qu'il en soit, cette approche ne sera pas appliquée dans sa totalité. Dans notre thèse, l'équation intellectuelle choisira une démarche plus nuancée du processus de théorisation ancrée pour développer une vision moins radicale de la démarche inductive. Ce processus favorisera une attitude au sein de laquelle l'induction n'exclura pas entièrement la déduction. Cependant, nous n'envisageons pas non plus une équation dans laquelle la déduction serait égale à l'induction : les courts instants déductifs seront intégrés dans une approche généralement inductive. Ainsi, selon les travaux de Savoie-Zajc (2000), notre point de vue de la théorisation ancrée se compose deux niveaux de cadrages théoriques. Le premier niveau permet une compréhension efficace des situations empiriques au moyen d'un cadre théorique préliminaire. Cela réduit la probabilité d'être débordé par la multitude et la diversité des situations. Ce cadrage a pour objectif d'orienter la collecte et l'analyse des données en proposant en particulier une définition opérationnelle des concepts étudiés. En autorisant la réduction anticipée des informations, il s'agit de l'interprétation et de la distribution des données en deux catégories : l'une en lien avec nos thématiques de recherche et les autres. Ainsi, contrairement à la posture de Glaser et Strauss (1967), il n'est plus question pour explorer le terrain en s'obligeant à exclure tout préjugé théorique, mais de collecter et de traiter les données relatives aux critères théoriques prédéfinis. Il sera nécessaire de tenir compte du fait que cette conception du cadrage théorique peut nous faire tomber dans le piège de la circularité mentionnée ci-dessus. C'est pourquoi nous devons prendre certaines précautions pour régler ce problème. Au départ, notre cadrage théorique devra rester en même temps rudimentaire, déstructuré et déstructurant. Il sera plus proche de la posture théorique de début décrite par Paillé et Mucchielli (2008) — cette posture est un outil qui aide à bien comprendre l'étude et l'analyse inductive. Ainsi, au lieu d'énumérer les travaux de la littérature de façon exhaustive, notre cadrage théorique se penchera sur la problématique, afin de tracer les grandes lignes de notre recherche (Paillé et Mucchielli, 2008 ; Gardody, 2015). Il proposera des repères qui permettront de mettre en évidence les phénomènes à étudier, les questions à poser et les faits à suivre attentivement sur le terrain. En effet, il ne tentera pas de tout expliquer jusqu'au moindre détail afin de formuler des hypothèses à vérifier, mais plutôt nous amener à nos questions de recherche auxquelles nous répondrons au moyen de données empiriques. En second lieu, après avoir tracé les frontières conceptuelles de la recherche, il sera nécessaire de rester pleinement réceptif aux particularités du terrain. En adoptant la posture de l'attention flottante (Freud, 1967), le chercheur écoutera sans réserve l'ensemble du terrain. Il s'abstiendra de privilégier une partie du terrain, du moins au début, de manière à ne pas influencer son analyse dans son ensemble.

De cette manière, la même attention sera accordée à toutes les informations qui intégreront le terrain conceptuel et le projet de recherche. Au deuxième niveau de notre approche de théorisation nuancée, nous analyserons les données à la lumière des théories détaillées dans notre cadre conceptuel préliminaire. Afin de décrypter les réalités sur le terrain, l'activation de cette connaissance peut donc faciliter les processus de la théorisation ancrée. Elle participera progressivement à la construction de représentations intelligibles tout en privilégiant le processus d'analyse inductive. Ainsi, non seulement la découverte sera-t-elle optimisée, mais le processus de théorisation peut aussi être plus fluide.

1.4 : Processus pour mémoriser les épisodes émotionnels.

L'approche rétrospective repose sur la prémisse que le rappel d'un événement émotionnel peut amener une personne à vivre un état émotionnel proche de celui ressenti durant l'événement vécu (Niedenthal et al., 2013). Le modèle de mémoire dont nous allons tenir compte dans notre thèse supposera que les souvenirs émotifs sont préservés et qu'ils peuvent être récupérés. Nous soutiendrons cette position sur la notion de système propositionnel (Leventhal, 1984, 2014) qui permet de stocker des informations sur les états émotionnels passés, puis parler des émotions qui se font sentir (Fofana, 2007). Dans ce système, le concept de mémoire autobiographique se rapporte à des expériences personnelles du passé. Par ailleurs, la mémoire autobiographique comporte deux volets distincts (Duval et al., 2007) : l'une épisodique, l'autre sémantique. Bien que la composante épisodique comprenne des souvenirs d'événements précis situés dans le temps et l'espace, la composante sémantique, d'autre part, saisit la connaissance générale du passé. Dans notre thèse, nous favorisons l'activation des souvenirs de la mémoire épisodique grâce à leur exactitude. Un souvenir épisodique était initialement structuré autour d'informations sur ce qui est arrivé, dans quel lieu et à quel moment ! Cette définition a par la suite été modifiée par Tulving (1983, 2002) pour inclure le concept d'expérience consciente lié au souvenir d'un événement. L'auteur a tenté de se concentrer sur les états de conscience qui accompagnent la récupération plutôt que sur le type d'informations activées. De nos jours, la mémoire épisodique est intrinsèquement liée à l'expérience consciente qui accompagne la récupération de renseignements. Il s'agit de revivre dans le présent ce que nous avons connu dans le passé (D'Argembeau et al., 2003). Ainsi, les personnes peuvent faire l'expérience consciente de se souvenir d'un événement émotif au moyen de processus d'auto-noétique (Fofana, 2007). Conformément à Tulving (2002), la notion de conscience auto-noétique reflète la capacité d'une personne à représenter mentalement ses propres expériences subjectives

(pensées, perceptions, émotions) dans le temps. Par conséquent, le rétablissement de la mémoire épisodique exige de connaître les renseignements détaillés du passé personnel, comme les perceptions, les mots, les faits, les pensées ou les sentiments qui font partie de l'épisode de codage de l'événement (D'Argembeau et al., 2003). Cependant, la mémoire ne saurait être considérée comme un mécanisme parfait pour stocker tous les détails d'un événement et permettre ainsi une restitution précise et complète. La façon dont une personne se souvient d'un événement dépend de la façon dont elle l'a gérée au moment de l'encodage de la mémoire, de la mesure dans laquelle l'information encodée a été consolidée et de l'information à laquelle elle peut avoir accès au moment de sa récupération. De plus en plus de recherches montrent que les épisodes émotionnels sont mieux mémorisés que les épisodes neutres (Schooler et Eich, 2000). De plus, la dimension émotionnelle de l'information semble influencer l'activité des processus d'encodage, de consolidation et de récupération qui favorisent leur mémorisation (D'Argembeau et al., 2003). Nous développerons les dimensions émotionnelles selon la littérature et l'encodage en deux paragraphes de la façon suivante :

1.4.1 :Dimension émotionnelle et encodage

Tulving (1983) a expliqué que, l'encodage peut être défini en tant que processus par lequel un événement ou un fait devient un souvenir. Plusieurs auteurs ont laissé entendre que la dimension émotionnelle d'une expérience influencera les processus impliqués dans l'encodage de sa mémoire. Il est alors nécessaire de tenir compte à la fois de l'attention accordée à cet événement et de son importance. Premièrement, la capacité de se souvenir consciemment d'un événement dépendra de l'attention accordée. Par exemple, Öhman et Wiens (2002) affirment que les stimuli ayant une valeur émotive négative élevée mènent souvent à une réponse d'orientation. Ils provoquent une rupture dans les activités comportementales et cognitives afin d'orienter l'attention vers l'événement menaçant pour se préparer à une réaction. Deuxièmement, même s'il est important de détecter et d'orienter votre attention vers un stimulus afin de l'encoder dans la mémoire, il faut également veiller à mettre sur pied un système d'encodage élaboré. Par conséquent, Riemann et McNally (1995) laissent entendre que c'est le cas pour l'information émotionnelle que les personnes considèrent généralement comme important par rapport à leurs objectifs et préoccupations. En effet, la recherche suggère que ces épisodes émotionnels sont traités plus en profondeur et élaborés et sont donc mieux encodés dans la mémoire. En particulier, un événement important sera analysé de façon détaillée pour en déduire les causes et les conséquences, et évaluer la capacité de la personne à changer la situation pour atteindre

ses buts (Ellsworth et Scherer, 2003). Toutefois, même si une attention particulière est accordée à des stimuli émotionnels pour leur encodage profond, il n'est pas garanti que tous ces événements sont encodés dans la mémoire. Par conséquent, une personne peut se concentrer sur les éléments qui lui paraissent les plus importants, au détriment d'autres aspects (Ochsner et Schacter, 2000). Selon D'Argembeau et al, (2003), les aspects centraux des événements auront tendance à être mieux retenus pour les épisodes émotionnels que les aspects périphériques. En d'autres termes, les aspects relatifs au thème principal de l'événement seront mieux mémorisés que les détails qui n'ont aucun lien direct avec son thème principal. Cette caractéristique du souvenir des épisodes émotionnels peut s'expliquer par l'idée qu'un accroissement de l'excitation émotionnelle peut entraîner un rétrécissement de l'attention (Christianson, 1992).

1.4.2 : Dimension émotionnelle et renforcement.

La conservation à long terme d'une représentation mémoire nécessite de consolider l'information encodée. Il semble que la réactivation de l'information joue un rôle important dans le processus de consolidation. Par exemple, selon D'Argembeau et al, (2003), la dimension émotionnelle affecte les processus de consolidation en augmentant la fréquence avec laquelle les mémoires sont réactivées. En effet, l'importance des événements émotifs semble accroître la probabilité qu'ils se rétablissent au-delà des événements neutres (Bower et Sivers, 1998). Cette réactivation des souvenirs suppose généralement un partage social de l'événement émotionnel, mais peut également se produire pendant les ruminations mentales. Les études laissent entendre que les gens pensent à des événements émotionnels intenses plutôt qu'à des événements neutres ou de faible intensité (C. Thompson et al., 1996), et que des épisodes émotionnels sont plus souvent partagés socialement (Rimé et al., 1991). Par la réactivation des souvenirs émotionnels, l'individu renforce et stabilise les associations entre les différents éléments qui les composent, favorisant ainsi le maintien de ses souvenirs dans la mémoire. Cependant, il sera nécessaire de tenir compte des biais de mémoire spécifiques au processus de consolidation. Selon Bower (1990), il est possible que la personne évite de penser à certains événements émotionnels négatifs et ne les réactive pas, réduisant ainsi ses chances d'être retenue. Il est donc possible de faire disparaître les souvenirs émotionnels pour oublier un épisode désagréable. En effet, une tendance à se souvenir plus précisément des événements positifs a été mise en évidence par des études qui ont comparé la trajectoire des épisodes autobiographiques positifs avec celui des événements négatifs (D'Argembeau et al., 2003).

1.4.3 : Le rétablissement de souvenirs émotionnels.

Selon Wheeler et al, (1997), ce souvenir d'un événement, c'est revivre un moment du passé dans le présent, l'attention de la personne quittera alors momentanément l'environnement sensoriel actuel pour vivre une expérience comparable à un voyage mental dans le temps. Le processus de récupération de la mémoire dans ce contexte réactivera les expériences émotionnelles passées, car la personne interrogée fera l'expérience de l'objet en tant que mémoire. Bower (1981), va jusqu'à suggérer que, pendant le rétablissement d'une mémoire émotive, l'individu vivra le même état affectif qu'il a connu dans le passé. Sur la base de cette logique, Bower et Cohen (1982) modélisent, la mémoire humaine en tant que réseau associatif servant à décrire les événements, les émotions telles que la colère, la peur ou la joie prennent ensuite la forme de nœuds dans la mémoire qui seront reliés à d'autres informations permettant de décrire les événements associés à l'émotion ressentie (Fofana, 2007). Cette information contiendra à la fois des étiquettes et des comportements verbaux associés, des descriptions des émotions, des activités expressives ou des réactions physiologiques. Par conséquent, une personne qui se souvient d'un épisode émotionnel activera le nœud en lien avec l'information associée à cet épisode, et peut-être faire l'expérience de certains ou de la totalité des états émotionnels originaux, allant des étiquettes verbales aux réponses physiologiques et aux expressions faciales. D'un point de vue empirique, Schwarz et Clore (1983) ont montré que, la manière dont les souvenirs émotionnels sont mémorisés détermine la qualité de la recherche dans la mémoire. Par conséquent, la difficulté de rechercher un souvenir donné peut s'accroître lorsque les indices de récupération sont incomplets, non spécifiques ou incorrects (Koutstaal et Schacter, 1997). C'est pourquoi Schwarz et Clore (1983) insistent sur la nécessité de mettre l'accent sur des éléments émotionnels spécifiques, détaillés et concrets dans le processus de récupération des souvenirs pour réactiver l'émotion originale. Le fait de se référer à des indices de rétablissement riches et distinctifs augmentera la probabilité d'avoir accès à l'information recherchée (Koutstaal et , 1997). La référence à des indices de récupération riches et distinctifs augmentera la probabilité d'accéder à l'information recherchée (Koutstaal et Schacter, 1997), ce qui souligne l'importance de la façon dont le chercheur devrait aborder l'expérience d'un événement émotionnel sur le terrain. Après avoir identifié les mécanismes de la mémoire, nous précisons maintenant les typologies des souvenirs émotionnels qui peuvent être récupérés, bien que certaines réactions émotionnelles ne soient pas accessibles à la conscience(Leventhal, 1984). Nous ferons ici référence au système schématique regroupant les associations récurrentes entre le système de perception et le système de réaction corporelle. Appelé

anoétique, ce processus schématique n'est pas directement accessible à la conscience étant donné qu'il est activé automatiquement à l'aide de très peu de ressources attentionnelles. Toutefois, comme mentionnées plus haut, nos orientations conceptuelles et méthodologiques nous conduisent à nous concentrer sur les états émotionnels consciemment caractérisés par les individus. Ainsi, pour réactiver des états émotionnels passés par des processus auto-noétiques, il sera d'abord nécessaire que ces états aient fait l'objet d'une interprétation subjective consciente de la part de la personne (Fofana, 2007; Philippot et al., 2005). À partir du moment où, nous avons fait notre positionnement, il s'agit d'affiner la notion d'états émotionnels conscients. En conséquence**, quatre niveaux** de conscience émotionnelle ont été décrits en fonction de la complexité cognitive (Lane, 2000). Le **premier** niveau concerne la conscience des sensations corporelles engendrées par l'émotion, par exemple une tension thoracique ou musculaire. Le **deuxième** niveau porte sur la prise de conscience de l'activation des tendances à l'action. La personne peut alors prendre conscience de la valeur de la fuite, de l'éloignement ou du rapprochement. Les deux niveaux sont directement liés à la façon dont la personne est affectée par des émotions. Le **troisième** niveau consiste dans l'identification consciente des émotions. L'individu est alors capable d'associer un sentiment particulier (peur, anxiété, etc.) à un concept verbal spécifique (Piolat et Bannour, 2008). Le **quatrième** et dernier niveau se réfère à la prise de conscience d'états affectifs impliquant un mélange de plusieurs émotions. De cette manière, la tristesse et la colère peuvent être ressenties parallèlement l'anxiété et à la peur. Ces deux derniers niveaux relèvent de la conscience réflexive (Philippot, 2007). L'expérience de l'émotion peut être considérée par Fofana (2007) comme un continuum reliant la conscience d'une émotion spécifique à la perception consciente des marqueurs somatiques de l'état émotionnel. C'est pourquoi nous utiliserons les travaux de Lane (2000) pour affiner le niveau d'introspection émotionnelle choisi dans notre méthodologie. À titre de précaution, seules les interprétations des niveaux réflexifs de conscience seront incorporées, et se concentrer sur les données de personnes qui sont en mesure de différencier avec précision les émotions ressenties (Tugade et al., 2004). En résumé, la littérature élaborée ci-dessus suppose un traitement différent des épisodes émotionnels et des événements neutres. En effet, nous avons constaté que les épisodes émotifs font l'objet d'une attention particulière et sont encodés plus profondément. Réactivées plus souvent, elles sont également mieux regroupées et plus faciles à récupérer. Elles se traduisent donc par des représentations mnésiques plus claires, plus détaillées et durables. De ce fait, de nombreuses études de mémoire autobiographique montrent que, les événements émotionnels sont généralement mieux mémorisés et rappelés que les événements neutres (Reisberg et al., 1988). Les émotions sont perçues comme des marqueurs

de mémoire importants qui favorisent la formation, l'entretien et la récupération de l'information au sujet des événements vécus. Par conséquent, nous sommes encouragés dans le choix d'inclure notre recherche empirique dans une approche transversale rétrospective. Cependant, il faudra tenir compte des biais spécifiques aux états émotifs négatifs. Citons par exemple la valorisation sociale qui constitue un biais potentiellement problématique dans la récupération des souvenirs émotionnels. Ainsi, même s'ils se souviennent d'une situation ou d'une conduite passée, certains seront tentés de répondre en donnant une image plus favorable d'eux-mêmes plutôt qu'en décrivant strictement la réalité. Dans ce désir de changer intentionnellement la réalité du passé, la valeur sociale peut amener une personne à se sentir coupable d'avoir agi d'une manière qui ne répond pas aux attentes de sa communauté. Il exprimera alors des pensées socialement acceptables, c'est-à-dire plus en accord avec les valeurs et les normes sociales. Parallèlement, une rationalisation a posteriori constitue un autre biais dans la recherche rétrospective. En effet, les individus interrogés peuvent trouver des explications logiques pour leurs aptitudes et comportements passés, ou même les inventer, rétablissant ainsi la qualité des données recueillies. Comment pouvons-nous garantir que l'information que nous recueillons demeure exacte ? Pour affronter ce risque d'inexactitude des expériences émotionnelles récupérées, nous comptons sur notre positionnement épistémologique interprétativiste. Dans ce contexte, nous ne serons pas en mesure d'accéder à la connaissance d'une réalité ontologique, mais uniquement à «*une interprétation du monde*». Ce sera donc une question de comprendre la réalité à travers les perceptions des acteurs sur les objets, les situations et les symboles qui les entourent, avec ou sans biais. Toutefois, ce cadre de perception et d'interprétation nous permettra de rendre non pertinente la question de savoir si ce que disent les agents correspond à la réalité. En saisissant leurs nombreux points de vue, nous tenterons également de saisir la réalité autant que possible.

1.5 : Le cadre conceptuel

Nous avons vu plus tôt dans la description de notre approche basée sur la théorie ancrée, que le cadre conceptuel est une composante complète de notre méthodologie de recherche empirique. Par voie de conséquence, en expliquant les références théoriques de son sujet d'étude, le chercheur se propose d'esquisser les contours de sa recherche de terrain. Tout d'abord, cela implique la formulation de questions de recherche fondées sur le cadre conceptuel pour indiquer les priorités de recherche de la thèse et prendre certaines décisions relatives à l'échantillonnage. Cette approche peut guider le chercheur dans son choix d'interlocuteurs, l'ampleur du problème

à considérer ou l'information à recueillir et à analyser. En outre, le cadre conceptuel définit aussi les outils que le chercheur devra utiliser pour recueillir ses données. Ensuite, comme détaillée dans notre approche inductive modérée, une telle approche reste compatible avec la nécessité de rester toujours à la disposition des événements nouveaux et des catégories émergentes, en d'autres termes, empiriquement enracinées (Poisson, 1991). Il faudra que le cadre conceptuel éclaire la recherche tout en restant rudimentaire. Les concepts de base et les questions générales seront ensuite complétés par l'approche inductive qui accordera de l'importance à tous les éléments du terrain, et cela donnera lieu à d'autres récurrences théoriques.

1.5.1 : échantillonnage orienté théorique.

En tant que deuxième repère de notre méthode qualitative, l'échantillonnage peut se définir comme le processus de caractérisation de la population de référence. Il s'agit d'une étape importante de la recherche empirique dans la mesure où elle encadre les conditions d'accès aux terrains et aux données. D'un autre côté, l'échantillonnage nécessite deux actions en opposition dans la recherche qualitative (Miles et Huberman, 2003) : la première vise à délimiter le domaine d'étude et à définir les caractéristiques des cas à étudier selon le temps et les moyens disponibles. La seconde forme une structure pour découvrir les processus fondamentaux et les construire étudiés. Ainsi, dans notre recherche qualitative, nous choisissons une approche d'échantillonnage spécifique qui sélectionne les cas selon leur pertinence théorique plutôt que selon leur représentativité statistique. L'échantillon sera développé dans le paragraphe (3).

1.5.2 :Études de cas pour étudier des phénomènes complexes

Pour Gerring(2004), une étude de cas consiste en une étude intensive d'une unité comprenant plusieurs unités dont les caractéristiques ressemblent à celles de l'unité à l'étude. En gestion, le travail de Yin (2003) constitue une autorité à ce sujet. L'auteur définit l'étude de cas comme l'étude de phénomènes sociaux et contemporains dans leur contexte réel pour une connaissance approfondie. L'étude de cas est aussi considérée comme une méthode de recherche qui comprend habituellement des techniques qualitatives (Albarello, 2011, p. 15), afin d'être en mesure de saisir les phénomènes et les contextes spécifiques. De plus, il peut s'agir d'un seul cas ou de plusieurs cas (Denzin et Lincoln, 1994, 2007). D'autre part, la notion d'étude de cas fait référence dans la pratique à des usages différents dans la stratégie de recherche. Dans certaines recherches, elle est employée comme méthode de recherche «*préliminaire*» ou «*partielle*» (Rispal, 2002) impliquant une mobilisation complémentaire, d'autres méthodes pour

finaliser la recherche en aval. Pour d'autres recherches, il sert de stratégie de recherche privilégiée (Rispal, 2002). Pour lui, en tant que stratégie privilégiée de recherche, elle «*vise alors la compréhension d'une ou plusieurs situations de gestion et l'analyse dans le détail […] Elle s'attache à découvrir la singularité dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle veut connaître*» (Rispal, 2002, p. 55). Dans le cadre de la présente étude, nous avons choisi une étude de cas unique. Il est considéré ici comme une stratégie de recherche centrale plutôt qu'une technique de recherche complémentaire. Notre point de vue sur le «*cas*» est différent de celui de Yin (2003), dont l'étude de cas porte sur un phénomène contemporain, et repose sur un cadre théorique existant qui oriente la conception de la recherche, la collecte et l'analyse des données. L'étude de cas dans cette recherche examine non seulement les phénomènes contemporains, mais aussi ceux du passé(histoire du changement organisationnel en relation avec l'identité organisationnelle). Elle est également proche d'une théorie ancrée (B. G. Glaser & Strauss, 2010), en ce sens qu'elle n'est pas fondée sur un cadre théorique stabilisé. C'est pourquoi la revue de la littérature réalisée avait pour seul but de guider la recherche et non de déterminer un cadre théorique spécifique. À cet égard, la thèse porte également sur le développement de propositions exploratoires. Cette orientation n'est pas uniquement basée sur les limites des connaissances des processus de changement organisationnel pendant la mise en œuvre du nouveau procédé technique, mais également sur la nécessité d'étudier la question en profondeur. Par ailleurs, il faudrait préciser le niveau d'analyse de notre étude de cas. Il est essentiel de définir le niveau d'analyse dans le cadre de l'analyse processuelle (A. Langley, 1999 ; A. N. N. Langley et al., 2013 ; Maitlis, 2005). La connaissance précise du niveau d'analyse permet une meilleure compréhension des mécanismes de processus qui influencent le phénomène à l'étude. Cette recherche considère l'individu, les acteurs de la construction comme unité d'analyse. L'entrepreneur prendra une place importante dans notre analyse de résistance au changement organisationnel des entrepreneurs dans la phase de changement technologique. C'est lui qui est à l'origine, moteur et conducteur du processus. Cependant, le phénomène étudié (résistance au changement) ne dépend pas uniquement des entrepreneurs, mais aussi, les organisations représentatives et leurs clients, surtout le pouvoir adjudicateur et les architectes de projet pour faire du processus de changement une réalité. Il s'ensuit que le «*cas*» de la présente recherche est holistique. En d'autres mots, un cas de résistance aux changements technologiques au sein de l'organisation est considéré comme une «*réalité systémique*» (Dumez, 2015, p. 51).

1.5.3 : Du type d'échantillonnage à ses critères

L'échantillonnage peut être défini comme un processus de sélection d'une quantité de personnes au sein d'une population mère pour étudier un problème. Il existe deux types d'échantillonnage (Royer et Zarlowski, 2007-2014). Il y a d'abord le plus connu, l'échantillonnage statistique et ses dérivés qui procèdent par des méthodes probabilistes pour sélectionner l'échantillon. Il est bien connu dans les études quantitatives. Cela consiste à sélectionner au hasard des individus qui sont statistiquement représentatifs d'une population mère. Puis, il y a l'échantillonnage théorique qui se déroule à partir des choix pertinents des chercheurs. Il «*constitue le processus de recueil de données au moyen duquel le chercheur tout à la fois rassemble, code et analyse ses données et décide des matériaux additionnels dont il a besoin et de l'endroit où les trouver, dans le but de développer la théorie au fur et à mesure qu'elle émerge*» (Glaser et Strauss, 2010, p. 138). L'échantillon théorique est mobilisé par les études qualitatives. Les cas qui seront choisis pour l'échantillon doivent être pertinents sur les plans scientifiques et empiriques (Dumez, 2015; Rispal, 2002). En d'autres termes, il s'agit de motifs théoriques qui justifient le choix des cas parce qu'on pense que ces critères ont un impact potentiel sur le phénomène étudié. Pour Glaser et Strauss (2010), outre la représentativité théorique, l'échantillonnage théorique implique également une recherche de diversité théorique et de saturation théorique. La recherche de variétés théoriques consiste à intégrer dans l'échantillon des cas pertinents quant à l'objectif de recherche, mais aussi des groupes de cas qui sont différents, les uns aux autres. On augmente ainsi la diversité des données. La saturation théorique consiste à pousser la collecte de données à un niveau où les nouvelles données recueillies n'influencent plus les résultats. En conformité avec les principes des études de cas, **nous avons procédé à un échantillonnage théorique**. À cette fin, il a fallu définir des critères permettant d'atteindre à la fois l'objectif théorique et la diversité de ces échantillons. Deux **critères ont été définis pour l'objectif théorique**. Tout d'abord, c'est la nature de la résistance initiale des acteurs au sein du bâtiment. Tout individu sélectionnable devrait avoir soit des résistances initiales d'utilité, soit des résistances initiales d'identité, soit des résistances initiales mixtes. **Il s'agissait de faire connaître la résistance initiale de chacun des acteurs.** Le second est la phase dans laquelle se situe l'acteur sélectionnable. Les cas à sélectionner doivent être en phase de pré-acceptation au changement. Les organisations ou les architectes sélectionnables doivent alors avoir soit une entreprise créée il y a moins de cinq ans, soit une nouvelle entreprise. Une organisation existante peut être confrontée à différentes réalités par rapport à une nouvelle organisation. Nous pensons que la prise en compte de ce critère permet d'observer différentes dynamiques de résistance. Ce

critère permet également de garantir que l'évolution des processus de changement s'effectue réellement dans un contexte de pré-acceptation. Il a ensuite été démontré que l'échantillonnage tient compte d'un ensemble d'acteurs fondé principalement sur le contexte du changement. En fonction de ces critères, nous avons établi l'échantillon de l'étude.

Caractéristiques Architecte	Caractéristique innovation/organisation			Éducation	Caractéristiques organisationnelles		Département France	Entrée dans L'échantillon
	Cause du changement	Types d'activités	Mesures de résistance		Profession	Expérience organisationnelle		
Ar1	Normatif	Architecte	Moyenne	Bac+6	Architecte	8 ans	37	07/11/2019
Ar 2	Technologique	Architecte	Faible	Bac+6	Architecte	15 ans	75	22/11/2018
Ar 3	Traditionnel	Architecte	Fort	Bac+7	Architecte	18 ans	41	07/05/2019
Ar 4	Traditionnel	Architecte	Forte	Bac+6	Conducteur de travaux	20 ans	33	12/09/2019
Ar 5	Normatif	Architecture	Moyenne	Bac+7	Artisan BTP	23 ans	18	13/09/2019
Ar 6	Traditionnel	Architecte	Forte	Bac+7	Architecte	18 ans	28	14/03/2018
Ar 7	Technologique	Architecte inte	Faible	Bac+6	Agencement	16 ans	27	07/02/2018
Ar 8	Normatif	Architecte	Moyen	Bac+6	Architecte	12 ans	41	22/02/2018
Ar 9	Traditionnel	Architecte	Faible	Bac+6	Architecte — intérieur	21 ans	59	16/05/2018
Ar 10	Normatif	Architecte	Architecte	Bac+7	Architecte	28 ans	60	25/09/2018
Ar 11	Technologique	Architecte	Architecte	Bac+7	Architecte	16 ans	75	23/09/2020
Caractéristiques Direction d'agence	Caractéristique innovation/organisation			Éducation	Caractéristiques organisationnelles			Entrée dans L'échantillon
	Cause du changement	Types d'activités	Mesures de résistance		Profession	Expérience organisationnelle		
Dr 1	Technologique	Entreprise générale internationale	Faible	Bac+5	Ingénieur travaux	12 ans	78	08/11/2018
Dr 2	Technologique	Entreprise générale internationale	Faible	Bac+4	Chef de projet	10 ans	66	10/12/2018
Dr 3	Normatif	Entreprise générale nationale	Moyenne	Bac+5	Ingénieur généraliste	18 ans	75	22/01/2019
Dr 4	Normatif	Entreprise générale nationale	Moyenne	Bac+3	Économiste de la construction	16 ans	78	10/04/2019
Dr 5	Mesure du risque	Assurance R/C	Forte	Bac+4	Directeur de service construction	21 ans	75	09/01/2019

Dr 6	Mesure du risque	Assurance R/C	Forte	Bac+4	Directeur d'agence	14 ans	75	11/01/2019
Caractéristiques Entrepreneur	Caractéristique innovation/organisation			Éducation	Caractéristiques organisationnelles			Entrée dans L'échantillon
	Cause du changement	Types d'activités	Mesures de résistance		Profession	Expérience organisationnelle		
E. 1	Innovation	Menuiseries Ext. Alu — Serrurerie	Moyenne	Bac — pro	Propriétaires dirigeants	15 ans	36	05/04/2019
E. 2	Perte de repère	Menuiserie Ext. Et Int Bois	Forte	Bac pro	Propriétaires dirigeants	35 ans	17	23/04/2019
E. 3	Pascal	Construction modulaire	Faible	Bac+2	Propriétaires dirigeants	41 ans	69	30/04/2019
E. 4	Richard	Peinture — Papiers peints	Moyenne	Bac pro	Propriétaires dirigeants	30 ans	42	15/05/2019
E. 5		Plomberie — Chauffage — VMC	Moyenne	Bac+2	Propriétaires dirigeants	24 ans	37	25/04/2019
E. 6	André	S.C.V. Électricité	Moyenne	Bac+2	Propriétaires dirigeants	27 ans	41	29/04/2019
E. 7	Michel	Bardage, isolation thermique	Faible	Bac pro	Propriétaires dirigeants	28 ans	41	29/04/2019
E. 8	Philippe	Plâtrier	Moyenne	Bac pro	Propriétaires dirigeants	32 ans	37	25/04/2019
E. 9	Yann	Couverture	Forte	CAB couv	Propriétaires dirigeants	37 ans	37	25/04/2019
E. 10	Laurent	Construction	Forte	Bac+3	Propriétaires dirigeants	38 ans	70	04/06/2019
E. 11	Jean	Plâtrerie	Forte	Bac+1	Propriétaires dirigeants	24 ans	74	28/06/2019
E. 12	Philippe	Revêtement de sol	Forte	CAP maçonnerie	Propriétaires dirigeants	41 ans	51	17/07/2019
E13	Thierry	Menuiseries Fabrication Fenêtre PVC	Moyenne	CAB men	Propriétaires dirigeants	34 ans	77	31/07/2019
E. 14	Jean Marc	Revêtement de sol naturel	Forte	Bac+1	Propriétaires dirigeants	14 ans	78	05/08/2019
E. 15	Michaël	Cloisons — doublages	Moyenne	Bac+3	Propriétaires dirigeants	12 ans	18	03/09/2019
E. 16	Marc	Eco-bâtisseurs	Forte	Bac+5	Propriétaires dirigeants	10 ans	37	20/09/2019
E. 17	Jean Luc	Revêtement de sols	Moyenne	Bac+2	Propriétaires dirigeants	8 ans	33	14/01/2020
E. 18	Jean	Étanchéité/bardage	Forte	CAB élec	Propriétaires dirigeants	23 ans	35	31/01/2020
E. 19	Frédéric	Énergie	Moyenne	Bac+2	Associé dirigeant	26 ans	60	20/02/2020
E. 20	Thierry	BTP Génie civil	Forte	Bac+4	Associé dirigeant	11 ans	28	12/03/2020

E. 21	Stéphane	Installation chauffage et sanitaire	Moyenne	Bac pro	Associé dirigeant	25 ans	03	10/03/2020
E. 22	Claude	Maçonnerie TCE	Faible	Bac+3	Associé dirigeant	5 ans	72	16/06/2020 Zoom
E. 23	Éric	Électricité bâtiments industriels et tertiaires	Moyenne	Bac+3	Associé dirigeant	6 ans	95	25//06/2020 Zoom
E. 24	Laurent	Revêtements de Sols	Moyenne	Bac pro	Propriétaires dirigeants	11 ans	95	27/07/2020 Zoom
E. 25	Pierre	Coopérative Travaux maçonnerie générale et GO bâtiment	Faible	Bac+4	Mandataire	9 ans	13	27/07/2020 Zoom
Caractéristiques Organisation représentative	Caractéristiques innovations/organisation			Éducation	Caractéristiques organisationnelles			Entrée dans L' échantillon
	Cause du changement	Type d'activités	Mesure de résistance		Profession	Expérience organisationnelle		
Or 1	Identité organisationnelle et les Réseaux	Développement technologique et qualité de la construction (FFB)	Moyenne	Bac+4	Directeur de département	31 ans	75	15/11/2018
Or 2	Innovation	BIM et innovation (FFB)	Moyenne	Bac+5	Ingénieur	7 ans	37	15/11/2018
Or3	Identité traditionnelle	FFB AGEN (47)	Forte	CAP maçonnerie	Président	40 ans	47	08/11/2019 Bâti mat
Or 5	La règle de l'art	Agence Qualité de construction AQC	Forte	Bac+4	Directeur général	39 ans	75	11/12/2018
Or 6	Identité organisationnelle	Agence Qualité de construction AQC	Forte	Bac+3	Directeur adjoint	26 ans	75	11/12/2018
Or 7	Identité traditionnelle	Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment CAPEB	Forte	Bac+2	Directeur adjoint	43 ans	28	07/12/2018
Or 8	Innovation	Centre technique CSTB	Faible	Bac+5	Directeur de département technologique	14 ans	75	20/12/2018
Caractéristiques Maître d'ouvrage	Caractéristiques innovations/organisation			Éducation	Caractéristiques organisationnelles			Entrée dans L' échantillon
	Cause du changement	Type d'activités	Mesure de résistance		Profession	Expérience organisationnelle		

Mo 1	Solidité d'ouvrage	Promotion immobilière	Forte	Bac+4	Directeur d'agence	15 ans	75	19/03/2019
Mo 2	Manque de connaissance	Promotion immobilière	Forte	Bac+3	Directeur général	21 ans	75	19/03/2019
Mo 3	Normatif	MO public	Forte	Bac+5	Directeur général	23 ans	37	17/10/2018
Mo 4	Paradigme	Promotion immobilière	Moyenne	Bac+4	Directrices R&D	31 ans	47	12/11/2010 Zoom
Mo 5	Manque de connaissance	Mo public	Forte	Bac+5	Directeur Maîtrise d'ouvrage	32 ans	33	03/02/2021 Zoom
Mo 6	Paradigme	Promotion immobilière	Moyenne	Bac+3	Directeur technique promotion	18 ans	78	21/09/2018
Caractéristiques R&D	Caractéristiques innovations/organisation			Éducation	Caractéristiques organisationnelles			Entrée dans L' échantillon
	Cause du changement	Type d'activités	Mesure de résistance		Profession	Expérience organisationnelle		
F 1	Recherche	Laboratoire de R&D	Faible	Bac+7	Enseignant-chercheur	20 ans	77	08/11/2019 Bâti mat
F 2	Normatif	Bureau d'études structure	Faible	Bac+5	Directeur structure	13 ans	83	25/11/2021 Zoom
F 3	Start-up	R&D matériaux pour constructions	Faible	Bac+4	Directeur R&D	15 ans	64	08/11/2019 Bâti mat
F 4	Start-up	Construction 3D	Moyenne	Bac+5	Ingénieur de R&D	8 ans	51	09/11/2019 Bâti mat
F 5	Start-up	Matériaux 3D	Faible	Bac+4	Directeur de service	18 ans	72	09/11/2019 Bâti mat
F 6	Filiale	Construction	Moyenne	Bac+4	Directeur R&D	9 ans	91	09/11/2019 Bâti mat

Tableau 11 : Échantillon théorique détaillé — référence Auteur

En outre, nous présenterons ici une vue d'ensemble de notre cas unique dans ce cadre afin de faciliter au lecteur la complexité de l'organisation des activités de ce secteur d'activité. Nous présenterons ici les acteurs qui ont été sélectionnés pour notre échantillonnage.

- Or = Organisation ou/syndicat représentatif de professionnels du bâtiment (8)
- Dr = Directeur ou/responsable de l'agence Qualité de la construction (6)
- Ar = Architecte (11)
- Mo = Maître d'ouvrage public ou privé (6)
- E. = Entrepreneur du bâtiment (25)
- F = Divers dans l'impression 3d (6)

- **Or = Organisation organisationnelle du bâtiment (FFB)**[21]

Dans cette organisation organisationnelle, nous avons rencontré trois personnes, un directeur général de la recherche et du développement technologique, un responsable de la diffusion technologique auprès des entreprises de construction, et un directeur de pôle social. Nous étions intéressés par leur profil parce qu'ils étaient le directeur du service de développement technologique. Ils travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants et cadres supérieurs de l'entreprise, y compris tous les autres services. D'autre part, leur expérience et leurs connaissances nous fourniront toutes les informations générales, autant de connaissances sur le comportement des acteurs qui connaissent les nouvelles technologies, dans le domaine de l'activité du bâtiment sur la procédure de mise en place d'un outil de production en construction, ainsi que l'implémentation de nouveaux produits, sur les problèmes de l'entreprise par rapport à notre thème.

- **Agence qualité de construction (AQC)**[22] :

La direction de la prévention de la construction s'occupe des pathologies, trouve leur origine dans des défauts liés à des difficultés d'exécution, des interfaces entre acteurs. Après avoir

[21]La Fédération française du bâtiment (FFB) est une organisation professionnelle créée en 1904 dont l'objectif est de représenter et d'accompagner les entreprises de bâtiment. La FFB regroupe 57 000 entreprises, dont 42 000 artisans(soit les deux tiers du chiffre d'affaires et des effectifs salariés de la profession). C'est ainsi que les plus grandes comme les plus petites entreprises peuvent adhérer à la FFB. Elle est présidée depuis 2014 par Jacques Chanut, président de l'entreprise générale Chanut dans l'Isère

(https://fr.wikipedia.org/wiki/F%C3%A9d%C3%A9ration_fran%C3%A7aise_du_b%C3%A2timent)

[22]L'Agence qualité construction (AQC) est une association loi de 1901, dont les missions sont de prévenir les désordres, d'améliorer la qualité de la construction. L'AQC est créée en 1982 par l'État pour être un observatoire des désordres, ses missions sont de général. L'AQC informe les professionnels du bâtiment sur le sujet des désordres. Les moyens d'informations sont des plaquettes pour les professionnels, les particuliers, également de sites internet dédiés d'une revue ou d'applications.

identifié les causes d'une pathologie, des outils sur les points sensibles sont mis au point, mais disponibles pour la profession. Il est principalement composé de brochures d'information pour les professionnels, les individus, les sites web également dédiés d'un magazine ou des applications. Il peut s'agir de difficultés organisationnelles, entre acteurs ou de choix techniques de conception ou d'exécution. Nous aimerions également connaître leurs profils, leurs connaissances et leurs expériences en tant que décideurs, ce qui nous aiderait à comprendre leurs attentes. Ce sont eux qui sont responsables de la formation à la prévention, des acteurs de l'acte de construction.

- **Les architectes, maître d'œuvre = Ar**

Nous continuons de nous intéresser à ce type de population dans le contexte de nos recherches. L'architecte occupe une position indispensable dans le secteur d'activité du bâtiment, par la loi nº 77-2 du 3 janvier 1977 sur l'architecture 21, se réserve le port du titre d'architecte. L'accomplissement des fonctions de maîtrise des œuvres aux membres, de la profession inscrite au tableau de l'Ordre des Architectes, ils sont tenus de respecter le code de déontologie.

- **Mo = Les Maîtres d'ouvrage,**

Le choix d'interroger le maître d'ouvrage est lié à sa situation dans le processus de construction, parce que sans lui l'acte de construire reste inexistant. Son rôle dans le choix des matières et le processus de réalisation de son œuvre est important. Dans ce cadre, les sociétés échangent avec lui les modalités de construction. En ce qui concerne le cadre économique du secteur, les principaux acteurs cherchent à réduire les coûts de construction, poursuivra une grande échelle au niveau national, c'est pourquoi nous avons évalué leurs points de vue, dans notre approche empirique par leur importance.

- **E. = Entrepreneur du bâtiment (25)**

Le profil de l'entrepreneur fait beaucoup d'encre dans les littératures académiques, puisqu'ils se sont intéressés à ce genre de caractère peu commun. Il n'y a pas que la littérature, il y a aussi les médias. La presse spécialisée n'a jamais cessé de dire que l'entrepreneur est un acteur majeur du secteur économique. En tant qu'unique acteur, il apporte de nouvelles technologies sur le marché et qui sont le moteur du changement au sein de l'organisation, dans cet univers théorique, dont nous voudrions connaître la dynamique, le comportement de l'entrepreneur en bâtiment en ce qui a trait à son identité et à la perception traditionnelle de son métier, en ce qui concerne la technologie additive. Nous avons questionné environ 25 entrepreneurs sur cette

vision théorique, afin qu'ils puissent s'exprimer et enrichir nos recherches dans cette démarche biographique, dans la mesure où elle nous apporte une grande démonstration réelle en fonction de l'histoire de vie de chacun d'eux. Le rôle de l'acteur de la chaîne de valeur(construction), décrit ci-dessus, concerne un groupe d'acteurs économiques aux responsabilités définies en termes de droits et de devoirs, dans le cadre d'un procédé standard de construction de bâtiments de droit privé ou public. Cette chaîne de valeur part du constat structurant suivant : chaque bâtiment est construit, sur un sol dont les caractéristiques globales de réalisation sont éminemment variables. Chaque construction est par conséquent un prototype. La construction du bâtiment suit ainsi schématiquement les étapes clés, comme une conception générale afin de répondre aux objectifs de prix, performance fixée par le maître d'ouvrage avec l'appui de l'architecte, bureau d'études, etc.

Pour ceux qui ont été interviewés, nous avons cherché à sélectionner les responsables de toutes les activités de construction. Nous sommes particulièrement intéressés par ceux qui ont un rapport intéressant avec leurs partenaires, et donc une vision globale du fonctionnement de l'entreprise dans le secteur de la construction. La première question posée au début des entrevues était la suivante : **comment ont été les changements depuis que vous avez lancé votre entreprise ?** Ou pour les responsables du service, **de quelle façon les changements se sont-ils produits depuis votre arrivée au sein de l'organisation ?** Cette question a permis de concentrer les entrevues sur le changement et les répondants ont ensuite été invités à donner plus de détails sur les éléments soulevés au moyen de questions ouvertes.

1.5.4 : Les fondements du choix de la méthode de recherche

Deux grandes raisons sont à l'origine du choix de cette stratégie de recherche. D'une part, le choix de l'étude de cas est justifié en fonction du sujet et de la question de recherche. Le processus de changement et le lien de l'identité organisationnelle sont un phénomène complexe et processuel (Autissier et al., 2010 ; Dubar, 2000 ; Rondeaux et Pichault, 2011 ; Van de Ven, 2007 ; Weick, 1990). La problématisation de la recherche fait apparaître que la résistance au changement par l'apprentissage n'est pas suffisamment étudiée. Par exemple, les mécanismes et les cycles possibles sur lesquels repose la dynamique du changement d'identité sont peu connus. C'est pourquoi nous avons besoin d'une compréhension approfondie de ce phénomène. D'autre part, le choix d'une étude de cas unique est lié à l'objet de notre recherche. En fait, la recherche vise à proposer de nouvelles hypothèses sur les processus de changement d'identité au cours du processus de mise en œuvre du procédé technologique dans l'organisation. Un tel

objectif exige la mobilisation de plusieurs acteurs (Denzin & Lincoln, 2007). Cette section a d'abord abordé théoriquement la méthode de cas choisie pour l'étude de la résistance au changement des acteurs de la construction. Elle a aussi précisé notre approche des cas qui est proche de la méthode ancrée. Enfin, la section énonce les motifs justifiant le choix de l'étude de cas. Ces détails permettent de montrer comment l'échantillon d'études a été construit, en effet, sur les différents acteurs de la construction qui participent au processus de changement organisationnel, et la nouvelle identité. Qu'il s'agit de personnes choisies, et comment avons-nous choisi les acteurs? La section suivante est consacrée à ces thèmes.: Conduite des interviews initiales.

Nous souhaitions rappeler ici que cette recherche est une approche qualitative. La stratégie de recherche choisie est celle de l'étude de cas unique, du point de vue de la compréhension. Par conséquent, les outils de collecte de données sont de nature qualitative, c'est-à-dire qu'ils visent à recueillir des données qualitatives. Pour commencer le processus de collecte des données, des interviews initiales ont été menées. Elles reposent sur une première question ouverte limitant les réponses possibles des acteurs éventuellement sélectionnables. De plus, l'échantillonnage a donné lieu à la collecte de données portant sur différents profils, d'ancienneté, de catégorie, etc.. Cependant, ayant opté pour une méthode d'échantillonnage théorique, notre échantillon n'a pas été figé. En fait, nous avons mené une période d'observation dans le cadre d'une démonstration d'innovation dans le secteur de la construction, l'échantillonnage était aléatoire et opportuniste. Par conséquent, nous avons redéfini les paramètres de l'étude empirique à travers les thèmes et les questions émergeant durant les travaux d'analyse (B. Glaser & Strauss, 1967). Cette approche présente l'avantage de permettre de réorienter la collecte des données au fur et à mesure de l'immersion sur le terrain. En conséquence, l'échantillonnage théorique maximise les possibilités de découverte de nouvelles variations et dimensions (Strauss et al., 2004). En ce qui concerne notre recherche, l'échantillonnage théorique a pris la forme d'une amélioration de la pertinence de notre guide d'entretien. La collecte de données a ainsi pu s'enrichir et leur analyse a pu être développée. De plus, bien que notre population de référence soit demeurée la même, nous avons mené deux périodes de collecte de données successives et distinctes, dont la première a permis la collecte de données au moyen d'un récit de vie en 2018. Le second a été réalisé en deux phases d'observation, complétées par des entretiens avec les acteurs en 2019 et confirmés dans les mêmes conditions en 2022, le premier à explorer les perceptions de ceux qui participent à l'image organisationnelle de l'industrie de la construction au sens novateur avant le changement radical, si ce changement affecte l'organisation et son identité. Notre objectif

était d'approfondir notre connaissance du terrain en cherchant à confirmer l'existence et la pertinence empiriques des notions abordées lors de l'émergence de notre problématique. Nous avons essayé de ne pas limiter notre collecte de données même si nous sommes restés dans le cadre théorique défini précédemment. Au cours de la première période de collecte de données, nous avons ainsi pu identifier des éléments permettant de comprendre l'absence ou non de résistance au début d'un changement radical, et enfin, d'examiner le rôle de l'identité organisationnelle dans la participation active des acteurs au sein des organisations de la construction. La deuxième période de collecte de données a porté sur le rôle des résistants dans l'apprentissage et les dissonances générées par les confrontations entre logiques identitaires en présence du processus de fabrication additive. Pour cela, nous avons opté pour une période d'observation dans un salon mondial de l'innovation du bâtiment qui réunit l'ensemble des acteurs de la construction. L'objectif est d'observer les acteurs à intervalles de deux ans selon les nouveaux thèmes émergeant de la première période de collecte de données en retravaillant nos questions pour améliorer la qualité et la pertinence des informations obtenues. Nous les avons encouragés à nous faire part de ce qu'ils avaient appris pendant le changement et comment ils l'avaient appris. Ce processus a continué avec l'objectif de saturation de nos modèles jusqu'à ce que nous sentions que nous avions examiné toutes les facettes de notre problème. En plus d'élaborer notre guide d'entretien, nous avons également examiné notre posture de recherche dans le cadre de notre approche d'échantillonnage théorique. De ce fait, la fin de chaque interview a été suivie d'une analyse critique de notre posture afin d'améliorer nos interventions ultérieures. Par conséquent, nous avons constaté que les détails de notre thème de recherche au début de l'entrevue (résistance au changement) pourraient influencer et orienter les réponses de nos personnes interrogées ou les empêcher de parler de certains sujets.

2.1 : L'attitude du chercheur.

Il nous appartient de savoir comment nous nous intégrons à notre processus de recherche. La recherche peut être considérée comme une série d'observations et de données recueillies qui seront analysées par la suite. Ceci mène à des lectures qui établissent une revue de la littérature, puis à la rédaction des conclusions du chercheur, qui sont faites en croisant les analyses à la littérature existante. D'après Geertz (1973), de telles opérations ne sauraient exister à elles seules. C'est donc un procédé itératif d'observation, d'analyse, de lecture et d'écriture. **Le début** de la recherche a été plus marqué par nos expériences vécues, les discussions formelles et non formelles avec les acteurs, ainsi que les observations directes, qui ont ensuite conduit à des

phases d'analyse et de lecture, conduisant à la fin du processus à une phase d'écriture. **D'autre part,** nous avons dû admettre que les fondements du phénomène observé ne pouvaient être atteints. En fait, les témoignages des membres du groupe observés ne saisissent que peu de notions. C'est pourquoi le temps passé sur le terrain et par la suite le temps de réflexion s'accroît. Cependant, Geertz souligne. : «*Je ne sais combien de temps il peut être utile à méditer sur l'histoire […] Mais je sais que, quel que soit le temps passé, je n'en atteindrai jamais, même de loin en loin, les fondements*» (Geertz, 1973, p. 29). L'autre aspect de la relation entrepreneur/doctorant avec le reste des dirigeants réside dans l'influence de collègues qui sont dans une relation organisationnelle déjà établie sur l'état des données collectées. Dans cette condition, nous prendrons alors plusieurs risques : il peut être rejeté par les autres dirigeants, ou recueillir des propos relevant de la «*langue de bois*» et destinés à étouffer de véritables informations. Il faut donc soit s'intégrer si bien à nos pairs qu'ils finissent par perdre toute occasion de prendre leurs distances par rapport aux données recueillies. En particulier, ces risques contribuent à la critique des méthodes qualitatives, dont certaines critiquent le caractère subjectif des données collectées. Cette subjectivité se reflète dans la nature des données, la façon de les collecter et de les interpréter. Il est donc important de prendre en compte le risque de biais dans la compréhension du phénomène étudié. Afin d'atténuer ce risque, nous choisissons d'utiliser la triangulation des données (telle qu'elle est définie dans l'ouvrage coordonné par Denzin et Lincoln, 1994), et ainsi favoriser le recoupement des données entre elles. Denzin (1994) plaide pour l'application de diverses formes de triangulation. Cette triangulation consiste à multiplier les approches du réel et à les croiser de telle sorte à les relativiser l'une par rapport à l'autre. Dans notre thèse, nous comparerons ce qui a été dit lors des entrevues avec des données de revues de littérature (Hodder, 1994), et des données d'observation directe (Adler et al., 1994). De cette façon, nous serions en mesure d'échanger notre point de vue neutre avec celui d'un participant (Aktinson et Hammersley, 1998). Comme recommandé par Valéau et Gardody(2021), nous utiliserons des extraits de notre carnet de notes pour communiquer des données d'observation directes. De plus, c'est à nous, avant d'entrer sur le terrain, de choisir s'il masque ou révèle ses objectifs. Cette dimension revêt une importance particulière en ce qui concerne la recherche inductive (Jolibert et Gavard-Perret, 2012). En fait, les échanges lors des entretiens et les observations avec nous constituent seulement un cadre pour le protocole de recherche, tandis que la problématisation se manifestera finalement seulement par l'analyse et l'enquête (Badot et al., 2009). Ainsi, même si l'objet de la recherche est révélé aux membres du groupe d'étude, il reste caché pour eux et aussi pour les chercheurs au départ. Donc, sur le plan éthique, il faut tenir compte de cela, même lorsqu'on divulgue un

objectif général de recherche, le chercheur veillant à ce que les membres du groupe veuillent bien répondre et fournir des renseignements plus riches (Jolibert et Gavard-Perret, 2012). Bien que cela puisse nous être utile durant la phase d'analyse, cela peut également être une source de déception, ou la frustration du répondant à l'égard d'un objectif que nous n'avons pas atteint au moment de présenter les résultats. Cela nous a amenés à discuter de notre objectif de recherche : nous avons essentiellement dit à nos interlocuteurs que nous essayons de comprendre le changement dans le processus de fabrication dans la construction du bâtiment, puis de proposer une analyse qui serait utilisée pour mieux le réaliser. Toutefois, il ne sera pas nécessaire de remettre continuellement en question les discours faits au cours d'entrevues semi-directives, mais ces précautions de triangulation peuvent limiter le développement du biais pour la réalisation d'analyses rigoureuses. De plus, le temps devrait être consacré à la réflexion nécessaire à la formalisation de la recherche (Rispal, 2002). En effet, nous risquons d'être submergés par les tâches quotidiennes qui doivent être effectuées dans l'entreprise. Il est également possible pour l'entrepreneur-doctorant de privilégier ses missions opérationnelles au détriment de la mission de recherche, ce qui peut même conduire à l'abandon définitif de la démarche doctoral.

2.3 : Les entretiens semi-directifs

Au cours de notre recherche qualitative, nous avons choisi d'utiliser l'interview pour permettre à nos interlocuteurs d'exprimer librement leurs pensées et leurs sentiments. En effet, l'interview est appropriée pour approfondir les sujets abordés, mettre en évidence des dimensions inconnues à partir de la problématique initiale et recueillir des données à partir des expériences personnelles des répondants (Palmer, 1928). Cela nous permet aussi d'explorer les processus individuels et collectifs complexes et de comprendre le sens que les individus donnent à leur réalité. Cette méthode nous apparaît la plus appropriée pour aborder les comportements de résistance des acteurs et leurs conséquences sur l'organisation et son identité. Cependant, il convient de noter que le niveau de qualité de l'information recueillie dépend de la conception et de la tenue de l'entretien, nous voulions avoir un certain contrôle sur cette méthode de collecte de données. C'est pourquoi nous avons choisi des interviewés semi-directifs axés sur un ensemble de thèmes imposés par le chercheur, à l'aide de questions ouvertes qui permettent à l'interlocuteur de s'exprimer librement. Ainsi, un guide d'entrevue dresse la liste des principaux thèmes qui seront discutés avec chaque participant. Toutefois, nous avons choisi de faire en sorte que nos discussions soient moins directives en n'imposant pas l'ordre des thèmes

dans le guide. Le présent document a principalement servi à dresser l'inventaire de nos thèmes d'intérêt et à faire en sorte qu'ils soient tous abordés au cours des entrevues. Par conséquent, nous avons laissé le répondant se concentrer sur un sujet plutôt qu'un autre, avant de le déplacer vers les thèmes qu'il n'avait pas abordés de façon spontanée. Le choix de cette forme de flexibilité nous a permis de comprendre, la logique de chacun des répondants tout en suivant une stratégie d'analyse comparative et cumulative parmi les participants. Afin d'offrir les meilleures conditions pour nos discussions, il nous a fallu surmonter un certain nombre d'obstacles. Le premier de ceux-ci est la difficulté de mener des études de terrains, en particulier lorsque le temps passé par le chercheur avec les acteurs doit être important pour la collecte d'un grand nombre de données (Giordano, 2003). C'est ainsi que nous avons profité de notre statut professionnel d'ancien administrateur de la fédération française du bâtiment, d'entrepreneur dans ce secteur, pour bénéficier d'un accès privilégié aux différents acteurs et effectuer une observation longitudinale avec une collecte facilitée de données de première main.

2.4 :Période d'observation participative

Une fois que l'approche générale de la démarche par observation est définie, la question de la stratégie d'observation, qui correspond à l'objet de la recherche, se pose. Dans le cadre de notre recherche, nous voulons comparer le résultat de l'analyse à la première question de l'identité organisationnelle, plus encore, l'identité organisationnelle envers au changement. À cet égard, la question de l'observation adaptative est soulevée. Certains intervenants sont clairement définis comme le point de départ de l'observation. Le premier périmètre d'observation tiendrait compte de la dimension technique. Il s'agit des ingénieurs représentant la société de technologie additive présente au salon de la construction, les directeurs de production ou le prestataire de services, gérant ce projet sous le regard attentif de l'inventeur technologique. Ce périmètre d'observation doit être répété plusieurs fois au cours de la journée par ses représentants. L'ingénieur système est présent sur place pour réaliser (ou imprimer) un mur en béton armé de fibres, afin de répondre aux contraintes physiques et esthétiques de la structure. Ces démarches débutent par la mise à jour du système d'impression par les agents de cette entreprise. Au cours de cette phase de collecte de données, nous tiendrons compte du volet émotionnel dont la perception directe peut être imprévisible. Ces scènes mouvantes, dynamiques et passagères, exigent une grande flexibilité. Nous voulons montrer des émotions, comme : la peur, la tristesse, la joie, la colère, le dégoût, le mépris, la surprise qui se manifeste dans des zones bien précises du visage telles que le front, les yeux, les joues, le nez, la bouche, le menton, ils sont universels.

En reconnaissant l'une de ces émotions par les changements dans le visage, le corps ne comprend pas simplement ce que les autres ressentent. Comment s'y prennent — ils, mais aussi mieux comprendre ce que nous ressentons pour nous-mêmes. Comment gère-t-on ses propres émotions ? Nos émotions sont expérimentalement d'après Frijda (1986), une source étonnante d'information, elles ont une influence considérable sur nos vies. Pour Frijda, nos émotions nous motivent, à agir, elles peuvent nous rendre forts ou nous affaiblir à des moments importants, chacun avec une expérience subjective qui lui est propre. Cela conduit, à une expérience subjective particulière, à des effets différents sur les cognitions, les actions. Nous considérons plus que notre logique est vraiment guidée par nos émotions, pas le contraire. C'est pour cela qu'on peut physiquement voir des signes d'émotion sur le visage. Nous observons également en regardant le corps de la personne : son attitude ponctuelle et son orientation interpersonnelle (Ekman et Friesen, 2003). Nous voulons familiariser le lecteur avec l'effet de comprendre que l'expression faciale n'est pas une émotion, mais plutôt un élément d'une émotion. Une expression faciale est un changement de visage, visible visuellement grâce à l'activation (volontaire ou non) d'un ou plusieurs des 44 muscles qui composent le visage (https://fr.wikipedia.org/wiki/Muscles_faciaux).

2.4.1 :La conduite en phase d'observation

En nous appuyant sur les analyses issues de la période des interviews semi-dirigées, nous proposons à présent de formuler la phase d'observation. Ceci est réalisé dans un site d'exposition de la machine d'impression 3D pour la construction du bâtiment lors de l'exposition BATIMAT au parc d'exposition de la région parisienne. Cette phase inclut, principalement la réalisation (utilisation de la technologie *in situ*), la perception émotionnelle déclarée par les acteurs envers la machine 3D.Notre position n'a pas servi de point de référence fixe depuis le début de notre étude empirique. Nous avons constaté que la situation variait considérablement au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. Nous n'avons pas l'intention de nous laisser influencer par une théorie, de ne pas nous réduire à ce seul élément, il peut y avoir une telle adhésion. Dans cette phase, notre travail de thèse s'accorde avec l'idée selon laquelle la technologie additive, au-delà d'être une technologie, doit être considérée comme un projet humain. Cette approche propose une réflexion basée sur ces arguments, sur les processus émotionnels dans la phase significative de la technologie additive(dans une moindre mesure dans la phase d'appropriation), ici, la mise en œuvre de cette phase, et la pierre angulaire entre le pré-changement, comme phase d'affectation du processus de changement. Il s'est rapidement avéré

que la manière dont les acteurs en question appréhendée, ayant mobilisé la fabrication additive dans leurs discours, les pratiquants pouvaient et devaient s'expliquer par différentes raisons. Il s'agit en outre, les exigences de la profession de construction, le cadre de réglementation, les normes, les valeurs appuyées par la profession de chacun, d'autres comme les conditions de travail à l'intérieur de l'organisation, la compétence, l'attitude individuelle, ou l'attitude collective. Il s'agit d'une méthode de collecte de données telle que l'observation participative «*participait réellement à la vie et aux métiers des sujets observés*» (R. Mucchielli, 1996). Dans le but d'étudier les liens entre, la technologie additive, et le risque de perte d'identité qui est considérée comme un métier traditionnel. Issu d'une invention indiscutable de transformation du monde de la production, le procédé de fabrication additif est intimement lié à l'idée d'optimiser le coût de production. Celle-ci trouve une réponse particulière, lorsque la question identitaire reste posée, comme le montre la première analyse. Cette identité contraint le secteur de la construction à adopter de nouvelles technologies telles que le secteur informatique au début de son adoption technologique. Nous avons constaté qu'il est impossible d'examiner la résistance au changement par l'utilisation de la technologie additive sur une seule méthode d'analyse. Dans la mesure où des questions telles que la représentation de l'identité sont soulevées, cela nous dirige vers les questions, telles que, est-ce que cela se produit dans la pratique ? La technologie additive représente-t-elle fidèlement la réalité du secteur de la construction ? Le changement attendu de cette technologie dans les métiers de la construction est-il fonction de la nature même de la technologie additive, de sa facilité d'utilisation ? En d'autres termes, une seule technique de collecte de données peut seulement expliquer et justifier les décisions déjà analysées par le premier résultat. Ou il est nécessaire d'approfondir l'étude par un large échantillon qui a lieu dans ce lieu de professionnel de la construction. Dans cette phase d'observation, nous avons opté pour une approche basée sur l'observation d'un cas unique (Yin, 1989), au même endroit. C'est l'exposition «*BATIMAT*», cela s'applique à tous les acteurs de l'acte de construction, qu'ils soient des fournisseurs industriels ou des services d'ingénierie, des logiciels, des matériaux de construction et des entrepreneurs, etc. On s'est intéressé à la présence massive des acteurs du bâtiment qui étaient présents dans les halls de cette exposition. D'autres acteurs ne sont également pas directement liés au secteur du bâtiment. En particulier, les chercheurs dans le domaine de cette technologie, y compris la recherche de matériaux spécifiques à cette technologie, ont été une grande opportunité pour cette méthode d'observation. En identifiant diverses manières, les acteurs peuvent en faire partie successivement ou conjointement. Cela nous permet de comprendre les bases des actions individuelles et collectives observées durant deux phases d'intervalle de deux ans en

BATIMAT. Elle permet d'identifier les émotions, les valeurs auxquelles les acteurs observés répondent, leurs éventuelles divergences et contradictions, prendront place en tant que processus d'articulation et hiérarchie de quantités qui en résultent. **1)** Le but de l'observation est de répondre à ces questions, qui sont apparues à la suite de la première analyse. Particulièrement, les caractéristiques de cette technologie permettront la collecte de données dans un cadre de démonstration sur place. **2)** Dès le premier contact direct avec les acteurs, il sera précisé s'il pourra être référencé dans le secteur de la construction. Ensuite, des mesures seront prises pour observer le risque de perte d'identité liée à la technologie additive. Dans la mesure où le choix de la méthode qualitative n'a pas pour objet de produire des données représentatives, contribuant ainsi à l'acquisition de connaissances dans ce domaine, est accéléré le transfert de ces connaissances au sein de l'organisation (A. Mucchielli, 2009). Comme en pratique, cette phase visera à qualifier les incidents ou les caractéristiques, à identifier leur logique, isoler les processus afin d'entamer ce travail de conceptualisation au moment présent de notre analyse conceptuelle. L'observation participative est régulièrement présentée comme la «*clé de voûte*» de l'étude de cas (Bogdan et Taylor, 1975; Jolibert et Gavard-Perret, 2012). Bogdan et Taylor sont, donnés cette définition «*une recherche caractérisée par une période d'interaction sociale intense entre le chercheur, les sujets dans le milieu de ces derniers. Pendant cette période, les données sont systématiquement collectées par la mise en place d'un rapport de confiance avec les acteurs du phénomène observé*» (Bogdan et Taylor, 1975). Néanmoins, la littérature est riche en arguments que nous espérons, provenant du domaine en cohésion avec le but de notre recherche justifiée, la nécessaire mobilisation de cet outil méthodologique. Dans le cadre de cette phase de recherche, on peut avancer deux raisons pour lesquelles elles sont liées aux deux dimensions technologiques et émotionnelles que nous voulons remettre en question.

2.4.2 :Examen des émotions par l'observation.

Comme noté par Westbrook (1987), les modèles traditionnels de comportement des utilisateurs supposaient que les décisions des utilisateurs étaient largement rationnelles, fondée sur des caractéristiques utilitaires. D'après Graillon (1998), les chercheurs en sciences de la gestion, en particulier la direction du marketing ont commencé à étudier réellement l'influence de l'émotion sur les réactions, le comportement des acteurs. Des études antérieures ont mis en évidence des émotions, influençant divers éléments du processus d'achat et d'utilisation, comme la formation d'une attitude envers un nouveau produit (Dubé et al., 2003), ou le niveau de satisfaction (Smith

et Bolton, 2002). Pendant plusieurs décennies, la recherche s'est concentrée sur le rôle joué par les émotions pour changer les attitudes des utilisateurs dans une nouvelle pratique. En raison de notre problématique de recherche, nous avons identifié certains modèles dans la littérature, nous semblons utiles pour notre travail de thèse. En particulier le modèle de Bagozzi et Lee (1999), considérer eux-mêmes l'exposition à une innovation technologique pourrait induire des phénomènes de «*résistance*» chez l'utilisateur ; «*Qu'elle soit activée de manière interne ou externe, la réaction initiale des acteurs se manifestera certainement sous une forme de résistance ou d'ouverture à un support, de communication sur une innovation ou à un besoin interne ressenti*» (Bagozzi et Lee, 1999, p. 2019). Les auteurs se sont intéressés au processus psychologique qui explique ces phénomènes et ont proposé un modèle complexe qui, à notre connaissance, n'a jamais été mis à l'épreuve de façon empirique. La contribution principale de ce modèle est d'expliquer le rôle que jouent les émotions dans le processus, conduisant un acteur à adopter ou à résister aux changements technologiques. Ces auteurs se sont référés à la théorie de l'objectif, dont le principe fondateur est mentionné dans la prochaine citation de Bandura (2007) : «*la capacité d'exercer une influence sur soi-même par le défi personnel, par la réaction évaluative, de conduite de soi. Dans cette forme d'autorégulation anticipatoire, le comportement est motivé, dirigé par des buts connus plutôt que tirés par un état futur flou*» (ibid., p. ; 196, traduction, effectuée par J. Lecomte). Bagozzi et Lee n'ont, distingué que deux phases dans leur modèle explicatif des phénomènes d'adoption, de rejet d'une innovation : la fixation d'objectifs, la mise en œuvre d'actions pour les réaliser. Concrètement, lorsqu'on est exposé à un nouveau produit, il lui donne un minimum d'intérêt, l'acteur aura tendance à se projeter dans l'avenir en concevant, aussi bien que par l'évaluation des conséquences d'un éventuel changement organisationnel de cette innovation. Pendant cette phase d'observation, nous pensons que la construction de l'identité qu'il construit maintenant générera probablement des émotions positives, comme la joie, la fierté et l'espoir. Lorsque le changement est perçu comme une «*occasion*», défavorable comme la colère, la frustration ou la perte d'identité, lorsque l'adoption est perçue comme une «*menace*», la valence de ces émotions sera un indicateur pour l'acteur sur lequel il pourra décider d'intégrer le changement, ou de résister aux changements liés à la technologie. Une fois cette décision prise, il essaiera de la mettre en œuvre en définissant un plan d'action incluant la date et le lieu de l'acquisition. La tentative de définir ce projet, le mènera à se conformer ou à remettre en question son identité d'origine pour adopter l'innovation. C'est-à-dire que dans ce contexte que la période de conflit a lieu avec la personne. Depuis, Wood et Moreau (2006) ont analysé le rôle des émotions dans le cadre de l'innovation technologique. Ces chercheurs ont démontré les émotions qu'ils ont vécues quand ils ont appris

une nouvelle technologie de la phase d'apprentissage. Cela est étroitement lié à cette tâche(et non à l'évaluation des avantages du produit), qui a exercé une influence durable sur l'évaluation de ce produit. Un modèle en cinq parties a été proposé, d'après le tableau suivant :

Phase 1 :	La formation d'attentes de complexité vis-à-vis d'une innovation technologique
Phase 2 :	La confirmation ou dis confirmation de ces attentes
Phase 3 :	L'apparition d'émotions positives ou négatives qui se trouvait à la suite de la confirmation d'attentes de complexité.
Phase 4 :	L'évaluation de l'innovation
Phase 5 :	La diffusion des pratiques d'utilisation de l'innovation

Tableau 12 ; Attente, Émotion, Évaluation ; en 5 phases.

Les attentes relatives à la complexité de la phase 3 se rapportent aux coûts d'apprentissage déduits lorsqu'un acteur est exposé à l'évaluation de la technologie. Ces attentes peuvent venir de trois sources : connaissance préalable de l'acteur, observation d'autres acteurs ou informations fournies par l'organisation. Toutefois, notre étude de cas est observée dans un contexte où l'acteur n'est pas encore dans la phase d'usage. Mais dans la phase précédente, il s'agit de la phase d'appropriation technologique. Pendant cette étape, nous examinerons les connaissances personnelles des acteurs de la technologie additive, les informations communiquées par l'organisation à travers la démonstration de celle-ci à BATIMAT. Ce processus a été effectué au cours de deux périodes qui sont séparées en deux ans par chaque présentation au BATIMAT. Nous présenterons quelques photos de ce lieu d'observation afin de faciliter la compréhension de notre cadre de travail par les lecteurs.

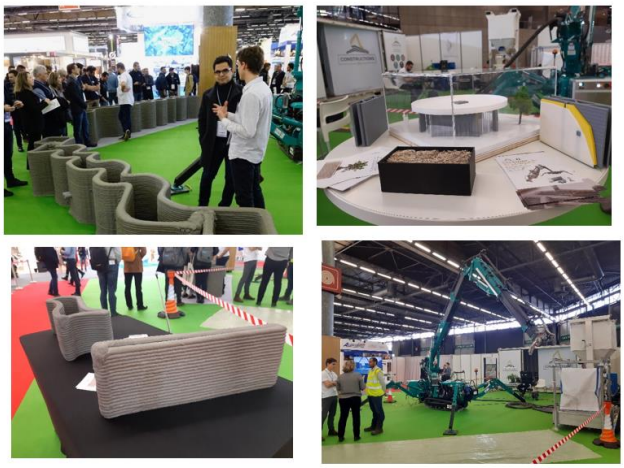

Image 1 : une planche, des photos, des lieux d'observation

Ces offres ont lieu avant que la machine ne soit achetée, lorsque la personne est exposée à cette technologie. L'acteur est après l'acquisition de la nouvelle technologie, commence à l'utiliser avec une confirmation présumée selon le sens d'Oliver et Winer (1987), qui suscite une réaction émotionnelle positive ou négative. Ces émotions alimentent à leur tour l'évaluation de la technologie, sa façon d'influencer le changement dans l'organisation cible. Sur la base de l'influence des émotions, nous souhaitons en apprendre davantage sur le résultat produit par la technologie additive par sa démonstration dans des situations réelles dans cette exposition. Cette technologie est souvent pensée à partir de la consultation documentaire, visuelle sur le web, des conversations entre les gens par hasard dans les divers métiers de la construction. Il s'agit exclusivement d'une catégorie limitée d'acteurs (Lorino, 2008), notamment, la grande entreprise de construction connut comme les majeurs. Ces acteurs sont importants, qu'ils ne doivent pas être oubliés dans notre étude de cas, les différents intervenants du bâtiment tels que l'entrepreneur, l'architecte, l'ingénieur, le maître d'ouvrage, aussi bien que les laboratoires de recherche universitaires qui conçoivent des matériaux spécifiques pour l'utilisation de cette technologie additive. Le recours à l'observation participative permet de tracer les rapports d'action, les interactions entre les responsables du changement dans l'organisation. Les acteurs de la construction, que d'autres méthodes méthodologiques ne permettent pas de fournir une telle analyse sur des sujets tels que les émotions ! Pour répondre à la question de recherches spécifiques de ce stade, il faut approcher les individus afin de comprendre par leurs propres mots, ainsi que le sens de l'expérience des acteurs. Cet objectif s'inscrit dans la démarche qualitative adoptée dès le début de cette thèse en ce sens que les mots des acteurs sont au cœur de ce positionnement. Deux points au sujet des questions posées plus haut sont importants dans la détermination des choix méthodologiques. D'emblée, il est nécessaire de souligner l'objectif de l'étude, de comprendre la relation entre l'identité et le changement organisationnel lié à la technologie additive dans le secteur de la construction. Ce rapport doit être étudié à ce stade, qui ne reste pas indépendant du premier stade, se situe dans le cadre général de la dynamique de changement de l'individu, en fonction de leur approche organisationnelle de la conception de la technologie additive au sein de leur organisation. Il sera alors nécessaire d'appréhender la relation entre la technologie additive et les émotions des acteurs de la construction. De fait, l'identification d'un phénomène à un point avancé dans l'analyse attire l'attention sur ce type de phénomène. Par conséquent, la catégorie correspondante sera à nouveau demandée lorsque le phénomène réapparaîtra aux fins d'analyse.

2.5 :Le choix de la méthode ethnographique — récit de vie

Dans cette période de collecte de données par la méthode ethnographique, nous nous référons à l'idée de Bertaux(2003), qui conçoit le récit de vie, comme la forme narrative d'une production discursive dans cette perspective «*le récit de vie consiste pour un narrateur, à raconter à une personne un épisode de son expérience vécue*» (Bertaux, 2003, p. 32). Sur ce principe, nous aimerions savoir quelles sont les différentes raisons qui ont empêché l'acteur d'opter pour la technologie additive dans sa profession. Au cours de cette phase d'études sur le terrain, nous interrogerons les acteurs sur leur perception envers le procédé additif. Au cours de cette phase d'introduction, la place du sens de l'expérience vécue est importante. Elle se manifeste par l'articulation herméneutique et la phénoménologie. En effet, le changement organisationnel dans ce sens, il se traduit par le rapport de l'individu au monde qui n'existe que par la perception. Nous devons donc insister sur cette perception elle-même dans la mesure où il s'agit de «*saisir une signification*» (Dufrenne, 1953, p. 421). Dans l'approche qualitative choisie pour notre étude, la langue n'est pas vue comme un moyen d'engendrer l'expérience, mais plutôt comme un moyen d'accomplir l'expérience du monde. Autrement dit, cette approche tient compte du langage et permet de façonner la pensée. En prêtant une attention particulière à la description de l'expérience, il apparaît que l'expérience n'est pas réduite à une description sémantique. La description phénoménologique de l'expérience ne doit donc pas être une description des seules essences des choses expérimentées. En décrivant le phénomène tel qu'il est vécu, l'individu le remet en question en fonction de sa connaissance de son environnement. La description comprend donc systématiquement trois points principaux, selon Romano, que nous avons dû appliquer sur le terrain :**1**) des réponses à des questions que l'individu se pose intérieurement, parfois même sans les conscientiser ; **2)** Une première compréhension du phénomène, permise par l'usage même des mots et d'un langage ; **3)** des croyances puisque la description est d'abord le résultat d'une perception. À travers le langage, l'individu exprime donc le sens de son vécu. Mais certains éléments significatifs pour lui ne sont pas exprimés par la parole (Romano, 2010, p. 125), ils échappent aux mots. Le langage permet certes, la communication, le partage de l'expérience vécue. Mais la langue seule ne nous permet pas de saisir ce que l'autre a effectivement vécu dans son expérience sensible (Griffet, 1994). Autrement dit, ce qui est expérimenté et interne ne peut pas être signifié systématiquement par un langage. **Chacune des séances d'entrevue a duré en moyenne 52 minutes** ; par conséquent, les entrevues ont été enregistrées systématiquement. La durée totale des interviews est de 3210 minutes ou 53 h 50 minutes. Ces entretiens enregistrés ont été transcrits plus tard

sur plus de 426 pages, Word représentant 147 882 mots. Au total, soixante-deux (62) entrevues approfondies ont eu lieu entre le 23 septembre 2018 et le 10 octobre 2022. Le tableau 20présenta la synthèse des données collectées par groupes d'acteurs.

Acteurs	Ar	Dr	E	Or	Mo	F	Total
Entretien	11	6	25	8	6	6	62

Tableau 13 : Caractéristiques des données d'entretien collectées — source, l'auteur

2.5.1 :Le guide d'histoire de vie

Nous avons établi un guide de l'histoire de la vie qui s'articule autour d'axes thématiques et chronologiques. Plusieurs techniques de construction sont possibles, en fonction bien sûr de notre sujet d'enquête, de la façon dont nous sentions le fil conducteur de l'entretien. Au début de l'entretien, il est parfois parvenu à aborder la situation actuelle au niveau national et régional qui concerne les problématiques du secteur. Identifier les principaux thèmes ou pratiques, puis remonter dans le temps pour comprendre comment ces pratiques ont été élaborées. À d'autres moments, nous avons abordé la période la plus ancienne de la vie, par exemple, le début de son intégration à son métier actuel, puis exploré les autres périodes sélectionnées en passant en revue les différents thèmes identifiés, finalement arrivés à la pratique actuelle dans la mesure où le changement est perçu comme un fil conducteur dans la discussion. Le guide comporte des questions sur la formation initiale, les métiers, les pratiques courantes et les événements de la vie, et le sens de la technologie dans les métiers, essayer de cerner les passages, les événements qui peuvent servir de référence. À première vue, nous cherchons à déterminer la façon dont la personne segmente son histoire en fonction de son métier. Néanmoins, cela nécessite des rappels pour faciliter cette réflexion, en général répéter les segmentations classiques «*et lors de votre apprentissage ou de vos études, votre introduction réelle dans le métier en tant qu'entrepreneur ou architecte, etc*.,». Mais l'identification doit permettre à l'individu de définir quelles sont les limites de ces périodes pour lui, et les voies de passage d'une période de vie à une autre. Il s'agit de collecter une chronologie, des indicateurs de temps qui permettent ensuite de construire une trajectoire de vie. Cette méthode, nous avons utilisé de manière répétée les différentes périodes de crise ou de résistance à de nouvelles normes ou de nouvelles techniques dans leurs activités. Ainsi, à la fin de l'entretien, il est possible d'établir un temps de synthèse

avec l'individu. Cela nous a permis de résumer cette chronologie et de valider le point de vue de l'enquêteur. Cette technique permet en outre de mettre en lumière, les effets de la profession sur son cycle de vie, les effets de génération. Elle permet de saisir une dimension particulière, des objets d'adoption technologique en tant que marqueur du passage de l'appartenance, de l'identité, de la distinction sociale. L'expérience de l'acteur en construction est étudiée ici dans le cadre du changement organisationnel en relation avec la nouvelle technologie additive. Dans cette approche, il est mis en valeur en tant qu'évaluateur individuel dans une organisation contemporaine. Son expérience organisationnelle se traduit en même temps par une identité organisationnelle, reflet d'une culture traditionnelle plus globale. Cependant, entre un individu et un autre, l'expérience diffère même si les deux sujets sont confrontés au même objet pour être perçus, est présente dans le même environnement professionnel. C'est ce même langage qui décrit une situation commune, les métiers se mobilisant pour faire vivre à travers le récit, l'expérience sensible. Il raconte la même expérience, vécue de façon subjective par tous. Les entretiens avec les acteurs du secteur du bâtiment, ainsi que notre observation participative, nous ont permis de centrer notre recherche au début sur l'entrepreneur. La question est de savoir quel rôle l'entrepreneur peut jouer dans le processus décisionnel pour la mise en œuvre d'une nouvelle technologie. Pourrait-il être une cause de résistance ? Quelle est la résistance que peut avoir l'entrepreneur ? Afin d'éviter les biais dans les résultats et l'autocensure des participants, nous nous sommes limités à une question très large au début de l'interview : qu'est-ce qui a changé dans votre métier depuis que vous êtes dans ce milieu ? — et d'encourager plus subtilement les acteurs à détailler les thématiques qu'ils abordent eux-mêmes en les relançant avec des questions simples — c'est-à-dire ? Pouvez-vous nous donner des précisions à ce sujet ? Certains acteurs ont même remarqué qu'ils se sentaient parfois avec eux-mêmes, parce que nous essayions de ne pas influencer leurs réponses. Nous avons ensuite rendu la séquence de nos entrevues plus naturelles pour rassurer les répondants et les inviter à parler sans avoir l'impression d'être analysés.

2 : Démarche analytique pratiquée

Nous montrerons ici comment, avec méthode, nous avons mis en pratique les techniques de théorisation ancrées pour construire du sens à partir de nos données qualitatives. L'objectif ici est de détailler les étapes de codification, de catégorisation, d'introduction et de modélisation qui nous ont permis de cumuler les résultats nécessaires au développement de notre modèle de recherche.

3.1 :Analyse par théorisation ancrée, nuancée

Dans cette approche, quatre grandes étapes structurent l'analyse en fonction d'une théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996) : codification, catégorisation, introduction et modélisation. Ici, ces étapes seront détaillées dans un ordre chronologique. Toutefois, notre analyse a inclus de nombreux chevauchements entre ces étapes et il est important de souligner que notre recherche repose sur une réalité dynamique, itérative et non linéaire. Les particularités de cette réalité nous ont permis de développer notre approche en matière de données, mais aussi pour innover à toutes les étapes de notre analyse, créant des liens entre des concepts auxquels nous ne nous attendions pas initialement. Cependant, nous ne présenterons ces quatre étapes que dans un ordre chronologique pour des raisons de lisibilité.

3.1.1 : En premier lieu : la codification

Comme point de départ de notre approche fondée sur la théorisation ancrée, la codification correspond à l'étiquetage des éléments significatifs au sein des énoncés recueillis(Paillé, 1996). Cette étape isole les éléments de sens dans les discours de nos interlocuteurs et crée des thèmes qui permettront ensuite de comparer nos entretiens. Les unités de signification se présentent sous forme de segments de texte, qui peuvent être des mots, des expressions ou des paragraphes, qui ont une signification particulière et unique. En particulier, il s'agissait de retirer les commentaires recueillis de leur sujet et de leurs aspects fondamentaux sans chercher systématiquement à traiter l'ensemble des données. En effet, nous avons ciblé les unités de sens qui étaient directement liées à nos objectifs de recherche (Paillé et Mucchielli, 2021). En conséquence, la pertinence de l'information à considérer a été jugée en fonction des sections précédemment isolées dans notre cadre conceptuel. En dépit du cadre préliminaire créé par ces rubriques, nous sommes restés ouverts aux particularités du terrain en produisant des codes à partir de nos données brutes. Il faut préciser ici que les rubriques se distinguent des codes par le degré de généralité du nom choisi. En outre, si les codes sont des instruments de dénominations, les rubriques restent au contraire relativement abstraites par rapport au contenu analysé. Elles donnent une idée de l'ensemble des sujets traités, tandis que les codes fournissent des informations sur le contenu des commentaires considérés. Notons ici que nous avons choisi la codification inductive (Glaser et Strauss, 1967). Par conséquent, nos codes sont plus près de ce qu'ils représentent, de sorte qu'ils sont comparables aux codes «*pratiques*» à ne pas confondre avec les codes «*génériques*» découlant d'une procédure de pré-codification (Miles et Huberman, 2003). Notre système de codification est destiné à émerger dans la mesure où il

n'est pas fondé sur des codes préconstitués ni sur une grille de codage fondée sur des théories existantes. Il tente de se rapprocher le plus possible des données brutes, ce qui nous conduit à décrire ligne par ligne ce que notre interlocuteur a exprimé lors de l'entretien. Cette technique de codification nous a permis de mener l'étude la plus approfondie possible, afin de pouvoir disposer de toutes les informations nécessaires à une analyse approfondie de la situation observée. Notre processus de codage ouvert nous a amenés à établir une distinction entre deux types de codes. Le premier inclut des codes semblables aux concepts et aux dimensions précédemment ciblés dans notre cadre conceptuel. Leurs dénominations étaient guidées par des théories existantes sans faire obstacle à la découverte de nouvelles significations. En fait, nous avons pu observer de nouvelles configurations et valeurs pour des concepts pré-définis grâce à certaines unités de sens. La deuxième catégorie comprend les codes qui ne sont pas inclus dans nos perspectives conceptuelles de départ et constitue un second niveau de codage, y compris les unités de sens qui offre de nouvelles perspectives pour notre recherche. Si donner un sens aux données brutes et développer de nouvelles connaissances dans un modèle de recherche est l'un des objectifs des approches empirico-formelles, ces nouvelles unités de sens sont par conséquent l'essence même de notre typologie d'analyse. Nos codes se sont également développés au cours de notre approche de la théorisation. Ainsi, certaines unités de sens ont été incorporées rétroactivement dans l'analyse des premières entrevues, alors qu'elles ont été dérivées de l'analyse des entrevues subséquentes. En outre, certains codes ont été renommés, supprimés, fractionnés ou regroupés à mesure que nos transcriptions ont été examinées. Il s'agissait de prendre en compte leur capacité à expliquer la situation étudiée et il était par conséquent parfois nécessaire de fragmenter un code, c'est-à-dire de trouver des significations de second ordre. Les sous-codes résultants ont été associés à un code primaire et ont été utilisés pour mieux faire ressortir les configurations observées. Nous allons maintenant continuer à caractériser notre méthode de codification en détaillant cette approche au moyen d'un exemple. Il s'agit ici de codifier l'extrait de l'entrevue ci-après en appliquant la méthode que nous venons de présenter.

: Encore une fois, on peut réaliser des formes complexes que la main ne peut pas réaliser… mais croyez-moi dans la vérité de tous les jours, à part les exceptions qu'on fait certains architectes, certains maîtres d'œuvre…, quand la réalité n'est pas du tout ça…. On aimerait bien… sinon en tant qu'architecte, on peut s'éclater effectivement… Thomas(architecte et son collègue). pourra vous en parler plus que moi parce qu'il manie le FabLab… les imprimantes 3D, c'est magnifique… On gagne du temps pour faire un produit…, un prototype à

échelle 1/1, au lieu de fabriquer à la main… Mais on peut l'utiliser encore une fois partout… Parce que la ville est déjà existante… On peut l'utiliser pour des maisons ordinaires…, des campus, pour des salles de sport, des chalets de vacances, des bungalows… Les usages sont multiples… Mais il y a toujours du bâtiment existant qui ne peut pas s'adapter à ce genre de technologie […]… Nous ne sommes pas contre… en tant qu'architectes… nous sommes confrontés à la réglementation urbaine qui est très.. très exigeante… De plus, la réglementation environnementale ; donc une adaptation avec l'existant pour qu'il soit toujours vivant… et qu'il s'adapte aussi à l'environnement, réchauffement climatique, etc.[…]…Il faut donc trouver des solutions à la situation actuelle et adapter les nouveaux outils aux nouvelles constructions… Mais je fais vraiment avec un matériel classique encore… si le règlement urbain dicté par la planification urbaine, et les communautés me permettent d'utiliser une forme bizarre, je suis la première à utiliser le 3D… […] On aimerait bien s'éclater pour faire des formes… Je vous montre, nos projets sont très simplistes. Ce n'est pas parce qu'on ne veut pas faire des projets et qu'on ne veut pas s'éclater c'est parce que la réglementation ne l'autorise pas… en plus, avec mon identité d'architecte, je dois être créatrice et non-programmatrice d'une machine. Si je le souhaite vraiment, parce que ça nous fera gagner du temps et l'argent…, parce qu'il ne faut pas croire que toutes les entreprises sont efficaces… […] Il y en a qui perdent un temps fou à l'exécution… Donc ça peut être utile… Moi, la question qui me pose problème, c'est encore une fois le budget…. Prendre une machine… Je fais un planning de réalisation qui va durer six mois, et que la machine va le faire en 3 mois… et que ce soit moins cher ou égal au budget donné…, moi j'opte pour la technologie ça c'est certain.

Tableau 14 : Extrait d'entretien pour traiter un exemple de codification

Cet extrait provient d'un entretien avec une architecte qui relate l'arrivée de la technologie additive dans le secteur de la construction, les changements qu'elle apportera et son mode de fonctionnement. Pour mettre en œuvre notre méthode de codification, il faut d'abord dégager un sens de ces extraits. Que signifient les phrases de la personne à laquelle nous parlons ? Pour le répondant, l'approche technologique diffère de la méthode de construction actuelle, notamment en ce qui concerne la relation entre la technologie additive et les architectes. Il démontre que cette technologie a soulevé des questions parmi ses collègues, mais qu'elle a permis à certains architectes de l'adapter à l'environnement afin de se préparer au changement. L'architecte peint ensuite un portrait de la technologie et de son processus de construction avant de décrire la situation de la pratique actuelle qu'il a dû affronter. Ensuite, il explique comment la technique additive a réussi à rassembler les architectes en leur demandant, par exemple, de

réduire les coûts de construction et accroître leur capacité à inventer des formes géométriques précises, tout en donnant un sens à cet effort envers les clients. Il conclut son intervention en jugeant la légitimité de la technologie additive en mettant l'accent sur sa capacité à changer la profession. Ainsi, nous pouvons voir dans ces extraits que la technologie additive était basée sur une situation difficile pour les professions de la construction en termes de normes et de régulation urbaines. C'est ainsi que le style de construction a doublé avec un avantage économique pour encourager les acteurs à s'engager dans le changement, non seulement en n'ayant plus de plaisirs, mais aussi en montrant la possibilité d'inventer d'autres modèles pour les clients grâce à leurs actions. Ce faisant, les jugements positifs sur la légitimité résident dans sa capacité à réduire les coûts en gagnant du temps. Le tableau ci-dessous montre le codage utilisé pour faire sens de ce passage.

- **Rupture provoquée par l'arrivée de la technologie additive**

«Encore une fois, on peut réaliser des formes complexes que la main ne peut pas réaliser».

- **Émergence de questionnement chez les acteurs**

«À part les exceptions qu'on fait certains architectes, certains maîtres d'œuvre…, quand la réalité n'est pas du tout ça…»

- **Caractéristiques spécifiques de la technologie additive en lien avec son rapport à l'organisation**

«On aimerait bien… sinon en tant qu'architecte, on peut s'éclater effectivement……. Thomas(architecte et son collègue). pourra vous en parler plus que moi parce qu'il manie le FabLab… les imprimantes 3 D, c'est magnifique……. On gagne du temps pour faire un produit……., un prototype à échelle 1/1, au lieu de fabriquer à la main…»

- **Le procédé technologique a su rassurer les acteurs**

«Il met les gens à l'aise, donc quand les gens sont à l'aise, un certain nombre de choses se disent… toute façon, c'est comme ça que ça s'est passé au départ».

- **Jugements de légitimité positive**

« On peut l'utiliser pour des maisons ordinaires…, des campus, pour des salles de sport, des chalets de vacances, des bungalows. Les usages sont multiples».

- **Situation difficile du secteur de la construction**

«Mais il y a toujours du bâtiment existant qui ne peut pas s'adapter à ce genre de technologie […] Nous ne sommes pas contre… en tant qu'architectes… nous sommes confrontés à la réglementation urbaine qui est très… très exigeante…De plus, la réglementation

environnementale ; donc une adaptation avec l'existant pour qu'il soit toujours vivant… et qu'il s'adapte aussi à l'environnement, réchauffement climatique, etc.[…]»

- **Fonctionnement proposé par la technologie additive pour faire face à la situation**

«Donc on doit trouver des solutions à l'existant et adapter les nouveaux outils aux nouvelles constructions…»

- **Jugements de légitimité positive**

«Il faut donc trouver des solutions à la situation actuelle et adapter les nouveaux outils aux nouvelles constructions… Mais je fais vraiment avec un matériel classique encore… si le règlement urbain requit par la planification urbaine, et les communautés me permettent d'utiliser une forme bizarre, je suis la première à utiliser le 3D…»

- **Changement des habitudes des acteurs du bâtiment**

«On aimerait bien s'éclater pour faire des formes… Je vous montre, nos projets sont très simplistes. Ce n'est pas parce qu'on ne veut pas faire des projets et qu'on ne veut pas s'éclater c'est parce que la réglementation ne l'autorise pas…en plus avec mon identité d'architecte je dois être créatrice et non-programmatrice d'une machine.»

- **Création de sens pour montrer la nécessité du changement**

«Si je le souhaite vraiment, parce que ça nous fera gagner du temps et l'argent…, parce qu'il ne faut pas croire que toutes les entreprises sont efficaces… […] Il y en a qui perdent un temps fou à l'exécution… Donc ça peut être utile.»

- **Jugement de légitimité positif**

«Moi, la question qui me pose problème, c'est encore une fois le budget……. Prendre une machine…… Je fais un planning de réalisation qui va durer six mois, et que la machine va le faire en 3 mois. Et que cette méthode apparaisse moins chère ou égale au budget donné. ……., Moi j'opte pour la technologie ça, c'est certain…»

Tableau 15 : Exemple de codification d'entretien basé sur l'extrait du tableau précédent

Par l'exemple qui précède, nous aimerions appuyer de façon concrète notre processus de codification. En utilisant cette méthode, nous avons codifié et donné un sens à toutes nos discussions avant de passer à la catégorisation, dont nous allons maintenant discuter.

3.1.2 : En deuxième lieu; la catégorisation

La catégorisation, deuxième étape de la théorisation ancrée, donne un nom aux phénomènes observés d'une manière plus riche et plus englobante pour rapporter l'analyse à un niveau conceptuel (Paillé, 1996). À partir des catégories dites «*conceptualisantes*», elle permet de

passer de la collecte de contenu à la théorisation des aspects fondamentaux de la réalité étudiée (Paillé et Mucchielli, 2008-2021). C'est donc une question de rendre un phénomène intelligible, d'expliquer un événement, d'élargir son contexte et de le relativiser pour y ajouter une dimension critique et existentielle (Paillé, 1996). Toutefois, dans beaucoup d'études, la catégorisation reste aussi énigmatique que la boîte noire, car les chercheurs expliquent rarement cette étape. En revanche, nous choisissons d'expliquer ici notre processus de catégorisation. Pour comprendre notre progression du code à la catégorie, il faut d'abord considérer la force évocatrice de la catégorie (Paillé, 1996). La catégorie est donc intimement liée au codage et constitue une grande partie un suivi de, la codification. Toutefois, dans le cas de notre thèse, la codification et la catégorisation ont été menées simultanément dans le cadre d'une comparaison continue des unités de sens pour produire des propriétés «*conceptualisantes*» (Paillé et Mucchielli, 2008- 2021). La comparaison, l'examen critique et la classification des codes ont permis de réduire le nombre d'éléments de conception synthétiques (Miles et Huberman, 2003), également connus sous le nom de «*codes conceptuels*» (Glaser et Strauss, 1967), avec lesquels sont associés à une idée plus abstraite. Par conséquent, une catégorie est un code qui devient conceptuellement cohérent et acquiert la propriété de pouvoir faire référence de façon substantielle à un phénomène. De cette façon, la catégorisation élargit le contexte explicatif des codes en leur donnant plus de sens. Cependant, elle n'efface pas les codes, puisqu'ils serviront plus tard à appuyer la description des résultats et du modèle théoriques. La catégorisation est également caractérisée par le fait qu'elle évolue à travers notre approche itérative. De plus, c'est le processus de comparaison continue entre l'analyse émergente et la réalité observée qui est à l'origine des catégories. Elles sont donc toujours conformes aux données empiriques et sont parfois reformulées ou fractionnées en fonction des besoins de l'analyse. De cette façon, dans notre thèse, nous avons retravaillé nos catégories pour atteindre la saturation (Glaser et Strauss, 1967). Ce terme renvoie au moment où l'analyse d'entrevues supplémentaires n'aboutit plus à des données qui peuvent changer une catégorie. Pour atteindre la saturation, notre catégorisation a suivi un processus de «*bricolag*e» (Valéau, 1997), faisant une série d'essais-erreurs au lieu de suivre une série d'étapes bien établies, jusqu'à ce qu'il n'y ait pas d'autres données qui contestent nos catégories. Après la saturation des données, il fallait ensuite définir et déterminer les propriétés des catégories définies (Paillé, 1996). L'objectif consistait à clarifier les caractéristiques, les composantes, les dimensions et les composantes de chacune des catégories en fonction des théories citées dans notre cadre conceptuel. Il s'agissait d'essayer de concilier une catégorie avec une théorie existante afin d'améliorer notre connaissance du sujet. En outre, nous avons amélioré notre catégorisation en introduisant des concepts. Cependant, nous n'avons

pas ralenti notre processus de découverte en essayant d'établir un lien absolu entre chaque catégorie et une théorie existante. Par conséquent, s'il n'y a pas de similitude entre les éléments d'une catégorie et une théorie déjà établie, nous avons utilisé les données correspondantes pour compléter notre modèle théorique en tenant compte des données de terrain. Pour illustrer notre méthode avec un exemple, nous proposons dans le tableau suivant la catégorisation associée au codage du tableau ci-dessus. Cet exemple permet de noter la nature conceptuelle des catégories qui tentent de caractériser le phénomène observé plutôt que de refléter les détails du verbatim.

- **Ruptures perceptuelles, managériales et culturelles.**

«Comme vous êtes sur l'impression 3D, vous êtes bien sur une technologie particulière. On va peut-être changer de paradigme, comment construire. Là, on est dans la prospective à très long terme. Nous portons plutôt attention à l'évolution moyenne…À moyen terme, quoi…, essentiellement, aider les entreprises à adopter le numérique.»

«Je suis un entrepreneur depuis plus de 30 ans, j'ai connu le métier par mon père(les pierres, le béton et le bois). Depuis, j'ai eu la chance d'aller en Europe du Nord. J'ai découvert que le bâtiment, c'est une autre chose, pas comme les architectes ou les professionnels qui disent que le bâtiment est un ouvrage unique. On ne peut pas faire comme un industriel du prototypage, c'est faux. J'ai créé ma société Hors site, je fabrique tout en modulaire dans l'usine, le travail se fait en peu de temps sans perte de carbone».

«Cette crise sanitaire sera l'occasion de repenser tous ces outils, ces méthodes de travail, d'améliorer les processus et le travail collaboratif grâce à une gestion rationnelle de l'information. Le BTP doit se pencher sur l'industrialisation, ses méthodes de travail».

- **Résistance suscitée par la légitimité et les émotions.**

«Moi… Je travaille beaucoup avec des architectes, que ce soit pour un marché public ou privé. Ils m'envoient un CCTP, des plans de projets neufs ou reconditionnés avec les conditions et matériaux à mettre en place, sur lesquels je suis couvert par mon assureur. Si je souhaite échanger un produit contre un plus innovant, le bureau de contrôle, l'architecte, le maître d'ouvrage, l'assurance doivent m'accorder ce produit. Ainsi je ne me casse pas trop la tête et je respecte le CCTP, point barre…»

«Je savais que cette technologie est utilisée en médecine […], dans les textiles […] Mais je ne savais pas qu'on pouvait construire un immeuble avec cette technologie […] C'est peut-être la fin du travail manuel…, mais pas maintenant […] Tant que je ne trouve personne à construire, ce qu'on a été capable de faire jusqu'à maintenant. Je regarderai un jour comment cette machine est utilisée».

- **Changement d'identité organisationnelle au moyen de la construction d'un sens.**

«*[…] Depuis l'achat de la société de mon père, il n'y avait qu'un seul ordinateur, celui de la secrétaire. Aujourd'hui, il y a 7 personnes dans le bureau, chacune avec son propre ordinateur est équipée de logiciels en fonction de leur métier. J'aime la modernité dans mon entreprise.»*

«Nous sommes une PME implantée dans cette région depuis 40 ans…, nous avons choisi d'avoir l'image traditionnelle en privilégiant l'amélioration de notre parc de machines de façonnage en atelier, pour augmenter notre cadence de production».

«Je vais vous dire quelque chose, nous sommes majors depuis plusieurs années grâce à notre capacité à influencer d'autres entreprises à travers notre méthode de travail de production sur site. L'innovation sur nos sites, alors oui l'impression 3D est un sujet qui nous intéresse. Mais pour le moment où nous nous organisons avec la main-d'œuvre disponible, pour réaliser nos chantiers».

«Dans mon atelier, nous avons des machines ultramodernes pour couper la pierre. Nous apprenons à évoluer avec la technologie pour une bonne gestion de notre travail. Mais cette machine d'impression 3D n'est pas en mesure de fabriquer de la pierre naturelle. Je ne sais pas si cette technologie va m'aider à faire mon boulot.»

«Je suis un homme qui se plie à la volonté de mes clients. C'est lui qui paie, tous les employés de ma société. Alors je suis maçon, poseur de carrelages, électricien, menuisier ou peintre. Cela varie selon la demande du client. Mais aussi lorsque je rentre chez moi, je suis le mari et aussi le père. Vous voyez, nous sommes des personnalités multiples en même temps.»

Tableau 16 ; Exemple de catégorisation liée à la codification précédente

- **Catégories 1 — Ruptures perceptuelles, managériales et culturelles**

Cette première catégorie nous, conduira en amont, afin d'identifier les acteurs impliqués dans les phases de rupture perceptuelle. Dans cette optique, nous proposons de détecter s'il identifie un cadre de prise de décision, non seulement composé de techniciens ou d'acteurs appartenant à différentes organisations de l'activité de construction. Nous allons également remettre en question les compétences, les positions des membres de l'organisation sur le plan technologique. Les acteurs impliqués ou non dans le changement, ne se limitent pas à appartenir, à une organisation initiée en phase de rupture perceptuelle. L'analyse qualitative examine la considération par certains membres des acteurs des utilisateurs potentiels de la technologie, appartenant à la conception des services (Architecte du bâtiment). Cette analyse s'intéresse indirectement au rapport entre l'efficacité de la formation et les besoins des futurs utilisateurs. Il s'agit d'une réflexion sur la façon dont les acteurs font évoluer les compétences

futures des utilisateurs, l'influence de cette appréciation sur la définition de la stratégie culturelle du secteur d'activité.

- **Deuxième catégorie — Résistance suscitée par la légitimité et les émotions.**

Cette catégorie consiste à identifier l'intention de la normalisation stratégique dans la phase de changement, auquel cas le poids du choix technologique est basé sur un choix stratégique plus global, qu'il soit ou non intégré dans un processus de changement, l'accent est ici sûr, «*de penser globalement pour agir localement*» (A. Bouvier 2007, ,p. 22). Il convient de comprendre sur le terrain, l'existence de représentations communes des objectifs stratégiques partagés par les acteurs de l'activité de construction. Il sera donc nécessaire d'observer l'hétérogénéité des acteurs en termes de compétences, de croyances et de réactions émotionnelles. En conséquence, la recherche qualitative se concentre sur la notion de prescription réciproque (Hatch et Schultz, 2002) et la rationalité interactive (Ponssard et Tanguy, 1993), au cas où la rationalité de chacun des acteurs pourrait dépendre de la reconnaissance de ce qu'il possède d'autre. Dans ce contexte, nous proposons d'observer des comportements qui pourraient se mettre en travers d'une rationalité commune, de formuler une rationalité commune non adaptée au changement. C'est le cas, par exemple, lorsqu'une perception erronée de la technologie additive de l'un des acteurs dans le domaine du bâtiment est validée, donc renforcée par les autres acteurs.

- **Troisième catégorie :Changement d'identité organisationnelle au moyen de la construction d'un sens.**

Il n'y a plus de questions sur le terrain au sujet de la proportion relative d'un meilleur accès à l'identité en tant que facteur motivant la décision d'introduire une technologie rupture.

Changement lié à un comportement mimétique : il s'agit de se focaliser sur les phénomènes d'imitation d'autres pays, dans le même domaine d'activité. Par exemple, est-ce que l'adoption d'une technologie additive par un concurrent peut motiver l'adoption de l'entreprise concernée ?

Changements liés au déclin des technologies existantes : cet axe traite de la partie explicative concernant la difficulté de la pratique traditionnelle existant au sein de l'organisation. La première étape sera de déceler si certaines organisations ont modifié leurs pratiques organisationnelles, et effectué sur la base du remplacement d'une technologie existante, d'une solution à la pénurie de main-d'œuvre dans l'activité de construction. Si c'est le cas, il sera nécessaire de mieux comprendre la mesure dans laquelle l'obsolescence d'une technologie existante, l'utilisation de la tradition, a conduit au choix de l'adoption, en marquant une rupture pour lancer le changement technologique(Foster, 1986). De ce point de vue, la recherche

qualitative sera axée sur les perceptions qui ont donné lieu à l'identité organisationnelle. En prenant un intérêt dans les premières formulations des besoins d'une nouvelle technologie rupture, qui se manifeste par certains acteurs de l'activité de construction.

Analyse complémentaire tenant compte de la résistance au changement/nous tenterons de comprendre la résistance à deux niveaux :

- **Catégorie 4 — le cas de résistance complète ;**

Nous nous concentrerons principalement sur deux types différents de résistance complète, respectivement avant le début de la phase de changement, et pendant la période post-changement.

- **Catégorie 5 : le cas de résistance partielle**

L'analyse empirique permettra de mieux appréhender les résistances partielles, en particulier par la phase d'appropriation de la technologie à sa communauté d'utilisateurs. Notre réflexion conceptuelle est inséparable des problèmes qui existent déjà au moment de la mise en œuvre.
Ces deux méta-catégories seront expliquées à partir de la grille multidimensionnelle des résistances présentée en partie I de notre thèse, s'articulant autour de décisions partiales, de présences ou de manque de sens et d'apprentissage.

3.1.3 : En troisième lieu; l'introduction

Venant après la catégorisation, l'étape d'introduction va délimiter précisément l'objet d'étude (Paillé, 1996). Cette étape fondamentale de la théorisation ancrée pure doit éviter aux chercheurs de se perdre dans les multiples directions que peut prendre l'analyse. Il s'agit donc de bien fixer les limites de la problématique principale à traiter pour ne pas être submergé par la diversité d'informations issues du terrain (Glaser et Strauss, 1967). Dans le cas de notre thèse, le cadre conceptuel préliminaire a défini au préalable les limites de notre objet de recherche. Il nous a permis ainsi de nous focaliser sur notre question de recherche tout au long de notre analyse et de garder, ce faisant, nos objectifs au premier plan. Pourtant, il ne s'agit pas de voir en ce cadre préliminaire un frein à notre analyse puisque notre approche inductive a fait apparaître de nouveaux thèmes. Notre démarche d'introduction donne donc un caractère nuancé à la théorisation ancrée du secteur qui bénéficie des forces du cadre conceptuel préliminaire tout en restant ouvert aux idiosyncrasies du terrain.

3.1.4 : Enfin : la modélisation

Conclusion de l'analyse par théorisation ancrée, la modélisation cherche à expliquer les phénomènes étudiés en proposant une organisation des liens entre les catégories identifiées (Paillé, 1996). Elle déplace l'analyse d'un point de vue statique à un point de vue dynamique, car elle effectue la transition entre l'observation et le récit, entre la description et l'explication. Dans notre thèse, c'est cette démarche qui nous a permis de saisir les apports des résistants au processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réactions défensives à l'identité organisationnelle. Nous nous sommes donc donné pour objectif d'expliquer les processus en cause en identifiant leurs causes et leurs conséquences dans le temps. Nous allons à présent décrire la méthode employée. En essayant de cerner les causes de notre phénomène d'intérêt, nous avons essayé de modeler ses origines. C'était une question de compréhension de son contexte, d'évaluation des éléments facilitant ou inhibant sa manifestation, afin de mieux tenir compte des liens entre les diverses dimensions des catégories qui ont découlé de notre étude. Pour leur part, les recherches sur les conséquences de la résistance au changement des comportements nous ont amenés à comprendre leur incidence sur l'apprentissage organisationnel et l'identité de l'organisation. C'est ainsi que la phase de modélisation nous a permis de mieux comprendre les véritables fonctions de résistance dans l'organisation et leur impact sur l'évolution de la situation observée. C'était encore plus complet lorsqu'on a examiné les multiples dimensions de nos catégories émergentes. La caractérisation des processus impliqués a ensuite permis d'établir le lien entre les origines et les conséquences du phénomène d'intérêt, dans la complexité dans laquelle nous nous sommes plongés (Paillé, 1996). La plupart du temps, la modélisation renforce les efforts de la phase introductive, ce qui permet d'identifier l'objet d'études. Pourtant, notre modèle théorique découle d'un processus continu qui consiste à établir des liens entre les catégories émergentes à mesure que la codification et la catégorisation progressent. C'est la simultanéité des processus mis en place pour le développement de notre modèle qui lui a permis d'évoluer à travers l'analyse. De cette façon, notre modélisation tient compte des choix analytiques que nous avons faits et des stratégies adoptées au cours de la comparaison continue de nos données de terrain. C'est pourquoi nous allons maintenant parler de certaines étapes du processus de modélisation. Dès les premières retranscriptions, nous avons été en mesure d'identifier des liens logiques entre les codes issus de notre terrain. En effet, bien que certains éléments de discours puissent sembler initialement indépendants, la comparaison des données a permis de les concilier et de les mettre en relation (Pelé, 1996). Au début de l'analyse, seuls quelques rapports élémentaires ont été révélés, mais

nous avons essayé de rester fidèles à la complexité des interrelations observées. Puis, avec l'accumulation graduelle de l'information à partir de la codification, notre modèle s'est enrichi au point de devenir trop complexe en raison de la masse de données intégrées. Nous avons donc dû recourir à un processus de simplification de notre modèle, pour offrir une vue d'ensemble des phénomènes étudiés au lieu d'essayer d'intégrer l'ensemble de nos codes de façon globale. Cette simplification a conduit à la production d'une représentation schématique intelligible et bien établie de manière empirique, à partir de l'introduction de catégories principales et subsidiaires.

3.1.5 : L'outil d'analyse quantitative et de traitement des données.

Dans le cadre de notre analyse des données, nous avons essayé trois logiciels :

- NVivo—Tropes—Max QDA

Le premier nous a semblé trop restrictif dans l'application de la CGT, étant un véritable logiciel d'analyse de données qualitatives (QDA), est totalement adapté à l'école straussienne du GT, mais trop normative pour la CGT. Le deuxième logiciel est un logiciel d'analyse de texte, mais pas très approprié pour notre étude en considérant les différents types de données disponibles. Ce dernier s'est avéré approprié à notre approche. Nous avons découvert cet outil lors de la lecture d'une thèse sur les dynasties, mettant en œuvre la *Classique Grounded Theory*. Méthodologiquement, cette thèse a été directement appuyée par Judith Holton(2010). Nous avons donc décidé d'essayer sa mise en œuvre, elle s'est révélée simple, n'exigeant pas une longue période d'apprentissage, ce qui nous permet de nous imprégner rapidement des données. Par ailleurs, Max QDA fait une référence explicite à la CGT, qui montre une recherche d'adéquation avec la méthodologie, à cet égard, un élément de renforcement de son utilisation dans le cadre de nos travaux. En deuxième lieu, dans notre démarche de théorisation ancrée, Max QDA a facilité l'étape de codage en cours en nous permettant d'assigner un nom à chaque unité de sens identifiée ligne par ligne. Dans ce processus de codification, le logiciel a servi d'interface pour gérer efficacement nos thématiques émergentes et leur contenu, mais seulement le chercheur a codé l'ensemble de données sur la base de sa pertinence. L'œil humain et sa sensibilité occupent donc une place de choix dans l'analyse de cette recherche. En fait, Max QDA est apparu comme un assistant en attribuant des codes dans le discours qu'il a été une fois exécuté manuellement. Ainsi, on pourrait associer chaque unité de sens à un nouveau code, sachant que certains codes ont quelquefois utilisé des expressions utilisées par les répondants

pour mieux refléter la réalité empirique. Pour le reste de l'analyse des interviews transcrites, les codes déjà définis ont été regroupés dans une liste par le logiciel qui nous a permis de continuer à coder à partir des codes de cette liste sans risque de recréer un code déjà existant. Le logiciel d'analyse a ainsi augmenté l'efficacité et la rigueur de notre traitement des données. Le reste des caractéristiques de Max QDA aurait pu servir à faciliter les autres étapes de notre analyse ancrée, telles que les codes de liaison et leur disposition au moyen de liens prédéfinis dans le logiciel. Cependant, nous avons été satisfaits avec les fonctions décrites ci-dessus. En effet, nous considérons que notre travail de recherche s'est également appuyé sur l'intuition du chercheur, catalysé par des moments d'hésitation et de remise en question, ainsi, tout en reposant sur de bonnes méthodes et un logiciel pertinent. Notre thèse est aussi fondée sur la sensibilité humaine, qui a été en mesure de comprendre certains des moments que nous avons partagés avec les acteurs de la construction. Nous le rappelons ici, davantage que des phénomènes d'intérêt, c'est la vie même d'un domaine d'activité qui nous a été donné d'observer et de comprendre, et cela s'ajoute au sens de cette recherche.

Conclusion

Ce quatrième chapitre vise à présenter toutes les options méthodologiques de notre stratégie de recherche. En effet, notre cadre conceptuel, constitué par les deux premiers chapitres de cette thèse, avait permis la définition de lignes directrices sous forme de questions de recherche. Ce cadre conceptuel ne manquait que des détails de notre méthodologie pour que nous puissions commencer notre étude empirique. Nous avons maintenant réalisé notre objectif en décrivant dans le présent chapitre notre approche méthodologique de l'accès sur le terrain et de l'analyse des données. En ce qui concerne notre positionnement épistémologique, nous avons choisi le

paradigme interprétativiste. [23]Toutefois, nous avons précisé dans ce quatrième chapitre qu'aucun paradigme n'avait été retenu au départ de notre projet de recherche, parce que nous avions envie de commencer notre voyage sans contraintes épistémologique. Le choix du paradigme interprétatif a été fait au cours de l'étude et nous l'avons approché de nos choix conceptuels, méthodologiques et scientifiques. Ce choix est donc fondé sur une analyse rétrospective qui prend en considération les éléments de définition, de construction et de validation des connaissances contenus dans nos recherches. Nous avons aussi présenté notre stratégie de recherche basée sur une approche exploratoire de nature qualitative comprenant une analyse théorique inductive par une théorisation ancrée, fondée. La particularité de cette stratégie globale de découverte réside dans le fait qu'elle offre un cadre conceptuel préliminaire pour une approche principalement inductive. Appliquée à notre recherche empirique, elle s'est donnée comme objectif de répondre à nos questions de recherche et, conséquemment, à notre problématique. Cette étude de terrain a mobilisé une triangulation des données fondée sur une observation participante relatée à travers un carnet de notes, sur 62 entretiens semi-directifs. Les répondants ont été sélectionnés sur la base d'un échantillon théorique et d'une analyse documentaire des sites internet du secteur étudiés. Les interviews ont permis d'aborder les différents thèmes de notre problématique avec les acteurs interviewés selon une logique «*transversale rétrospective*» basée sur la réactivation des souvenirs surtout émotionnels. Suivant une analyse inductive par théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996), nous avons mené simultanément la collecte et le traitement des données (par codification, catégorisation et modélisation) dans le cadre d'une approche de comparaison continue. Cette approche a donné lieu à une représentation saturée de la réalité qui nous a permis de décrire et d'expliquer notre terrain de la façon la plus fidèle possible. Afin de résumer et de conclure notre démarche

[23]L'interprétativisme postule que le monde est fait d'interprétations et que ces dernières se construisent à travers les interactions entre les individus(Perret & Séville, 2003). La recherche de l'objectivité par la méthode ne suffit pas à la compréhension d'une situation, dans la mesure où cela peut être envisagé comme un constructivisme modéré. Il défend l'hypothèse relativiste selon laquelle on ne peut avoir qu'une représentation unique de la réalité. Toutefois, les interprétatives soulignent que le chercheur peut ou non co-construire la réalité avec les acteurs.

méthodologique, nous avons rassemblé dans la figure ci-dessous tous les codes et catégories résultant de notre recherche. La figure présente une représentation finie et saturée de notre analyse par une théorisation ancrée. Cette représentation illustre la façon dont les codes sont regroupés en catégories qui constituent elles-mêmes des dimensions agrégées. Cela nous permettra de structurer et d'exprimer nos résultats. Par conséquent, le plan de nos trois chapitres de résultats respectera le cadre établi dans cette représentation. Nous utiliserons par conséquent le schéma au début de ces chapitres pour repositionner le lecteur au cœur de la connaissance produite.

Codes	Catégories	Dimensions agrégées
- Rupture provoquée par l'arrivée de la technologie additive. – Caractéristiques spécifiques de la technologie additive en lien avec son rapport à l'organisation - Émergence de questionnement chez les acteurs de la construction.	Ruptures perceptuelles, managériales et culturelles.	Attitude à l'égard de l'objet du changement
- Jugement de légitimité positive - Réactions émotionnelles positives pour la plupart des acteurs - Variation de la résistance chez les acteurs.	Résistance ou crise suscitée par la légitimité et les émotions.	
- Construction de sens dans le changement - Consolidation de l'identité traditionnelle de l'organisation - Changement des habitudes des professionnels du bâtiment	Changement d'identité organisationnelle au moyen de la construction d'un sens	
- Création de sens pour montrer la nécessité du changement - Jugement de légitimité positive - Introduction de nouvelle logique identitaire	Perturbation de l'identité par introduction de nouvelles logiques	
- Dissonances en lien entre logique/contexte	Apparition de multiples dissonances	

- Dissonance nouvelle logique/identité traditionnelle - Dissonances mesures techniques additives/identité organisationnelle.		Résistance complète face au projet de changement
- Émergence d'une période d'ambiguïté chez certaines grandes entreprises. - Les comportements de résistance sont visibles. - Faible cohésion entre les parties prenantes.	Ambiguïté, résistance et absence de cohésion.	
- Peur et interrogation des acteurs. - Changement de la conception de production entre les pratiques organisationnelles. - Menace à l'identité organisationnelle.	Menace de l'identité et expression des peurs des acteurs	Résistance partielle face au projet de changement
- Augmentation de l'implication des architectes - Grappes présentant des logiques et des intérêts différents - Conflits intérêts/comportementaux entre les acteurs	Implication des acteurs et gestion du procédé additif	
- Développements d'apprentissage individuels - Contribution à l'apprentissage organisationnel - Émergence d'une gestion cognitive	Émergences d'apprentissage et d'une gestion cognitive	

Figure 5 : Structuration de nos donnée

Troisième partie. Résistance et processus d'apprentissage : Résultats par une approche empirique.

Introduction

Les littératures précédentes nous ont permis, grâce à la première partie, de définir notre cadre conceptuel et ses repères théoriques. Toutefois, la littérature mobilisée a aussi montré des limites. Cette limite nous amène à acquérir de nouvelles connaissances qui, à leur tour, contribuent à la recherche sur la résistance au changement et à l'identité organisationnelle. À cette fin, dans cette partie, nous tenterons de répondre aux questions de recherche décrites ci-dessus en vue de produire un modèle théorique à la fin du processus. Il s'agit de faire ressortir les éléments de la réalité, y compris l'analyse et la théorie, qui évalueront le degré de résistance au changement, par leurs réactions en défense identitaire. C'est pourquoi la troisième partie détaillera notre étude empirique et inclura les chapitres 5 à 9. **Le chapitre 5** présentera la phase initiale du changement par rapport à l'attitude envers l'objet du changement considéré dans cette thèse**.** Nous verrons comment les acteurs de la construction sont, vécus l'arrivée de la technologie additive en 2017 avec le constat alarmant d'une résistance très remarquable. Cependant, au fur et à mesure qu'ils ont pris conscience de ces avantages technologiques, leurs perspectives se sont améliorées. Nos données suggèrent que les organisations représentatives, les institutions de ces acteurs, ont provoqué des ruptures perceptives, managériales et un changement de culture en vue de changer le processus de construction. Néanmoins, d'une manière originale, nous verrons cette grande rupture dans le fonctionnement normal de l'organisation, qu'elle n'a pas abouti à l'émergence d'une période de crise dans le secteur de la construction. En fait, les grands groupes de construction ont entièrement intégré le changement lié aux projets de développement organisationnel en attribuant un sens au moyen de l'identité organisationnelle traditionnelle. Pour certains acteurs, ce sera une première étape de changement, cela a été effectué de façon fluide et sans résistance apparente du secteur jusqu'à un progrès organisationnel, qui a été en mesure de retrouver sa performance économique. **Le chapitre 6** détaillera la prochaine étape **pour améliorer le changement et mesurer la résistance au changement**. Ainsi, plutôt que d'être satisfait de sortir le secteur de la construction de la crise économique, le procédé additif poursuivra le changement radical en intégrant de nouvelles logiques identitaires. Nous verrons la rupture de l'identité organisationnelle traditionnelle au travers de ces nouvelles logiques. Elles provoqueront de multiples dissonances au sein du secteur de la construction qui apparaîtront à l'origine d'une

période d'ambiguïté, de première résistance marquée et d'une diminution de la cohésion au sein des maîtres d'œuvre et des entrepreneurs. **Le chapitre 7** mettra la touche finale à l'étape d'enracinement d'un changement partiel ou total. Nous aborderons d'abord les menaces de l'identité organisationnelle et l'expression des peurs des acteurs à la suite au changement de pratique traditionnel par le procédé additif. Mais nous verrons également que ce contexte a conduit à une participation accrue des acteurs au développement de l'organisation. Par ailleurs, le choix de l'utilisation technologique actuelle, succédant au premier concept de procédé additif, a poursuivi les projets initiaux et adopté une gestion plus participative. Nous démontrerons que son positionnement constituera un terrain propice à l'émergence d'un apprentissage individuel et organisationnel lié à la gestion cognitive. **Au chapitre 8**, les données recueillies au cours des trois phases de changement décrites aux chapitres 5 à7 seront utilisées pour développer les connaissances théoriques et pratiques de notre thèse. **Chapitre 9,** nous essaierons de montrer de quelle façon nos conclusions enrichissent les théories antérieures.

Chapitre 5 : Attitude à l'égard de l'objet du changement

Introduction

Depuis le plan d'industrialisation de la construction après la Deuxième Guerre mondiale, le secteur étudié dans cette thèse, la construction du bâtiment, a connu une croissance progressive jusqu'à devenir un secteur qui se développe en matière d'aménagement urbain. Ses forces sont basées depuis plusieurs années sur son savoir-faire et ses compétences en ingénierie. De plus, il y a eu plusieurs années favorables pendant lesquelles l'État a régulièrement bénéficié de la commande de projets intéressants, du développement de carrière et de la sécurité de l'emploi. Cependant, au milieu des années 2000, les ventes de logements ont diminué : les collectivités ont contribué moins de commandes pour construire des logements, et les secteurs étrangers se mettent en concurrence avec le secteur de la construction sur son cœur de métier, la production et la vente de logements neufs. L'année 2007 a été marquée par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, qui a été le principal facteur d'invention de la technologie additive dans le secteur de la construction. Le secteur affiche alors un déficit de commandes publiques de 32 %, la FFB[24] prévoyant une production en recul de 4 % entre 2022 et 2025, et la destruction de «près de 100 000 postes», voire «150 000», «dans les prochains mois», un fait surprenant pour la plupart des entreprises qui croient depuis longtemps que leur secteur a connu une augmentation favorable. À partir de son arrivée en 2014, le procédé additif lancera l'entreprise dans un changement organisationnel radical. Elle se démarque de la pratique actuelle, notamment du point de vue de la gestion et propose par sa technicité un processus ambitieux comme : **1)** augmentation du prix horaire vendu par l'entreprise. **2)** augmentation de la production de l'activité sans augmentation d'indemnité. **3)** mettre un terme à la pratique traditionnelle pour se recentrer sur le futur métier de l'entreprise. **4)** améliore la connaissance des techniques encore

[24]https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/05/16/immobilier-la-crise-du-logement-va-s-accompagner-d-une-crise-de-l-emploi-dans-le-batiment-selon-les-professionnels_6173519_3234.html

peu suivies à l'époque, et **5)** assurer la disponibilité de la nouvelle ressource matérielle tout au long de l'année. Dans cette première sous-partie de chapitre, nous étudierons le début de l'arrivée de la technologie additive en passant par les trois sous – parties suivantes. Dans la **première sous partie**, nous décrirons en détail le choc ressenti par les acteurs, lors des premières présentations, la technologie additive, où elle est perçue comme une menace de leurs activités actuelles. Face à la «*situation catastrophique*» de leurs activités, la plupart des individus vont expérimenter une rupture perceptuelle, du fait de l'écart existant entre l'idée qu'ils se créaient de leur organisation et la manière dont le procédé additif dépeint le métier et ses problématiques majeures. Dans un **second temps**, nous verrons que les individus vivront aussi une rupture managériale en raison des différences de style de gestion entre les traditions et le procédé additif. Nous verrons dans un **troisième temps** qu'une rupture dans la culture organisationnelle ne fera que compliquer la situation. Elle sera menée par les premiers projets qui mettront l'accent sur les rationalités technico-économiques (RTE). Cette sous-partie conclura que la triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle aurait dû théoriquement trouver à l'origine de l'émergence d'une période de crise (Au sens de Watzlawick et al., 1975) aux acteurs de la construction. Dans la **seconde sous partie**, nous verrons cela, malgré l'importance de la triple rupture notée dans la première sous partie, la crise ne s'est pas produite dans le secteur du bâtiment en cette période de changement. Ainsi, non seulement le procédé additif va bénéficier de jugements de légitimité positifs de la part de certains acteurs, que nous verrons d'abord, mais il réalisera également l'expérience surtout des réactions émotionnelles positives comme nous le signalerons dans une deuxième phase. Dans un **troisième temps**, nous détaillerons la faible résistance au changement des acteurs qui en résultera et qui permettra au procédé additif de conduire le changement organisationnel radical, avec l'appui de certaines de ses méthodes. Face à l'originalité de cette observation à la lumière de la littérature, nous consacrerons la troisième sous partie à la compréhension du processus. Dans la **troisième sous partie**, nous étudierons la création du sens —*Sensemaking*— qui s'est produite face au changement puis les conséquences du changement sur l'identité organisationnelle. Ces **deux sous-parties** nous permettront de nous rendre compte non seulement que les individus ont trouvé un sens dans le changement radical proposé par le procédé technologique. Mais également qu'il est venu consolider l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur, permettant ainsi à l'acteur de s'identifier aux mesures à mettre en œuvre. Par ailleurs, le procédé additif a fait l'objet de la norme NF E67-001, la première norme française publiée par AFNOR

en octobre 2011. Elle a aussi créé un comité de recherche et développement. Cemex et Cobod[25] ont lancé une solution pour réduire le coût des matériaux d'impression de béton 3D de près de 90 %. Ces éléments contribuent à faire comprendre l'adhésion rapide des acteurs au changement. Ainsi, ce moment de l'histoire du secteur de la construction est marqué par la participation pleine et entière des acteurs à la création de valeurs dans l'organisation.

1 : Le changement : rupture perceptuelle, managériale et culturelle.

Comme les systèmes[26] dans le secteur de la construction représentent la deuxième technologie en importance, on les a laissés de côté. C'est-à-dire, l'innovation organisationnelle, les conceptions de fabrication de ruptures, le développement durable subissent encore le même sort. Le faible volume de financement consacré à l'innovation dans le bâtiment est, centré sur une seule façon d'améliorer l'existant ou améliorer le rapport phonique thermique du bâtiment. Les différentes réalisations exemplaires à ce jour indiquent cependant que le défi réside dans la mise en œuvre de l'ensemble du processus de construction. Pour cette raison, nous avons pris un intérêt pour la gestion du procédé additif pour plusieurs raisons. Tout au début, nous avons l'impression de nous habituer au caractère novateur qu'il exprime, puis à l'impact bénéfique qu'il produit sur les coûts de construction. Et finalement, par son rôle social qui change le point de vue de l'organisation dans les lieux des productions. Cela s'observe dans le changement d'emploi dans le domaine de la construction. Ceux-ci, en ce qui nous concerne, développent le sentiment de résistance dans un contexte professionnel afin que les acteurs préservent leur environnement professionnel habituel. Tout d'abord, nous pouvons retourner dans le temps, afin de poursuivre la chronologie de la transition de la construction en France. En effet, le début du XXIe siècle a été marqué par la présence «*hégémonique*» de la transition numérique, avec

[25] https://www.constructioncayola.com/batiment/article/2021/12/17/137453/cemex-cobod-lancent-une-solution-impression-3d-beton-faible-cout

[26] Les systèmes désignent l'ensemble d'un bâtiment ne faisant pas partie du bâti. Ils assurent le chauffage, le refroidissement ou encore la ventilation par exemple.

comme compléments technologiques les procédés de fabrication additifs. Ceux-ci sont aujourd'hui susceptibles d'avoir un impact profond et rapide sur la société occidentale «*Face à des marchés d'innovation radicale, où les premières arrivées peuvent acquérir les positions dominantes décisives et faire disparaître au passage d'autres marchés. Les acteurs économiques installés, restés en retrait et, voire venir peuvent entraîner des coûts économiques, sociaux considérables*» (Stratégie, 2017). Ce même ouvrage conseille aux acteurs économiques de s'intéresser aux avantages, elle offre cette technologie, mais les métiers du bâtiment restent imperméables à cette idée. Dans un premier temps, les premières expériences remontent aux années 1980. Elle a pris de l'ampleur au début des années 2000 et a ensuite connu une croissance plus lente. Le site web de Futura-sciences définit l'impression 3D comme «*une technique de fabrication dite additive, qui se réalise comme un procédé par ajout de matières, contrairement aux techniques pratiquant par retrait de matières comme l'usinage*». Les avantages peuvent être nombreux : gain de temps, réduction des coûts, meilleure performance énergétique, une structure complexe avec une grande précision. En fait, elle limite l'intervention humaine sur les chantiers de construction et risque d'éliminer des emplois à l'avenir. Cela impressionnera particulièrement les acteurs de la construction, car c'est le moment où les acteurs prendront conscience de la «*situation catastrophique*» de leur entreprise. Pour la plupart d'entre eux, c'est un choc sans précédent entre leurs idées d'une profession florissante et prospère, et l'image du procédé additif. Tout d'abord, nous verrons que le procédé additif a été l'épine dorsale de son procédé de fabrication qui a permis à tous les acteurs de la construction de participer, pleinement à un changement organisationnel radical qu'elle allait proposer. S'appuyer sur la peur individuelle, en mettant particulièrement l'accent sur le fait que cela va changer la profession et le risque de perdre son activité en cas de non-acceptation du changement. Le procédé additif a provoqué une véritable rupture perceptuelle dans l'esprit des acteurs de la construction et fait confiance à celle-ci pour faire accepter ces nouvelles orientations stratégiques. Notre recherche documentaire nous permettra de mieux comprendre ce choc perceptuel, parce qu'elle révélera que les acteurs n'envisagent pas le changement désiré par ce procédé depuis un certain temps. Nous tenterons donc d'expliquer l'importance du choc perçu par les acteurs de la construction par la différence de niveau d'information qu'il y avait entre les organisations représentatives et les entrepreneurs avant l'arrivée du procédé additif dans le métier du bâtiment. Deuxièmement, ajoutés à cette rupture dans les perceptions des acteurs de la construction, nous verrons que le procédé additif adoptera un concept de travail qui s'écarte de celui qui existe actuellement. En plus d'ajouter à la compréhension du secteur de la construction, la caractérisation du style de gestion des processus de fabrication, nous serons

également en mesure d'identifier les éléments explicatifs de la rupture perceptuelle notée précédemment. En effet, nous verrons que le style du management de l'entreprise traditionnelle est semblable aux «*managers autoritaires exploiteurs*» (au sens de Likert, 1961a), profil notamment caractérisé par la concentration de l'information stratégique auprès d'un seul individu. Par conséquent, il est possible que la plupart des employés n'être tenu de pas au courant de l'existence du procédé additif. Les grandes entreprises, avec leur style de management oscillant entre le «*manager autoritaire paternaliste*» et le «*manager consultatif*» (au sens de Likert, 1961), aura ainsi révélé une situation que peu de gens ne connaissent pas. Il provoquera une rupture managériale qui permettra à plusieurs collaborateurs, en particulier ceux qui seront davantage impliqués dans la mise en œuvre du changement radical. Troisièmement, au-delà des ruptures perceptuelles et managériales que nous aurons décrites, nous détaillerons aussi une rupture dans la culture organisationnelle qu'entraîneront les premières réalisations par le procédé additif. Ces mesures mettront l'accent sur des rationalités technico-économiques (RTE) (au sens de Louart, 1995), conformément au but d'accroître les profits en réduisant le temps. Cependant, ils vont particulièrement bouleverser les habitudes des employés d'autant qu'ils devront les mettre en place en cas d'urgence. Ils devront aussi prendre conscience que leur travail est directement lié à la survie de l'organisation. Cette situation de ruptures multiples nous permettra de prévoir une période de crise (au sens de Watzlawick et al., 1975) du secteur de la construction à ce stade du changement.

1.1- Rupture due à l'arrivée du procédé additif en impression 3D

À l'occasion d'un salon de l'innovation du bâtiment, à Paris, en 2019 et 2022, les acteurs étaient en présence passive pour la première fois certains acteurs de la construction se trouvaient en face de la machine qui fait une construction en béton par impression 3D (*in situ*). La construction d'un bâtiment à partir d'une imprimante 3D sera difficile à concevoir pour le commun des mortels ? La chimère autour de cette technologie sera-t-elle une réalité ? Celle d'un objet technique qui précédemment dit peut se révéler avoir un avantage ou une contrainte à l'activité humaine, porte aussi en elle une certaine perception de sa profession. Depuis ce temps, les acteurs du secteur de la construction se sont engagés à rendre leurs activités significatives et efficaces. Si ce conflit, manifeste ou latent, a **entraîné une rupture de perception** de la part des acteurs représentatifs de professionnels de la construction ou certains autres acteurs, y compris le maître d'œuvre, il y a effectivement un décalage entre la logique de la règle de l'art pratiquée par ceux impliqués dans la construction et celle de l'innovation. Le

processus de changement fait intervenir un certain nombre d'acteurs au sein de différentes organisations, notamment : lorsque nous demandons des individus pour nous dire ce qu'elles signifient, un changement pour transformer la pratique du métier manuel actuel avec le procédé additif. Nous avons rencontré certaines personnes lors d'une journée d'observation participative au Salon de Bâtiment[27] en région parisienne, en octobre 2019 et 2022. Ils ne partagent pas le même point de vue sur le procédé additif. Nous étions devant un stand d'une société, à proposer un service pour la fabrication additive dans le domaine de la construction. Il y avait deux personnes qui ont échangé des opinions avec l'un des ingénieurs de cette société, un entrepreneur (le père) et son fils(repreneur de la société familiale),pour consulter le tableau n° 1 (voir Annexe N° 1). L'analyse de tableau R1 montre que les différents acteurs semblent avoir jugé la pratique actuelle dans le secteur de la construction très favorable à l'entreprise (extrait #RE1.3, #RMo.1.4, #RDr.1.8). On observe en l'extrait (#RE1.1) l'apparition du père, présentant un sentiment de dégoût, et peu intéressé par la démonstration de la machine sur le stand. Mais le fils regarde le père en lui demandant : «*pourquoi tu dis ça* ?»,avec une réaction presque naturelle du père, comme #RE.1,2, c'est comme si cette technologie pouvait rester en vitrine, et la montrer comme une œuvre d'art. Dans un esprit qui remet en question la capacité de l'homme à créer une machine, pourtant, elle ne pourrait pas être en état de marche, dans un environnement rude tel que le lieu de travail des ouvriers, à savoir le chantier de construction. Prenant en compte des expressions organisationnelles dans le cadre du salon de la construction, qui permet d'analyser les discours des individus qui étaient en face de la machine d'impression 3D,c'est-à-dire «*le cadre pensable à partir duquel les événements sont considérés comme étant vrais et significatifs*» (Beguin, 2005, p. .p. 34). C'est pourquoi, les acteurs du bâtiment, ne

[27]Batimat réunit tous les deux ans plus de 320 000 professionnels de la mise en œuvre, de la distribution, mais aussi de la protection. Véritable lieu de rencontre, ce salon du bâtiment d'une durée de 5 jours représente une opportunité unique pour les protagonistes du domaine de métier du bâtiment à la recherche de solutions innovantes. Batimat offre également la possibilité de découvrir sur un seul, même lieu le salon international de la construction. C'est aussi le lieu où le maître d'ouvrage, maître d'œuvre, designers, architectes d'intérieurs, décorateurs, installateurs, négoces… tous les décideurs et les professionnels de la construction se rencontrent au sein du ce salon.

retiennent pas de la réalité les mêmes propriétés du défi d'un processus de conception efficace, permettra une convergence de ces positions. Avec cette idée, nous avons l'occasion de poser une question à l'un des acteurs de la construction, en particulier un client (#RMo.1.4), la question suivante : pensez-vous qu'un jour la fabrication additive (comme client) serait économique ? Nous lui expliquons que chaque fois que nous progressons, d'une manière ou d'une autre, l'évolution d'un domaine s'opère par rapport au client (parlant de lui). #RMo.1.4 Ce point de vue se trouver illustré par la perception traditionnelle de certaines personnes que, le bâtiment doit être construit avec des ouvriers, parce qu'il se trouve qu'avec les «*mains on construirait le mur avec de pierres ou de briques,* et *la présence de machines sur le chantier est, comme un outil pour aider l'ouvrier principalement, mais non pour le remplacer*». L'extrait (#RDr.1.5) montre avec un tel déterminisme stratégique, nous constatons que l'acteur s'organise autour d'un standard traditionnel, plutôt qu'un modèle innovant pour réduire le coût du risque au sens économique. Malgré cet échange avec le directeur de l'agence, montres-en quoi cette technologie additive pourrait **présenter un risque de perte de son identité organisationnelle**, au point que l'extrait (#RAr.1,6) justifie qu'il y a encore des similitudes entre l'architecte, sur le plan des connaissances techniques, et de la maîtrise de la méthode pour justifier son inquiétude de la technologie additive, cela se traduit par un facteur commun une attitude d'angoisse, de refus d'imaginer une machine qui reproduit le travail des ouvriers sur leur chantier. Ils mettent ainsi en avant les enjeux équilibrés maîtrisés par les fabricants de l'imprimante 3D, dans un contexte de justification d'un point de vue technique. Dans l'extrait (#RE.1.7), révèle que même l'entrepreneur a priori est en accord avec cette organisation du travail, comme archétype par rapport à un CCTP pour reprendre une offre, il doit simplement reproduire la même chose sans disposer d'aucune autonomie. Il a la capacité de modifier la méthode d'exécution du travail, malgré la différence entre la main humaine et une machine. La réalisation réalisée est subjective par la première (risque de production d'une défaillance),dans la mesure où la réalisation de la machine est objective, car l'homme est en mesure de la programmer comme telle limite le défaut ou l'erreur de fabrication. Deux particularités du processus additif ont été soulevées en particulier par ceux de plus de cinquante ans : la complexité et la fiabilité. Malgré le discours rassurant sur la technologie additive, son utilisation est souvent difficile. Un entrepreneur de 55 ans illustre cette idée en évoquant une de ses expériences avec une machine, acquises peu avant notre entretien également. On trouve aussi l'extrait (#RDr.1.8) qui témoigne que, le risque est mesuré par les partenaires de ces assureurs, en fonction du principe du retour d'expérience. Ils sont les représentants des professionnels, défendant la diapositive réglementaire applicable aux entreprises de construction. La prévention

des risques est sensée pour les acteurs, une stratégie pour préserver les métiers actuels face à l'innovation. Par cette illustration, l'extrait (#RDr.1.8) soutient ce principe, un peu sur les mêmes principes au même moment dans l'évaluation des risques de conception. D'autre part, le risque de mise en œuvre, qui est des points de menaces sur lesquels nous tenterons d'étudier tout cela. Ce choix d'analyse de la perception des risques dans le domaine de l'activité de construction, et à comprendre dans un contexte d'innovation technologique, il vaut mieux remonter dans le temps, à partir de ce secteur d'activité au cours de cette obligation qui n'existait pas. Lorsque le béton précontraint est introduit dans le bâtiment avant cette obligation d'assurance, les acteurs du bâtiment apparaissent séduits par ce produit innovant.

Le tableau R1 justifie que les acteurs semblent avoir pris en considération la pratique actuelle des métiers de la construction ainsi que le choix de certains acteurs. Ils conviennent en outre que les avantages des procédés techniques propres à la technologie additive n'ont pas été consultés par les futurs utilisateurs. En d'autres termes, l'information sur cette technologie est aisément accessible par plusieurs canaux de communication. «*Les entreprises nous interrogent sur cette technologie*». L'extrait (#RDr1.8), se dévoiler en faisant connaître la rétroaction des répondants, ceci est perçu autrement que si ces acteurs se sont informés les uns les autres, pour illustrer leur perception collective de la technologie additive. Lors d'une réunion de comités normatifs, rassemble un certain nombre d'acteurs qui utilisent cette technologie. On y trouve notamment Bouygues et Vinci. Selon les réactions des acteurs avec lesquels nous nous sommes entretenus, aucune intervention de l'autorité publique n'a pu être observée avant la décision des acteurs dans le domaine d'activité. Cependant, ils impliquent des acteurs qui sont en charge du département R&D qui s'annoncent par les extraits (#RDr1.8, #ROr1.8, # RDr1.9 et # RDr1.10). Ils estiment que le changement est réalisé par une action à l'extérieur de l'entreprise ou par imitation d'une autre. Tel qu'il est montré dans les extraits (#ROr1.9 et #RDr. 1.8). Ainsi que ceux des (#RMo1.11 et #RAr 1.13), avec des fabricants de matériaux destinés aux domaines d'activité du bâtiment (#RF. 1.15), on remarque qu'il y a une différence, un pouvoir explicite entre l'extrait (#RMo1.12), et les autres extraits. Cependant, dans l'extrait (# RAr1. 13), il s'exprime en tant qu'artiste, mais depuis longtemps il se plie à l'industriel du bâtiment. Aussi à l'artisanat que nous sommes «*tous totalement indépendants, à la fois l'industriel par la robotique dans la production d'éléments des constructions… nous retrouvons l'artisanat qui s'exprime avec ses mains*». C'est probablement cela, pour révéler l'existence d'un noyau commun en matière humaine, sociale entre les individus, comme il ne reste plus que ce noyau trouvé éclairé par l'extrait (# R 1.16) «*La finitude de l'architecte, pourrait dépendre de tout ce*

qui est quelque part, nous avons à aller au-delà de réinventer les choses». L'extrait (#RMo1.12) explicite, le rôle important que joue l'organisme représentatif des entreprises « *la FFB regroupe environ 45 000 entreprises de construction qui sont membres de la Fédération française de Bâtiment. Elles y adhèrent via leur fédération départementale. Et nous, la Fédération nationale et les fédérations régionales, ce sont je dirais les structures du «lobbyiste*». Parce que cette relation organisationnelle est un «*lobbying*», ils se sont organisés comme une *"structure de "lobbying[.]»* dans un but de servir leurs *« membres, de nos fédérations départementales sur tous les sujets».* Les sujets qui s'intéressent la fédération peut-être se focalisent sur «*les sujets techniques comme aujourd'hui, seulement juridiques, fiscales, aussi bien que la formation et autres»,* compte tenu de cela, la fédération renforce ses membres *«au niveau national»,* dans une division organisationnelle en quatre conseils statutaires *«les conseils régionaux. Ils sont reliés à la structure la plus proche de nos membres, le conseil professionnel donc technique».* Il s'agit des structures dont ils dépendent comme «*le Conseil national des sous-traitants du bâtiment, c'est lui qui contrôle plutôt le marché, aussi le conseille de l'artisanat FFB*». Cela ne montrerait pas que la FFB détient explicitement le pouvoir de représenter les entrepreneurs, ce qui apparaît également implicite en raison du manque d'intérêt à changer le processus technique de rupture. Selon les personnes interviewées, personne n'était particulièrement intéressé par le procédé technique additif à cette époque. Cependant, ces acteurs produisent des recherches sur la technologie additive et regardent des vidéos sur le web afin d'en apprendre davantage sur cette technologie. Étant donné la taille de cette organisation, son influence sur d'autres organisations organisationnelles, les acteurs organisent des réunions d'information a priori autour de cette technologie. Ils tentent, avec leur rhétorique, d'élaborer une stratégie d'intervention auprès des entreprises de construction. Sans prendre en compte la fiabilité de ce discours, nous n'avons pas trouvé de traçabilité sur leurs réseaux formels ou informels ni de rapport sur leur site web de ces réunions. Néanmoins, d'après le directeur du département de l'innovation de la FFB, cela est dû au fait que ; «*Ces réunions ont été composées d'assureurs, les régulateurs techniques dans le bâtiment sont également les demandeurs lors de réunions techniques pour les organiser*».

En résumé, ces émotions des acteurs ne se trouvent pas dans les nombres (#RE1 et #RDr8) qui n'évoquent pas **la rupture de perception ressentie par l'acteur,** elle ressort cependant clairement de nos entretiens, comme nous avons choisi un positionnement épistémologique interprétativiste. Nous accorderons davantage d'importance aux impressions des acteurs

qu'aux faits décrits dans notre analyse documentaire parce que nous comprenons la réalité des phénomènes étudiés par les perceptions des personnes interviewées. Il est tout à fait possible que, bien que le procédé technologique ait souhaité préparer les acteurs à un changement organisationnel en douceur. Mais il n'a pas mesuré le choc qui en résulterait et qui est mis en exergue dans nos discussions.

1.2- Particularités du procédé additif par rapport à la gestion organisationnelle.

Dans cette sous-partie, nous allons chercher à **caractériser les styles de gestion** de l'innovation dans le secteur de la construction. Dans l'objectif d'identifier des éléments qui nous permettront de comprendre **la rupture dans les perceptions** des acteurs vis-à-vis de la réalité de la situation du leur secteur d'activité. **Cette phase représente les premières phases organisées, juste après la création du Comité de validation des projets innovants par le CSTB**. Ces réunions sont essentiellement axées sur les objectifs et le moment de la phase de sélection. La confiance cognitive[terme emprunté de travaux de Mériade et al(2018)] existe déjà à ce stade, pour autant que tous les membres du comité se connaissent bien et se sont habitués à travailler ensemble. Les habiletés des acteurs sont reconnues, les rôles sont divisés en fonction des habiletés dans chaque domaine d'activité. Ils contribuent à la validation, à l'élaboration des normes et à l'uniformisation des documents techniques. L'analyse figure au tableau R2 (voir annexe n° 2). Il ressort du tableau R2 que les acteurs du secteur de la construction exercent une très forte influence sur le processus de changement. L'extrait (#RDr 2.5) dénote, la complexité du secteur pour ce qui est de composer avec le changement. Ce centre technique de bâtiments scientifiques loge dans ses locaux à Paris de type projet start-up, jusqu'à sa maturité qui se transforme en une entreprise. Ceci est le cas de XtreeE, un fabricant de technologie additive pour l'industrie de la construction. Chaque comité consultatif se compose d'au moins trois collèges : **1)** Fabricant/Société de Services/Titulaires ; **2)** Utilisateurs/Prescripteur ; **3)** Organisme technique/Administration, avec une représentation équilibrée de l'ensemble des partis, afin d'éviter qu'un acteur ne s'impose aux autres. Le principal, risque (extrait, #ROr.2.2 #RDr2.4 et #ROr2.5) pour les acteurs les moins avérés au risque (extraits, #ROr.2.10) était de conserver les techniques existantes. Ceci est illustré par l'acteur principal qui en matière de gestion des risques dans le domaine d'activité du bâtiment, il souligne en effet. Cependant, le directeur de l'organisme d'assurance au moment de notre entrevue posera une question à propos de cette rigidité «*S'il a été soumis aux mêmes contraintes que l'ingénieur Eugène Freyssinet, inventeur*

de béton précontraint». Ce processus a été immédiatement mis en place dans le secteur de la construction grâce à la construction d'un premier site, que Freyssinet a testé avec beaucoup de prudence. Mais au cours de ce test, il a eu quelques tentatives qui ont mal tourné, la première tentative a démontré que le livre ne semblait pas en mesure de résister très bien. De même, l'explication fournie par le directeur général de l'agence nous donne les meilleurs renseignements. Sauf une fois de plus, Eugène Freyssinet dit le directeur de FFB «*c'est une question que je me pose souvent. Est-ce qu'Eugène Freyssinet aurait dû développer la précontrainte comme il l'a fait, s'il était soumis aux obligations d'assurance de la loi Spinetta ?*». Selon l'extrait(#ROr2.2), les principales missions de cette organisation sont l'amélioration des produits existants et cela caractérise l'organisation de l'industrie de la construction. Nous voulions saisir la justification de l'intérêt directement sous les termes «*qualité de la construction et prévention des risques*», et les conditions qui caractérisent le changement dans le secteur de la construction ne sont pas favorables pour que les acteurs mettent une stratégie de changement. L'extrait (#RDr 2.7) est explicite dans ce sens, c'est pourquoi le directeur à montrer qu'Eugène Freyssinet «*Je pense qu'il aura beaucoup plus de difficultés, voilà, clairement, parce que ce sont des engagements contractuels*». Les acteurs (extrait,#ROr.2.2, #ROr.2.10) justifient, leurs préoccupations par rapport aux nouvelles technologies dans l'industrie de la construction. Les sens de l'aventure sont presque retirés de l'esprit de l'analyste, lorsque l'on tente de réduire le risque, le directeur de SAM BTP souligne que dans le rétro respectivement. Cela a fait en sorte qu'il est encore plus difficile pour les compagnies d'assurances de couvrir les entreprises au cours des dix années de garanties. L'extrait (#RAr.2.8), de son côté, appelle les entreprises à inventer davantage. Mais, les architectes du bâtiment, lorsqu'ils songent à introduire une nouveauté sur une œuvre. On trouve l'acteur (assureur) lui rappelant le caractère exigé dans ce contexte «*ce n'est pas coûte que coûte, l'assureur aime le risque. C'est son métier quand il n'y a pas d'aventure, parfois quand il y a des limites qui sont un peu. Pas trop clairs, un peu flous, entre prises de risques et une aventure, par ce qui est nouveau*». L'extrait (#RMo2.4), n'est toujours pas certain de la capacité des grandes sociétés à réaliser leurs projets avec une technologie additive. Cette attitude s'inscrit dans un mécanisme de résistance au changement fondé sur le protectionnisme, selon la gestion des risques. Dans d'autres cas, il s'agit simplement d'un obstacle à l'innovation de ruptures. C'est aussi le conservateur en ce sens que les pratiques actuelles et traditionnelles prennent une forme habituelle par les acteurs de la construction dans une approche collectivement, qu'on pratique un même métier, cela renforce l'idée d'appartenance ou d'identité collective. D'après l'extrait (#ROr2.6), **le terme réduction du coût pour les acteurs du bâtiment dans ce contexte se**

trouve selon l'intérêt particulier de chacun. La recherche d'une réduction des coûts de construction reste un facteur souhaitable pour une large majorité de répondants. A priori, **l'usage de cette technologie pourrait répondre à cette attente** et sans doute concevable, acceptable. Selon un rapport publié en 2016 par Markets & Markets, l'impression 3D du béton pourrait diminuer les déchets de construction de 30 à 60 %, elle réduirait également le temps de production de 50 à 70 % en France. Cette relation entre acteurs sur le déroulement des affaires, concerne la technique par **l'évaluation de besoins technologiques au sein du domaine d'activité du bâtiment.** Les compétences des acteurs sont reconnues, les rôles sont répartis selon les compétences dans chaque domaine d'activité, doivent pour contribuer à la validation, la rédaction des normes et les documents techniques unifiés. Ce processus d'évaluation et les caractéristiques de métiers sont fondés sur les données obtenues dans le cadre d'entrevues avec des intervenants de l'industrie de la construction. En plus du risque lié au procédé additif, il a été possible d'éclairer les décisions des acteurs, menant à leur choix final. Néanmoins, le second extrait tel que (#RDr2.7) confirme bien la présence de mécanismes d'influence dans les institutions, comme en témoigne la narration des acteurs, dans la mesure où cette obligation légale, réglementaire confirmant les habitudes est exigée. À ne pas modifier les manières, les méthodes de travail restent de conception de relations de pouvoir qui se transforme en légitimité. L'absence de cette couverture assurantielle ne fournira pas simplement pour accès à une entreprise d'exercer son métier professionnel. Cependant, avoir la capacité de fournir une justification administrative, pouvoir innover dans son métier est une volonté inconditionnelle de l'entreprise, de se distinguer dans un marché selon Millier (2011).

En résumé, d'autres témoignages (#RMo2.4)sont,confirmés que **l'utilisation de l'amélioration du produit existant est envisagée comme une innovation par les acteurs représentatifs**. Elle fait partie d'une relation collective, dont le sens d'une seule unité ou d'un langage commun. **La normalisation souhaitée par les acteurs nous semble faire partie d'une approche conservatrice sur l'innovation d'améliorations plutôt que l'innovation de ruptures telles que la fabrication additive**, autre acteur majeur(#RMo2.10), comme lu maître d'ouvrage à(clients) expliquer son choix et sa vision stratégique en matière de technologie additive, «*Il est probable que l'approche de la méthode traditionnelle, continue à former pour conserver cette identité traditionnelle du domaine de la construction*».

Remarque : C'est à partir de cet instant que le sens de l'identité a été explicitement exprimé.

1.3- Émergence de questionnement chez les acteurs de la construction

Nous allons maintenant nous concentrer sur la **rupture culturelle** qui s'est produite avec l'arrivée du procédé additif, et les premières questions qui sont apparues chez les acteurs. Ces derniers sont exprimés selon l'approche artisanale traditionnelle et mettent l'accent sur les rationalités technico-économiques (RTE) (au sens de Louart, 1984). Bien que cela corresponde à l'objectif de réduction des coûts de construction, les habitudes des acteurs sont considérablement bouleversées. Comme cela a déjà été démontré que la légitimité en conformité repose sur les lois ministérielles pour préserver les pratiques sans changement radical (Holloway, 2008; McDermott et O'Connor, 2002), pourrait tolérer une simple amélioration de procédé d'application. Nous avons interviewé, les grandes compagnies d'assurances avec leur directeur général du service technique. Lors de notre entrevue, nous avons présenté une hypothèse selon laquelle le marché mondial est un marché non concurrentiel. On imagine qu'il est possible pour certaines sociétés chinoises de fabrication additive, d'intervenir en France avec la possibilité d'une couverture d'assurance chinoise de 10 ans, sans ces entreprises, n'utilisez pas vos services de garantie. **Comment allez-vous faire face à ce concurrent et rester prudent envers le procédé additif vis-à-vis aux entreprises françaises qui veulent l'utiliser ?** Cette rupture culturelle (tableau R3) et les risques découlant de la situation de concurrence avec les entreprises étrangères viennent s'ajouter aux ruptures perceptuelles (tableau R1). et le style de gestion (tableau R2) décrit plus haut, laisse entendre que l'industrie de la construction entrera dans une période de crise caractérisée par un état de confusion, dans les divers corps de profusion(Watzlawick et al., 1975). Les verbatims traitent des questions de pratique managériale des intervenants, sont les caractéristiques de la rupture culturelle qui s'est produite lors de la prise de conscience de l'avantage de la technologie additive. Grâce au tableau R3(voir annexe n°3), que **nos observations ne nous permettent pas de déceler une phase de négociations,** car les acteurs des organisations représentées ici par l'extrait (#RDr3.1). Ils n'ont pas rencontré de forte opposition de la part des autres acteurs de leurs professions respectives. En effet, les acteurs plaident en faveur d'une alternative à cette technologie, comme le témoigne l'extrait (#RMo.3.2). La rationalité individuelle de chaque acteur dépasse en grande partie les besoins réels du métier. Si les acteurs de chaque organisation

ne se sentent pas vraiment impliqués dans ce projet de changement, au point que les acteurs ne restent plus concernés par leur propre organisation, nous avons observé que l'extrait (#RDr.3.1) abordait, le sujet de la technologie additive comme une alternative pour résoudre un problème de demande sociale. Réparer les dommages provoqués par quelques manifestations sur la façade de l'Arc de Triomphe à Paris est une niche pour l'impression 3d. Dans ces conditions, le manque d'intérêt des acteurs a ajouté à la confiance que ces acteurs ont envers la fabrication additive au niveau professionnel, dans la mesure où les condamnations préjugées nous renvoient à des extraits (#RF3. 3), qui a montré que les acteurs de la construction favorisent la conformité des comportements, au sein d'un groupe de professionnels, pourrait prendre plus d'importance(Berton, 2007). L'approche comportementale de la décision (#RDr.3.4,#RAr.3.6) qu'illustrent Cyert et March (1963b), tout est de justifier leurs décisions selon la perception de l'identité, cette difficulté est bien révélée par l'extrait (#RF3.3), l'un des fabricants dans le secteur des additifs, qui nous dit qu'en même temps il n'y a pas la moindre attention à former les gens par les acteurs de l'industrie du bâtiment dans cette nouvelle technologie «*En dehors de nos propres formations, il n'existe pas d'autre sur le marché du bâtiment*». C'est pour cette raison que nous allons accepter de mener à bien des travaux spécifiques, aux principaux acteurs du bâtiment dans l'esprit *hors site,* et puis les transports sur le site de réaliser avec un ouvrier sur place. Dans l'extrait (#RDr3.4), face au procédé additif, il est stimulé, pour maintenir l'identité du domaine de l'artisanat dans les mœurs de la construction à une vitesse progressive. Ce phénomène a rencontré une certaine réticence, tant qu'il perturbe profondément les habitudes séculaires du secteur de la construction. D'entrée de jeu, il est important de se rappeler que l'industriel de la construction demeure la coutume de la construction additive, l'ajout de briques fait partie de ce processus. Il ne reste plus qu'à les imprimer, à en arriver à une forme intégrée de fabrication additive. Des chercheurs de l'Université Cornell ont récemment mis au point un système, Poly Bricks, basé sur des composants en céramique qui évite d'utiliser du mortier. Cette technologie permettra de réduire le coût de la construction, le fait assez pour avoir à l'esprit la part de la main-d'œuvre dans le prix de revient d'une construction, (environ 45 %) en vue d'anticiper les défis à la baisse. On comprend, symétriquement, l'importance des conséquences que cela peut avoir sur l'emploi. Les compétences, les effets en cascade dans l'économie pour laquelle une révolution culturelle doit être trouvée, ne peuvent pas être cachées longtemps. Dans ce contexte, une question se pose :les acteurs cherchent-ils à utiliser ce type de technologie, ou ont-ils peur, pour la bonne raison que cette technologie semble représenter une menace pour leur travail, et que cela va changer leur identité, comme leur façon de travailler ? On observe par son discours, par l'extrait (#RDr.3.5), de dévouement volontaire, la

norme d'acceptation réussie étant bien entendu fixée par rapport à la moyenne de la population active. **Les facteurs identitaires et émotionnels demeurent à la suite de ceux qui facilitent ou entravent les blocages à la technologie additive**. Les changements économiques et technologiques élargissent considérablement les choix disponibles pour les hommes dans les sociétés industrielles. C'est pourquoi se référer à une loi, selon les extraits (#RMo.3.5 et #RAr.3.6) essentiellement protège l'œuvre, n'est pas destiné à interdire l'innovation de rupture dans ce domaine. À tout le moins que les acteurs institutionnels par leur formation économique, l'analyse des risques dans leur domaine sont plus intéressés par leur économie qu'un bénéfice collectif. On pourrait voir dans la reconstruction de l'identité organisationnelle une valeur commune. Selon le cas de maître d'ouvrage, il a considéré que ce métier jouait le rôle de métier essentiellement manuel. Nous constatons ici qu'à de nombreuses occasions, les acteurs ont défendu leur profession et qu'ils sont «*fiers [de] leur profession qui respecte [leur] image et essai de la mettre en pratique*». L'un des architectes interrogés nous explique le sens réglementaire dans le domaine d'activité du bâtiment. Les acteurs clés du domaine d'activité s'accordent à dire que les professionnels ne peuvent déroger à ces règles normatives, sous peine de condamnation en vertu de la déclaration par l'extrait (#RAr.3.6) d'un architecte sur le défaut de se conformer à la DTU. Un document technique unifié, qui oblige les professionnels à appliquer ces recommandations de l'exécution de l'œuvre, est mis en œuvre les éléments industrialisés dans l'ouvrage. Lors de l'entretien avec notre architecte, nous avons constaté qu'il existe toujours une homogénéité des pratiques, des préférences organisationnelles de multiples conditions sociales. Ceux-ci sont notés dans les discours en apparence légitimes, une stratégie de cohésion des profils professionnels. Ceci indiquerait l'existence d'un choix sur la même règle afin d'unifier les pratiques, de se protéger mutuellement. Actuellement, l'idée des acteurs sur une telle décision se tourne vers la tradition de la profession, et économique ou réglementaire, sans même s'intéresser à l'aspect avantageux de la technologie additive. Bouygues construction explique par l'extrait (#RDr.3.7), a priori présente la caractéristique d'une entreprise innovante, détient une position fortement concurrentielle sur son marché de métier. Le processus de changement par le procédé additif apparaît conforme à sa stratégie d'innovation. Il ne présentait pas une décision particulièrement risquée pour les sociétés partenaires sur les deux projets, a été mené avec la start-up Yhnova à Nantes et Inno'Shap à Lille, dans un contexte d'esprit moderniste, d'industrialisation des sites de demain. Le Directeur adjoint de Bouygues Île-de-France résume dans l'extrait (#RDr.3.7), ce que signifie entreprise innovante.

En résumé, ce qui **nous intéresse ici,** ce sont les définitions opératoires, empiriques des **blocages à l'innovation**. En général, il est possible de dire que la plupart des auteurs conçoivent des blocages à l'innovation radicale, comme un processus qui pouvant être mesuré sur le concept rationaliste, soit par la réussite de commercialisation, par l'échec de l'approbation clientéliste. **Cependant**, pendant notre période d'enquête qui trouvait sur le lieu de travail (site de construction) en région parisienne, nous avons observé une forte présence d'ouvriers étrangers. Ces derniers sont laissés à une condition humaine très déplorable, en particulier les conditions de base des vies qui sont placées dans le lieu de travail pour leur hébergement. Si l'acceptation de ces conditions humaines, dans la mesure où **le recours à la main-d'œuvre dans ce métier reste indispensable**. Selon lequel, sans utilisation manuelle sur le site, le travail n'apparaîtrait-il plus utile dans un lieu où le *«robot»* selon l'expression des acteurs, comme l'architecte ou quelques constructeurs n'auront jamais une place sur un chantier.

2 : Résistance ou crise suscitée par la légitimité et les émotions.

Nous nous attendions, à la fin de la première sous partie de ce chapitre, à ce que **le secteur de la construction entre dans une période de crise**, causée par la triple perturbation causée par l'arrivée du procédé additif et de ses mesures organisationnelles. **Au contraire**, nous verrons dans cette deuxième sous partie que **la crise n'a pas eu lieu au moment du changement**. Ainsi, nous verrons que le procédé additif ne connaîtra pas seulement des jugements de légitimité presque positifs auprès des certains acteurs. Toutefois, il a surtout suscité des réactions émotionnelles négatives dans le secteur de la construction. En conséquence directe de ces réactions, la faible résistance au changement de certains acteurs lui permettra ensuite de poursuivre un changement organisationnel radical avec le soutien indéfectible de certains dirigeants. L'absence d'une période de crise, qui va à l'encontre des théories antérieures, sera détaillée dans les trois sous-parties suivantes. **En premier lieu**, nous verrons dans les entretiens semi-directifs menés avec les acteurs de la construction que la technologie additive a pu éveiller l'appréciation et la réalisation au sein des grandes entreprises, au moyen de ces décisions stratégiques, qui ont été proposées après la première réalisation du chantier à l'étranger. Elles bénéficient de jugements positifs de légitimité au sein des acteurs qui le voient comme un processus conforme à la règle de la construction, dont l'impression d'être innovants, tout en

façonner pour améliorer l'image du secteur de la construction. De cette manière, la technologie renforcera la légitimité tant dans une «*zone passive*» que dans un «*mode actif*» (au sens de Tost, 2011). Cela ne permettra pas seulement qu'il soit accepté comme une nouvelle technologie, mais aussi de pouvoir compter sur la docilité de l'acteur devant la modification de leur identité et de leurs habitudes. **Deuxièmement,** nous décrirons en détail les réactions émotionnelles modérément positives qui ont validé ces jugements et renforcé la légitimité, ce qui ajoute une approche au rôle de la dynamique inter-partie prenante dans nos travaux de recherche. Nous verrons que les acteurs de la première période d'observation ont moins apprécié cette technologie additive où la motivation de l'acteur n'était pas au rendez-vous. On considérait l'arrivée de la technologie additive comme une perturbation pour l'industrie de la construction. Mais ce bouleversement a apporté satisfaction dans la seconde période d'observation deux ans après parmi les acteurs. Certains comparent cette période de l'histoire de certaines entreprises à une ouverture à l'international que le leader semble attendre depuis longtemps. **Troisièmement**, nous confirmerons que les jugements de légitimité ajoutés aux réactions émotionnelles étaient essentiellement négatifs dans un premier temps. Ensuite positif au cours de la seconde période d'observation, a ouvert le secteur de la construction à une période de faible résistance au changement de la part des acteurs, suivant la théorie de Huy et al, (2014). Cependant, on constatera que l'observation de ces faibles résistances en ce moment de changement vient en opposition aux théories mobilisées dans la première partie. Elles ont suggéré que l'organisation entrerait dans une période de crise caractérisée par un état de confusion parmi les acteurs. Pour expliquer l'originalité de cette observation sur notre terrain, nous essaierons alors de conjuguer la mobilisation des acteurs pour la mise en œuvre du changement dans le sens perçu dans les mesures proposées par la technologie additive. Ensuite, on mesurera l'adéquation entre la réglementation technologique et l'identité traditionnelle de l'organisation afin de mieux comprendre son rôle dans la faible résistance observée dans le secteur de la construction.

2.1 : jugements de légitimité positive

Pendant l'observation et les entretiens menés avec les acteurs, nous avons bien vu la satisfaction exprimée par certains d'entre eux dans la manière dont l'impression 3D a pu fédérer les acteurs, pour développer ce regard sur ce jugement à l'issue de sa deuxième présentation à BATIMAT. L'extrait de Tableau R4 est tiré profit des jugements positifs sur la légitimité à la fois dans un «*mode passif*» et dans un «*mode actif*» (Tost, 2011). Le procédé additif est accepté en tant que nouvelle organisation révolutionnaire et est prêt à récolter les bénéfices de la sensibilité des

acteurs, qui accepteront volontiers de modifier leurs pratiques au nom de l'organisation — des changements radicaux dans leur identité et leurs habitudes. Le tableau R4 (voir annexe n°4 rassemble, les extraits de nos entretiens qui expriment les jugements de légitimité émis par les acteurs de la construction en face du procédé additif et à ses avantages stratégiques pour développer l'entreprise. A posteriori, certains acteurs ont analysé la conduite attendue du procédé additif afin de changer l'activité de la construction. Ainsi, plusieurs éléments ressortent de l'extrait (#RF4.1) : on voit la perception de la qualité de la part d'une chercheuse qui présente la technologie d'appoint comme un «*très bon stratège*». Toujours, l'extrait (#RF4.1) : La technologie en général a été décrite comme positive, comme étant très performante, stimulante et intéressante. Aussi avec l'extrait (#RAr4.2) : un futur, symbolise le «*progrès*», cependant cette technologie est déclarée par les acteurs interrogés comme(ordinateurs, voitures, tablettes PC, mais aussi 3G, grues, marteaux pneumatiques, etc.).Cependant, lorsque nous interrogeons les entrepreneurs sur l'impression 3D en face du stand, ils disent qu'ils sont pleins de ressentiment bizarre de manière mitigée. Ceux appartenant aux tranches d'âge le plus bas [comme les étudiants en recherche de matériaux pour cette technologie], les extraits (#RF1.1 et #R 1.6), considèrent cette technologie comme un potentiel considérable pour l'industrie de la construction. Toujours les extraits (#RF1.1 et # RE 1.6) : sa capacité de production est très élevée pour les entreprises. De plus, la multiplication des standards, des normes technologiques dans l'industrie de la construction ont conduit selon, certains participants à une surreprésentation des produits ; d'autres visiteurs montrés par l'extrait (#R1.5)sont, déclarés être motivés par la **taille de la machine** (impression 3D). Nous avons constaté que certains visiteurs selon l'extrait (#R 1.5)sont attirés par l'esthétique de la machine plutôt que par sa fonctionnalité. Notons, l'extrait (#R1.6) quelques visiteurs avaient déjà vu des séquences de cette machine via internet. Ceci, suggère que les autres visiteurs (professionnels) sont, fondés leur jugement sur ce qui était écrit, sur la liste et aussi sur la démonstration de la machine par un agent sur le stand. L'extrait (#R1.7) expose l'individu qui se tenait face à la machine et son visage était très enthousiaste, c'était comme un enfant qu'il a trouvé son joueur favori. Il a montré l'importance de cette technologie dans le secteur de la construction *«donc cela va forcément m'intéresser*». Comme pour l'extrait (#RAr 1.8,), l'architecte qui crée son œuvre et l'acteur majeur dans le choix du processus et des matériaux en construction, celle-ci a trouvé dans la technologie une légitimité de nouveauté sans précédent, et sa tournée dans le salon, lui permettre de rencontrer des innovations sur place. «*Cela m'intéresse en tant qu'architecte — concepteur, car j'aime changer les produits pour mes projets quand j'ai fait les tournées*». La nouveauté de ce produit de fabrication est une première source de motivation pour sa

légitimation. En fait, certains participants de différents groupes d'âge semblaient intrinsèquement motivés par la nouveauté en raison de leur présence à cette exposition spéciale sur l'innovation dans l'industrie du bâtiment. Cependant, l'extrait (#R1.9) indique que certains visiteurs sont restés sceptiques sur le rendu et la qualité de l'impression 3D, avant d'être en mesure de juger l'impression 3d. Ces personnes ont ressenti le besoin d'évaluer par elles-mêmes la qualité du travail produit par ce procédé de fabrication. « *Il y a une réelle différence, et je ne suis pas en faveur de celle-ci. Elle ne représente surtout pas ma profession*». Ce propos constituait un frein au changement au sein de l'organisation par cette technologie. De plus, un phénomène intéressant s'est produit au cours d'une interview avec toujours l'extrait (#RAr1.9), l'architecte était sceptique quant au rendu de l'impression 3d. À la suite de cet exercice adapté, nous avons constaté que l'évaluation du produit était confirmée par ce qu'il avait exprimé au départ. Dans ces passages, **nous avons trouvé le sens de la protection de son image par son savoir-faire.** Son métier, dois être évalué d'une manière positive pour faire son identité comme il a imaginé. Les jugements de légitimité positifs qui apparaissent au travers des entretiens sont confirmés par notre analyse documentaire. En effet, le magazine auxiliaire d'assurance BTP confirme, dans un article en juillet 2019[28] que «*si cette technologie de rupture est confirmée, les assureurs devront également revoir leurs fondamentaux»*. Dans un monde où la production en série sera obsolète et les produits téléchargeables, personne ne pourra sauver un aggiornamento. En annonçant régulièrement aux quatre coins du monde l'expérimentation de chantier de construction en impression 3D, avec des résultats de plus en plus convaincants, le secteur de la construction montre indéniablement qu'il s'est hissé dans cette compétition de l'innovation.

[28]https://www.auxiliaire.fr/article/impression-3d-quels-impacts-sur-lassurance-construction

En résumé, dans la littérature, on trouve deux inconnues, qui expliquent la motivation pour la nouveauté d'un produit innovant : **l'image de soi** que l'on veut donner, **le besoin de stimulation**. Dans cette phase de recherche, une phrase formulée par un visiteur (professionnels) confirme que son attraction vers la nouveauté **pourrait s'expliquer par un besoin de stimulant.** Enfin, le manque de fiabilité de la technologie additive a été mentionné par certains participants en tant que nouveauté technologique. L'impression d'une maison(*rien que l'expression est perturbante*), pas seulement pour un constructeur, auquel on annonce qu'il sera possible de construire 10 maisons de 200 m² en une semaine, cela s'explique pour l'économiste qui entrevoit la maison au prix unitaire de 4300 €,pour l'écologiste, qui rêve d'un ouvrage imprimé avec un béton issu de déchets de construction. En outre, pour le politique, qui cherche des outils pour répondre à la crise du logement, et pour le juriste, qui ne peut s'empêcher de regarder avec inquiétude un corpus législatif conçu avant tout pour des constructeurs, mais pas pour des imprimeurs.

2.2- Réactions émotionnelles positives pour la plupart d'acteurs.

Ayant préalablement mis l'accent sur les jugements de légitimité des acteurs. Nous allons maintenant nous traiter le rôle des dynamiques interindividuelles et des réponses émotionnelles dans nos recherches (Huy, 1999 ; Lazarus, 1991). Nous aborderons cette question dans le tableau R5, qui présente les réactions émotionnelles positives des acteurs au processus technique de l'impression 3D. Ajoutées aux jugements de légitimité détaillés dans le tableau R4, ces réactions émotionnelles positives suggèrent une faible résistance de la part des acteurs (Huy et al., 2014) qui présentent toutes les dispositions pour participer pleinement au changement. Outre les jugements de légitimité positifs observés par l'intermédiaire du tableau R4,**il convient maintenant d'explorer le rôle de la dynamique interindividuel et des réactions émotionnelles dans nos travaux de recherche**(Huy, 1999; Lazarus, 1991).Nous avons également relevé des réactions émotionnelles positives (tableau R5) à la suite des réalisations avec le procédé additif. Nous avons montré la résistance à la technologie additive dans le tableau précédent pendant la phase d'observation. D'autres descriptions, montrant que nous avons bien observé les émotions et les attitudes, sont résumées dans le tableau (voir annexe n° 5).Il s'agit aussi des émotions exprimées, des attitudes observées. Nous avons procédé ensuite dans le tableau R5, à une méthode de «scoring» de 0 à 5 (moins intense au plus intense)

consistant à évaluer l'intensité de ces émotions. Nous avons choisi aussi une présentation qui illustre la relation émotionnelle selon la catégorie définie par Ekman (1984), est calculé le nombre de citations par catégorie de professionnels pendant cette phase d'observation et suivre notre méthodologie triangulaire, comme indiqué ci-dessus dans la partie méthodologie. À présent, nous avons mesuré précisément la présence, le degré de ces émotions et attitudes selon l'expression de ces émotions, attitudes selon l'éthogramme de Ekman (1984). Dans l'extrait (#R5.1), les acteurs interrogés soulignent qu'ils ont le sentiment qui a suivi l'arrivée de cette technologie. Ils jugent dans cette phase qui va dévaloriser son savoir-faire, la relation à la technologie est aussi jugée par «*d'autres facteurs économiques qui ont influé sur l'implantation de cet engin sur le marché*». Dans l'extrait (#R5.2), les acteurs interrogés évoquent que, malgré le fait que l'arrivée de ce procédé technique a représenté un «*bouleversement total», c'était «douteux, sur le résultat de mur réalisé par la machine*». Ainsi, les acteurs ont eu l'impression de «*ce système extrêmement ambigu et me rendent dépassé pour travailler avec.*». Deux particularités de la machine d'impression 3D ont, été particulièrement évoquées par les plus de 50 ans : la complexité et la fiabilité. Malgré le discours rassurant des représentants sur la technique additive, elle est souvent difficile à utiliser. Un entrepreneur de 55 ans, illustre cette idée en évoquant l'une de ses expériences avec une machine, achetée peu de temps avant que nous l'ayons interrogé : «*Prenez par exemple la mini-pelle, c'est un engin très sophistiqué maintenant. J'aurais pensé qu'on pouvait s'en servir simplement, puis finalement je me suis aperçue que la technologie de high-tech. Il est très difficile d'y accéder, ne serait-ce que pour décrypter l'écran tactile de la machine… Franchement, nous avons demandé au type qui nous a vendu l'engin de venir nous aider à mettre en place un système normal. Mais le vendeur nous a dit que la mini-pelleteuse était très simple à utiliser. On n'a pas pris de notes avec lui ce jour-là. De retour dans l'entreprise, nous ne savions toujours pas comment bien l'utiliser ce n'est pas simple, ce n'est pas facile du tout*». Comme l'illustre ce témoignage, la technologie additive est perçue par les visiteurs(participants), les plus âgés comme des produits induisant des coûts élevés d'apprentissage. «*Malgré tout, il y a quelques notions fondamentales à connaître*». Et nécessitant de modifier mon métier aujourd'hui, apprendre à une pratique permanente. «*Je fais mon travail machinalement, comme je vois la complexité de programmation de la machine de l'impression 3D. À mon âge, je pense, que c'est très compliqué cette machine*». L'extrait (#R5.3) nous montre que la technologie a sollicité le sentiment de peur à l'avenir et regardé leur métier en apportant notamment qu'ils sont «*inquiets depuis que j'ai vu cette machine ici, mais peut-être que j'ai besoin d'un peu de temps pour comprendre ce qu'est cette technologie.*». Un autre acteur comme cet architecte qui se retrouve face à cette machine avec un regard perturbé,

il s'exprime «*Sur l'intérêt de cette technologie demeurait plutôt* ***confus***». Dans l'extrait (#R5.4), les acteurs interrogés soulignent qu'ils ressentent dans le questionnement sur la compatibilité de cette technologie avec leurs métiers respectifs. Comme ce témoignage qu'il est «*très frustré de constater que mon métier ne veut plus rien*». Ainsi, d'après les acteurs interrogés, ils étaient nécessaires pour que cette machine «*ait gêné certains très grands fournisseurs dans le salon aujourd'hui*» pour que l'institution propose «*d'une série de mesures pour resserrer l'expérience des entreprises de construction sur le marché d'aujourd'hui*». Dans l'extrait (#R5.5), les ingénieures soulignent que l'impression 3D pourrait améliorer la situation et les résultats de l'entreprise. Ils estiment cependant que «*trouve vraiment cet appareil plus agréable et plus intéressant que de laisser beaucoup de gens sur le chantier pour faire la même chose*». **Ce sentiment positif à l'égard de la technologie additive a clairement émergé de la deuxième phase d'observation du BATIMAT en 2022**.Certains intervenants ont dit qu'ils avaient déjà attendu que leurs collègues parlent de l'existence de cette technologie lors du salon. L'extrait (#R5.6) montre les avantages que le processus additif mit en place dans l'ingénierie et la possibilité de produire avec d'autres formes géométriques actuelles. Il explique son expérience de cette technologie et son optimisme à son égard. «*J'ai utilisé l'impression 3D pour fabriquer un poteau avec une forme spéciale… je vous assure que cela vous offre également l'opportunité de vous transmettre votre manière de concevoir l'objet*».

En résumé :Il est à noter que pendant cette phase, les acteurs ont exprimé des émotions hétérogènes bien que certains soient dans l'anxiété et le doute. En revanche, au cours de la première phase d'observation, un acteur majeur du processus de changement est apparu à travers la nouvelle technologie. Selon la littérature, en particulier, l'entrepreneur qui se manifeste régulièrement à travers son attitude de confirmation au point d'observation en face de la machine, en revanche, d'autres acteurs tels que l'ingénieur ont démontré leur optimisme et leur sentiment positif vis-à-vis l'avenir de l'impression 3D. Les résistances liées aux avantages que représente le processus additif et la complexité de cette machine ont été identifiées dans cette phase de notre thèse. Ceux-ci se trouver au cœur de notre thématique de recherche, nous tenterons de les relever au moyen de l'identité. **Ces résultats suggèrent une faible résistance de certains acteurs pendant cette période puisqu'ils présentent toutes les dispositions permettant de participer pleinement au changement**(Huy et al., 2014).

2.3- variation de la résistance chez les acteurs.

Comme le laissait présager la théorie (Huy et al., 2014), nous allons effectivement observer une **variation de résistance parmi les acteurs** durant cette période d'observation au salon BATIMAT (tableau R6) du fait de jugements de légitimité positifs (tableau R4) et de réactions émotionnelles positives (tableau R5). **Pourtant, cette observation vient en opposition avec les théories mobilisées précédemment** (Watzlawick et al., 1975) qui prévoyaient l'entrée du secteur de la construction dans une période de crise du fait de la triple rupture provoquée par le procédé de fabrication additive (tableaux R1 à R3). Cela ajoute à l'originalité de notre étude et souligne l'importance du sens que les acteurs trouvent dans les avantages proposés par ce procédé additif. Non seulement ce sens les pousse à se mobiliser pour participer au changement, mais nous pouvons également remarquer que l'adéquation des avantages technologiques et économiques avec l'identité organisationnelle traditionnelle joue aussi un rôle dans les faibles résistances des acteurs. **Nous constatons** dans le tableau R6 (voire annexe n°6) que **les premiers avantages révélés en place par le procédé additif ont fait sens pour la majorité des acteurs qui ont donc peu résisté au changement**. Dans cette phase, nous souhaitons comparer le sens du changement d'attitude à travers l'utilisation de la technologie liée à l'âge. Il ne s'agit pas d'une démarche générationnelle, mais plutôt d'une connexion émotionnelle avec l'impression 3d. Il est important de noter ici que cette phase d'observation a été effectuée à deux reprises dans un intervalle de deux ans. Dans l'extrait (#R6.1), nous constatons mentionnée l'utilisation de la technologie dans le sens quotidien, afin de connaître la perception des individus à l'égard de celui-ci en général. Nous constatons que la fréquence d'usage de la technologie en général est plus de 51 fois mentionnée par les individus en général. Ceci est à la fois un usage personnel et professionnel, sauf à partir d'un certain âge, la technologie est utilisée davantage dans le domaine personnel que dans le domaine professionnel. Dans l'extrait (#R6.2), les acteurs interviewés ont décrit la variation de leur utilisation dans leur environnement de travail tel qu'expliqué par un homme de 52 ans «*ça fait longtemps que j'utilise*». On retrouve presque la même expression persistance de 50 fois à confirmer que dans l'environnement de travail à l'utilité de pratiquer leur métier avec la technologie. Dans l'extrait (#R6.3), il y a une sorte d'espoir chez les individus interrogés pour évoquer la voie vers la nouveauté technologique. On trouve quand même de 28 fois d'expression qui «*il est bon d'essayer quelque chose de nouveau*». En d'autres termes, la résistance à ce changement n'a pas fait l'objet d'une crise à ce stade. D'autres que nous ont trouvés dans les échanges avec les individus interrogés, comme l'expression d'une certaine admiration pour ce procédé de fabrication, qui a gagné sa

légitimité en choisissant d'investir dans cette machine au lieu d'utiliser la méthode traditionnelle. Dans l'extrait (#R6.4), certaines personnes intéressées expriment leur approbation voire son admiration pour les décisions stratégiques qui permettront d'accroître leur production. Par conséquent, ce procédé leur permettait aussi d'augmenter du prix de prestation. Autrement dit, développer leur activité et leur rentabilité économique comme elle s'exprimait par cette femme «*nous faisons gagner de l'argent grâce à elle*». L'extrait (#R6.5) évoque aussi la réaction marquée par le coût d'investissement, cependant, l'extrait (#R6 .4) envisage d'investir dans cette technologie. En revanche dans l'extrait (#R6.5)explique avec une estime que la nouvelle technologie est «*au premier abord, qui coûte très cher*». Pourtant, quand on parle à cette personne pour développer son raisonnement du point de vue économique, elle reconnaît en même temps que le coût de l'investissement est rapidement rentable par cette technologie. L'extrait (#R6.6) décrit en détail le changement dans la perception de la présence d'une machine sur un chantier de construction et celle de l'impression 3d, les faits selon lesquels la personne n'a aucun contrôle sur l'utilisation de cette méthode, il justifiera son inquiétude par la sophistication technologique. Cet homme dans l'extrait (#R6.6) pense que cela pourrait «*tomber en panne régulièrement sur les chantiers*» de construction. Dans l'extrait (#R6.7), les personnes interrogées expriment leur accord sur l'implémentation de processus technique dans le cadre de leurs activités, même si l'utilisation de cet outil augmente leur charge de travail quotidienne. Cependant, ils constatent qu'à cet âge, ils veulent toujours s'engager à apprendre à utiliser et à considérer cette machine comme «*très formateur*». Un entrepreneur à 59 ans nous expliquait que «*J'ai encore quelques années devant moi et je tire le rideau ou je vends mon entreprise*». D'autre part, le pourcentage de ces avis était très faible et provenait principalement des personnes qui arrivaient à la fin de leur carrière organisationnelle. L'extrait (#R6.8), montres comment les personnes interrogées à voyer son métier modifié par l'impression 3 d, et comment elles jugent sa fiabilité. Elle décrit un changement majeur et a considéré que cette machine ne pouvait pas «*construire une maison comme le véritable travailleur*» le considérant comme «*un gadget de toute façon*». L'extrait (R6.8) révèle la complexité de la technologie pour un technicien qui l'illustre en expliquant cela, «*c'est une situation complexe et stressante, parce que je suis une personne manuelle*». En effet, ce regard sur l'impression 3d vient d'un petit nombre de personnes pendant notre observation à BATIMAT. Dans l'extrait (#R6.9), la majorité des personnes relatent comment l'impression 3D a amené toutes les attentions à le suivre dans sa logique de construction, pour bénéficier de ses avantages. Dans l'extrait(#R6.9), un ingénieur nous a expliqué que l'impression 3d faisait déjà partie d'autres secteurs d'activité depuis longtemps «*Vous le saviez ou pas, d'autres métiers s'en*

servent déjà dans leur fabrication». Cependant, nous trouvons devant une femme architecte de 59 ans qui ne considère pas vraiment cette technologie comme une «*véritable nouveauté aurait été, par exemple, que la finition soit effectuée en même temps… Quelque chose du genre qui n'existe pas, parce qu'autrement ce n'est pas vraiment nouveau*». En outre, l'extrait (#R6.10) montre que l'innovation de l'impression 3d a conduit les acteurs à prendre conscience de l'importance à prendre position pour être en mesure de sortir de leurs pratiques traditionnelles. Une architecte de 32 ans a expliqué qu'elle «*cherchait toujours de nouveaux produits*» pour ses projets. Cette attitude a été trouvée parmi des échanges avec les gens sur le stand et les visiteurs afin de faciliter le changement dans la pratique organisationnelle. L'extrait (#R6.11) présente une situation d'un homme qui a déjà utilisé la machine et mette en lumière ses sentiments par «*ce qui me plaît*», ce qui contribue aussi à motiver les gens qui ont été sur le stand à changer leur façon de travailler. D'autres expliquent leur perception de la caractéristique de ce qu'il ne perçoit pas en tant que robot. L'extrait (#R6.12)montre qu'une chose a retenu leur attention ou a fait l'objet de nombreuses discussions ou observations de leur part, ce pourrait être un événement, un sujet d'actualité, une rumeur ou une opinion. Ce bien le cas de cet ingénieur de 27 ans «*après ce que j'ai vu sur internet, c'est pas mal, comme construire un mur par couches successives*». Il a une curiosité sur cette technique, donc il a préféré être devant elle directement au salon BATIMAT «*je veux voir à quoi il ressemble*». Comme le témoignage d'une femme chef d'entreprise lui attribue directement la signification révolutionnée pour le secteur de la construction. Elle a donné la mission de leader aux grandes sociétés du bâtiment « *Je pense que les grandes entreprises vont l'adopter rapidement*». L'extrait (#R6.13) décrit la difficulté des personnes interrogées quant à la qualité du rendu par rapport au rendu produit par la main humaine. Un doute est manifesté par une personne de 61 ans, qu'elle a exprimée de façon assez neutre, mais elle, «*est sceptique, le bâtiment est toujours fait à la main*». Un entrepreneur en maçonnerie disait que cette machine «*pour moi ne serait pas capable de faire pareil que le maçon*». Cette présentation qui démontre la fierté de son identité de maçon traditionnel, ainsi, nous repérons donc ici un lien direct entre ce verbatim et l'identité organisationnelle traditionnelle perçue par les individus. En cette période de changement, donc, il croit que les processus qui offrentl'impression3D sont en ligne avec l'identité organisationnelle telle qu'ils la perçoivent. Notons également que des individus ont exprimé leur neutralité vis-à-vis de l'impression 3d selon l'extrait (#R6. 13) qu'il a été possible d'une part, du fait de leur présence sur le stand, d'autre part, grâce aux discussions avec d'autres personnes qui souhaitent mettre en œuvre le changement décrit par les extraits (#R6.9- #R6.10).

En résumé : **Une catégorie des personnes émergentes à ce moment du changement** : il s'agit d'ingénieurs, architectes et directeurs d'agences qui seront appelés les **Persuadés (Pe)**dans le cadre de cette étude, car ils participent aux changements menés par ce changement technologique avec une faible résistance. Nous pouvons expliquer leur faible résistance par l'adéquation perçue entre le nouveau procédé de fabrication et l'identité organisationnelle traditionnelle. Nous avons vu, comme le montre le tableau R6, une approche générale de la manière dont les individus peuvent modifier leur attitude au jour le jour sans complexes. Nous constatons également que l'usage du numérique est pratiquement utilisé par les différentes personnes interrogées, quel que soit leur âge, qu'il s'agisse de la fréquence d'utilisation ou de la variété d'utilisation. Nous proposons dans cette phase de notre étude empirique de considérer ces deux dimensions, de diviser les visiteurs (professionnels) de cette phase d'observation en quatre familles. Dans la première famille, la résistance à la complexité est élevée*(RC)*, tandis que dans la seconde famille, ceux qui ont trait aux avantages sont faibles(*AF*). La troisième famille est caractérisée par une incertitude élevée (*IE*) à l'égard des deux dimensions(avantages et complexité). La quatrième famille se caractérise par un faible niveau d'incertitude (*FI*) en ce qui concerne les deux dimensions.

3 : Changement d'identité organisationnelle grâce à la construction d'un sens..

Dans cette partie, nous tenterons de mieux comprendre en quoi le procédé additif a bénéficié de jugements de légitimité positifs, surtout des réactions émotionnelles positives et une faible résistance des certains acteurs, malgré la triple rupture dans le secteur de la construction. Nous mettrons l'accent sur l'acquisition de sens à la suite du changement organisationnel radical. Ainsi, non seulement les organisations ont trouvé du sens dans le changement proposé par le procédé additif. Cependant, ce changement a aussi renforcé l'identité organisationnelle traditionnelle de leur organisation, permettant à l'acteur de s'identifier aux mesures à mettre en œuvre. Nous verrons dans cette partie que les grandes sociétés ont ensuite été pleinement impliquées dans le changement, encouragées par la mise en place d'une gestion participative. Le processus observé sera décrit en détail dans les trois sous-sections qui suivent. **Tout d'abord**, nous examinerons le processus de construction de sens — la création de sens — qui a été possible grâce à la participation des certains acteurs au changement. On verra que ce processus s'est déroulé à la place de la période de crise qui aurait pu suivre la triple rupture provoquée par le procédé additif, ajoutant de ce fait de l'originalité au cas du secteur de la

construction. En particulier, le changement a permis aux entreprises d'acquérir de la crédibilité et d'être valorisées en raison de la qualité et du savoir-faire. Elles se sont aussi rendu compte de l'importance de leur travail pour l'organisation et de la nécessité de changer la vocation de l'entreprise afin de mieux gérer son orientation stratégique. Ce processus de *Sensemaking* a été entièrement impliqué dans l'adhésion rapide des acteurs à un changement radical. Par conséquent, nous tenterons d'identifier d'autres concepts explicatifs pour comprendre cette observation originale. **Deuxièmement,** expliquer l'importante participation des acteurs à la transformation de leur organisation, nous passerons en revue l'évolution de l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur de la construction, pour montrer que les changements intervenus dans le procédé de fabrication additif ont contribué à le consolider, ainsi, même si le changement radical a bouleversé dans une large mesure les organisations dans leur fonctionnement et les habitudes de ses acteurs. Il a cependant consolidé son identité organisationnelle traditionnelle, notamment en clarifiant le processus de fabrication *hors site* auprès des clients publics, en créant des filiales internes liées à la transmission de la technologie additive et en renforçant la cohésion entre les services fonctionnels du secteur. Cette consolidation de l'identité organisationnelle traditionnelle des organisations a largement contribué à l'adhésion rapide des acteurs du changement, même si ceci accentuait la tendance des acteurs à juger de l'adéquation des professions, liée au procédé additif avec la façon dont l'identité devait évoluer. **Troisièmement**, nous allons constater qu'un changement de gestion des organisations est venu s'ajouter à la construction du sens, et à la consolidation de l'identité organisationnelle traditionnelle opérée par le changement organisationnel. Cette évolution de la gestion, au même titre que la gestion partenariale, a été rendue possible notamment par le procédé de fabrication additive de nouveaux partenaires, dans lequel une petite structure promue au développement rapide est entrée. Ceci a incité les filiales à contribuer plus intensément à la création de valeurs au sein de l'organisation en déployant davantage d'efforts à l'étranger. Toutefois, cette partie nous amènera à nous interroger sur le changement par le procédé additif sollicite en effet, à développer la gestion des organisations vers une gestion partenariale. Ou s'il visait à obtenir l'appui des parties prenantes pour favoriser le changement. Cette réflexion nous permettra de procéder au passage au prochain chapitre.

3.1- Construction de sens dans le changement

Après avoir évité une période de crise qui aurait pu survenir du fait de la triple rupture provoquée par le procédé additif, le secteur s'ouvre sur un processus de construction du sens

face au changement grâce aux faibles résistances qu'opposent les acteurs. Ce processus permettra aux acteurs de participer rapidement au changement radical qui s'inscrit dans l'intérêt de notre étude de cas. En fait, **il est rare que les acteurs se manifestent aussi rapidement** (Huy et al., 2014). Pour le comprendre, on proposera ensuite d'évaluer l'importance de l'identité organisationnelle dans notre étude de cas. Nous observons à travers de tableau n° 7 (voir annexe n° 7) que montre comment les acteurs ont construit un sens : le processus de *Sensemaking*— face au changement radical mené par la gestion du procédé additif. Dans l'extrait (#RDr7.1), les grandes entreprises interrogées évoquent ce qu'a représenté pour eux la transition vers le procédé de fabrication du bâtiment futur. Aussi, il témoigne que Bouygues construction, à travers sa filiale Norpac rappelle ici l'exemple que d'autres secteurs d'activité qui ont en avance par rapport au bâtiment, «*Si l'on regarde l'aéronautique et l'automobile, qui ont dix ou quinze ans d'avance sur la construction en matière d'impression 3D*». Quoi qu'il en soit, il montre l'utilisation timide ou particulière de l'impression 3D dans la pratique de la construction actuelle, «*cette technologie n'est utilisée en production que pour réaliser des pièces généralement très complexes ou très légères, qui reviennent ainsi moins coûteuses, que d'autres méthodes de fabrication*». Début 2015, Bouygues a mis en chantier un partenariat avec l'École Centrale de Lille. Son objectif : travailler sur les possibilités d'utilisation de ces technologies sur les chantiers. Les premiers tests ont été réalisés dès le début de l'année 2016. L'ambition demeure de pouvoir construire un premier ouvrage sur site occupé d'ici cinq ans. L'extrait (#RDr7.2) détaille comment les grandes entreprises ont consolidé le procédé de fabrication additive en lui permettant d'aller dans le même sens de l'usage de métiers traditionnels. Le directeur nous donne des exemples de réussite des projets qui sont diffusés dans les médias, «*L'impression en 3D sur chantier est d'ailleurs généralement la solution la plus médiatisée*» que ce soit porté par «*d'une part dans les universités*» ou encore porté par «*des entreprises de construction*». En revanche, dans la pratique, les entreprises utilisent l'impression 3d comme pratique dans l'atelier de préfabrication et ensuite elles transportent les éléments sur le site (chantier) «*alors que le modèle de construction hors site, donc en usine, est vraisemblablement plus efficace. Elle est également un peu plus fréquente d'un point de vue quantitatif que la version sur place*». L'extrait (#RDr7.3), évoque une véritable prise de conscience des acteurs interrogés, non seulement de son importance en tant que partie prenante du processus de changement, mais également de l'impact positif de son organisation sur l'économie et la capacité nouvelle qu'elle pour construire avec une forte créativité. Il précise que «*la balle est dans le camp de concepteurs pionniers*». Dans l'extrait (#RDr7.4), les acteurs interrogés expriment tout le sens qu'il a trouvé grâce au changement de vocation de l'entreprise rendue

possible par l'arrivée de l'impression 3D. Ils affirment qu'il était important pour lui de passer d'une pratique restreinte à la grande possibilité de faire autrement. «*on pourrait bénéficier un jour de formes plus accueillantes, avec moins d'angles droits, de logements plus inclusifs… L'impression 3D est plus à même de répondre à ces exigences*». Par l'extrait (#RDr7.5), les acteurs interviewés montrent que l'impression 3d a réussi — selon leur point de vue — à fédérer un ensemble d'acteurs en réseau autour du projet de changement en offrant des perspectives. Ils estiment que ce point était essentiel pour «*la maîtrise de la chaîne numérique, de la conception à la réalisation*». L'extrait (#RDr7.6), désigne le rôle que le procédé additif qui pourrait jouer dans l'organisation structurale du métier de la construction «*cette technique pourrait également répondre à d'autres problématiques, comme la raréfaction de la main-d'œuvre hautement qualifiée, en particulier pour certains métiers très spécialisés*» ,à travers sa métaphore de la pénibilité «*la machine assume des tâches qui sont parmi les plus pénibles*». Dans l'extrait (#RDr7.7), les acteurs interrogés mettent l'accent sur l'importance pour eux de l'intégration des besoins de l'environnement dans le secteur de la construction. Ils pensent aussi qu'il s'agit d'une garantie de qualité aux yeux des partenaires en leur montrant que l'entreprise est déterminée à en demeurer la courbe de tendance établie par Gartner 3013, elle tient ses promesses concernant la fabrication additive au sens général du terme, qui se trouve réellement sur la «*voie de l'illumination*». Qui plus est, l'impression 3D appliquée directement au béton est légèrement en retard sur cette tendance. Un certain nombre de barrières technologiques et réglementaires doivent encore être surmontées avant que la production de produits structurels en béton par cette technologie ne soit développée à plus grande échelle. Bien qu'il soit encore prématuré de voir des produits imprimés préfabriqués sur le marché, les enjeux sont élevés, tandis que le marché de niche associé à cette technique est pleinement exposé. Les disponibilités architecturales sont très attrayantes pour les architectes, les concepteurs qui constituent un intérêt économique important. L'entreprise acquiert une certaine notoriété en matière d'innovation, développant des produits imprimés en 3D. Presque toutes les grandes sociétés du BTP (Bouygues, LafargeHolcim, Vicat, VINCI Construction, etc.) sont, fortement impliquées. À court terme, l'application émergente et attrayante de la fabrication additive constitue un usage indirect. Cette technique appliquée à la préfabrication de moules, d'armatures ou d'autres produits liés au domaine d'activité de la préfabrication présente un grand intérêt pour nos industries. Elle couvre le domaine d'activité de la fabrication sur mesure, avec des produits à

géométrie complexe. XtreeE[29] vise à accélérer la mise en place d'un réseau d'unités industrielles d'impression 3D connectées en France et à l'étranger. En effet, après son installation pilote à Rungis, un premier dispositif opérationnel à l'École des Ponts Paris Tech(France), et l'ouverture aux Émirats arabes unis en juin 2019 d'une seconde unité de production, XtreeE a accéléré son déploiement en 2020 avec deux nouvelles unités, au Japon et aux États-Unis. Trois autres unités ont vu le jour en 2021. Ce réseau devrait, en somme, permettre de produire efficacement, sur la base de sa technologie, des éléments structurels sur mesure dans le monde entier. XtreeE pourra aujourd'hui bénéficier de la forte présence internationale de Lafarge Holcim et de ses capacités de R&D sur son site de l'île d'Abeau(France), et de la force de prescription d'un acteur leader dans les matériaux de construction innovants.

En résumé, commentaires formulés par nous-mêmes pendant ces entrevues [quelque part, Weick (1988) suggère que les individus sont les co-créateurs de l'organisation au sein de laquelle ils travaillent. Il s'ajoute à l'idée de Deetz (1982) selon laquelle les organisations sont constamment dans un processus autogéré, l'idée que les personnes façonnent constamment l'organisation au sein de laquelle elles travaillent peut émerger. **En fait, l'organisation apparaîtra en tant que construction d'individus qui peuvent l'influencer en permanence**].

[29]XtreeE, start-up française spécialiste et précurseur de l'impression 3D grande échelle, développe et déploie des systèmes industriels d'impression 3D pour la construction à travers le monde(France, Émirats Arabes Unis, Japon, USA, …). La technologie XtreeE est protégée par 10 brevets internationaux. XtreeE propose une solution de conception-réalisation numérique intégrée pour la fabrication additive grande échelle. Grâce à ce processus, les architectes, libérés des contraintes des coffrages standardisés répandus dans le secteur de la construction, ont les moyens de concevoir des formes plus complexes et plus performantes tant sur le plan environnemental(moins de matière), qu'économique (coûts maîtrisés) et social(moins de pénibilité).

3.2- Consolidation de l'identité traditionnelle de l'organisation

Pour comprendre à quel point les organisations adoptent un changement radical, nous examinerons maintenant l'incidence du changement sur l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur de la construction. Notre objectif est de cerner les éléments explicatifs de l'adhésion des grandes organisations à la transformation de «leur» organisation. Nous allons voir que, même si le changement radical a considérablement fait évoluer le secteur de la construction dans plusieurs domaines, il a cependant consolidé l'identité organisationnelle traditionnelle, contribuant ainsi à l'adhésion des grandes entreprises. Toutefois, nous devrons continuer à observer comment les parties prenantes perçoivent les choix stratégiques effectués par le processus de fabrication additive afin de comprendre le résultat du changement radical étudié. À travers le tableau R8 (voire annexe n° 8), nous interrogeons sur le changement organisationnel radical mené par le processus de construction additive comment est venue à renforcer l'identité traditionnelle organisationnelle du secteur, dans un premier temps. Dans l'extrait (#ROr8.1), le directeur interviewé parle du changement de génération à l'intérieur de l'organisation lorsqu'il est arrivé dans le secteur de la construction, ce qu'il décrit comme «*transformer la génération*», et ce que nous traduisons par l'identité organisationnelle du secteur de la construction. Semble à l'époque avoir été «*le fils qui a pris la relève*» qui apparaît comme «*il a plus de notions d'architecture, de numérique*» qui «*veillait sur l'entreprise*» qui «*pouvait la faire construire comme ça, elle avait son prix habituel*». L'extrait (#RDr8.2), raconte comment le changement radical a conduit à une mise à niveau de la conception du bâtiment — y compris l'impression 3 d — ceci a alors permis aux concepteurs d'être sûrs de tout le processus de conception, prendre confiance et être en mesure d'établir une politique de vérité technique et géométrique. Une politique de transparence était possible entre l'entreprise et le client avec la mise en place d'une «*relation gagnant-gagnant*». La phase de restitution a pu voir le jour grâce aux outils mis en place, dans le but de résoudre «*toutes ces questions techniques et normatives*». Dans l'extrait (#RDr8.3), le directeur interviewé explique qu'il a pris conscience de son identité organisationnelle, et de l'impact positif de son travail ainsi que de son organisation au niveau sectoriel, grâce au procédé technique, notamment la mise en place par «*la maîtrise de la technique d'impression par le robot, et de l'autre par un logiciel de conception en amont*». Le directeur nous explique le processus de fabrication additive avec une certaine fierté et cette aptitude à être plus avantageux avec cette machine. L'extrait (#RDr8.4), souligne que le repositionnement de l'entreprise sur le coût global de construction aux dégâts écologiques des marchés actuels a permis non seulement de consolider l'identité

organisationnelle traditionnelle de l'entreprise —«*nous avons obtenu la certification par le CSTB, de ce nouveau mode constructif en impression 3D béton*»— mais aussi pour faire savoir aux clients que le législateur ne ralentirait plus la construction par le procédé additif. Cet extrait s'exprime d'une manière économiquement rationnelle pour justifier que «*Cet avis favorable nous garantit donc la possibilité de mise en location des maisons imprimées, avis également attendu par notre assureur [*endommage ouvrage*] qui nous accompagne dans notre projet*». Ce dernier message semble avoir reçu un accueil favorable de la part des grandes entreprises. Dans l'extrait (#RDr8.5), le directeur interrogé fait le point sur le moment où il pourrait se communiquer sur «*les possibilités offertes par l'impression 3D*». Toutefois, selon le directeur, il existe deux grands acteurs à construire sur le marché de l'impression 3D, mais en même temps, c'est à ce moment qu'un «*nouveau mode de construction nécessite une technologie innovante*» est proposé. C'est-à-dire qu'elle a permis aux acteurs de la construction une opportunité, notamment pour «*les architectes et les bureaux d'études, elle est une nouvelle opportunité de formes et d'optimisation de l'empreinte carbone des bâtiments*». Le directeur interrogé parle même de «*l'association d'une nouvelle encre*», mais souligne que ce processus a donné l'occasion à tous les acteurs de rencontrer ce à quoi ils n'étaient pas habitués. «*Cela permet un chantier sec, en atelier, pas de béton coulé sous les intempéries, pour construire plus vite avec moins d'aléas et sans porter de parpaings, car les murs sont transportés en camion et portés à la grue*», souligne Romain Duballet, directeur de XtreeE Studio. La technique permettrait principalement d'utiliser 50 % moins de béton qu'une construction traditionnelle pour un mur en béton armé coulé entre deux éléments de coffrage verticaux appelés banches, selon ses promoteurs. L'extrait (#RDr8.6) détaille «*la culture du retard*» qui existait déjà dans le secteur de la construction avant l'impression 3d et que le changement radical semble avoir consolidé. Ainsi, avec «*beaucoup, beaucoup, beaucoup de choses*» à faire, il reste difficile pour les grandes entreprises à satisfaire les marchés. L'extrait (#RDr8.7) montre comment le processus de fabrication additive a favorisé les entreprises déjà dans la pratique traditionnelle et a existé sur le marché de la construction avec des pratiques pour « *simplement se composer d'assemblages de modules produits hors site* », contribuant ainsi à la consolidation de l'identité organisationnelle traditionnelle. Bouygues construction a priori présente la particularité d'une entreprise innovante, détient une position concurrentielle forte sur son marché d'activité. La décision d'adopter la technologie additive est partie intégrante de cette stratégie d'innovation. Ne présente pas une décision particulièrement risquée pour les sociétés partenaires sur les deux projets, ont été menées avec la start-up Yhnova à Nantes et Inno'Shap à Lille. Le directeur adjoint de Bouygues Île-de-France donne un aperçu de son identité traditionnelle. «*Bouygues a*

commencé par faire des chantiers, puis au début des années 2000 pour changer son modèle pour faire des projets, aujourd'hui nous faisons des affaires». Au niveau de la phase de changement, il s'agit de la prise en charge de la technologie par l'utilisateur. Allons jusqu'à transposer tout cela dans une perspective purement économique. Sans prendre en considération l'évolution humaine et sociale, en partant du principe que le changement est lié à la rentabilité plutôt qu'au progrès. Le directeur d'AXA Assurance a tenté de nous expliquer une situation de changement technologique comparable au secteur automobile dans les années 1980. «*Il a fallu qu'ils s'adaptent, parce que le client leur a dit oh… Le Renault et le Peugeot là… Finalement…, on voit que le coût… des automobiles… continue d'augmenter. Cependant, les autres constructeurs automobiles sont plus concurrentiels en termes de qualité/prix, ils ont été contraints de s'adapter au départ des clients. Ce n'est pas pour le plaisir de la technologie elle-même […] Donc, on est sur la même méthode avec l'impression 3D. Je crois qu'il pourrait trouver une partie de son marché, car il y a quelque chose de très intéressant à propos de l'impression 3D*». Le changement organisationnel traverse une phase de résistance et devient finalement évident pour la survie de l'organisation.

En résumé : Après tout, les acteurs plaident pour une alternative à cette technologie, comme la déclaration de la DG de l'agence de qualité de la construction. «*Les architectes auraient pu être créatifs s'ils avaient la volonté. J'avais proposé une alternative pour remédier aux dégâts causés par les casseurs de l'Arc de Triomphe à Paris, par cette technologie*». La rationalité individuelle de chaque acteur dépasse largement les besoins réels du domaine d'activité. Si l'on estime que les décideurs de chaque organisation ne participent pas vraiment à ce projet de changement, car ils étaient encore plus préoccupés par leur propre identité organisationnelle, **nous avons observé que** les acteurs considéraient que le procédé additif 3d **comme une niche de marché qui pourrait être très avantageuse**. Ils montrent leur propre intérêt pour l'impression 3D et préservent leur identité organisationnelle «*De plus grand intérêt personnel, comme je gérais un grand service public dans l'habitat. Dans ces conditions, on pourrait utiliser cette technologie pour enrichir notre projet futur*».

3.3- Changement de l'organisation et changement de gestion

Ajoutés à la construction de sens opérée en cas du changement (tableau R7) et à la consolidation de l'identité organisationnelle traditionnelle tableau R8, nous constaterons ici qu'un

changement de gestion de filiale de grande entreprise (Voire annexe n° 9) est venu inciter les acteurs à contribuer plus intensément à la création de valeur de l'organisation. Avec cette approche, le procédé additif pourrait compter sur d'autres réalisations artistiques de ses architectes (Charreaux, 2000b, 2000a, 2004a, 2011). Pourtant, il est encore difficile de savoir si le procédé additif cherchait bel et bien à faire évoluer la méthode de gestion de secteur de la construction[30] vers une gestion partenariale ou s'il poursuivait l'objectif de s'assurer du soutien des entreprises pour mener le changement. Le chapitre 5 permettra de lever cette ambiguïté. À travers le tableau R9, il apparaît que le changement organisationnel conduit par le procédé additif s'est également accompagné d'un changement de gestion au sein de l'organisation. Dans l'extrait (#RF9), les acteurs interrogés racontent « *le grand bouleversement* » qu'a représenté l'arrivée du procédé de fabrication additive en évoquant que l'organisation de leur travail n'est plus de tas d'organisations, mais qu'il a été possible depuis la fabrication rapide dans l'atelier sans le multiple intervenant. Dans l'extrait (#RF9.2), les acteurs évoquent le travail conséquent qui a été nécessaire pour remettre à niveau la situation économique ce qui a ensuite permis de modifier le processus de construction, de diminuer les problèmes de délais et augmenter la satisfaction du client. Dans l'extrait (#RF9.3), les acteurs interviewés racontent la transition vers une gestion partenariale qui s'est produite grâce à l'investissement dans la start-up. L'impression 3d est un «*facteur de réussite*» pour leur société, ce type d'intérêt se trouvait dans l'esprit partenarial avec «*beaucoup d'entrepreneurs et d'instituts de recherche qui mesurent le plein potentiel de la fabrication additive en construction*». Par ailleurs, les acteurs interviewés

[30]La gestion du secteur de la construction est définie par le Code de la construction et notamment les articles L142-1, L142-2 et R142-1 à R142-141. Le Centre scientifique et Technique du bâtiment (CSTB) est un établissement public à caractère industriel et commercial qui a pour mission de définir les missions et l'organisation juridique du secteur. Le Conseil supérieur de la construction et de l'efficacité énergétique (CSCEE) est une instance de gestion qui s'interroge sur l'organisation et la gouvernance de la normalisation, aux niveaux français, européen et international, sur l'évaluation des coûts induits pour les acteurs de la construction ou encore sur le coût d'accès à la norme. réf : Gouvernance (cstb.fr) - Le conseil supérieur de la construction et de l'efficacité énergétique (CSCEE) | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)- RE 2020 : tout savoir sur cette révolution du secteur de la construction - Immobilier | Dalloz Actualité (dalloz-actualite.fr)

soulignent qu'il y a d'autres acteurs de la construction «*qui sont attirés par les possibilités de design que l'impression 3D offre*». L'extrait (#RF9.4) confirme également l'intensification des relations entre les différents acteurs de la construction qui a eu lieu en réponse à l'arrivée des Jeux olympiques—en France — de 2024. Il est aussi intéressant de constater que les entreprises n'étaient pas nécessairement très intéressées par la formation d'un partenariat fondé sur la méthode de travail traditionnelle, ce qui semble être le cas pour l'impression 3d. Il reste donc une différence de gestion entre la méthode de production traditionnelle et le processus de fabrication additive. Dans l'extrait (#RF9.5), les acteurs interviewés évoquent que la construction par impression 3d qui a été faite jusqu'ici qu'ils peuvent «*montrer le potentiel de l'impression de construction*». En auditant la possibilité de construire la collaboration avec des entreprises, ils constatent qu'ils ont « *besoin d'un coordonnateur*». Ils ont été en mesure non seulement de cerner leurs attentes, mais aussi de se faire une idée des mesures à prendre pour favoriser le changement en tenant compte de l'identité organisationnelle traditionnelle. L'extrait (#RF9.6) décrit comment la recherche sur le matériau qui utilise l'impression 3D a élargi la relation avec les partenaires en passant d'un choix unique de matériaux en béton, à un autre d'à peu près trois à quatre bétons différents. Cette décision stratégique a favorisé le développement d'une gestion partenariale.

En résumé, le tableau R9 nous **permet de nous rendre compte du changement organisationnel et du changement de gestion qui ont eu lieu avec l'arrivée de l'impression 3d sur le secteur de la construction**. Ainsi, le changement dans le processus de construction qui ne fait aucun doute d'organiser et de fabriquer dans l'atelier plutôt que de faire beaucoup d'organisations pour une tâche de travail simple(extrait #R9.1), mais aussi une réduction des réclamations clients grâce à un travail en amont sur les coûts et les délais(extraits #RF9.2, #RF9.3).L'organisation est donc progressivement passée d'une gestion actionnariale caractéristique du modèle de gestion traditionnel à une gestion proche du modèle de partenariat par le biais de procédés de fabrication additive. Il a donc encouragé les acteurs à contribuer de façon plus intensive à la création de valeurs au sein de l'organisation en y consacrant plus d'efforts(Charreaux 2000b; 2000a; 2004; 2011). L'analyse documentaire met aussi en évidence le changement de gestion qui s'est rapproché du modèle de partenariat avec l'arrivée du procédé additif. Le développement du partenariat est annoncé à partir de la première maison et le processus de construction par l'impression 3d. Recommande dans son fonctionnement qu'il s'agisse donc de «*prendre en considération la diversité de la nouvelle recherche du béton*». Selon les acteurs, cela permet «*d'enclencher*

une dynamique collaborative». Pour les intervenants, cette nouvelle organisation est nécessaire pour mobiliser toutes les sociétés de construction autour d'une vision ambitieuse et partagée de l'organisation, ce qui confirme leur volonté de changer la gestion de l'organisation en privilégiant une dynamique de collaboration, dans la mesure où le but de la présente stratégie est de «*profiter de l'occasion pour acquérir plus d'expérience chaque jour, car cela nous aidera à optimiser les coûts de cette technique pour le prochain projet d'impression.*

Conclusion

Dans ce premier chapitre de résultats, nous aurons expliqué en partie l'originalité du cas du procédé additif dans le secteur de la construction. En effet, après avoir observé une triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle dans le domaine de la construction provoquée par le processus de fabrication additive, nous nous attendions à ce que l'organisation entre dans une période de crise prévisible due aux théories mobilisées dans la première partie (Brown & Starkey, 2000c; Festinger, 1957; A. Mucchielli, 1980, 1995; Valéau, 2017) . Cependant, cette crise ne s'est pas produite dans le secteur de la construction et nous avons observé au contraire des jugements positifs de légitimité envers l'impression 3d, de réactions émotionnelles favorables et faible résistance aux changements chez les acteurs. À la lumière de ces premiers constats, nous avons proposé des explications possibles en détaillant la construction de sens des acteurs face au changement, mais aussi en observant que le changement radical est venu pour consolider l'identité organisationnelle traditionnelle. Les acteurs ont ainsi été en mesure de s'identifier au changement radical et de participer pleinement à sa réalisation. Leur participation a été rendue possible grâce à la compréhension des nouveaux processus techniques, de créer un tout nouvel acteur élargi au sein duquel les jeunes entreprises (start-up) récemment investies ont pu s'impliquer davantage dans la création des valeurs de l'organisation. Par contre, nous pouvons nous poser la question à la fin du chapitre 5. Si le procédé technique par impression 3D visait en fait à changer l'organisation du secteur de la construction vers une gestion de partenariat, ou s'il existe un autre objectif visant à obtenir l'approbation des acteurs pour favoriser le changement, cette réflexion nous permet d'effectuer la transition vers le prochain chapitre des résultats, qui nous conduira à présenter le suivi de ce processus dans le secteur de la construction.

Chapitre 6 : Résistance complète face au projet de changement

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons vu cela malgré la triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle due au processus technologique de l'impression 3d. Elle a réussi à mettre en œuvre un changement organisationnel radical visant à rendre le secteur de la construction plus efficace et à répondre aux exigences environnementales. Ce processus technologique a été bien reçu par les grandes entreprises grâce à leurs filiales, qui n'ont montré qu'une faible résistance au changement et la construction de sens qui a suivi, l'introduction de l'identité traditionnelle de l'organisation que nous avons observée a permis la grande entreprise de commencer à changer, notamment en faisant avancer l'organisation actuelle vers la gestion de partenariat. L'implication des grandes entreprises dans le processus de changement dans le secteur de la construction aura des répercussions positives. La réalisation de certains projets à l'étranger puis en France ne cessera pas de croître jusqu'à aujourd'hui, à travers 1 projet de construction de bibliothèques en 2009 jusqu'à 7 projets en 2014 (*source : site de sculpteo.com*,). Toutefois, au lieu de se contenter de sortir l'industrie de la construction de la crise de la main-d'œuvre, le processus de fabrication continuera d'accentuer le changement radical. Nous verrons au chapitre 6 qu'il essaiera d'apporter une logique de rendement et d'efficience aux organisations de construction. En conséquence, le procédé de fabrication additive mènera à l'introduction de nouvelles logiques identitaires qui rivaliseront avec l'identité organisationnelle traditionnelle, intimement enracinée dans les sentiments des acteurs. Les principales dissonances qui s'ensuivront mettront en lumière une période d'ambiguïté dans le secteur du bâtiment, ainsi que les premiers comportements marqués par la résistance, ajoutée à une diminution de la cohésion des acteurs. Le chapitre consacré aux résultats comprendra **trois parties**. Dans la **première partie**, nous allons rassembler les éléments qui nous permettront de caractériser le désordre provoqué par l'introduction de nouvelles logiques d'identité dans le secteur de la construction. Nous commencerons par définir les perceptions de l'identité organisationnelle chez les entrepreneurs avant d'intégrer de nouvelles logiques identitaires. Elles seront alors comparées avec les attentes des architectes vis-à-vis de cette identité. Cela permettra d'observer une relative cohésion entre les perceptions et les attentes des acteurs en matière d'identité organisationnelle. À partir de cette observation, nous serons en mesure d'expliquer le faible niveau de résistance observé dans le chapitre précédent par la forte identification organisationnelle entre les grandes entreprises et le secteur de la construction.

Cette première partie s'achèvera sur les détails de la nouvelle logique identitaire qui va bouleverser cet équilibre. La **seconde partie** détaillera l'apparence de multiples dissonances dans le secteur de la construction. Ainsi, nous verrons d'abord de quelle façon les nouvelles logiques identitaires entreront en dissonance avec le contexte de développement du secteur de la construction. Elles entraîneront également des dissonances avec l'identité organisationnelle traditionnelle, qui apparaîtra difficile à concilier avec les nouveaux procédés de fabrication additive. Ces dissonances multiples conduiront à des mécanismes de défense individuelle et organisationnelle, face à une possible transformation de l'identité organisationnelle traditionnelle, et contribueront de ce fait à l'émergence d'une résistance au changement. Elles peuvent également être perçues comme une porte d'entrée vers un nouveau cadre de référence et jeter les bases de la création d'une nouvelle identité organisationnelle, un véritable hybride entre la nouvelle logique identitaire et l'identité traditionnelle ou traditionnelle de l'organisation. Dans la **troisième partie**, nous présenterons la période d'ambiguïté, les comportements de résistance et la diminution de la cohésion qui découlera des multiples dissonances décrites ci-dessus. Nous verrons qu'elles trouvent caractéristiques du développement d'un secteur aux multiples identités. De cette manière, nous élaborerons le lien entre la période d'ambiguïté émergente et un processus d'identification organisationnelle des acteurs d'un secteur à multiple identité. Nous montrerons que les comportements de résistance s'en passent au regard des acteurs qui les adoptent, participant ainsi à la protection de l'organisation, et à un processus de «*changement du changement*». Enfin, nous verrons comment le déclin de la cohésion dans le domaine de la construction se traduira par un réseau de logique différente. — Ce processus sera appelé **Réseauification** [31] — dans notre thèse. Les réseaux s'opposeront aux pouvoirs existants

[31] Une des manières de consolider le tissu verbal dans notre cas demeure le terme de **Réseauification** du sens emprunté de Racette (2004) par rapport le contexte de notre recherche dans cette thèse. C'est-à-dire la mise en œuvre dans un monologue de champs sémantiques limités à l'intérieur desquels les jeux de mots se conjuguent pour créer des effets de résonance et de correspondance, voir Racette, A. (2004) Auguste des mots : Sol et les théories modernes du jeu de mots. (p.70)

tout en poursuivant la communication explicite au sein de l'organisation et arrivent avec des visions alternatives plutôt que de simplement saboter le point de vue des autres groupes. Le chapitre 6 étudiera l'incidence des réseaux sur la transformation continue du secteur de la construction.

1 : Perturbation de l'identité en intégrant de nouvelles logiques

Cette première partie du sixième chapitre nous permettra de décrire la rupture que l'introduction de nouvelles identités a représentée dans le secteur de la construction. Pour décrire cette interruption, nous avons d'abord défini les perceptions des entrepreneurs de l'identité organisationnelle avant l'introduction de nouvelles logiques identitaires. Ensuite, nous les avons comparées aux attentes des entrepreneurs concernant cette identité pour nous rendre compte que, dans la période précédant l'introduction de nouvelles logiques identitaires. Il existait une corrélation relative entre les perceptions et les attentes des acteurs à l'égard de l'identité organisationnelle. Cette cohésion a permis une forte identification organisationnelle entre les acteurs du secteur de la construction, ce qui pourrait expliquer en particulier le faible niveau de résistance observé au chapitre précédent. D'un autre côté, nous avons constaté que l'identité organisationnelle perçue alors dans l'histoire de l'industrie de la construction était très proche de l'identité organisationnelle traditionnelle de l'organisation. Ces éléments seront importants pour une meilleure compréhension de l'intensité des dissonances qui se feront jour à la suite de l'introduction de nouvelles logiques identitaires. Nous allons organiser cette 1re partie comme suit. **Premièrement,** nous créerons un point de référence pour pouvoir caractériser la perturbation causée par l'introduction de nouvelles logiques identitaires. Pour ce faire, nous décrirons l'identité organisationnelle à travers les perceptions des acteurs. Nous verrons que les acteurs ont trouvé à leur organisation tout au long de leur activité organisationnelle, ils ont également attaché de l'importance à la relation de solidarité qui avait été construite avec les clients depuis plusieurs années. Cependant, ils ont détecté d'un fossé traditionnel entre les grandes entreprises et les entreprises traditionnelles bien que la méthode d'organisation reste la même dans leur gestion. Ce référentiel apparaîtra la première dimension qui nous permettra de caractériser l'identification organisationnelle des entrepreneurs, (selon la définition de Foreman et Whetten, 2002) et de comprendre ainsi leurs attitudes et leurs comportements. D**euxièmement**, nous répondrons aux attentes des entrepreneurs en matière d'identité organisationnelle. En plus de notre connaissance des perceptions des entrepreneurs à ce sujet, ils nous permettront d'expliquer la façon dont ils procèdent à la comparaison de leur identité (Foreman et Whetten, 2002). Nous prendrons, donc note des attentes en matière d'égalité de traitement entre entrepreneurs et directeurs d'agences de grandes

entreprises. Nous verrons alors la corrélation relative entre les perceptions et les attentes des acteurs en ce qui concerne l'identité, qui caractérisera un niveau élevé d'identification organisationnelle de l'acteur. Ce constat nous permettra de comprendre le faible degré de résistance des grandes entreprises observé au chapitre 5. En **troisième lieu**, nous décrirons comment un nouveau processus de fabrication d'impression 3D a intégré de nouvelles logiques d'identité dans le secteur de la construction. Nous verrons que la mise en œuvre de ces processus comprendra la modification des règles et la vision architecturale du bâtiment. Il y aura alors une compétition entre l'identité organisationnelle traditionnelle et ces nouvelles logiques identitaires qui engendreront les dissonances que nous développerons dans la seconde partie de ce chapitre.

1.1 Perceptions de l'identité organisationnelle face au procédé additif

À ce stade du changement radical, nous avons caractérisé l'identité organisationnelle telle qu'elle est perçue par les grandes organisations et ses filiales. En effet, nous allons voir qu'au début du d'introduction le procédé de fabrication additive, l'identité perçue est encore très proche de l'identité organisationnelle traditionnelle décrite dans le chapitre 2. Pourtant, le changement va l'amener à évoluer et cette sous-partie nous servira donc de référence. Ainsi, il se trouve que l'identité organisationnelle se caractérise en particulier par la fidélité de la plupart des entrepreneurs au secteur de la construction tout au long de leur vie organisationnelle, une perception du secteur de la construction en tant qu'entité à part entière à laquelle ils attachent de la valeur. Une relation de coopération avec d'autres acteurs est une division interne entre les entreprises. Et les entrepreneurs constitués de différents métiers dans le secteur de la construction qui sont encore présents dans les orientations malgré les progrès de la gestion dans le département de réglementation. En ayant des perceptions identitaires, nous serons alors en mesure de mieux comprendre l'identification organisationnelle des entrepreneurs qui influence leurs aptitudes et leurs comportements. Nous commençons cette sous-partie avec le tableau R10 (voire annexe n° 10) qui regroupe les perceptions des entrepreneurs vis-à-vis de l'identité organisationnelle face au procédé additif. Dans l'extrait (#RE10.1) décrit que la perception d'être inutile devant la nouvelle machine par l'absence de son implication dans la tâche de travail, l'esprit d'entreprise souffre de l'environnement comme le cas de la famille et des proches, étant essentiellement une façon d'être, un style de vie, d'autant plus que l'entrepreneur ne maintient pas de relation avec son entreprise qui est éminemment plus affective. Parce que les littératures, considérer l'idée d'innovation lui appartiennent, les méthodes sont ses propres. Il compte faire ce qu'il juge bon de faire en même temps, afin qu'une structure collective puisse être mise en place. Il a besoin de coopération et de fidélité envers son organisation. Il s'interroge

sur les différents rapports, entre l'entrepreneur, sa société, sur les modes d'une idée qu'il porte à un collectif qui accueille, met en œuvre cette idée. L'extrait (#RE10.2), montre que la perception d'être utile vis-à-vis de la machine, en l'appelant un «*gadget*». Dans un autre contexte, on peut imaginer que l'entrepreneur s'inscrit dans un processus mimétique(routinier),ce qui lui a finalement valu le même comportement dans son domaine (Nelson et Philips, 1993). Il en va souvent de même pour les pratiques des entrepreneurs en construction. Investir dans les outils confirme notre savoir-faire et notre identité organisationnelle. Cette vision se traduit par l'intervention d'un entrepreneur familiale. L'extrait (#RE10.3) décrit la perception d'être **respectueux envers son héritage** malgré le parcours universitaire, il reste une personne qui défend la tradition du métier. Il considère que l'utilisation de ce procédé technique dans son métier est un changement radical dans son métier. D'autres résultats illustrent aussi la difficulté pour les entrepreneurs de prévoir leurs organisations, telles qu'elles ont été créées. Par manque de pratique innovante dans leur profession, de nombreux entrepreneurs tels que l'extrait (#RE10.3), montre les caractéristiques des dirigeants de PME harmonisée dans leurs histoires, leurs expériences organisationnelles, compétences managériales, motivations personnelles face à l'essor de leur activité. Cette perception est conforme à sa rationalité organisationnelle pour favoriser son rapport privilégié avec ses clientèles. L'extrais (#AR10.4),à révéler que la perception de posséder un avantage concurrentiel sur la stratégie d'image traditionnelle. Il maintient la machine dans le prolongement des bras des travailleurs afin d'augmenter la production. Étant donné les circonstances externes, les besoins de l'économie individuelle sont deux facteurs qui déterminent le processus économique, la collaboration à son résultat. Toutefois, l'entrepreneur est un acteur qui pourrait vouloir utiliser son pouvoir de décision, dans le but de promouvoir son intérêt personnel au détriment de celui-ci. Étant donné que l'entrepreneur comme agent individuel n'est pas un concept contraire au concept d'institution, ne constitue-t-il pas un oxymore ? Effectivement, l'institution intègre un grand nombre de pratiques individuelles, voire un acteur individuel très puissant. Lors de l'établissement d'une nouvelle pratique, il faut se fier à d'autres acteurs qui prendraient un certain type d'actions. Cette image est sa propre personnalité, qu'elle protège de n'importe quelle attaque négative sur son travail. Ces règles sont liées à l'identité de la personne (entrepreneur), rappelées oralement aux ouvriers, par écrit quand l'entrepreneur est en statut de directeur d'agence, comme chez les majeurs dans le BTP. Cela s'appuie sur la compétence de l'entrepreneur, à son image (identité). Dans l'extrait (#RE10.5), la perception d'être un **acteur innovateur**, mais la disponibilité de la main-d'œuvre offre toujours la continuité d'une pratique traditionnelle. Malgré l'avantage de la machine

capable de produire, il décide de ne pas s'en servir. Les organisations contemporaines, s'appuient de plus en plus à des images, des logos, des vidéos, des matériaux de construction, des conceptions graphiques, de produits, ainsi que sur un éventail d'autres outils, expressions visuelles, matérielles, afin de rivaliser, communiquer, **former l'identité**, et organiser leurs métiers. Cela se traduit par la narration de l'entrepreneur de Hors site «*Nous ne pouvons pas faire comme l'industriel de prototypage, bah, c'est faux. J'ai créé ma société Hors site, je fabrique tout en modulaire dans l'usine, le travail se fait en peu de temps sans perte de carbone, et le montage est rapide sur les chantiers*». L'entrepreneur en construction est d'abord et avant tout un homme de métier, et cela s'applique, qu'il soit formel ou informel, pourrait résulter de son expérience, sans être en mesure de suivre une formation propre à ces règles. Il est également tenu d'intégrer les contraintes réglementaires mises en place par la peur d'être exclue des pairs. «*Jusque-là, les entrepreneurs de construction souffraient d'une mauvaise image auprès des donneurs d'ordre, surtout les administrations, à cause de leur incapacité notoire à finir à temps. Il était habituel, de plus les entreprises du bâtiment multiplient les réclamations auprès des maîtres d'ouvrage afin d'obtenir des augmentations de prix*». L'extrait (#RE10.6), même si son cas a été développé dans l'extrait (#RE10.5), il exprime le désir de se distinguer de toutes les pratiques traditionnelles, d'aller vers une approche plutôt «*industrielle*». Sa perception de la technologie additive reste celle de tous les acteurs interrogés à cette époque, au sens large. Ce serait probablement le jeu d'identité partiel, dénonçables sur l'individu en ce qui concerne chacun des sujets, il peut atteindre son identité subjective, et la conscience que le sujet (individu ou groupe) a des identités différentes «*franchement, l'impression 3d n'est pas faite pour construire de vrais bâtiments*», la peur de perdre son identité sociale/organisationnelle, la conscience de ceux qui le souhaitent, celle des caractéristiques individuelles qui forment la base de sa propre identité. Le changement se produit lentement, selon l'état mental de chacun. Dès qu'une habitude est acquise, d'autres comportements ne se forment pas, sauf si l'individu est convaincu. Ils sont mieux aux anciens, c'est la seule possible forme du changement. Il en résulte que les changements technologiques et sociaux rapides compromettent l'autonomie identitaire.

En résumé, le tableau R10 nous permet de décrire la manière dont l'identité organisationnelle du secteur de la construction a été perçue par les entrepreneurs par rapport au procédé de fabrication additive. **Nous remarquons que l'identité organisationnelle a été caractérisée par une fidélité à la profession d'entrepreneurs qui ont généralement passé la totalité de leur vie organisationnelle dans l'organisation**. Cette description des perceptions des

entrepreneurs quant à l'identité organisationnelle sera alors utilisée pour caractériser leur identification organisationnelle (tel qu'il est compris par Foreman et Whetten, 2002) afin de mieux comprendre leurs attitudes et leurs comportements.

1.2- Attentes des entrepreneurs vis-à-vis de l'identité organisationnelle

Afin d'évaluer le niveau d'identification organisationnelle des entrepreneurs, le tableau R10 ne présente que leurs perceptions de l'identité du secteur de la construction. Il s'agit donc maintenant de décrire en détail leurs attentes à l'égard de l'identité organisationnelle (tableau R11) pour comprendre le processus qui consiste à comparer son identité (Foreman et Whetten, 2002) à ce stade de l'histoire de l'organisation. Nous verrons aussi, au fur et à mesure, la nécessité de préserver le savoir-faire acquis, les espérances d'ascension à l'image et le désir de se sentir comme dans une famille de cohésion. Nous en conclurons que l'identification organisationnelle des entrepreneurs était élevée à cette étape du changement, parce que leurs attentes et perceptions de l'identité organisationnelle du moment étaient plus ou moins cohérentes. Nous serons ainsi en mesure de mieux comprendre le faible niveau de résistance individuelle au procédé additif que nous avons décrit au chapitre 5. Les résultats sont obtenus après examen de l'identité organisationnelle perçue des acteurs vis-à-vis du procédé additif(voir annexe n°11). L'extrait (#R11.1) indique qu'il y avait des inégalités fréquentes dans le traitement des appels d'offres entre les petites et les sociétés nationales. Ainsi, il semble que devant les règles demandant d'analyser en priorité à ceux des nationaux, parce que cette situation ne donnait pas de bénéfice aux activités locales. Les petites sociétés locales s'attendent à ce que le traitement soit plus équitable entre eux et les nationaux. On ressent un sentiment d'inégalité tel que l'extrait (#RE11.1), «*On ne peut plus rien dire, il faut laisser le grand marché pour le gros et nous, on va ramasser le petit*». Dans l'extrait (#RE11.2), l'entrepreneur interrogé exprime ses attentes d'une meilleure communication de la part les [AQC et FFB], notamment… «*qu'on reste avec eux (adhéré) pour être au courant des dernières nouvelles. L'impression 3d vous voyez… C'est rare que j'aie vu une réunion d'information sur cette technique*». Dans l'extrait, (#RE11,.3) l'entrepreneur interviewé exprime ses attentes vis-à-vis du changement, le fait qu'il n'y a plus personne pour s'intéresser au métier manuel. Il estime notamment que «*c'est une nécessité de passer en impression 3D*». L'extrait (#RE11.4) signale que les sous-traitants se sentent en «*même niveau*» que les grandes sociétés. Leurs conceptions de rapport de compétence sont validées par la norme et la reconnaissance du client. Ils pensent que le clivage

est toujours présent dans l'esprit des grandes entreprises concernées, nous estimons que cette attitude est liée à l'absence de connaissance juridique du contrat des sous-traitants.

En résumé : nous voyons par le tableau R11 que le processus de fabrication additive est le changement organisationnel radical auquel il peut contribuer qui a apporté leur part d'attente aux entrepreneurs. Parmi les entrepreneurs interrogés, certains prévoient une certaine égalité de traitement des appels d'offres entre les grandes entreprises et elles (extraits #RE11.1, #RE11.4). Meilleure communication des (AQC et FFB) est souhaitée, en particulier en ce qui concerne la rétroaction (extrait #RE11.2),une transition rapide vers la fabrication additive qu'ils jugent nécessaire (extrait #RE11.3), un changement dans la façon dont les clients envisagent les compétences des sous-traitants(extrait #RE11.4),**en confrontant ces attentes des entrepreneurs à leur perception de l'identité organisationnelle du moment. On peut remarquer une relative cohésion qui est caractéristique d'un haut niveau d'identification des organisations individuelle** (tel que défini par Foreman et Whetten, 2002). Ce haut niveau d'identification des organisations peut expliquer le faible niveau de résistance individuelle que nous avons décrit dans le chapitre 5.

1.3- Prise en compte d'une nouvelle logique identitaire

Nous allons maintenant voir comment les nouveaux procédés de fabrication, qui provoqueront l'introduction de nouvelles logiques identitaires au sein du secteur de la construction, vont venir perturber le processus d'identification organisationnelle décrit précédemment. En effet, l'impression 3D est en plein développement dans différents domaines. Dans le secteur du bâtiment, le BIM et la maquette numérique promeuvent l'introduction de cette technologie. L'impression 3D présente de nombreux avantages pour les chantiers de construction. Dans un premier temps, le procédé additif facilite la construction. En outre, cela réduit les coûts et laisse une empreinte écologique presque nulle. Mais également, les organisations représentatives des entreprises de la construction peuvent se communiquer, comme un moyen d'influence dans les projets de changement, et de préparer la transformation du secteur de la construction. Nous verrons cela par l'introduction de nouvelles logiques identitaires au sein d'une identité organisationnelle traditionnelle forte, le procédé de fabrication additive mettra en compétition une logique d'identité dominante avec d'autres logiques d'identité, ce qui provoquera des dissonances que l'on développera dans la seconde partie de ce chapitre. Le tableau R12 (voir

annexe n° 12) regroupe les verbatims caractérisant les nouvelles logiques identitaires qui ont été introduites au secteur de la construction par l'arrivée du procédé de fabrication additive. Ceux-ci ajoutent leur influence à celle de l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur. Dans l'extrait (#RE12.1), l'entrepreneur a repris l'entreprise de son père il y a 25 ans. Puis il a vendu l'entreprise avec un plus valus, pour créer l'entreprise Hors site spécialisé dans la construction modulaire, comme mode de construction à l'anglaise. Lors de notre échange, il a montré plusieurs fois qu'il était autodidacte, ce qui lui a permis de sortir du cadre. Ce point de vue était également partagé par la majorité des entrepreneurs interrogés il était quand même piégé entre les pratiques du secteur et le changement de sa mentalité ce n'est par rapport à une problématique de la gestion de la main-d'œuvre qualifiée. Mais plutôt, comme a été exprimé auparavant il est par rapport au «*changement de nous mentalité française*». C'est dans ce sens que l'extrait (#RE12.2) montre que l'entrepreneur a participé à l'évolution de mode de construction, en adoptant le concept modulaire pour éviter le gaspillage énergétique, réduit le temps d'exécution sur le chantier. On sent que l'innovation est très importante pour lui. Au cours de notre entrevue, il revient sur son choix innovateur dans le secteur de la construction. En général, le modèle modulaire n'a pas entraîné de changement radical dans les méthodes de production dans le secteur du bâtiment. Pour lui, il faut aujourd'hui penser autrement dans le domaine de la construction. Afin de répondre à la demande de logement, aux enjeux de la transition environnementale, le domaine du bâtiment n'a pas d'autre choix que s'industrialiser. C'est pour cette raison qui nous dit qu'« *il faut encourager cette technique dans les écoles pour la future génération*». Dans l'extrait (#ROr12.3), Dominique Sutra des Galy, présente de l'entreprise Sogeti ingénierie (18 M€ de CA et 200 salariés), ancien président du Cinov[32]. Il s'exprime sur le site Le Moniteur[33], en demandant au secteur qu'il *«doive réfléchir à l'industrialisation, de ses méthodes de travail*». Quelques jours plus tôt, le président du CSTB

[32]https://www.cinov.fr/cinov/connaitre-la-federation-cinov

[3333]https://www.cahiers-techniques-batiment.fr/article/cette-crise-sera-l-occasion-de-repenser-tous-ses-outils-dominique-sutra-del-galy.44251 vue le 31 mars 2020

Étienne Crépon sur le même site (https://www.cahiers-techniques-batiment.fr/article/cette-crise-va-profondement-modifier-nos-manieres-de-faire-etienne-crepon-president-du-cstb.44176 vue le 20 mars 2020) pense que le confinement. Le télétravail va amener les professionnels de BTP, à travailler différemment. Une fois apaisée, cette situation tendue pourrait devenir selon lui comme «*un puissant facteur de transformation, de progrès, en accord avec les enjeux d'efficacité en d'environnement du XXIe siècle*». C'est la volonté de changement qui pousse ces acteurs à demander au secteur de la construction de réviser leur modèle de production. L'extrait (#R.Or12.4), c'est encore une figure comme Grégory Monod de LCA—La FFB(Fédération des constructeurs et promoteurs) a conclu des accords avec d'autres organisations organisationnelles au sujet de neuf présidents qui expriment quelque temps avant la demande de l'exécutif du gouvernement à la société française, pour s'enfermer et sortir en cas d'urgence. Un certain nombre d'entrepreneurs ont entrepris leurs chantiers peu avant la demande, si cette situation ne facilite pas la vie quotidienne des entrepreneurs en construction, en matière de compétition avec les nouveaux arrivants sur le marché. En effet, c'est une «*situation régulière qui met en lumière la fragilité économique de ces entrepreneurs*». Ce cas de figure est avéré par la conversation d'un entrepreneur, lors d'un échange téléphonique avec lui. L'extrait (#RE12.5) explique alors que l'entrepreneur a montré sa perception de son identité comme étant nécessaire pour agir intelligemment. C'est sa façon de démêler la tension entre les trois faces de l'identité, vers laquelle il se définit comme étant « *intelligent* » et elle se révèle dans le sens de résister tout n'en « **dénigrant pas la technique** », notamment en attribuant l'avantage de production à cette technique « *dans les autres domaines d'une activité* », ou même pour reporter l'utilité, lorsque ce n'est pas le « *bon moment* », compte tenu de la raison pour laquelle le renvoi est lié à la disponibilité de la main-d'œuvre. Toutefois, il fait la promotion de la gestion de cette technologie le plus rapidement possible. **Le tableau R12 nous aide à mieux comprendre l'introduction dans le domaine de la construction de nouvelles logiques identitaire à l'arrivée de la procédure de construction d'imprécision 3d**. Il est difficile de les concilier avec l'identité traditionnelle du secteur. Les verbatims recueillis montrent que ces nouvelles logiques identitaires s'introduisent notamment en raison de l'intérêt du secteur pour les changements de production. Cependant, l'extrait (#ROr12.4) explique que cette crise peut changer le secteur de la construction. Il a la conviction que ce monde du travail forcé : «*va profondément modifier nos manières de faire avec les experts, ce qui est valable pour l'ensemble des acteurs économiques de notre pays.*». Les extraits (#RE12.1 et #RE12.2) confirment qu'il est toujours à la recherche d'innovation technologique qui *«pourrait évaluer le domaine du bâtiment*», et s'il a choisi ce mode de construction parce qu'il pense que les

pratiques traditionnelles du bâtiment doivent être échangées pour le moment. Cependant, lorsque nous présentons notre thème de recherche, comme la technologie dite additive (impression 3D), il se trouve un peu réservé à propos de cette technologie. En effet, les extraits (#RE12.1 et #RE12.2) sont confrontés à des principes en tension «*vouloir échanger des pratiques traditionnelles dans le domaine de la construction*», en prenant en considération les limites géographiques. En effet, il est important de maintenir la continuité des activités, malgré les critiques des concurrents à propos de sa méthode modulaire. Il fait face à une forme d'évaluation d'autres professionnels, dont certains architectes qui adoptent ce modèle de production. Il s'agit de questions d'identité traditionnelle et organisationnelle. On assiste donc à une rivalité entre l'identité organisationnelle traditionnelle et la logique identitaire nouvelle, ce que Rondeaux et Pichault (2012) décriraient comme la rivalité d'une logique d'identité dominante avec des logiques d'identité alternatives. Le paramètre d'introduction identitaire selon l'un des entrepreneurs est favorable quand le choix de prise en compte du nouveau processus technologique est précédé d'une analyse des besoins et de l'intention de changer de mentalité (identité) et non l'inverse.

En résumé : le processus d'introduction de l'identité est favorable lorsque des jugements particuliers sont considérés plutôt que l'application technique, dans la mesure où ceci est notre perception d'une évaluation incomplète des compétences, de l'intention de changer les acteurs. L'élément d'introduction d'identité selon le directeur AQC est favorable selon les échanges avec les acteurs, lorsque le domaine des métiers du bâtiment modifie radicalement ses paradigmes. Pour le directeur de CSTB, une sous-évaluation engendre une résistance à la méthode traditionnelle et participe au retard de changement, qui est une condition sine qua non à un cas de résistance complet. La cause déterminante de l'introduction de l'identité selon un responsable du département innovation à la CAPEB est favorable quand toutes les organisations du bâtiment sont favorables au changement selon sa destination technologique dans le sens où elle modifie la pratique du métier.

Ces résultats de notre analyse documentaire sur l'introduction de nouvelles logiques identitaires nous ont amenés à une réflexion sur l'équilibre entre tradition et modernité au secteur de la construction qu'on a retrouvée dans l'extrait du tableau R12.

2 : Apparition de multiples dissensions au sein du secteur de la construction.

Dans la seconde partie du chapitre 6, nous serons cohérents pour détailler les dissonances qui ont évolué à travers l'introduction de nouvelles logiques identitaires dans le secteur de la construction. Nous considérons en premier lieu ceux qui apparaissent entre le contexte et ces nouvelles logiques identitaires. Ensuite, entre les nouvelles logiques et l'identité traditionnelle de l'organisation, dans la mesure où nous pouvons clore cette partie du chapitre sur les dissonances entre les processus de fabrication additive et l'identité organisationnelle traditionnelle. Nous étudierons l'impact de quatre nouvelles logiques identitaires principales : la première est tournée vers la productivité, la seconde est liée au développement des normes constructives dans l'organisation, la troisième vise un fonctionnement en syndicat professionnel (lobbying), quand la quatrième prépare la transformation des grandes entreprises par des start-up. Cette **deuxième partie** sera organisée comme suit. Dans un **premier temps**, en suivant l'approche de Rondeaux et Pichault(2012), nous tenterons de comprendre les dissonances entre la nouvelle logique identitaire et le contexte de développement du secteur de la construction. Par exemple, du fait que l'entreprise s'est sorti de la crise économique grâce au procédé de fabrication additive, s'il existe, la logique identitaire tournée vers la productivité et le rapport coût-efficacité trouve peu de sens aux yeux des acteurs. Nous verrons que les dissonances entre les 4 nouvelles logiques identitaires et le contexte se traduiront par des défenses individuelles et organisationnelles (Brown et Starkey, 2000; Lakhdhar, 2014; Scott et Lane, 2000), face à une possible transformation de l'identité organisationnelle traditionnelle et participer ainsi à l'émergence de la résistance au changement que nous décrirons ultérieurement. En **second temps**, nous verrons que les nouvelles logiques identitaires entrent également en dissonance avec l'identité traditionnelle de l'organisation. Ces dissonances découlent notamment de l'écart entre le comportement des filiales de grandes sociétés et la culture des entrepreneurs dans le secteur de la construction. Ces nouvelles filiales voient le secteur de la construction comme «*un vieux dinosaure*» avec «*d'anciennes façons de faire*», et s'assurer de fournir une logique de performance propre au secteur innovant dont ils sont issus. Compte tenu de l'importance des certifications de fabrication additive, quelques acteurs ont presque l'impression que le bâtiment est devenu «*un secteur de certification de qualité environnementale*» qui est destiné à devenir un secteur novateur et non traditionnel. Plus nous avons codé les entretiens effectués et plus nous nous sommes faire remarquer que, selon les acteurs, ce procédé de fabrication additive représente une rupture avec la «*stratégie énergétique*» qui est déjà mise en place. Ainsi, la perte de sens du changement aux yeux des acteurs aura pour conséquence un questionnement

existentiel et une diminution de l'engagement (Valéau, 2007, 2017) aboutissant soit à l'abandon, soit à la détermination de nouvelles raisons de poursuivre. En **troisième lieu,** nous détaillerons les différences entre le processus de fabrication additive et l'identité organisationnelle traditionnelle, bien que ses réalisations aient en grande partie consolidé l'identité de l'organisation en raison de leur pertinence avec elle. Les réalisations de cette période dans l'histoire du secteur de la construction ont conduit les acteurs à «*ne plus vraiment savoir se positionner*». Prenons l'exemple de beaucoup trop de changements dans la structure organisationnelle qui participent à ce sentiment. En raison de ses méthodes de travail, le changement de savoir-faire a créé quelques frustrations dans les entreprises de construction. L'ensemble des dissonances décrites dans la présente section conduira à l'émergence d'une période d'ambiguïté dans le secteur de la construction. Elles ouvriront ainsi la porte à un nouveau cadre de référence (au sens de Watzlawick et al, 1975) et jetteront les bases de la création d'une nouvelle identité organisationnelle, hybride entre une nouvelle logique identitaire et une identité organisationnelle traditionnelle. Le processus de *Sensemaking* qui en résultera sera directement influencé par l'identité organisationnelle en cours d'élaboration (Gioia, 1998; Gioia et Longenecker, 1994; Hatch et Schultz, 2002), qui apparaît comme un schéma interprétatif qui influence sa propre évolution.

2.1- Dissonances en lien entre logique/contexte

Pour mieux appréhender les dissonances nées de la confrontation entre l'identité organisationnelle traditionnelle et la nouvelle logique identitaire, nous reprenons la démarche de Rondeaux et Pichault (2012) et commençons notre analyse, en décrivant les dissonances entre ces nouvelles logiques identitaires, et le contexte dans lequel se développait alors le secteur de la construction. Nous allons mettre l'accent sur quatre nouvelles logiques identitaires : la **première** est orientée vers la productivité, la **seconde** est liée au développement de normes constructives au sein de l'organisation, le **troisième** a pour objectif de travailler en tant que syndicat professionnel, le **quatrième** prépare la transformation des grandes entreprises par les start-up. En raison de leurs dissonances avec le contexte, ces quatre nouvelles logiques d'identité contribueront à l'émergence de la résistance au changement, qui prendra la forme de mécanismes de défense individuels et organisationnels dans le contexte d'une éventuelle transformation de l'identité organisationnelle traditionnelle (Brown et Starkey, 2000; Lakhdar, 2014; Scott et Lane, 2000). Le tableau R13 (voir annexe n° 13) recense les divergences entre les quatre nouvelles logiques d'identité mentionnées ci-dessus, et le contexte dans lequel le

secteur de la construction est en train de se développer. Il a pour but de reproduire et enrichit les verbatims qui permettront de caractériser les dissonances que nous avons observées entre les nouvelles logiques identitaires en construction et le contexte, dans lequel le secteur de la construction évolue. Dans l'extrait (#RDr 13,1), le directeur de l'agence d'assurances, interviewé tente de reprendre notre question lors de nos échanges. Est-ce que les acteurs (leur Souscripteur) veulent utiliser ce type de technologie, ou ont-ils peur, pour la bonne raison que cette technologie semble être «*une menace*» pour leur travail, et que cela va changer leur identité, aussi bien que leur façon de travailler ? On observe par son discours de dévotion volontaire, la norme d'acceptation réussie comme naturellement fixée par rapport à la moyenne de la population active. Les facteurs identitaires et émotionnels sont toujours la conséquence des facteurs qui facilitent ou entravent la résistance à la technologie additive. Les changements économiques et technologiques élargissent considérablement les choix disponibles pour les hommes dans les sociétés industrielles. Il reconnaît par ailleurs l'avantage de ce processus de fabrication. «*… Mais nous n'avons pas la main-d'œuvre nécessaire pour construire les maisons, alors nous ne savons pas vers qui nous tourner*». L'extrait (#RDr 13,2), le directeur d'une autre compagnie d'assurances explique que le principal risque pour les entreprises traditionnelles était de «*maintenir les techniques existantes*». C'est ce que démontre le principal de la gestion des risques dans le secteur de la construction. Il souligne en effet : le risque se mesure par les partenaires de ces assureurs, selon le principe de *«retour d'expérience*». Ils sont des représentants des professionnels, qui préconisent que l'aspect réglementaire soit applicable au secteur de la construction. La prévention des risques est logique pour les parties prenantes, une stratégie visant à préserver les secteurs d'activité actuels malgré les innovations. Le directeur prend simplement en chargeant les obligations légales sans avoir l'ambition de permettre à d'autres partenaires d'assurance de prendre d'autres mesures de risque, car elle «*est légale et en même temps garantit le défaut de construction*». Il précise aussi que pour cette raison «*que [ils sont] en relation permanente avec le ministre de l'habitat»*, l'intérêt de cette relation est de *«nos garanties d'une certaine concurrence déloyale(sous-entendu étranger)* ». Dans l'extrait (#ROr13.3), indique que la FFB a un pouvoir explicite en tant que représentante des entrepreneurs, et implicite en raison du désintérêt pour le processus de fabrication additive. Selon les directeurs interviewés, personne n'avait d'intérêt particulier pour l'instant. D'autre part, ils expliquent la structure de l'organisation et quelques-uns de leurs collègues effectuent des recherches sur la technologie additive, et visionnez des vidéos en ligne pour en apprendre davantage au sujet de cette technologie. Dans leurs missions actuelles, ce sont peut-être des sujets techniques comme aujourd'hui, seulement juridiques, fiscaux, ainsi que la formation. En

gardant cela à l'esprit, la fédération appuie ces acteurs. Ces membres sont à l'échelle nationale, quatre conseils statutaires, des conseils régionaux, par rapport à la structure qui est la plus proche de nos membres, des conseils professionnels et par conséquent techniques, c'est-à-dire des structures dont ils dépendent. Le Conseil national des sous-traitants du bâtiment, c'est lui qui contrôle plutôt le marché, aussi le conseille de l'artisanat FFB. Dans ce montage structurel la «*Fédération nationale et les fédérations régionales, ce sont je dirais les structures de «lobbying». Parce que nos relations organisationnelles sont du "lobbying", nous sommes les structures de «lobbying» au service de nos adhérents*». Dans l'extrait (#RDr13.4), le directeur des assurances CMBTP a mis en évidence le principe qui structure cette identité organisationnelle. Ces principes sont à la fois dans l'évaluation des risques de conception et d'autres sur les risques de mise en œuvre, qui sont «*des points des risques qu'on l'étudie derrière tout ça*». Ce choix d'analyse de risque dans le domaine de l'activité de construction, «*Parfois, on va accompagner les entreprises parce qu'on estime que le risque résiduel reste acceptable*», néanmoins, il vaut mieux poser une question sur la période pendant laquelle cette obligation était inexistante. Lorsque le béton précontraint est introduit dans le bâtiment avant cette obligation d'assurance, les acteurs du bâtiment apparaissent séduits par ce produit innovant. C'est ainsi que le changement fut généralisé sans contraintes extérieures. Dans l'extrait (#ROr13.5), le directeur général de l'agence qualité de construction interrogée raconte comment la phase d'évaluation, et les besoins du métier, il s'agit du rapport offre/prix. Il explique que lorsque le marché automobile français rencontre des difficultés face au concurrent étranger «*ils ont pris de leurs échecs*». Par cette analogie, il a estimé que ce sont les acteurs qui doivent se choisir, et «*c'est l'acteur qui prend ce risque, parce qu'il peut éventuellement trouver un marché qui n'existait pas auparavant*». Soulignons la dissonance entre le processus de fabrication additive et le développement d'une nouvelle logique d'identité fondée sur un avantage concurrentiel par le coût, et la direction et la perception de ce directeur général qui insiste sur ce point «*C'est comme l'innovation afin de se différencier par rapport à ses concurrents par un coût attractif, lui permet de faire une marge significative*», ainsi que le risque associé à la technologie additive a permis d'éclairer les décisions des acteurs, conduisant à leur choix actuel. L'extrait (#ROr 13,6) témoignait des perceptions d'un acteur majeur tel que le directeur du CSTB qui est confronté à la transformation du processus de rupture en construction, même s'il perçoit des avantages à cette transformation «*Il faut donc clarifier notre objectif sur cette technologie*. Elle est cependant vectrice d'inquiétude. «*Sinon on va se faire peur*». Il se demande pourquoi il faut autant de précision et une cible pour se conformer sur son usage. «*À quel marché va l'impression 3D, à qui est-ce destiné ? À quelle entreprise cible cette*

technologie s'applique-t-elle ? S'agit-il du constructeur, de l'architecte ou même des maisons individuelles ? Ou est-ce davantage dans les collectivités ? Ou plus encore, s'agit-il du bâtiment ou des bureaux ?». Ceci soulève la question sur «*le problème des matériaux*». En effet, un maître d'ouvrage nous confirme également cette attention particulière sur la nature du béton spécifique à l'impression 3d «*Et là, dès lors qu'on sort en matière de matériau des normes, parce qu'effectivement qu'on n'a pas des normes sur la spécification de béton, lorsqu'il passe dans la buse de l'imprimante 3 d*». Dans l'extrait (#ROr 13,7), le directeur de l'innovation de FFB interviewé raconte le parcours qui a été nécessaire pour créer un groupe d'acteurs qui produiront avec l'impression 3D «*Une société annonce un projet qui se fait dans le Nord vers Lille*». La création de la logique identitaire de fonctionnement d'un comité de réseau élargi a vu le jour «*Quelques gros acteurs concernés pour utiliser l'impression 3D, dans la construction de maisons France Confort. Ils ont appris à fabriquer des éléments du bâtiment, en particulier des éléments que l'on ne peut fabriquer qu'en 3D*». L'extrait (#RMo13.8), évoque la perte de sens de procédé technique additif non seulement du fait du retrait du secteur de la construction des marchés d'innovation, mais également du fait de la conception de sa transformation en robot. Le client questionné trouve toujours un sens dans le processus lié aux conditions et à la sécurité de son bâtiment, mais plus dans celui d'un «*bâtiment se fait avec l'âme de l'homme avec ses mains*». Nous constatons que le pouvoir d'attribution des contrats professionnels est structuré autour d'un modèle traditionnel plutôt que d'un modèle innovant visant à réduire le coût économique de son travail. Cet échange avec le directeur de l'agence, montre comment cette technologie additive pourrait présenter un risque de perte de son identité organisationnelle. Dans l'extrait (#RDR13.9), le directeur interviewé, à expliquer que le changement dans le secteur de la construction avait déjà eu lieu rapidement, mais que le soutien de l'entreprise pour ce changement n'avait pas été analysé, parce qu'un jour il y avait «*un fabricant (photovoltaïque) inonde son produit à l'échelle mondiale*» pour continuer à évoluer, il est donc nécessaire d'impliquer les fournisseurs dans les avantages fiscaux qu'elles offrent à leurs clients. Mais, pendant ce temps-là, «*le fabricant disparaît*»— la responsabilité incombe donc aux entreprises — d'autant plus que le changement «*pour nous, le risque reste encore inconnu*». C'est pour cette raison que nous trouvons ces pertes considérables que la technologie de rupture, même qu'elle offre des avantages pour nos clients «*Ce risque doit être mieux maîtrisée que le précédent concret*»—cela a quand même empêché les compagnies d'assurances de couvrir les entreprises de la construction, les architectes du bâtiment, lorsque ceux-ci songent à introduire une nouveauté sur une œuvre. Ainsi, face au processus additif, ils cherchent à maintenir leur identité en fonction des mœurs du bâtiment à une vitesse progressive. Ce phénomène a

rencontré quelques réticences, du moment qu'il bouleverse profondément des habitudes séculaires du domaine de métier des BTP.

En résumé :nous avons constaté que **la logique identitaire face au procédé additif est encouragée, afin de maintenir l'identité de la profession dans les cultures du secteur à une vitesse progressive**. Ce point a fait l'objet d'une certaine réticence, dans la mesure où il perturbe profondément les vieilles habitudes du secteur de la construction. Logique identitaire — liée à la transformation en procédé additif — est en dissonance avec la réalité perçue par les acteurs, car, même s'il cherche à sécuriser l'organisation et la rentabilité des organisations (extraits #ROr13.3 et #ROr13.6). Il ne remet pas en cause le maintien des emplois manuels, l'avenir des profits acquis par l'organisation à l'origine de ce procédé technique (extrait #R13.7). Cela fait peur à cause de l'opposition entre discours internes et discours externes, mais aussi à cause de l'introduction d'une dimension «*spécifique et spéciale*» dans le fonctionnement de secteur de la construction. En regroupant les discours des personnes interrogées, nous découvrons de façon différente que ces acteurs se sont informés mutuellement, pour illustrer leur perception collective de la technologie additive. Lors d'une réunion de comités normatifs, de nombreux acteurs utilisateurs de cette technologie sont représentés. On peut notamment y trouver Bouygues ou Vinci. D'après les réponses des acteurs avec lesquels nous avons discuté, aucune intervention des pouvoirs publics n'a pu être observée avant que la décision ne soit prise par les acteurs dans le domaine d'activité. Selon un acteur majeur de la réglementation du secteur de la construction, «*je pense que ce sera beaucoup plus difficile, évidemment, car ce sont des engagements contractuels*.»

2.2- Dissonance nouvelle logique identitaire et objet du changement

Au-delà des dissonances qu'elles engendrent avec le contexte, les nouvelles logiques identitaires entrent en dissonance avec l'identité organisationnelle traditionnelle. Ainsi, certaines entreprises veulent changer contre cette «*image presque archaïque*» qu'elles voient en BTP et ses «*anciennes façons de faire*» pour lui imposer leur logique de performance par ce procédé de fabrication. Des acteurs déjà en activité se remettent en question d'autant plus qu'avec la prise d'importance de pénurie de main-d'œuvre, certains ne voient plus en secteur de la construction qu'*un secteur important d'emploi*» qui se destine à devenir un potentiel économique majeur. En fait, les preuves établies dans la présente sous-partie montreront que la

période étudiée était une rupture, selon les acteurs, avec le «choix stratégique» que le procédé de fabrication additive avait pris place dans le secteur de la construction. Le changement commence à perdre son sens à leurs yeux, ce qui entraîne une remise en question existentielle ainsi qu'une diminution de l'engagement (Valéau, 2007 b). Cette période de remise en cause du raisonnement des acteurs peut conduire en théorie soit à un abandon, soit à l'identification de nouvelles raisons de continuer à avancer dans le sens du procédé proposé. À travers le tableau R14 (voir annexe n° 14), nous allons constater les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur de la construction. L'extrait (RE14.1), donne le point de vue d'un entrepreneur sur un changement de structure organisationnelle suggéré par le procédé additif, «*je ne suis pas contre cette machine*,» en revanche, il souligne donc une rupture que représente cette technique «*mais c'est bien dommage qu'on pousse les gens à perdre leur savoir-faire*»— il va considérer que ses collègues qui ont un intérêt particulier à cette machine «*c'est pour gagner vite de l'argent*». C'est-à-dire la perte de valeur c'est bien dommage, la valeur et le respect de continuer à produire les mêmes connaissances dont l'engage de la rationalité face au risque de l'inconnu comme le procédé additif. Dans l'extrait (#RE14.2), l'entrepreneur interrogé dénonce les choix faits en matière du procédé additif par rapport à des activités traditionnelles avec des matériaux nobles comme la pierre. Il raconte comment il a augmenté son équipement avec de nouvelles machines. Mais il ne comprend pas que le métier ne sait pas exploiter ses ressources supplémentaires pour gagner en productivité appelée à cette technique. La théorie standard considère aussi la technologie comme un produit secondaire, suit l'offre, la demande du marché. Toutefois, les nouvelles technologies additives sont considérées comme une menace pour les entrepreneurs qui ont choisi d'être un acteur professionnel à l'image de leur profession traditionnelle. L'extrait (#RE14.3) a décrit le renouvellement du cas entre le président régional du FFB et l'entrepreneur familial, en particulier, l'introduction de la notion essentielle du processus de fabrication additive. Cela a mené à l'émergence d'« énorme avantage sur notre méthode de faire maintenant, on économise de matières, des énergies et du temps considérable», et, selon le président de la FFB interviewé, cette nouvelle logique d'identité en construction a suscité des interrogations. Par exemple, en demandant quel était le sens de leurs activités et processus quotidiens en tant qu'entrepreneur familial «*j'ai une image dans la région en tant qu'entreprise familiale et traditionnelle, et je tiens à préserver cette image*». C'est la position traditionnelle, essentialiste et métaphysique, ou est-ce une construction traditionnelle qui ne repose que sur la croyance en son existence. La Présidence de la fédération du BTP, un mandat temporaire qui ne correspond pas à une identité stable, mais son métier est bien inscrit dans la durée, celle qui

se manifeste dans le rejet des technologies de rupture. La personne en tant que soi s'appuie sur sa mémoire, une série de mémoires qui décrivent l'identité, par la suite, pourrait être réactivée sous la forme d'une configuration neuronale, explicitée sous la forme d'une image. L'extrait (#RE14.5) exprime l'opinion d'un chef d'entreprise qui est devenu un groupe important dans sa région. Le chef d'entreprise a décrit le métier de la construction comme une opportunité et de manière de travailler avec «*les moyens disponibles pour le moment*». Qu'il est hostile aux «*procédés de fabrication additifs*», notamment par le manque de main-d'œuvre qualifiée pour cette technologie, avant de distinguer entre sa culture d'origine et celle de l'impression 3d, plus particulièrement en matière de motivation, de polyvalence et d'implication. L'entrepreneur opportuniste se heurte au manque de compétence de la nouvelle technologie, et ne cherche pas à développer une stratégie de formation ou de planification pour son équipe sur le processus de fabrication additive. L'extrait (#RE14.6) expose les dissonances constatées par un entrepreneur entre les procédés de fabrication additifs et l'identité organisationnelle traditionnelle. Il ne voit pas ce qu'ont apporté les avantages en qualité à la construction à part «*le client me demande de faire sa maison avec l'impression 3d*». Même si elle a modifié beaucoup les habitudes de travail, l'entrepreneur estime que «*va faire le nécessaire pour faire sa maison avec cette machine point barre*». D'un autre côté, dans son utilisation actuelle aussi longtemps que le client semble avoir du sens pour lui. Dans les organisations de contrôle ont besoin de l'incertitude élevée, comme l'organisation traditionnelle. La grande société par exemple, les individus ont besoin de règles rigides et de nombreuses procédures, le besoin de sécurité est élevé. Enfin, on note une certaine résistance à l'innovation.

En résumé, le tableau R14 nous permet d'exposer les dissonances perçues par les entrepreneurs entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle traditionnelle. Ainsi, la logique identitaire liée à la performance et le rapport coût-efficacité produit des dissonances : l'entreprise n'arrive pas à gagner en productivité malgré le fait qu'elle augmente sa main-d'œuvre et son équipement (extrait #RE14.4). Dans le discours des entretiens, on observe uniquement l'idée simple de modifier leur relation à la machine d'impression 3D. Provoque un sentiment d'anxiété, d'être en sécurité avec sa profession connue. Chacun intègre des données sociales, aussi bien que des normes culturelles, et les traite de manière dynamique dans le psychisme lui-même une entité mixte, combinant les deux niveaux neurobiologiques et psychologiques. En fait, l'identité est une fois construite, structurée au cours de la vie relationnelle, et est placée comme une cause étiologique, vaste,

mais essentielle. Il s'agit ici d'expliquer les manifestations symptomatiques caractéristiques observées du point de vue clinique. Selon Valéau (2007), cette perte de sens du changement aux yeux des entrepreneurs va se traduire par une remise en cause existentielle et une baisse d'engagement des acteurs. Elle peut alors entraîner soit un abandon, soit l'identification de nouvelles raisons de continuer par les individus.

2.3- Dissonances entre mesure technique additive et des identités traditionnelles.

Nous continuerons dans cette sous-partie à détailler la rupture ressentie par les entrepreneurs avec le «*choix stratégique*» que le procédé de fabrication additive avait pris place dans le secteur de la construction. Nous nous intéresserons ici aux procédés de fabrication additive qui sont entrés en dissonance avec l'identité organisationnelle traditionnelle, alors qu'elles la renforçaient précédemment. Les trop nombreux changements dans la technicité additive qui ont conduit les entrepreneurs à ne pas connaître «*vers qui se tourner*» semble avoir particulièrement marqué les acteurs. Il convient également de noter que certains entrepreneurs n'ont pas le goût de l'esprit de l'arrivée de nouveaux arrivants dans le secteur de la construction de créer un certain dégoût avec la technologie «*qu'ils cherchent à gagner de l'argent rapidement sans avoir l'amour d'un métier comme le nôtre*». Ces dissonances alimenteront la période d'ambiguïté et de questionnement qui émergera pendant cette période du secteur de la construction. Nous verrons qu'ils participeront à l'ouverture d'un nouveau cadre de référence (Watzlawick et al., 1975) et poseront les fondements de l'émergence d'une nouvelle identité organisationnelle, à noter que l'identité organisationnelle oriente le processus de *Sensemaking* des individus qui le redéfinira progressivement (Gioia, 1998; Gioia et Longenecker, 1994; Hatch et Schultz, 2002). Elle se présente ainsi comme un schéma d'interprétation qui influence sa propre évolution. Après avoir observé les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte (tableau R13), puis celles entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle traditionnelle (tableau R14), nous observons à présent des dissonances entre la normalisation de procédés additifs et l'identité organisationnelle traditionnelle (tableau R15, voire annexe n° 15). Dans l'extrait (#RAr15.1), l'architecte interrogé exprime son incompréhension face aux entreprises qui utilisent le procédé additif. Autant il précise qu'il était d'accord avec l'innovation au sens général, autant il évoque la qualité de rendu et propose de s'attarder jusqu'à ce qu'avance davantage et trouvée stratégique pour l'impression 3d, mais qui «*n'allait pas dans le sens de l'entreprise*» selon lui. Dans l'extrait

(#ROr15.2), le directeur du service de développement du CSTB interviewé dit avoir apprécié le changement de populations qu'ils se trouvaient sur le chantier. Pourtant, il ne compte pas sur les salariés qui sont issus de l'ancienne formation que «*le CFA produit de la main-d'œuvre aux entreprises de construction*» et qui n'était pas adaptée et qui comptait vraiment sur des start-up «*pour proposer de nouvelles idées pour la construction*» qui devenait attractive pour les entreprises. Dans l'extrait (#RE15.3), l'entrepreneur interviewé rappelle la confusion dans laquelle des changements dans l'organisation et la structure organisationnelle ont mené les entreprises. Il relate le scénario où l'on a procédé un audit pour évaluer la compétence technique de la direction technique. Il semble dans cette condition qu'en voulait pousser le personnel au rendement, le procédé additif a pu froisser certaines sensibilités, ce qui a conduit à «*une certaine tension*». L'extrait (#RE15.4), relate la perte d'identité «*ça bouge trop quoi* !», «*Je ne comprends pas*» que ressent l'entrepreneur interrogé du fait du trop grand nombre de changements de structure organisationnelle «*changements de structure organisationnelle, re redéfinition de ceci*». Les acteurs de la construction ne trouvent plus de sens à tous ces changements et craignent une déstabilisation du système «*on arrivera à un point… à un point zéro*», «*on saura plus ce qui fait qui, qui fait quoi*». Il rappelle l'époque où les architectes et les ingénieurs étaient spécialisés *«c'était clair*» et oppose cette période excessivement normative où «*tout le monde fait un petit peu de tout*» et «*l'on connaît plus qui est responsable des chantiers*» (caractère polyvalent des acteurs). L'extrait (#RDr15.5) décrit le processus de recrutement d'un nouveau directeur technique dans une société qui intègre dans son activité le procédé additif. Le directeur d'agence interrogé a été convaincu par la technique de l'impression 3d et semble avoir été favorable à la recherche de «*sang neuf*» qui «*parvenait à rapporter de nouvelles idées*» d'autant plus que le directeur technique recherché «*Parce que la compétence technique recherchée n'existait pas au sein de l'entreprise*». Cependant, ce recrutement d'un directeur extérieur a conduit désormais «*les tensions parce que les rôles n'ont pas été très bien définis dès le début…*». Le directeur d'agence interrogé s'est retrouvé «*dans le même local. Avec trois niveaux de hiérarchie» ce qui a conduit à «une situation insupportable*», car ils ne savaient pas «*qui décidait ou qui était supposé parler pour qui lorsqu'une question était posée*». Cela a mené à une perte de qualité même si «*le rendement, il est plus ou moins là*». Les perceptions d'un directeur du département de développement technologique affirment dans l'extrait (#RDr15 .6) qu'il a remarqué que des dissonances se développer entre l'identité organisationnelle traditionnelle «*le service devait «besoins techniques du bâtiment… les entreprises de préférence… et la première entreprise…*», et le procédé additif, ce dernier a pour but de «*guider les entreprises du bâtiment… vers un développement technique… plutôt qu'une*

compétence rendue à l'entreprise pour elle-même…». Conséquences de ces dissonances, le directeur interviewé ressent un «*service un peu dévalorisé*» de service et il dit que «*les entreprises qui font appel à nous le ressentent également*».

En résumé, le tableau R15 nous permet de détailler les dissonances qui ont évolué à mesure que la connaissance du processus additif et de l'identité organisationnelle traditionnelle s'accroît. On observe en particulier : **1)** l'étonnement de l'architecte du choix stratégique d'entreprises**,** certaines entreprises qui «n'allaient pas dans le sens de l'entreprise»(extrait #R15.1). **2)** le langage employé par le directeur technique du CSTB concernant les nouvelles populations de l'entreprise qui ne reflètent pas l'identité du secteur de la construction(extrait #R15.2). **3)** le changement mené par le procédé additif dans ses méthodes organisationnelles, et dans la structure organisationnelle de l'entreprise qui ne reflètent pas l'identité du secteur de la construction, qui a conduit les entrepreneurs à ne pas savoir «*plus trop comme se positionner*» (extrait #R15.3) ce qui a créé «*une certaine tension*» et une perte relative d'identité par rapport à une époque où «*c'était ciblé*»(extrait #R15.4), **4)** la perte d'identité «*ça bouge trop quoi*» la mise en place d'organisations de multi-acteur pour faire gagner du temps au contrôleur au lieu d'un faire gagner aux entrepreneurs comme c'était le cas d'un l'identité organisationnelle traditionnelle (extrait #R15.5), **5)** le recrutement d'un nouveau directeur technique qui a créé des tensions et a conduit à «*une situation invivable*»(extrait #R15.6), **6)** l'avantage du processus additif pousse le directeur du CSTB vers un développement technique, plutôt que de seulement répondre aux besoins entrepris, qui ont provoqué une dégradation du service fourni. Par ailleurs, nous observons dans certains cas de figure une situation qui empire du fait que les dissonances entre le procédé additif et l'identité organisationnelle traditionnelle interagissent avec les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle traditionnelle.

3 : Ambiguïté, résistance et manque de cohésion

Dans la troisième et dernière sous-partie du chapitre 6, nous allons maintenant détailler l'émergence d'une période d'ambiguïté et ses conséquences au sein de l'organisation du secteur de la construction. Ainsi, nous verrons que les dissonances issues de l'introduction des nouvelles logiques identitaires dans l'organisation ont non seulement bouleversé les perceptions des acteurs vis-à-vis de l'organisation et leurs habitudes de travail. Mais elles ont

également permis l'émergence des premiers comportements marqués par la résistance et le déclin de la cohésion au sein des organisations. Dans le raisonnement détaillé dans cette partie, ces observations combinées sont caractéristiques de l'évolution d'une organisation aux multiples identités (telles que définies par Foreman & Whetten, 2002). Nous procéderons de la façon suivante. En **premier lieu**, nous montrerons l'émergence de la période d'ambiguïté dans le secteur de la construction par le fait que les acteurs ne s'entendent plus pleinement sur ce qui constitue le cœur de leur entreprise. Après avoir vu dans ces comportements une volonté potentielle de protéger leurs propres intérêts et de préserver leur estime, nous considérerons que cette ambiguïté est également caractéristique du processus d'identification organisationnelle des entrepreneurs, dans un secteur qui loge de multiples identités. Par conséquent, s'ils s'identifient avec certains aspects de la nouvelle logique d'identité, l'écart entre leurs identités individuelles et d'autres aspects de ces logiques, les conduira à changer leur comportement et à développer une résistance au changement. Dans un **second temps**, nous détaillerons les premiers comportements représentés de résistances. Nous noterons l'exemple des acteurs qui se sont définis leurs propres priorités, d'autres qui se sont entendus sur l'orientation que devrait prendre leur entreprise, où des entrepreneurs qui ont clairement rejeté le procédé additif et l'ont modifié à leur façon. Par la suite, nous mettrons l'accent sur un point commun entre la majorité des comportements de résistance : ils étaient absents aux yeux des acteurs qui les ont adoptés. Ainsi, nous verrons que les comportements de résistances étaient notamment liés aux valeurs de métier lié à la construction, à la préservation de la relation avec les parties prenantes, à la défaillance de l'organisation à cause d'une structure organisationnelle limitée. Cela nous amènera à comparer ces comportements à des formes de protection des entreprises par rapport à leur organisation, ou l'implication individuelle dans le «*changement du changement*» (Balogun et Johnson, 2004; Cintas et al., 2016). Il s'agira donc d'examiner les effets de ces résistances sur le processus d'amélioration continue de l'organisation. En **troisième lieu**, nous constaterons une baisse de cohésion au sein du secteur de la construction. Ainsi, nous verrons que l'introduction de nouveaux entrepreneurs issus du monde start-up, la part en progression des entrepreneurs de «moins de 3 à 4 ans de création», l'ancienneté des entrepreneurs en activité et le projet de transformation du secteur de la construction par des filiales ont induit la formation de réseau au sein de secteur de la construction. Nous constaterons que ce processus, que nous nommerons **Réseauification** dans cette thèse, s'est intensifié dans la suite du changement organisationnel. Il a provoqué une détérioration progressive de «l'esprit de famille» du secteur de la construction, même si les réseaux ont continué à agir dans le respect des règles du système. En opposition avec l'autorité en place, ces réseaux ont néanmoins communiqué explicitement

au sein de secteur de la construction et proposé des visions alternatives au lieu de simplement saboter le point de vue des autres organisations. Nous chercherons donc, dans la sous-partie suivante, à évaluer les impacts de ces réseaux sur la transformation du secteur de la construction.

3.1 Émergence d'une période d'ambiguïté chez les acteurs de la construction

Nous verrons dans un premier temps qu'une période d'ambiguïté a émergé au secteur de la construction du fait du développement de dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte, l'identité organisationnelle traditionnelle et les apports du procédé additif. Nous allons figurer cette ambiguïté notamment avec des extraits d'entretiens, qui montrent que les acteurs n'étaient plus tout à fait d'accord, sur ce qui constituait le cœur de métier de leur organisation. C'est un peu comme s'ils cherchaient à souligner que leur travail était directement rattaché au cœur de métier du bâtiment, ce qui témoigne d'une volonté de protection de leur propre intérêt (Dent et Goldberg, 1999; Jones, 1986), et de préservation de l'estime de soi (Albert et al, 2000; Hogg et Terry, 2000; Scott et Lane, 2000). Pourtant, nous considérerons que cette ambiguïté réside, aussi dans la caractéristique du processus d'identification organisationnelle des entrepreneurs, au sein d'un secteur qui loge de multiples identités. Ce processus les amène à s'identifier à certains aspects des logiques identitaires en présence et à modifier leurs comportements en fonction de ces logiques. Cela peut notamment mener au développement de résistances au changement. Le tableau R16 (voir annexe n° 16) regroupe des verbatims caractéristiques de l'émergence d'une période d'ambiguïté dans le secteur de la construction. Dans l'extrait (#RDr16.1), le directeur de AQC interrogé définit la technique comme le cœur de métier de l'entreprise. Il explique pourquoi il estime que ce dernier a d'ailleurs «*… Peut-être qu'il y a 10 ans, on a oublié qu'on savait monter de parpaing*», le management consacré à la réglementation du bâtiment ayant été augmenté au contraire de celui de la technique quoi qu'ont aujourd'hui «*on coule de béton dans le coffrage*». Dans l'extrait (#RE16.2), l'entrepreneur interviewé rappelle l'importance des clients pour l'entreprise. Ils apparaissent comme sa «*matière première*» et il s'agit donc pour l'entreprise de «*l'entretenir… il faut créer*» et d'être «*plus corrélé*», notamment de «*complexité administrative, moments de situation critique avec de voisinage*». À travers son intervention, l'entrepreneur souligne aussi l'importance de son entreprise — il fait partie d'activité de production — pour le bâtiment. L'extrait (#RAR16.3), l'architecte interrogé présent son métier en lien avec la clientèle comme «*un cœur de métier*», pour l'architecte, le rapport entre le client et lui «*mit en place toute une*

diapositive pour lui rassurer» sa mission avec le client est donc clientèle et donc «*organiser et de planifier avec un délai adapté*». L'extrait (#ROr16.4) décrit le raisonnement d'un responsable du service RH au sein de FFB. Bien qu'il considère le cœur de métier de l'organisation comme purement réglementaire, pour lui, le secteur de la construction avec les «*évolutions technologiques*», il était intéressant aussi d'ajouter une approche managériale au secteur de la construction pour aborder les «*moyens de bord*» et qu'« *il y a beaucoup de main-d'œuvre pas chère*». Dans l'extrait (#RDr16.5), le directeur d'une agence de sociétés de travaux d'aménagement intérieur du bâtiment interviewé s'étonne du fait que, bien que la technique soit le cœur de métier de l'entreprise selon lui, c'est aussi «*18 000 personnes à l'échelle nationale*». Il souligne qu'il y a «*plus de coordinateurs que de gars qui s'occupent de la technique*» «*alors qu'aujourd'hui tous nos systèmes sont automatisés*». Alors que pour lui, malgré l'approche technicienne dans son organisation, la perception envers la technicité additive il estime que «*ce n'est pas notre cœur de métier*». L'extrait (# RMo16.6), fait apparaissait le cœur de métier de la construction en lien avec les machines, les engins et les petits outillages. Selon le maître d'ouvrage public (une société de HLM), il estime que le secteur annonce de l'existence de start-up «*bien structurée qu'il n'est plus encore aujourd'hui*». Ce maître d'œuvre n'était pas d'accord avec le message qui se diffuse sur les sites internet concert l'arrivée rapide de l'impression 3d sur le secteur de la construction. Mais en réalité il n'a pas beaucoup changé et «*ce qui nous manque un petit peu, ce sont les modalités d'introduction ce procédé construction notamment… dans cette nouvelle structure*». Dans l'extrait (#RDR16.7), le directeur d'une compagne d'assurance interviewée rappelle l'ambiguïté qui règne autour de l'existence et du développement de l'impression 3d à venir. Ainsi, ainsi le projet de construction ne pourrait pas avoir le jour si cet organisme que «*croit que le risque résiduel reste acceptable*». Il considère que l'analyse de risque pour la construction est allouée à leur compétence, ainsi il définit «*c'est notre cœur de métier»,* même s'il est déjà bien l'intention «*d'accompagner certains de [ses] membres*». De plus, si des éléments sont connus concernant ses futurs adhérents, les modalités d'introduire le procédé additif en son sein ne sont pas encore spécifiées, ce qui participe aux inquiétudes.

En résumé, le tableau R16 nous montre que, du fait des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires, le contexte, les apports du procédé additif et l'identité organisationnelle traditionnelle, une période d'ambiguïté est en train d'émerger dans le secteur de la construction. Notamment, les acteurs ne sont plus tout à fait d'accord sur ce qui constitue le

cœur de métier de leur organisation. Il peut s'agir de la direction de l'organisation de qualité de construction (extrait#R16.1), de l'entrepreneur (extrait#R16.2), de l'activité de l'architecte (extrait #R16.3), d'une approche managériale de FFB (extrait #R16.4), d'un grand groupe d'aménagement intérieur (extrait #R16.5) ou de la part d'un maître d'ouvrage public (extrait #R16.6). Par ailleurs, le projet de transition de la construction traditionnelle vers la construction additive semble lui aussi participer à l'ambiguïté ambiante (extrait #R16.7). Nous pouvons voir dans les comportements des acteurs décrits au tableau R16 une volonté de protéger leur propre intérêt et de préserver l'estime de soi. Toutefois, nous pensons que l'ambiguïté dans la définition du cœur de métier de leur organisation est aussi caractéristique, du processus d'identification organisationnelle des acteurs d'un secteur en train de développer de multiples identités (Rondeaux et Pichault, 2011). Par conséquent, **s'ils s'identifient avec certains aspects de la nouvelle logique d'identité, l'écart entre leurs identités individuelles et d'autres aspects de ces logiques peut les amener à changer leur comportement, et à développer une résistance au changement.**

3.2 : Apparition des premiers comportements marqués de résistances.

Cette sous-partie fera le lien entre les dissonances observées dans la sous-partie précédente, l'émergence d'une période d'ambiguïté et l'apparence des premiers comportements marqués de résistance. Nous observerons ces comportements de résistance chez les acteurs qui se sont donné leurs propres priorités, chez d'autres qui ont décidé de l'orientation de leurs efforts, ou chez des individus qui se sont opposés au processus additif. Cependant, nous verrons que le point commun entre la plupart de ces comportements de résistance est qu'ils le faisaient sans aux yeux des acteurs qui les adoptaient. Ils n'étaient pas dus à un déclin de la légitimité du processus de fabrication additif et l'apparition de réactions émotionnelles négatives ou à la psychologie des individus seulement (Kanter, 1983 ; Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 2004). Ainsi, les comportements de résistance concernaient en particulier le maintien de la relation avec les clients et la déstabilisation de l'organisation en raison de la faiblesse de la structure organisationnelle. Nous proposerons dès lors de les considérer plutôt comme des comportements de protection des acteurs vis-à-vis de leur organisation, ou sous forme de contre-proposition de la part de l'individu (Ford et al., 2008) ou de participation de l'individu au «changement du changement» (Balogun et Johnson, 2004; Cintas et al., 2016). Il s'agira d'aller au-delà des causes en apparence psychologiques des résistances observées à ce qu'elles

peuvent apporter au processus d'amélioration continue de l'organisation. Après avoir observé des dissonances dans les tableaux (**R13, R14, R15)** et l'émergence d'une période ambiguë dans le secteur de la construction (**tableau R16**), les premiers comportements marqués par la résistance se sont manifestés. Le tableau R17 (voir annexe n° 17) nous permettra non seulement de les décrire dans leur diversité, mais aussi de les comprendre dans leur contexte. Dans le tableau R17, nous prenons des verbatims de différentes organisations en les complétant avec d'autres extraits qui nous permettront de mieux comprendre les résistances au changement qui ont émergé au moment de la période d'ambiguïté étudiée au secteur de la construction. Dans l'extrait (#RAr17.1), l'architecte interrogé indique que, malgré l'avantage qui il a trouvé dans le procédé additif, il continuait à donner la priorité à ses missions liées à la construction. Il précise même que «*c'était ma position en tant qu'architecte*» alors que c'était «*loin d'être le plus intéressant*» «*en matière de temps passé sur l'offre*». Il justifie cette résistance de sa part en soulignant le risque «*d'effondrement connu et reconnu*». L'extrait (#RE17.2) relate l'échange d'un entrepreneur interviewé avec un fournisseur. Il résiste au projet construction avec l'impression 3d en soulignant la perte que cela représenterait au niveau de la relation de l'entreprise avec ses clients. Cet extrait semble également montrer que d'autres entrepreneurs ont émis le même avis. L'entrepreneur interviewé a donc participé à faire changer des avis sur la méthode de travail qui se proposait par le procédé additif en tant que lieu où il n'a pas de contact avec les autres, pour préserver le lien avec les entreprises, mais aussi avec le FFB. Dans l'extrait (#RE17.3), un entrepreneur explique pourquoi selon lui «*L'impression 3d pour moi, elle va tuer toute la méthode de travail*» de l'entreprise malgré le fait que ce soit «*un outil impeccable*». «*C'est la partie relationnelle qu'on perd*» et l'entrepreneur interrogé détaille ce que serait un métier du bâtiment sans relationnel. Il souligne également que l'ambiance de travail sera atteinte à cause de l'impression 3d et que «*tout le monde va ressentir ça*». L'extrait (#RAr17.4) rappelle qu'au début du changement organisationnel subi par les pavillonneurs, «*on a l'habitude dans notre métier de serrer les coudes*». Il rappelle aussi le «*lobbying*» du pavillonneur qui avait réussi à récupérer un quelque mètre carré de plancher— surface de construction — pour leur pavillon à vendre. L'implication de l'ordre de l'architecte se voyait dans l'époque de coopération, mais également parce qu'ils faisaient «*tout et n'importe quoi*» comprend ainsi «*qu'on peut leur demander de faire autre chose que leur métier habituel… pour le bien du marché de l'immobilier*». Cependant, l'extrait se termine par l'évocation des résistances des architectes qui ont émergé par l'impression 3d —«*et puis ensuite… voilà… une machine qui va faire le travail de tout le monde, je deviens juste un dessinateur*»— ce qui a entraîné notamment que les gens «*vont faire leur boulot, mais vont résister*». Dans l'extrait

(#RMo17.6), montre le cas d'un maître d'ouvrage [promoteur immobilier] qui adopte une forme subtile de résistance par rapport la disposition organisationnelle au secteur de la construction. Il se souvient de la performance des organisations, pour lui «*le bâtiment, c'était.... un bon enfant, on avait des gens qui savaient faire leur boulot*». Il décrit son activité depuis quelques années, et se trouve que la multitude de couches qui se sont introduites dans le métier, à compliquer les organisations de ses programmes immobiliers, à tel point qu'il faut encore une autre «*entreprise pour coordonnées tout ça…*» en éliminant de son mode de fonctionnement une étape obligatoire de contrôle, l'attente de la confirmation technique pour donner l'ordre aux entreprises sur nos programmes. Le maître d'œuvre interrogé explique les pertes de temps qui peuvent arriver avant justifie son choix personnel par le fait qu'«*ont mis de bonnes personnes à la mauvaise place*». Dans l'extrait (#RDr17.8), le directeur d'une agence d'une entreprise général interrogée arrive par son témoignage avec l'extrait (#RMo17.6), détail les choix de réorganisation de la structure organisationnelle du secteur de la construction et rappelle que «*dans le temps y avaient peut-être 3 ou 4 spécialités du bâtiment, aujourd'hui, il y a je ne sais pas combien… avant, y avaient qu'un maçon… aujourd'hui ils sont de10 spécialités*». Il estime qu'il y a «*trop de spécialisation… spécialité de ceci, spécialiste de cela…*» et qu'» *être à force de trop changer la structure organisationnelle désorganisée. Ça a déstabilisé les choses et surtout ça augmente le coût final et n'arrive pas d'être raisonnable dans nos prix…*». Dans l'extrait (#ROr17.9), un cadre dans le service juridique à la FFB explique pourquoi il s'est «*trouvé dans FFB*». Cette résistance qu'il a adoptée vis-à-vis du procédé additif vient d'être expliquée comme «*une chose, ça, c'est dans le but de défendre les intérêts propres aux entreprises*…», mais il précise bien qu'il ne s'agit pas pour autant pour lui sans «*mettre en péril quoi que ce soit*». Notons que le cadre semble un peu gêné de parler de son engagement pour le syndicat patronal, alors qu'il est en train de s'enregistrer—«*moi, ça peut enregistrer hein… moi… voilà, on va dire*». L'extrait (#RDr17.10), est un témoignage du directeur d'agence temporaire qui raconte les efforts qu'il a dû mettre en œuvre pour réduire la résistance des travailleurs temporaires au système de sécurité en simplifiant le système et il constate que, « *n'est pas toujours susceptible de la rassurer sur leurs conditions de travail* ». Il précise qu'il a rencontré les résistances du gestionnaire de site qu'il a contournées en cherchant un peu plus chaque jour à « *n'avoir pas les compétences ou ne veut pas les appliquer* ».Il se trouvait souvent devant un défi comme «*prévient l'employé d'être très, très attentif à ce qu'on va lui demander de faire*».

En résumé, le tableau R17 nous permet d'étudier les premiers comportements marqués de résistances qui apparaissent dans le secteur de la construction pour donner suite à l'introduction de nouvelles logiques identitaires (tableau R12) qui ont conduit à l'apparition de dissonances au sein du BTP (tableaux R13, R14, R15). Nous y notons plusieurs comportements individuels d'acteur non salarié et acteur salarié qui se fixent leurs propres priorités (extraits #RAr17.1, #RAr17.4,) allant dans une autre direction que fait état du procédé additif (extraits #RAr17.1, #R1E7.2, #RMo17.6,) pas forcément parce que ces alternatives sont profitables pour le secteur de la construction, (extraits #RAr17.1, #RMO17.6,) mais parce qu'elles ont du sens à leurs yeux (extraits #RAr17.1, #RE17.2, #RAr17.4, #RMo17.6, #RDr17.7, #RDr17.8,). Ces acteurs contredisent parfois ouvertement la méthode proposée par les extraits(#RE17.2, #RE17.3, #RAr17.4). Dans d'autres cas, **certaines résistances cherchent à défendre les intérêts des entreprises** (extrait #ROr17.9). Les thèmes qui font sens aux yeux des architectes et qui les poussent à résister d'effondrement (extrait #R17.1), la préservation de la relation avec les entreprises, mais aussi avec le FFB(extrait #R17.2), **la protection de l'ambiance de travail** (extrait #R17.4), la déstabilisation de l'organisation à cause d'une structure organisationnelle inefficace (extraits #RMo17.7, #RDr17.8), la défense des intérêts des intérimaires (extrait #RDr17.9).

Il s'agit donc de dépasser les causes apparemment psychologiques des résistances observées pour nous intéresser à ce qu'elles peuvent apporter au processus d'amélioration continue de l'organisation. **Deux nouvelles catégories des acteurs apparaissent** également à ce moment de l'histoire du secteur de la construction : **les indécis(In),** qui n'assimilent plus le changement ni ne se définissent dans ce changement, et les **Nouveaux Bloquants(Nb),** Nouveau, car il s'agit pour la plupart des individus émergents qui ont réformé leurs attitudes par rapport au procédé additif de la construction et «bloquant», parce qu'ils trouveront moins de points communs avec les autres groupes d'acteurs et, par conséquent, moins de similarités sur lesquelles à bâtir la cohésion. Ainsi ils ne partagent plus tout à fait sa vision du changement organisationnel. Nous considérons qu'il est intéressant de mieux comprendre la diversité des comportements des acteurs de la construction, ce qui nous permettra de développer une typologie du secteur de la construction, mais habile qui nous permettrait de prendre en compte ces facteurs dans le cadre de notre thèse.

3.3-Faible cohésion entre les acteurs

En plus des comportements de résistance décrits ci-dessus, nous constatons aussi une diminution de la cohésion individuelle à la suite de l'émergence de la période d'ambiguïté décrite ci-dessus. Les nouvelles start-up du secteur technologique, la part croissante des entreprises ayant «moins de 3 à 4 ans d'activité», le vieillissement des dirigeants et l'objectif de transformation du secteur de la construction conduisent également à la formation de réseaux au sein du secteur. L'esprit «familial» qui caractérisait l'industrie de la construction commence à s'éroder en faveur d'une certaine «concurrence» parmi les spécialistes, ces réseaux, qui peuvent considérer comme des «parcelles» d'acteurs (Courpasson et al., 2012), s'opposent à l'institution réglementaire existante, mais continuent de fonctionner dans le respect des règles du système. Ils communiquent explicitement au sein de l'organisation et offrent d'autres visions pour simplement empêcher les points de vue d'autres organisations. Il convient d'examiner dans les sous-chapitres le développement de ces réseaux et leur impact sur la transformation du secteur. Nous avons regroupé dans le tableau R18 (voir annexe n° 18), des extraits d'entretiens qui témoigne d'une baisse de cohésion au sein du secteur de la construction face l'émergence de l'impression 3d. Dans l'extrait (#RDr18.1), le directeur du département de la région parisienne interrogé détaille le «*choc culturel*» que représente à ses yeux non seulement le fait que le «*nouveau département d'impression 3d, dont moins de 30 ans*», mais également le fait que, du fait des décisions des gens de là-haut. Il y a quasiment plus de jeunes que de salariés les «*plus vieux*». Selon, il en résulte une dégradation du côté partagé, que nous associerons à la cohésion du département du secteur. Il explique cette dégradation par le changement d'effectif —«*une population qui a été modifiée… Une pyramide des âges à l'intérieur des services techniques à l'étranger qui évolue*», «*c'est comme de révolution industrielle, 4.0*»— et par le fait que la direction s'oriente vers ce choix, il y aurait donc «*des vagues*» selon lui. Dans l'extrait (#RAr18.2), l'architecte interviewé constate qu'il y a moins d'échanges et de compréhension sur la façon de traiter l'avantage de l'impression 3d «*entre les collègues*» qu'il oppose à une période où «*ils ont fait front commun*». Il explique cette «*tendance à se plaindre les uns les autres*.» Par : **1)** la formation de «*réseaux qui se marquent*», **2)** «*un changement de génération*» : vieillissement de la population des architectes, «*les caractères changent les caractères s'affirment, les personnalités changent*», **3)** la proximité de la retraite qui en rend certains «*moins créatifs*». Selon un architecte, «*il est peut-être plus facile de dire ce qui est important pour vous que les choses ne se passent pas comme ça*» et cela semble impacter la cohésion entre les acteurs. L'extrait (#RE18.3), développe le point de vue d'un entrepreneur qui constate que

l'idée de transformation du procédé traditionnel à en procédé additif a fait entrer les entrepreneurs «*sont des difficultés normales auxquelles chaque entreprise est confrontée à l'origine*». L'entrepreneur précise, en parlant de la cohésion, qu'« *il faut chercher d'autres solutions*». Du fait que les entrepreneurs se sont posé des questions dans cette période, il fait également l'hypothèse qu'«*il y a des entrepreneurs qui ne s'attendent pas à voir des changements dans leur entreprise*». L'extrait (#RE18.4) nous permet d'observer la diminution de cohésion dont un entrepreneur a été témoin à l'égard du nouveau projet comme source d'investissement. Il évoque l'hypocrisie que les architectes «*du coin n'aiment pas changer leurs façons de faire*» et les comportements de ses collègues du fait [en hochant la tête] insistent sur le mot «assurer» pendant l'entretien. Il décrit le processus par lequel l'architecte est passé, entre un projet traditionnel où le recrutement des personnels qualifiés pour le nouveau projet lui semblait favorable et une prise de conscience des critiques que d'autres entrepreneurs lui faisaient. Il continuera «*démarches auprès des clients dans la région*». Dans l'extrait (#R18.5), le salarié interrogé sur un chantier dans la région parisienne décrit l'absence de la cohésion du responsable. Il estime que la demande de pratique son travail avec une méthode à l'ancienne avec «*la pince à couper*». Il discute avec son collègue avec un ton de quelqu'un d'agacé «*Il [son responsable] me dit, c'est comme ça qu'on est professionnel*». Par ailleurs, l'autre collègue souligne qu'une cause de cette chute de cohésion —«*avec une pince ou avec une machine, c'est quand même la merde*»— réside dans la méthode de travail sur un chantier et propage un sentiment des individus qui ont une baisse considérable de cohésion pour arriver à prononcer «*Je m'en fous*», comme l'extrait (#RAr18.6), est également dans l'esprit d'une réduction de cohésion. L'architecte interviewé évoque sa conception pour le bâtiment pour lui il est «*écologique*» et illustre son constat de baisse de cohésion par le procédé additif qui ne «*pourrait pas être compatible avec la construction du bâtiment*». Elle rappelle de la période au XIX siècle où le temps que «*l'on a industrialisé l'architecture*» termine en remarquant que «*celle-ci a gardé cette échelle humaine*», un lieu construit spécialement pour l'humain dans l'aboutissement «*de réaliser son lieu avec ses propres mains*». Dans l'extrait (#RAr18.7), l'architecte interviewé raconte la disparition progressive de «*l'architecte comme l'homme de l'art, et l'image de l'humain*». Elle trace son parcours professionnel pendant et constate que «*l'architecture se prostituait, car on s'arrête sur l'image, l'extravagance, le beau sur l'échelle surdimensionnée*». Puis, elle évoque les premiers changements d'esprit architectural qui symbolise comme «(*objet), c'est pour dire que l'architecture a quitté l'échelle humaine» pour «une échelle que je n'arrive pas à définir*». L'extrait (#RE18.8) évoque la baisse de cohésion au sein d'entrepreneurs du bâtiment associé à l'arrivée du nouvel acteur par les étrangers qui

vivent en France. L'entrepreneur interrogé, son actif est plus de 45 salariés, rappelle quand même sans gêne qu'il a été catastrophé par la situation du marché et «*les Pakistanais d'aujourd'hui comme les Polonais d'hier*» se dégradaient par le fait que ces concurrents sont là pour casser les prix. Il avait en effet été lui-même en arrêt de chantier prolongé du fait d'un «*le coronavirus qui vient de tout chambouler*», il a dû faire face à la pression de ses clientèles pendant cette période «*pour finir très vite que prévu avant que tout le monde ne s'arrête*».

Résumés, ces extraits participent à montrer la perte progressive de l'esprit de métier qui existait au sein du secteur de la construction. **Les problématiques liées au changement et à sa mise en place dans l'organisation créent des heurts entre les acteurs**. Dans ces extraits, **la dimension culturelle semble jouer un rôle dans le développement de certains heurts.**

Conclusion

Dans notre deuxième chapitre de résultats, nous aurons montré qu'au lieu de se contenter d'avoir proposé une amélioration de production dans le secteur de la construction. Au contraire, ce processus a mené à un changement organisationnel plus radical. Il a ainsi mis l'accent sur la performance et l'efficience à travers la création d'une nouvelle filiale par les grands groupes, poursuivi le développement du projet de construction, et préparé l'organisation à son virage en automatisation du procédé de construction. Par le biais de choix stratégiques, le processus additif a intégré dans le secteur de la construction de nouvelles logiques d'identité qui sont entrées en dissonance, non seulement en ce qui concerne l'identité organisationnelle traditionnelle, mais aussi le contexte de développement de l'organisation. Ces dissonances ont donné naissance à un nouveau cadre de référence (Watzlawick et al, 1975), et une nouvelle identité organisationnelle est en train d'émerger de la croisée entre les nouvelles logiques identitaires, et l'identité organisationnelle traditionnelle. En outre, des comportements de résistance ont fait leur apparition même s'ils prennent la forme de réactions protectrices à l'égard de l'organisation, et qu'ils participent au processus de «changement du changement» (au sens de Balogun et Johnson, 2004 ; Cintas et al., 2016). Nous avons également souligné un processus de **Réseauification** qui apporte des visions alternatives dans l'organisation, au lieu de ne faire que saboter le point de vue des autres groupes concernés. Dans le chapitre suivant, nous allons suivre l'évolution et les conséquences de ce **Réseauification** qui deviendront plus importantes dans le secteur de la construction.

Chapitre 7 : Résistance partielle face au projet du changement

Introduction

Dans ce chapitre, nous voulons montrer qu'avant que les acteurs ne décident d'un choix final, nous avons vu au chapitre 6 que cela a donné lieu à une période d'ambiguïté dans le secteur de la construction. Ce n'était pas seulement à cause de l'introduction de nouvelles logiques identitaires, mais aussi l'apparition des premiers comportements marquée par la résistance associée à une diminution de la cohésion des acteurs. Nous allons voir dans le chapitre 7 que, face à ce choix stratégique, la réaction des acteurs ne va pas attendre et des peurs liées à des questions vont émerger. Parallèlement, l'acteur percevra des menaces à l'identité organisationnelle du fait de choix stratégiques et de la complexité des règles liées à la transformation de la construction dans le secteur industriel. Héritier du processus traditionnel, le processus additif cherchera à s'établir comme une continuation de la méthode de construction, mais il adoptera un style de management plus participatif et son «dynamisme démocratique» ouvrira la porte à l'expression de tensions, des confrontations et des relations de forces contenues jusqu'à présent par la présence du processus additif. Nous montrerons dans ce chapitre que ces éléments déboucheront sur une implication accrue des acteurs associés à un **Réseauification** du secteur de la construction, en d'autres mots, un réseau, qui va entrer en conflit les uns avec les autres. Cependant, loin d'avoir seulement des conséquences négatives, ce processus mènera au développement d'un apprentissage individuel et organisationnel, aussi bien que l'émergence de la gestion cognitive au sein du secteur de la construction. Nous présenterons en détail ce processus d'enracinement du changement en **trois parties**. Dans la **première partie**, nous associerons les questions liées aux peurs de perte de savoir-faire traditionnel aux incertitudes dues à la complexité du processus additif. Les peurs qui en découleront seront perçues comme des menaces à l'identité organisationnelle. Nous constaterons également que ce contexte, ajouté au style de gestion plus participative du modèle de processus additif. Ainsi, son «dynamisme démocratique» (dans le sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) ouvrira la voie au développement des tensions, d'affrontements et de rapports de force que nous détaillerons dans la partie suivante. Dans **la deuxième partie**, nous présenterons le processus de **Réseauification** qui se révèle être l'une des principales contributions théoriques de notre thèse. Ce procédé décrit la création d'un réseau au sein d'un secteur de construction précédemment unifiée et résulte non seulement de l'ambiguïté, des comportements de résistances et de la baisse de cohésion évoquée à la fin du chapitre 5. Mais aussi les peurs, les

interrogations et les perceptions des menaces à l'identité organisationnelle dont nous aurons parlé dans la première partie de ce chapitre. Cette **deuxième partie** détaillera également l'augmentation de l'implication des acteurs dans l'évolution de leur organisation qui a abouti à un «*second souffle mieux adapté*» (Valéau, 2007) en réponse à la remise en question qu'ils ont connue pendant la période d'ambiguïté. Une participation accrue des acteurs alimentera le processus de **Réseauification** qui mènera à des conflits d'intérêts et à des conflits comportementaux entre les réseaux. Dans la **troisième partie**, nous décrirons en détail les fruits du changement organisationnel radical étudié ainsi que les multiples influences décrites dans nos trois chapitres de résultats, en d'autres mots, un apprentissage individuel et organisationnel associé à une gestion cognitive émergente. Nous observerons les apprentissages individuels et organisationnels découlant de l'interruption globale décrite dans nos résultats. Cela comprend la mise en relation de la résistance au changement, de l'identité organisationnelle et de l'apprentissage. Nous noterons également que la gestion cognitive n'était pas le résultat de la volonté exprimée par la direction, mais qu'elle est littéralement issue des acteurs du secteur de la construction, permettant ainsi au secteur de progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante (Senge, 1990).

1 : Menaces de l'identité et expression des peurs des acteurs

Dans cette première sous partie du chapitre 7, on va voir comment les peurs, et les interrogations des acteurs, face aux incertitudes liées à la peur de perdre le savoir-faire traditionnel et aux incertitudes dues à la complexité du procédé additif, vont se traduire par autant de menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Au début du modèle émergent du processus additif, ces peurs et ces menaces augmenteront en raison de la méthode de gestion adoptée par le procédé additif, différente de celle du procédé sur site. Proche du «dynamisme démocratique» (selon la définition donnée par Lewin, Lippitt et White, 1939), il préparera le terrain pour le développement des tensions, des conflits et des luttes de pouvoir. Cette première sous partie s'articulera comme suit. En **premier lieu**, nous détaillerons les peurs et interrogations des acteurs nés en particulier de la complexité du projet de changement au processus additif, considérablement politisé. Ce projet était souvent ralenti, la confusion demeurait floue aux yeux des acteurs qui n'étaient pas sûrs de conserver toute leur activité dans la construction, malgré les garanties apportées par les autorités régulatrices. Nous verrons aussi que les validations officielles du procédé additif ont provoqué un sentiment d'abandon et de peur que «tout le monde quitte le bâtiment». Nous développerons ensuite notre concept de la peur comme une

étape du processus de deuil associé au changement, et comme une porte ouverte vers un nouveau cadre de référence. Ainsi, nous pouvons souligner que le défi peut être considéré comme une voie de croissance pour les entrepreneurs et l'organisation. **Deuxièmement**, nous allons comparer le style de gestion du processus additif *hors site* avec celui du processus de fabrication *in situ* pour conclure cela. Si le style de gestion du processus additif *in situ* repose entre le «gestionnaire autoritaire paternaliste» et le «gestionnaire consultatif» (au sens de Likert, 1961b), celui du procédé *hors site* est positionné entre gestionnaires «consultatifs» gestionnaires «participatifs». Nous ferons ensuite remarquer que, grâce au «dynamisme démocratique» (Lewin, Lippitt et White, 1939), il a choisi d'adopter le procédé additif *hors site*, s'opposait aux dynamiques plus «autoritaires» qui étaient en place dans le procédé additif *in situ*. Il a ainsi ouvert la voie à l'émergence de tensions, de confrontations et de luttes de pouvoir dans le secteur de la construction. **Troisièmement**, nous traduirons les peurs et les questions des acteurs par autant de menaces perçues par rapport à l'identité organisationnelle de la construction au début du procédé additif *in situ*. Nous verrons ainsi que les acteurs s'opposaient au procédé additif *hors site* au procédé additif *in situ* en termes d'ouverture vers l'extérieur, de relation de confiance avec les parties prenantes, un «esprit d'organisation» et la cohésion du secteur. Nous détaillerons aussi leur impression selon laquelle le secteur de la construction était en perpétuel changement, et que le procédé additif allait entraîner des pertes pour l'organisation. Nous rappelons également que la menace de l'identité organisationnelle fait partie des causes de la résistance au changement (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014), pour proposer ensuite de voir ces perceptions de menaces de l'identité comme les conséquences du changement du «génie aux mille auxiliaires» (au sens de Collins, 2009) qu'était le procédé de construction traditionnelle. De cette façon, on explique les perceptions de menaces identitaires par le fait que les individus ont été perdus, à cause du changement dans le processus additif *in situ* qui a créé un profond sentiment de regret.

1.1 : Peurs et interrogations observées chez les acteurs.

Du fait de la conscience collective que le procédé additif *in situ* va changer la façon dont les acteurs contrôlent leurs activités, nous avons observé des peurs et des interrogations parmi les acteurs nés, en particulier, de la complexité du projet de changement au processus additif, considérablement politisé. Ce projet a souvent été ralenti, la confusion est restée floue aux yeux des acteurs qui, eux aussi, n'étaient pas sûrs de maintenir toute leur activité dans la construction, malgré les garanties apportées par les autorités régulatrices. Nous verrons aussi que les

validations officielles du procédé additif ont provoqué un sentiment d'abandon et de peur que «*tout le monde quitte le bâtiment*». Nous développerons alors notre conception des peurs, comme un pas dans le processus de deuil associé au changement et comme, une porte ouverte vers un nouveau cadre de référence. Ainsi, nous pouvons souligner que le défi peut être considéré comme une voie de croissance pour les entrepreneurs et l'organisation. Le tableau R19 (voir annexe n° 19) détaille les peurs et les interrogations des acteurs en réponse à la complexité du projet de changement au procédé additif. Il nous permettra de mieux les comprendre les peurs et d'interrogations chez les acteurs. Dans l'extrait (#RE19.1), l'entrepreneur interrogé évoque les tensions au sein du secteur, «*donc du fait qu'on ne sait pas vers quoi l'on se dirige*». Il détaille ces tensions nées de l'incertitude liée à la façon dont il facture ses clients en fonction des heures de travail effectuées sur le chantier et la construction additive comme prestation de services. Il raconte comment il y a un autre entrepreneur qui est administrateur à la FFB, pour lui, l'impression 3d est destinée à changer la profession, d'autant plus qu'il n'exprime pas sa confiance dans les décisions qui viennent de la FFB parce qu'«*ils ne savent pas quoi que ce soit sur la vie de l'entreprise*». D'autant plus que ce changement mis de l'avant par son collègue ne l'a pas vu depuis trois ans «*bah ! du coup, ça crée des tensions parce que bah, on ne sait pas*». L'extrait (#RDr19.2) détaille, les émotions qui ont suivi la création d'un atelier de fabrication de pièces en béton avec impression 3 d. Il démontre que la création d'un atelier qui fait la même chose n'a pas trouvé pour lui «*un peu une surprise*», mais également que les salariés se sont «*posé des questions*». Le directeur du site de méthode interviewée relie la création de l'atelier de béton avec l'impression 3d avec le projet d'évolution de son entreprise vers la fabrication additive. De son côté, il a été «*un peu déçu de ne pas avoir été… prévenu*» d'autant plus que «*le changement aurait pu mieux se passer… si l'on avait eu encore l'information*». Ainsi, le directeur trouve que «*c'est arrivé trop rapidement*», «*que c'était un peu dur de digérer*» d'autant plus que «*c'était aux démunies d'une nouvelle technique*» et que «*nous n'étions pas nécessairement mobilisés pour ça*». L'extrait (#RAr19.3) est axé, sur les inquiétudes qui se sont développées en raison de la construction avec l'impression 3d *in situ*, comme cette image ci-dessus de cette maison construite sur place avec un processus additif, à la différence de la fabriquer dans un atelier ; «*que beaucoup d'architectes aient été vraiment surpris*» par la capacité de faire une telle architecture, car «*nous n'étions pas du tout préparés à cela*». C'est ce que l'architecte interviewé a pensé que «*la plupart des confrères pensaient que [l'impression 3D] prendrait le dessus sur quelques architectes et deviendraient vraiment dérangeants dans la construction*». Ainsi, du fait que «*ça s'est calmé un peu comme ça*», «*c'était bizarre*». Et les confrères ont pu s'inquiéter de ce qui allait advenir du secteur : «*bien*

pour quoi, tout le monde veut changer notre modèle de construction ? Il y a une honte de notre métier ? C'est bizarre quoi…».

Image 2 : ouvrage construit avec le procédé additif in situ

Dans l'extrait (#RDr19,.4), le directeur d'agence d'assurance décimale interviewé, et membre de la commission réglementaire pour la construction à l'AFNOR estime qu'«*on ne peut pas laisser filer les risques*» dans le projet de changement vers l'impression 3d,il convient de noter que «*c'est un exercice difficile*» dans le cas du procédé additif qui «*vise à réduire les coûts*». Mais qui «*a aussi ses limites*», même si «*ce n'est qu'à un certain moment*». La peur de ces signataires [entreprises] vient du «*gouffre*» qui pourrait advenir à un moment où les entreprises diraient : «*attendez, mais là… on ne peut pas s'arrêter là… il faut du concret*». L'extrait (#ROr19.5), évoque les conflits d'intérêts par le directeur de relation entreprise à la FFB, qui nait de la peur des entrepreneurs par rapport à la stratégie du processus additif. Cet extrait fait illustre une opposition entre les grandes entreprises de la construction «*est fière d'être majeur*» à «des entrepreneurs» qui «ils ont la peur», car, dans le projet de changement avec le procédé additif, «*qui dit peut-être ce sera aussi majeur, je sais quoi… Alors ils ont la peur*». Ainsi, s'ils «*peuvent se dégonfler un peu… ils le font, mais aucun problème*». Même si estime qu'ils le font de manière d'homme d'affaires : «*en te disant : "mais on est d'accord" il faut qu'on arrive à mettre tout ça en place, etc.»,* et puis «*derrière en fait, dès qu'on peut, on va essayer de raconter qu'on fait tout pour les majeurs et jamais pour les petites entreprises*…». Dans l'extrait (#ROr19.6), un responsable de service d'innovation au CSTB souligne que le développement de l'impression 3d est voulu par «*l'armée française*» et estime que cela avant tout est une «*question du changement de paradigme*». Il étaye son avis en précisant que si les principaux généraux qui se sont réunis autour d'un débat lors du forum innovation en 2021. Il estime que le changement de paradigme vient toujours de l'armée «*comme l'informatique et d'autres*», et «*souhaite que le secteur de la construction s'investisse également dans cette technique*». De plus, l'objectif du projet de changement par l'impression 3d n'est pas encore très clair, et il faudra vraiment l'éclaircir pour pouvoir entraîner tout le monde motivé tout le monde. En effet,

la personne en charge prend la citation des colonels Olivier à cette rencontre comme soutien à sa vision de cette technique [notre rôle n'est pas de fabriquer des pièces à la place de nos partenaires industriels, mais de le faire avec eux,], et que les entreprises, elles font plus peur, que la motivation d'y aller même s'il y a aussi une part de peur du changement, mais il s'agit de le traduire d'une manière qui «*n'est pas très claire pour nous, car les entreprises ont un statut civil et non militaire*». L'extrait (#RDr19.7) insiste, sur l'importance d'avoir «*des informations à donner*» dans le cadre de la fabrication additive. En effet, «*la direction avait fait un point où il n'y avait aucune information à donner*» ce qui a provoqué «*encore plus de peurs*», une perte de repères et du stress : «*on ne sait pas où on va… on tourne en rond… est-ce qu'on ne va pas fermer notre atelier et point-barre ?*». Le directeur atelier fabrication d'élément en béton interviewé évoque les «*garanties*» offertes par la direction générale qui rassurent, mais la peur demeure, car «*on ne voit pas la fin du tunnel*». L'extrait (#RAr19.8) détaille, les incertitudes et les questionnements d'un architecte à qui l'on a assuré que «*l'architecte aura sa place dans la construction additive*». Pourtant, cet architecte nourrit des incertitudes, car «*concrètement, j'ignore comment cela se reproduira*». Par ailleurs, il a peur du fait que «*l'emploi ici en France… c'est très politisé*» et se questionne donc sur le rôle de l'ordre de l'architecte dans le futur type de construction additive : *«quelque chose ne va pas… va-t-il placer ses pions et… se débarrasser des autres ?*». Dans l'extrait (#RAr19.9), un architecte exprime ses inquiétudes et celles d'autres confrères face à l'avenir lié aux procédés de fabrication additifs. Du fait que certains architectes se demandent si «*l'on est encore architectes*», «*quand on voit que la machine fait presque tout.*», «*on a peur aussi*», «*parce que tu as créé ton cabinet*». Il évoque notamment les cas d'architectes encore jeunes ou qui «*vont m'adapter*». Il explique son rapport avec l'informatique qui a été différent à ceux qui ont «*travaillé sur une planche à dessin*» et pour lui l'inconnu *«ça devient inquiétant*».

En résumé, le tableau R19 liste de nombreuses questions soulevées parmi les acteurs à propos du changement lié au procédé additif, mais détaille surtout les peurs ressenties en lien avec le projet de construction de maisons avec le procédé additif *in situ*. Ainsi, nous avons noté des peurs liées à l'ignorance de la trajectoire à suivre pour une nouvelle gestion du procédé additive (extrait #RE19.1, #RDr19.7, #RAr19.8), au fait où l'impression 3D a souvent été reportée (extrait#RE19.1), au potentiel écart que l'impression 3d peut creuser avec les entreprises (extrait #RDr19.4), au manque de clarté du procédé additif (extrait #ROr19.6, #RAr19.9), au manque d'information (extrait #RDr19.7), à l'interrogation de

l'extrait (#RAr19.8), aux incertitudes face au maintien en activité. Pour motiver les entreprises et stimuler leurs implications, il s'agira d'éclaircir le concept d'impression 3d d'autant plus qu'avec le secteur de la construction, «*de le faire avec eux*» (extrait #R19.6) ce qui rend la «*peur du changement*» compréhensible pour certains. Les **Persuadés (Pe)** sont particulièrement sensibles aux interrogations et jouent un grand rôle dans le développement des peurs. En réaction, plusieurs **Acteurs émergents** (Ae) tentent de répondre à ces peurs et s'engageront davantage dans le développement du secteur de la construction (tableau R22). De plus, dans cette thèse, **nous considérons que les peurs constituent une étape dans le processus de deuil associé au changement** (Kets de Vries, 2006; Bareil, 1997). **Nous pouvons donc les voir comme une porte ouverte sur le nouveau cadre de référence** (au sens de Watzlawick et al., 1975) qui était en train de se construire à ce moment du changement. Ces théories nous invitent à considérer la procédure, et les peurs qui y sont associées, comme une voie de croissance pour les acteurs et l'organisation.

1.2 : Changement de la conception de production entre les pratiques organisationnelles.

Nous allons comparer le style de gestion du processus additif *hors site* avec celui du processus de fabrication *in situ* pour conclure cela. Si le style de gestion du processus additif *in situ* repose selon la perception des acteurs entre le «*gestionnaire autoritaire paternaliste*» et le «*gestionnaire consultatif*» (au sens de Likert, 1961b), celui du procédé *hors site* est positionné entre gestionnaires «*dirigeants consultatifs*» gestionnaires le «*dirigeant participatifs*». Nous ferons ensuite remarquer que, grâce au «dynamisme démocratique» (Lewin, Lippitt et White, 1939), il a choisi une forme de gestion similaire qui adopte le processus additif *hors site*, opposé à la dynamique plus «autoritaire» qui était en place dans le processus *in situ*. Il a ainsi ouvert la voie à l'émergence de tensions, de confrontations et de luttes de pouvoir dans le secteur de la construction. Les entretiens que nous avons menés nous ont permis de relever des différences entre le style de gestion du procédé additif sur le chantier [*in situ*] et celui de l'atelier [*hors site*]. Elles sont détaillées dans le tableau R20 (voir l'annexe n° 20) concernant le changement de gestion du procédé *in situ* et celui de *hors site.* L'extrait (#RF20.1), laissait paraître une start-up montrant que le procédé *hors site* continue à s'engager dans de nombreux projets, mais cet état de fait semblé provenir de l'élan qui a été lancé par l'impression 3d sur site (*in situ*) et qui «*permet de se remettre en question*». Parce que la personne interviewée considérée que les

partenaires ne sont pas encore prêts à changer leur manière de travailler et «*elles nous commandent des pièces qui sont difficiles à faire dans leurs ateliers*». La métaphore utilisée par la personne interviewée du train qui réduit sa vitesse, mais qui continue à rouler vite sous-entend que le secteur de la construction adopte une vitesse rapide de changement qu'il est difficile de ralentir. Dans l'extrait (#ROr20.2), le directeur technique du Centre scientifique du bâtiment montre que le procédé additif est décrit comme innovation qui accorde une importance primordiale à l'image du secteur de la construction qui devait être représenté «*partout, étant présente*». Le directeur interrogé raconte comment lui-même à «*occupé [image d'impression 3d] de ça pendant quelques année*s» et estime que cette importance donnée à l'image du secteur de la construction «*a été perdue en quelques mois avec le retour à la fabrication préindustrielle qui est dans l'atelier*». L'extrait (#RAr20.3) est issu d'un entretien effectué avec un architecte qui se trouvait dans le salon du BATIMAT. Dans sa narration, il évoque son faible niveau de connaissance vis-à-vis du domaine de l'impression 3d au moment de son arrivée dans ce salon. Il évoque l'apprentissage qu'il a dû suivre pour pouvoir prendre «*les bonnes décisions*» pour l'avenir de don cabinet. Dans le second, il souligne sa volonté de «*faire tout à l'atelier*» pour permettre un véritable partage d'idées alternatives et de potentiels ajustements du changement, car ce processus est «*très formateur*». L'extrait (#RE20.4) est issu, d'un entretien effectué avec un entrepreneur. Il souligne sa volonté de consultation de son équipe pour permettre un véritable partage d'idées alternatives «*je pense que le superviseur des travaux ramène les informations de leurs chantiers… et tout ça… l'idée est que tout me revienne*» et de potentiels ajustements du changement «*de sorte que nous puissions parfois… peut-être évoluer différemment où ne pas être coincés dans une décision qui aurait été prise*». L'extrait (#ROr20.5), évoque le rôle de l'agence qualité de construction une association loi 1905 et créée en 1982 par l'État pour être un observatoire des désordres, ses missions sont d'intérêt général. Le directeur général explique qu'il existe dans le secteur de la construction deux étapes l'une comme «*[règles]une technique courante*» qui sont les «*normes et NF DTU*» et d'autres comme les techniques «*non courantes [l'impression 3d]*». Il se réjouit du succès de ce processus technique dans l'atelier, plutôt que de l'avoir directement sur le chantier, «*comme ça, c'était un peu instauré avec les habitudes*». «*On a des entreprises qui sont devenues un maillon*» pour lui «*une étape quasi obligatoire ou quasi constante… dans les échanges*». Dans l'extrait (#RF20.6), le responsable technique dans une start-up spécialisée dans la fabrication additive interrogée exprime le sentiment d'avoir vu l'activité principale de son entreprise s'interner sur elle-même et il exprime ses sentiments et oppose ce choix de production actuelle [*hors site*] à celle *d'in situ* où «*on a connu les choses en spacieux… on a vu tout en formidable, on s'était*

ouvert à d'autres types d'architectures…». Il va jusqu'à se demander si les partenaires n'acquièrent pas «*plus la même culture» et il se doutait que ce choix n'est «même pas sûr qu'on a une stratégie aujourd'hui*». L'extrait (#RF20.7) justifie que l'acteur est hostile au procédé additif sur le chantier *[in situ*] à ceux du procédé additif dans l'atelier [*hors site*]. Le directeur interviewé se présente comme un formateur et prend plaisir à nous expliquer avec une langue bien soutenue. Il estime que «*l'impression sert à fabriquer des moules pour les coffrages… Les moules sont fabriqués sur le site à très faible coût. Selon les matériaux utilisés, ils peuvent même être recyclés*». Selon lui, le robot est accueilli par les employés dans un atelier, et n'est plus comme ils le voient sur un chantier de construction. C'est dans cet esprit qu'il a eu le plaisir de nous expliquer le fonctionnement du robot dans l'atelier, dans le cadre du procédé d'impression, «*il est possible d'utiliser des robots connus sous le nom de cartésien*». L'extrait (#RE20.8), présente la fabrication dans l'atelier [*hors site*] comme «*… beaucoup moins tournée vers l'avenir*», ainsi qu'il trouve davantage de la «*fabrication courante*». L'entrepreneur interviewé estimait que «*peut-être une question de temps*», présenterait «*peu d'orientations, peu de décisions stratégiques*» et ne chercherait pas à «*partir à droite à gauche de ce lancer*». Cet extrait exprime le sentiment d'avoir vu l'activité principale de son entreprise s'interner sur elle-même et il exprime ses sentiments et oppose ce choix de production actuelle[*hors site*] à celle d'i*n situ* où «*on a connu les choses en spacieux… on a vu tout en formidable, on s'était ouvert à d'autres types d'architectures*…». L'entrepreneur interrogé, membre du FFB, que la solution de fabrication en atelier [*hors site*] réside dans «*beaucoup plus à l'attente des gares sur le chantier, ou des avis du bureau de contrôle et l'architecte aujourd'hui*», il estime donc vivre une période où il ne «*fait pas trop de vagues*» ce qu'il explique par le fait que le secteur de la construction en train de se «*préparer demain, quelque chose d'un peu plus paisible*».

En résumé, le tableau R20 nous permet de comparer le style de gestion du procédé additif sur le chantier [*in situ*] et celui de l'atelier [*hors site*]. L'architecte n'hésite pas à évoquer son **faible niveau de connaissance** vis-à-vis du procédé additif *in situ* sur le domaine d'activité(#RAr20.3). Il se décrit lui-même comme quelqu'un «*faisait beaucoup de travail sur ces questions de fabrication 3D*» pour ajuster éventuellement le changement(extrait #RE20.4). Et que l'extrait (#RE20.8)un responsable technique dans une start-up exprime le sentiment d'avoir vu l'activité principale de son entreprise s'interner sur elle-même et il exprime ses sentiments et **oppose ce choix de production actuel** [*hors site*] à celle d'*in situ* où «*on a connu les choses en spacieux… on a vu tout en formidable, on s'était ouvert à*

d'autres types d'architectures…».Devant cet état de fait, les acteurs ont des difficultés à percevoir **peu de décisions stratégiques**(extraits #RE20.8), notamment du fait qu'il semble accorder **moins d'importance à l'image du secteur** de la construction(extraits #ROr20.2). Ils estiment que le processus *hors site* a mis fin à l'activité (extrait #RF20.6) et note moins d'utilisations moins aisées dans le processus *in situ*(extrait #RDr20.7).À travers le tableau R20, nous pouvons voir que le style de gestion du procédé additive en atelier [*hors site*] se positionne entre le «*gestionnaire consultatif*» et le «*gestionnaire participatif*»(au sens de Likert, 1961). Ainsi, alors que la gestion avec le procédé additif sur le chantier *in situ* était **plus directive**, la gestion avec le procédé [*hors site*] donne **davantage l'engagement à certains acteurs**, notamment au niveau d'entrepreneur et aux membres d'organisation représentative. Ils ont donc choisi de déterminer les objectifs et les moyens disponibles pour continuer le changement **en fondant sa méthode de gestion sur le consensus social**(Collerette, Delisle & Perron, 1997). **Cependant**, sa «*dynamique démocratique*» (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) vient en opposition directe avec les meneurs plus «autoritaires» des organisations selon le procédé additif *in situ*. En conséquence, l'organisation additive *hors site* risque de créer des tensions, des confrontations et des rapports de force. Nous pouvons noter dans cet extrait **une incohésion apparente entre les acteurs** du secteur et le **nombre innombrable de règlements à appliquer**. Le style de gestion du processus additif *hors site* risque donc de durcir l'organisation du secteur par un trop grand nombre de règles et de procédures.

1.3 : Menace à l'identité organisationnelle.

Après avoir observé les peurs et les questionnements des acteurs par tant de menaces perçues concernant l'identité organisationnelle de la construction, entre la gestion avec le processus additif sur le chantier [*in situ*] et la gestion avec le processus additif dans l'atelier [*hors site*], nous verrons ainsi dans cette sous-partie que les acteurs se sentent menacés vis-à-vis de l'identité organisationnelle au début du procédé additif. Ainsi, certains acteurs se heurtent à la gestion avec le procédé *hors site* contre le procédé additif *in situ*, en termes d'ouverture vers l'extérieur, de relation de confiance avec les parties prenantes, un «*esprit d'organisation*» et la cohésion du secteur. Nous détaillerons aussi leur sentiment, selon lequel le secteur de la construction était en perpétuel changement et que l'impression 3D allait entraîner des pertes pour le secteur de la construction. Nous rappelons également que la menace de l'identité

organisationnelle fait partie des causes de la résistance au changement (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014), pour proposer ensuite de voir ces perceptions de menaces de l'identité comme les conséquences du changement du «génie aux mille auxiliaires» (au sens de Collins, 2009) qu'était le procédé de construction traditionnelle. De cette façon, on explique les perceptions de menaces identitaires par le fait que les filiales ont été perdues, à cause du changement dans le processus additif *in situ* qui a créé un profond sentiment de regret. Le tableau R21 (voire annexe n° 21) rassemble les menaces que les acteurs se sentent menacer vis-à-vis de l'identité organisationnelle au début de gestion du procédé additif. Dans l'extrait (#ROr21.1), le directeur interviewé et membre du comité d'entreprise souligne qu'en raison du choix politique dans le secteur de la transformation de la construction en construction additive, le secteur va nécessairement «*perdre quelque chose*». Même si cette perte n'est pas encore bien définie à ses yeux, *«les choses ne vont pas se passer sans dommage*», mais il envisage que sa transformation que ce fait «*le mieux possible*». L'extrait (#RF21.2) est une image, qui voulait le transmettre comme une «*société innovante du siècle*». La personne interrogée a indiqué que la période où elle était connue comme un fabricant d'additifs *in situ* était sa principale activité et que, si cette activité permettait son lancement, la fabrication *hors site* était «*refermée*». Il se demande aussi si nous sommes à la «*fin des temps pour inventer*». L'extrait (#ROr21.3) évoque, un sentiment de perte à l'intérieur de l'identité organisationnelle qui était en construction sous le choix stratégique de son organisation vis-à-vis de l'impression 3 d. Le directeur du secteur prévention estime que les relations de confiance ainsi que le sentiment d'être conscients ont disparu. Il ne trouve plus de la «*même énergie et les assemblées plénières*», il estime que ce changement, il lui donne le sentiment qu'il «*ne comprend plus rien*». Dans l'extrait (#RE21.4), l'entrepreneur interviewé a fait état d'un manque de relations humaines entre les entreprises de construction «*l'esprit du bâtiment. C'est un groupe… des gens*.». Il se rendra compte que *«les groupes sont séparés*». Il estime qu'une organisation ne peut pas fonctionner avec des gens séparés, mais il en ressent une perte pour l'«*esprit du bâtiment*». Et il propose qu'on «*parle de la même voix, sinon… excuse-moi, ça part en live hein*». Dans l'extrait (#ROr21.5), le cadre de service inter-entreprises du bâtiment à la FFB interrogé estime que l'identité organisationnelle des BTP est menacée par un manque d'implication et de coordination pour assurer la transition vers la construction additive. Il trouve floue la manière dont devra se faire cette transformation et, du fait de l'absence d'une «*vision particulière*», la «*période de transition […] va être… délicate*» selon lui et il trouve que les acteurs de la construction ne sont pas «*du tout impliqués*». L'extrait (#ROr21.6), oppose le passé du BTP, où les entreprises étaient soudées et où les gens «*se réunissaient de temps à autre pour manger, discuter, travailler ensemble à la construction*»,

face au changement durant lequel «*les gens font peur… les gens font peur parce qu'il y a eu tant de changements ; autant… d'orientations*…». Il ressent donc une menace de l'identité organisationnelle traditionnelle à cause du trop grand nombre de changements. L'extrait (#RAr21.7) détaille, les difficultés de l'architecte pour la transformation ainsi que la connaissance des jeunes salariés recrutés, face à la difficulté de recruter des gens compétents dans ce domaine et aux capacités des entreprises, au «*passage à la construction additive*» qui «*permet d'intervenir sur tous les ouvrages sans fondations*». L'architecte s'interroge sur la crainte que les entreprises ne trouvent pas les compétences nécessaires pour réaliser le projet en cours. Dans l'extrait (#RE21.8), un entrepreneur exprime son impression que le secteur des BTP demeure «*en perpétuel changement*» que ce soit «*du niveau de la norme, du niveau des matériaux,*» ou de «*toutes les certifications que nous avons que chaque fois… les nouvelles*».

En résumé, le tableau R21 montre l'arrivée de la technologie additive sur le secteur de la construction que plusieurs acteurs perçoivent des menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur de la construction, et de l'identité organisationnelle qui se construisait au cours du processus du changement. Certains acteurs s'opposent donc à la gestion des processus *hors site*, à la gestion des processus *in situ* en matière de. : **1)** un carnet de commandes assuré (extrait #RF21.2), **2)** *de relations de confiance*, d'être «*sûr… d'être sécurisé,*» d'être conscient (extrait #ROr21.3, #R21.6), **3)** de *relations des groupes* et d'«*esprit du bâtiment*» (extrait #RE21.4), **4)** *un élément du secteur de la construction* (extrait #Rar21.7), **5)** *de masse de changements à gérer*(extrait #R21.8), et **6)** de *manque de compétence dans le domaine d'impression 3d aux nouveaux salariés* (extrait #RAr21.7). Cela conduit notamment des acteurs à avoir l'impression que le secteur de la construction est «*en perpétuel changement*» (extrait #RE21.8). Pendant la confrontation, nous réaliserons en chapitre 8 entre nos résultats et les théories mobilisées dans notre cadre conceptuel. **Il ne faut pas perdre de vue que la menace de l'identité organisationnelle est l'une des causes de la résistance au changement** (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014). Dans la situation décrite ci-dessus, l'adaptation de la gestion de la construction additive *in situ* est mise en évidence à partir de ces perceptions des menaces par les acteurs. Ainsi, nous allons essayer de comparer ces perceptions avec les conséquences du changement (dans le sens de Collins, 2009) qui était la gestion de la production additive *in situ*. Ces éléments seront décrits en détail au chapitre 8.En observant les différences culturelles qui peuvent conduire à des difficultés relationnelles à l'intérieur

des acteurs de la construction, **nous avons compris que le fait d'intégrer l'identité organisationnelle à notre recherche nous permettrait de mieux caractériser le changement observé.**

2 : Implication des acteurs et l'entraînement des troupes dans la construction additive

Dans cette **deuxième sous partie**, nous allons poser les fondations de l'une des principales contributions théoriques de notre thèse, à savoir le processus de **Réseauification.** Il s'agit de la constitution de réseau qui résulte non seulement de l'ambiguïté, des comportements de résistances et de la baisse de cohésion décrite à la fin du chapitre 5, mais également des peurs, des questionnements et des perceptions de menaces de l'identité organisationnelle que nous avons rappelée dans la sous-partie précédente. La **Réseauification** se nourrit également de l'augmentation de l'implication des acteurs dans l'évolution de leur organisation, qui dérive de l'interrogation qu'ils ont vécue depuis l'émergence de la période d'ambiguïté et qui a abouti à une «*autre initiation mieux adaptée*» (Valéau, 2007). Il se traduira par des conflits d'intérêts et des conflits de comportement dont nous examinerons ensuite les conséquences. Nous allons organiser cette deuxième sous partie comme suit. **Premièrement,** nous décrirons comment les acteurs ont multiplié leur appartenance au changement du secteur de la construction en réponse à leurs peurs, en réaction aux peurs des acteurs et aux menaces de l'identité organisationnelle au début du procédé *hors site*, les acteurs ont augmenté leur implication dans l'évolution du secteur, d'autant plus que le procédé *hors site* leur a donné une plus grande marge de manœuvre. Ainsi, nous détaillerons ici des projets lancés à l'initiative des acteurs, ou de groupes des entreprises pour accompagner le transfert du secteur dans la fabrication additive, pour améliorer la relation de secteur de la construction avec ses clientèles, et pour consolider la cohésion des acteurs qui était en train de s'effriter. Ces projets ont pris la forme notamment de l'intégration d'un nouveau projet universitaire au secteur de la construction, et de la réouverture de programmes porte un nom : «Yhnova». Il est né dans le quartier nantais de la Bottière à la pointe d'une technologie d'impression 3D dénommée Batiprint3 D. Cette augmentation de l'implication des acteurs est à mettre en lien également avec l'émergence de la période d'ambiguïté, des premiers comportements de résistance, et avec la baisse de cohésion constatée lors de la fabrication *in situ*. Il est donc probable que le secteur a traversé une période de doute pendant laquelle il a remis à jour ses attentes et redécouvert l'organisation sous un nouveau jour

(Valéau, 2007). Ce processus peut déboucher sur une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement que Valéau (2007) décrit comme une «*autre initiation mieux adaptée*». **Deuxièmement**, nous présenterons le processus de **Réseauification** comme conséquence de l'augmentation de l'implication des acteurs décrite ci-dessus. Nous verrons qu'alors qu'ils s'étaient unis dans l'adversité du procédé additif *in situ*, les acteurs ont estimé dans le procédé *hors site* qu'ils n'avaient plus à gagner en se retranchant autour de leurs propres intérêts. Nous observons donc la constitution de réseaux qui, dans une volonté de survie, se spécialisent définit leur propre valeur, d'autant plus que leur acquisition d'expérience et leur accès différent à l'information leur font perdre leur lien de solidarité, avec le reste des acteurs. Dans cette sous-partie, nous allons décrire ce processus de **Réseauification**, en partant du groupe uni des acteurs de la construction au début du procédé additif *in situ*, jusqu'à décrire l'émergence des réseaux en réaction à l'intégration des nouvelles logiques identitaires, aux dissonances qui en ont découlé, mais également à l'ambiguïté, au comportement de résistance, à la baisse de cohésion et aux peurs qui sont émergentes**.** Nous comparerons aussi la **Réseauification** à la volonté des acteurs de prendre les choses en main pour sortir de leur état d'anxiété (Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 1997). **Troisièmement**, nous explorerons les conflits d'intérêts et les conflits comportementaux nés entre les réseaux. Nous décrirons également le cas, des acteurs intermédiaires refusant de faire ce qu'ils doivent faire, tandis que d'autres bloquent l'information sur le terrain pour éviter les problèmes qui pourraient «*se répercuter sur eux*». Des «situations conflictuelles» apparaissent du fait de problématiques dues au «*respect de l'individu*», au «*flou d'orientation*», ou au projet de transition vers le procédé *hors site*, d'autant plus que les fédérations en présence n'ont pas la même implication dans ce projet. Nous observerons une augmentation du mécontentement des acteurs, l'apparition d'abus et des retards dans la transition du secteur vers la fabrication additive. Par ailleurs, nous estimerons que la gestion du procédé *hors site* n'est pas suffisante pour expliquer l'émergence de ces conflits, que nous rapprocherons de la «dynamique démocratique» (au sens de Lewin et al., 1939)adoptée après de nombreuses années de dynamiques plus «autoritaires» et de la «violation du contrat psychologique» décrite par Gardody (2015, 2016) . Néanmoins, nous verrons dans la sous-partie suivante que ces conflits peuvent être à l'origine de l'apprentissage et de l'innovation.

2.1- Augmentation de l'implication des acteurs

En réaction aux peurs des acteurs et aux menaces de l'identité organisationnelle au début du procédé *hors site*, les acteurs ont augmenté leur implication dans l'évolution du secteur,

d'autant plus que le procédé *hors site* leur a donné une plus grande marge de manœuvre. Ainsi, nous détaillerons ici des projets lancés à l'initiative des acteurs ou de groupes des entreprises pour accompagner le transfert du secteur dans la fabrication additive, pour améliorer la relation de secteur de la construction avec ses clientèles, et pour consolider la cohésion des acteurs qui était en train de s'effriter. Ces projets ont pris la forme notamment de l'intégration d'un nouveau projet universitaire au secteur de la construction, et de la réouverture de programme porte un nom : «Yhnova». Il est né dans le quartier nantais de la Bottière à la pointe d'une technologie d'impression 3D dénommée Batiprint3 D. Cette augmentation de l'implication des acteurs est à mettre en lien également avec l'émergence de la période d'ambiguïté, des premiers comportements de résistances et avec la baisse de cohésion constatée lors de la fabrication *in situ*. Il est donc probable que le secteur a traversé une période de doute pendant laquelle, **il a remis à jour ses attentes et redécouvert l'organisation sous un nouveau jour** (Valéau, 2007). Ce processus peut déboucher sur une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement que Valéau (2007) décrit comme un «*second souffle mieux ajusté*». Nous présentons ici l'augmentation de l'implication des acteurs dans l'évolution de leur organisation à travers le tableau R22 (voir annexe n° 22). L'extrait (#RF22.1) établit le lien, entre l'accroissement de l'implication des acteurs dans l'évolution de leur organisation, et les préoccupations relatives au transfert du secteur vers le procédé additif. Ainsi, le chercheur interrogé, enseignant-chercheur actif du nouveau programme, pense que ses compétences dans le domaine de recherche académique de ce procédé lui ont donné l'opportunité à «*amener à travailler… avec des grands groupes de l'industrie […]. Mais aussi avec des entreprises… de taille beaucoup plus petite PME… ou start-up*» en revanche, les autres acteurs représentatifs du secteur sont moins impliqués. Dans l'extrait (#RF22.2), un enseignant-chercheur associé du nouveau programme explique que le rôle de ce dernier est de bien accompagner le transfert des acteurs vers la construction additive. Pour cela, ils racontent le début de son programme «, *j'ai eu l'idée d'imprimer*». En effet, ces industries ont besoin de pièces spécifiques de «*grande taille*» parce que les entreprises jusqu'à présent «*ne pouvaient être obtenues que par usinage [traditionnel]*». Il a expliqué que ce processus a permis de construire «*un habitat d'urgence*», et que le programme doit ensuite préciser ses propositions dans ce domaine. C'est dans cet esprit qu'il «*a obtenu auprès du CSTB… toutes les certifications… nécessaires. Nous avons… bien sûr…travaillé avec un architecte*». Les extraits (#RF22.3 et #R22.4) relatent, comment les équipes ont amélioré la relation du secteur de la construction avec ses clients, il explique qu'avec ce procédé qu'il «*répond aux normes RT2012 — 40 %, il est donc très économe*» et d'autres avantages «*imprimés des murs courbes pour répondre à toutes les contraintes architecturales*».

Il montre que la présence de la main-d'œuvre sur le chantier est très réduite, il faut juste «*… deux opérateurs*». Et surtout rassurer le client qu'il est en conformité avec le processus de réglementation en vigueur. Il précise que «*des bureaux d'études ont vérifié que notre maison répondait… aux normes de construction… et qu'elle était habitable […]des tests de résistance au feu, calculs de structure*». Ainsi, «*travailler avec un architecte*» afin de montrer à ses clients qu'ils ont la solution. Dans l'extrait (#RF22.5), un responsable de services innovation au CSTB constate que, du fait de «*toute l'information qu'on leur donne et [de] toutes les explications qu'ils ont, au fur et à mesure, les gens ils prennent conscience de l'importance de cette évolution [en impression 3d]*». D'autre part, il note que les acteurs sont impliqués dans «*la réussite de cette évolution*» et que leur engagement est «*de plus en plus actif*». Dans l'extrait (#RF22.6), un initiateur du programme de recherche - enseignant assure qu'il va être vigilant par rapport au projet de construction additif. Ainsi, il sait que «*d'un point de vue résistance mécanique…, de performance thermique… ou de confort sensoriel*» «*apportent énormément*», mais là où «*il a fallu être le plus attentionné… et la réglementation*», il illustre le problème rencontré quand il propose ce procédé aux clients non avertis il se rend compte que «*plus personne… ne veut suivre, du fait des responsabilités… et des assurances*». Dans l'extrait (#RF22.7), un chercheur se rend compte de l'importance de l'implication des organismes régulateurs pour la réussite de l'organisation. Ainsi, selon lui, dans ce programme, c'est un ensemble d'acteurs qui constitue l'organisation du secteur de la construction ; et il précise que «*Nous avons travaillé conjointement*». Ainsi, il est essentiel de constituer avant le programme «*un dossier technique*» et «*il a fallu… combiner… Entre innovations potentielles… et possibilités de validation*» afin «*que nous puissions… commencer la construction*». L'extrait (# RF22.8) décrit la manière dont le programme Yhnova a été relancé grâce à l'initiative de quelques chercheurs. Un chercheur du laboratoire LS2Ns explique cela. «*c'est un… vrai travail… d'équipe*» a aidé à comprendre que les différentes équipes «*ont été… indispensables au succès… du reste de la maison*», a-t-il ajouté. Par ailleurs, cela a constitué un lien, un point commun, un attachement. Dans l'extrait (#RF22.9), un chercheur-enseignant de l'université de Nantes détaille les objectifs de la création d'une start-up pour dynamiser la construction additive «*avec quatre collègues*». Il s'agit d'échanger «*… avec différents constructeurs… pour de nouvelles réalisations*,» ils se projettent, à «*, imaginons avec… Nantes Métropole Habitat… un Yhnova 2*». De plus, il rêve «*de réaliser un lotissement péri-urbain de nouvelle génération*» ce qui représente l'avantage de se trouver «*différentes les unes… d'autres, mais avec des formes adaptées aux besoins… et à l'environnement*». Ainsi, «*Nous travaillons aussi… sur la recherche de solutions… pour employer des matériaux bio-sourcés*». Dans l'extrait

(#RF22.10), l'enseignant-chercheur membre du programme Yhnova estimait que le projet de maison s'accueille une famille «*selon les critères habituels du logement social*». «*La maison est en outre équipée de capteurs(qualité de l'air, humidité, température…)… visant à dévaluer… et analyser… l'évolution des matériaux…, la qualité thermique… et acoustique, ces équipements*» et par conséquent, «*faire des économies… sur leurs factures énergétiques*» : selon lui, la réussite de ce programme a donné un autre projet mais «*dehors de la France*», grâce à ces initiatives qui sont bénéfiques pour tous et qui progressent bien.

En résumé, le tableau R22 détaille des projets lancés à l'initiative de groupes des acteurs pour accompagner le transfert du secteur de la construction vers la fabrication additive (extrait #RF22.2), pour améliorer la relation du secteur avec ses clients publics (extrait #RF22.3; #RF22.4) et pour consolider la cohésion des acteurs qui est en train de s'effriter (extrait #ROr22.5). *Ce tableau témoigne donc d'une augmentation de l'implication des acteurs dans l'évolution de leur organisation, d'autant plus que l'individu commence à prendre conscience du fait qu'il est l'essence même de l'organisation,* donc «*de nouvelles possibilités de réalisation de formes complexes*» pour qu'il joue des principes de l'optimisation (extrait#RF22.6). Ainsi, l'arrivée d'un nouveau programme au secteur de la construction (extrait #RF22.1, #RF22.2, #RF22.4, #ROr22.5) s'est pratiquée en réponse aux inquiétudes concernant le transfert du secteur vers la fabrication additive, et pour compenser l'inactivité, le manque de vigilance et le peu d'informations diffusées par les autres instances représentatives du secteur (extrait #ROr22.5). Par ailleurs, le programme Yhnova a été relancé grâce à l'initiative de quelques acteurs (extraits #RF22.7, #RF22.8, #RF22.9, #RF22.10) pour éviter que «*plus personne… ne veuille suivre*» qui a commencé à s'effriter à la construction traditionnelle et constituée à «*travailler conjointement*»(extrait #RF22.7).**Nous pouvons mettre en lien cette augmentation de l'implication des acteurs avec l'émergence de la période d'ambiguïté, le développement des premiers comportements de résistance, et la baisse de cohésion constatée à l'émergence du programme de recherche**. Ainsi, cette augmentation de l'implication pourrait s'expliquer par la **période de doute** qu'a représentée la fin de procédé traditionnel par l'équipe de recherche à l'université de Nantes. En effet, selon Valéau (2007), une période de doute chez l'individu peut être à l'origine d'une remise à jour de ses attentes et d'une redécouverte de l'organisation sous un nouveau jour. Ce processus porte en lui le potentiel à **déboucher sur**

une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement que Valéau (2007) décrit comme un «second souffle mieux ajusté».

2.2- Réseaux ayant des intérêts et des logiques divergents.

Nous allons voir maintenant que l'augmentation de l'implication et de l'engagement des acteurs constaté ci-dessus s'est ensuite traduite par la constitution de réseaux aux logiques, et aux intérêts différents au sein du secteur. Ainsi, alors qu'ils s'étaient unis dans l'adversité des métiers sous le procédé additif *in situ*, les acteurs ont estimé dans le procédé *hors site* qu'ils n'avaient plus à gagner en se retranchant autour de leurs propres intérêts. Nous observons donc la constitution de réseaux qui, dans une volonté de survie, se spécialisent définit leur propre valeur, d'autant plus que leur acquisition d'expérience, et leur accès différent à l'information leur font perdre leur lien de solidarité, avec le reste des acteurs. Dans cette sous-partie, nous décrirons ce processus de **Réseauification**, à partir du groupe d'acteurs de la construction réunis au début du processus additif *in situ*. Ainsi, décrire l'émergence de réseaux selon l'intégration de nouvelles logiques identitaires et les dissonances qui en découlent. Mais, également à l'ambiguïté, au comportement de résistance, à la baisse de cohésion et aux peurs qui sont émergentes. Nous comparerons aussi la **Réseauification** à la volonté des acteurs de prendre les choses en main pour sortir de leur état d'anxiété (Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 1999). Le tableau R23 (voir annexe n° 23) regroupe les verbatims qui soulignent la constitution de réseaux ayant eu lieu à cette période de l'histoire de secteur de la construction par des logiques et intérêts différents. Dans l'extrait (#ROr23.1), le directeur du service interentreprises interrogé, cadre et membre du comité régional, compare la gestion de procédés *in situ* à celui de la gestion de *hors site*, en se focalisant notamment sur les émotions ressenties par les acteurs. Il se souvient que la période d'introduire le procédé additif *in situ* a été marquée par de «*grandes tensions*» et par les peurs des entrepreneurs «*… peur pour la continuité de leur travail…, peur du futur…, peur de beaucoup de choses…*». Dans la gestion du procédé *hors site*, «*il y a toujours une certaine tension, une certaine peur…*», mais ce membre du comité régional précis qu'il n'y a *«pas nécessairement dans la peur de l'organisation qui est fédérée régulations*», ce qui fédérateur peut avoir joué un rôle dans l'unification des entrepris, lors de la proposition du procédé additif *in situ*. Par ailleurs, il précise que ce qui prévaut dans le procédé *hors site*, c'est «*l'incertitude de l'avenir*» : «*parce que c'est difficile, parce que cela prend du temps et les entreprises disent des choses… et cela ne se fait jamais*,». Nous notons ici une grande perception qui diverge le

procédé additif *in situ* et celui du procédé additif *hors site* : les changements qu'il propose par la gestion du procédé additif *in situ* affirment, il les mettait en œuvre, alors que le changement majeur, dans les organisations annoncées par le procédé *hors site* est continuellement formulé. Il s'ensuit «*une rupture d'ambiance*» qui démarre le processus de constitution de réseaux. Dans l'extrait (#RAr23.2), un architecte décrit comment il a constitué autour de lui une équipe des différentes entreprises «*très organisationnelle*» dont il est «*très content*» et qu'il a «*pour la plupart […] façonnée*». Ainsi, «*c'est facile» pour lui avec son équipe «parce qu'ils savent comment [ils] fonctionne*», qu'«*ils étaient sur [ses] chantiers pendant un bon bout de temps…*», notamment «*pendant leur qualification*». Il conclut que les entrepreneurs de son équipe sont «*ce sont des experts dans l'impression 3d, ils sont spécialistes*», mais parlent de l'expertise dans son domaine. L'extrait (#RMo23.3) un maître d'ouvrage détaille les logiques et les intérêts de service d'architecte. Il a été créé «*pour […] accompagner les clients dans le montage de leurs maisons ou de leurs usines*», pour les organisations «*le développement de leurs exploitations*». Ses logiques : «*il faut échanger, il faut produire quelque chose*», mais «*on est là surtout en tant qu'un acteur social, un peu à l'écoute aussi des entreprises*». Ses intérêts : «*que les entreprises étaient préparées pour qu'on fasse les choses selon nos avantages*» !Extrait (#ROr23.4),un directeur du service interentreprises décrit au moins trois réseaux ayant des intérêts différents en matière de fonction, les différentes instances. «*Qui nous ont mis en place et qui attendent des résultats*», l'entrepreneur «*qui… nous regardons avec de gros yeux en nous disant… lui, il ne faut pas qu'il vienne me casser du petit bois*» et nos services qui font «*le dos rond*», autrement dit, qui doivent «*savoir se ranger du côté de tout le monde sans… mettre en péril… l'outil qui fait fonctionner le secteur*». Dans l'extrait (#R23.5), le directeur d'une société d'assurance décennale interrogée détaille les logiques et les intérêts du service de proximité. C'est logique : «*il s'agit d'un service de proximité…* », «*on n'est pas en Chine [la distance]*». Ses intérêts : «*ce qui plaît aujourd'hui encore à nos clients, c'est d'avoir un… En contact direct avec un expert en assurance, des précisions*», «*les entreprises sont prêtes à s'offrir des opportunités parce qu'ils [eurent] toutes les explications possibles sur les garanties*», sa rationalité est perçue pour lui comme si les entreprises «*ne [s]'assurent pas pour un procédé dans un périmètre de risque en lisant une notification*». L'extrait (#RE23.6) relève le retranchement des entrepreneurs autour de leurs propres intérêts. Un nouvel adage émerge auquel nous n'avons jamais prêté attention au cours de notre exercice dans ce secteur en tant qu'entrepreneurs depuis plus de 25 ans : «*chacun pour soi, Dieu pour tous*». Ainsi, «*les artisans se sont retranchés un peu vers… vers eux-mêmes*». Ce que chaque artisan se dit dans cette nouvelle période d'incertitude face à l'avenir, c'est : «*je sauve ma peau [entreprise], je sauve*

ma tête [lui-même]… on va voir si nos potes [entrepreneurs] s'en sortent… mais je me bats pour moi[entreprise]…». Dans l'extrait (#RE23.7), l'entrepreneur interrogé constate lui aussi un comportement qui émerge dans le secteur de la construction lors d'un montage sur un chantier parisien d'élément fabriqué *hors site* selon le procédé additif : «*c'est chacun pour soi et Dieu que pour moi, surtout pas pour mon voisin*». Ce mouvement d'ancrage des entrepreneurs sur leur propre intérêt s'accompagne également d'une perte de cohésion entre les actions des entrepreneurs «*Chacun fait ce qu'il veut quand il veut*» et d'une perte de valeurs «*aujourd'hui, quelles valeurs*», dans une période que l'entrepreneur du passé du secteur de la construction : «*peut-être à une époque, on avait des valeurs*». Dans l'extrait (#RDr23.8), le chargé de relations du CAPEB interrogé montre que sa connaissance du « domaine », son accessibilité « *à la discussion* », ses valeurs « *quand je m'engage sur un problème, je dois trouver une solution* » et son expérience « *en tant qu'organisation représentative des artisans du bâtiment* » a contribué à ouvrir son esprit. Ainsi, son état d'esprit est différent vis-à-vis du changement — «*ce changement, je l'ai toujours vu dans la bonne direction… on ne peut que s'améliorer*» et il arrive à estomper l'«*incertitude au sujet de l'impression 3d directement sur le chantier [in situ]…*» en se basant notamment sur des éléments factuels : «*mais il y a eu la période… de floue par rapport aux votes administratifs sur ce mode de travail*». L'extrait (#RE23.9) a confirmé la constitution de réseau au sein de secteurs de la construction. Il oppose une époque passée où les acteurs étaient solidaires «*on a l'habitude d'être comme ça, ne pas bouger le petit doigt,*» au moment d'investir dans l'impression 3d où la solidarité a été perdue : «*maintenant on est (montre les mains serrées désunies)...même notre fédération*». L'entrepreneur interrogé évoque de nombreux «*manques de confiance [envers l'impression 3d]*», «*manque de respect*» qui ne plus se retrouvent «*pas seulement à notre niveau, ça a été à toutes les entreprises*». Il critique également l'impression 3d pour ses défauts envers ses collègues : «*ils se sont remis parce qu'ils ont compris que… mais c'était trop tard… le mal était fait*.».

En résumé, le tableau R23 nous permet non seulement de comprendre les origines de la création de réseaux dans le secteur de la construction, mais également d'en identifier les intérêts et les logiques. Ainsi, **il semble que la peur des acteurs a contribué à la constitution des réseaux** (extrait #ROr23.1) : cette peur n'est pas uniquement la «*peur pour leur travail… peur pour la continuité de leur travail…, peur du futur…, peur de beaucoup de choses*», mais aussi «*l'incertitude de l'avenir*» qui instable dès la gestion de procédé additif *hors site*, cependant, alors que la peur de la gestion du procédé *in situ* semblait

assembler certains acteurs au cours de son approbation, (extrait #ROr23.1) «*il y a eu une période de grande tension [le procédé additif in situ]…*».Par ailleurs, le changement majeur annoncé par le procédé additif *hors site* (passage à la fabrication additif dans le secteur de la construction) est continuellement reporté. Il s'ensuit «*une rupture d'ambiance*» (extrait #ROr23.1) qui contribue aussi au processus de constitution de réseau. **Parmi ces réseaux qui se constituen**t à ce moment-là, on trouve **1)** un acteur qui s'est constitué autour d'un architecte qui a formé ses membres et qui a contribué à leur spécialisation (extrait #RAr23.2). **2)** Le maître d'ouvrage dont la logique est d'accompagner les professionnels dans le développement de leur exploitation et les entreprises étaient préparés pour qu'ils fassent les choses selon leur intérêt (extrait #RMo23.3), **- 3**) l'organisation syndicale, les entrepreneurs et les différentes instances aux logiques et aux intérêts à la fois complémentaires et antagonistes (extrait #ROr23.4). **4)** la société d'assurance décanale qui plaît par sa proximité vis-à-vis des clients à la fois par son expert en assurance et les précisions qu'il leur fournit (extrait #RDr23.5). Ces réseaux peuvent être constitués par des groupes traditionnellement présents dans un secteur industriel, ceux qui élargissent leurs différences et les définissent comme des réseaux séparés, c'est surtout leur spécialisation accentuée par l'interaction qu'ils entretiennent (extraits #RMo23.2, #RDr7.5), la volonté particulière de survivre (extraits #RE23.6), le retranchement des artisans autour de leurs propres intérêts (extrait #RE23.6, #RE23.7), la définition de leurs propres valeurs (extraites #RE23.7, #R23.8), les différences d'accès à l'information, de valeurs et d'expériences qui se creusent entre les acteurs (extraits #ROr23.8), les complications administratives et politiques (extraits #RE23.8 et tableau R21), la perte de solidarité qui s'est construite progressivement sur la base de nombreux manques entre le passé de secteurs de la construction et le nouveau procédé additif (extrait #RE23.9). Les catégories **Acteurs émergents** (**Ae**) et **les Persuadés (Pe)** demeurent particulièrement actifs dans le processus de **Réseauification,** car ils cherchent à sortir le secteur de ses difficultés, tout en adoptant des approches différentes et difficilement conciliables dans leur gestion du changement. À cette étape de la transition vers le processus additif *hors site*, il semble que les acteurs estiment qu'ils ont davantage à gagner en s'enracinant dans leurs propres intérêts, demeurez unis devant l'adversité, comme ce fut le cas lors de la crise de la COVID-19 en 2020. Nous pouvons comparer le processus de **Réseauification** qu'ils vivent à une volonté de survie qui passe par la spécialisation, la définition de valeurs propres, l'acquisition d'expérience et la perte graduelle de la place de solidarité avec les autres acteurs. Nous proposerons dans le chapitre 8, le processus qui a fait émerger les réseaux au sein d'un

secteur uni qui a subi l'intégration de nouvelles logiques identitaires et les dissonances qui en ont découlé. Nous chercherons également à comparer le processus de R**éseauification** à la volonté des acteurs de prendre les choses en main pour sortir de leur état d'anxiété, qu'on retrouve dans les théories de Kets de Vries (2007) et Bareil (1999b).

2.3- Conflits intérêts/comportementaux entre les réseaux

En raison de leurs différences de valeurs, de logique et d'intérêt, on verra ici que les réseaux vont développer des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux. Par exemple, les acteurs intermédiaires ne produisent pas ce dont ils peuvent avoir besoin pour informer, tandis que d'autres bloquent l'information sur le terrain pour éviter des problèmes qui pourraient «*se répercuter sur eux*». Des «*situations conflictuelles*» apparaissent du fait de problématiques dues au «*respect de l'individu*», au «*flou d'orientation*», ou au projet de transition vers le procédé *hors site*, d'autant plus que les fédérations en présence n'ont pas la même implication dans ce projet. Ces conflits provoquent notamment une augmentation de la susceptibilité des acteurs, l'apparition d'abus, et des retards dans la transition du secteur vers la fabrication additive. Nous verrons qu'ils peuvent être également à l'origine d'un apprentissage et d'une innovation. Par ailleurs, nous estimerons que la gestion du procédé *hors site* n'est pas suffisante pour expliquer l'émergence de ces conflits, que nous rapprocherons de la «dynamique démocratique» (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) adoptée après de nombreuses années de dynamiques plus «autoritaires» et de la «violation du contrat psychologique» décrite par Gardody (2015, 2016). Ainsi nous avons détaillé la formation du réseau avec diverses logiques et intérêts dans le tableau R 23. Ainsi, le tableau R24 (voire annexe n° 24) nous permettra de décrire les conflits comportementaux qui se sont créés par la suite entre les réseaux. L'extrait (#RE24.1) fait le lien, entre les conflits comportementaux et «*autant donner qu'il faut respecter les délais*». Nous pouvons y voir que, l'organisation du travail actuel sur le chantier, les architectes peuvent refuser parfois poliment ou parfois «*gentils[ironie]…*»à accomplir ce qui leur est demandé. Selon l'entrepreneur interrogé, également administrateur de la FFB, «*ce n'est pas de la graisse dans les roues, on va peut-être mettre un peu de sable…*». L'extrait (RDr24.2) décrit le comportement de certains membres du personnel des services à risque qui bloquent parfois l'information pour éviter les problèmes. Dans ce cas, leurs partenaires font remonter de l'information du terrain, mais l'individu bloque l'information et il «*n'ira pas plus haut*», car «*peut-être… les organisations ont raison et s'il va plus haut, il va tomber sur lui*». Nous

catégorisons ce comportement de blocage de l'information parmi les conflits comportementaux observés à la gestion du procédé additive. Dans l'extrait (#RF24.3), un entrepreneur de start-up interrogées observe les conséquences des conflits comportementaux sur les entreprises. Il note une baisse des d'enthousiasme des entreprises qui se traduit par le fait de voir le verre «*à moitié vide*» plutôt que «*le verre à moitié plein*» il s'est considéré que sa prise de conscience a favorisé qu'il y en ait «*d'autres qui réfléchissent [impression 3d]*». L'extrait (#RDr24.4), liste plusieurs «*situations conflictuelles*» : celle «*entre [notre atelier] et [son service de méthodes] entre [ses autres ateliers et son impression 3d], yen a eu aussi, c'était aussi dans la direction*». La personne en charge de l'atelier interviewé, analyse ces situations et pense que, si tout le monde commence par «*faire un pas vers l'autre*». Il est possible d'identifier les solutions à ces conflits. Dans l'extrait (#RE24.5), un entrepreneur décrit des conflits comportementaux entre les entreprises et les architectes dans la manière de l'organisation actuelle : «c*hacun est enfermé dans sa façon de faire les choses… ils ne bougent pas… ils critiquent, car les architectes se retirent un peu à l'avance*». Selon lui, la situation sur un chantier est «*collective*» —«*Chacun fait ce qu'il veut*.», «*Il y a des abus*»— car il n'y a «*aucun contrôle*». Il se questionne alors sur des solutions : «*peut-être faut-il aller sur le terrain, sensibiliser le travail des autres*», «*voir vraiment qu'il faut écouter plus que de simples commentaires par compte rendu*». L'extrait (#ROr24.6), détaillant comment des conflits comportementaux ont abouti à un virage de gestion par les entreprises. Il relate comment «, *y ont eu des moments où [les assurances] étaient insensibles*» ce qui a fait que des entreprises «*se sont détournées, se sont dégagées à la méthode classique*» ce qui a compliqué ensuite le quotidien —«*quand on est sensé d'avancer, on est plus appréciable de la même chose*». Il vira que ce braquage est lié au «*comportement*», mais également que «*chacun le réalise à sa façon*», d'où l'utilisation du procédé additif à l'intérieur de la construction par la faible exigence normative à cette technique par rapport à «*la façade*», tandis que la gestion de ce processus a «*l'accord*» ultérieurement. Dans l'extrait (#R24.7),un responsable du service raconte comment un ensemble de conflits comportementaux a abouti à des problématiques pour les acteurs du secteur de la construction. La ministre du Travail Muriel Pénicaud a fait une déclaration aux entrepreneurs du bâtiment, et n'est pas restée confinée, réside dans l'ampleur de la situation, les acteurs du secteur de la construction, y compris leurs représentants légaux. C'est ainsi que les organisations organisationnelles ont exprimé leur désaccord avec l'intervention du ministre du Travail. Cette attitude montre le malaise de ce secteur dans sa conception économique et technologique envers les pouvoirs publics. Ainsi la façon de produire son activité, tout en restant principalement une activité manuelle, basée sur le travail de masse dans le milieu de travail, à savoir «*L'entreprise qui ne prend pas leurs*

responsabilités pour sécuriser leurs employés». L'extrait (#RDr24.8) décrit les conflits de comportement qui conduisent à des retards pour la transition du secteur à la construction avec le processus additif, et la confusion entre les acteurs. Ainsi, le directeur des sociétés d'assurance décrit l'obligation envers les acteurs de la construction, «*une assurance de 10 ans… Cette loi s'appelle la loi Spinetta du 4 janvier 1978*» et non seulement qu'à cette loi qui se protège, mais aussi par cette attitude envers le pouvoir public afin que «*le ministre de l'habitat…, pour nos garanties… d'une certaine concurrence… déloyale [société étrangère]*» ce comportement envers les acteurs de la construction provoque «*une contrainte… qui est forte au niveau des acteurs*», car «*cette prise de risque, c'est à long terme donc… vous devez en être sûr*». Dans l'extrait (#ROr24.10), le responsable des services au CAPEB interrogé constate que les «*organes représentatifs… des entreprises*» sont un peu plus impliqués dans le changement envers l'impression 3d. Il note cependant un comportement singulier : «à *l'exception de la dernière association…Personne n'a demandé à être présent*» et il trouve que «*ça peut être inquiétant*». Il précise que, selon lui, «*une fédération n'est pas nécessairement là pour… couler des entreprises, tout au contraire*». En effet, «*elle peut défendre les droits… et les intérêts des entrepreneurs*», mais «*en même temps… si l'on en demande plus qui n'en ont pas, et plus qu'il ne peut pas… on met le secteur en danger*». Aussi, il annonce l'objectif final de cet organe «*c'est garder notre savoir-faire… et continuer à faire notre travail*».

En résumé, le tableau R24 nous permet de décrire et de mieux comprendre les conflits d'intérêts et les conflits comportementaux qui se sont développés à la suite de la constitution des réseaux (tableau R23). Ainsi, nous y observons des architectes qui refusent d'accomplir ce qui leur est demandé, soit aimablement, soit «*gentiment [ironique]*» (extrait #RE24.1) ce qui met «*un peu de sable*» «*dans les roues*» d'autant donné «*qu'il faut respecter les délais*». De leur côté, certaines personnes de service bloquent l'information qui remonte du terrain pour éviter les problèmes qui pourraient leur «*retomber*» dessus (extrait #Rdr24.2).Nous observons également des «*situations conflictuelles*» dans différents services et entre différents niveaux hiérarchiques (extrait #RE24.5, #ROr24.6) qui peuvent être dues aux «*attitudes de civisme*» (extrait #R24.7). Par ailleurs, le flou politique vient parfois alimenter les conflits, notamment dans le changement vers la fabrication additive (extrait #RDr24.8), d'autant plus que les organes représentatifs en présence n'ont pas la même implication dans ce projet (extrait #ROr24.9). Les conséquences de ces conflits d'intérêts et de ces conflits comportementaux en découlent : **1)***moins d'enthousiasme pour… oui pour inventer*(extrait

#RDr24.4). **2)** l'apparition d'abus —«*les architectes se retirent un peu à l'avance*», «*Chacun fait ce qu'il veut*»(extrait #RE24.5). **3)** le virage d'entreprise(extrait #ROr24.6), **4)** des problématiques qui peuvent s'étendre à l'ensemble des acteurs(extrait #R24.7). **5)** des retards pour la transition du secteur de la construction vers la fabrication additive et la confusion des entreprises(extrait #RDr24.8). **6)** une réaction des organes représentatifs, en particulier un délégué nouvellement intégré à la CABEP, qui cherche à préserver les intérêts des entreprises sans mettre en péril le secteur (extrait #ROr24.9). Certains directeurs proposent des solutions aux conflits comportementaux observés : il s'agit de «*faire un pas vers l'autre*» (extrait #RDr24.4), d'allée «*sur le terrain, sensibiliser le travail des autres*» et «*l'on devrait peut-être aller vérifier aussi*» (extrait #RE24.5). Il est également intéressant de noter que, dans ces conflits comportementaux, chacun les perçoit à sa manière (extrait #R24.7). Les catégories **Indécis** et **Nouveau bloquants** renforcent encore les conflits dans cette phase à cause de leur comportement opposé. Nous pouvons expliquer le développement de ces conflits par le fait que la gestion du procédé additif *hors site* a adopté un «dynamisme démocratique» (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) après de nombreuses années de pratiques traditionnelles qui ne se veulent plus «autoritaires au sens normatif». Ainsi, il a permis aux acteurs de s'exprimer et avoir plus de créativité architecturale alors que les pratiques traditionnelles gardent une certaine rigidité peu réduite leur liberté en créativité. Nous estimons également que le fait d'avoir traversé toutes ces années de changements au secteur de la construction a laissé des traces dans les contrats psychologiques des acteurs avec l'organisation et avec leurs décideurs directs. Ces aspects feront l'objet d'une discussion au chapitre 8 où nous mobiliserons les théories de Gardody (2015, 2016), sur la «violation du contrat psychologique» pour expliquer l'émergence des conflits évoqués plus haut.

3 : Émergence d'apprentissages et d'une gestion cognitive

Cette **troisième partie** conclut notre chapitre 6, ainsi que nos chapitres 7, sur les résultats. Nous présenterons les fruits et les changements organisationnels radicaux étudiés et les multiples influences que nous avons décrites à travers ces trois chapitres de résultats. Ces fruits prennent la forme non seulement de l'apprentissage individuel dans le secteur, mais également de l'apprentissage organisationnel et de la gestion cognitive qui émergent du secteur. Nous verrons que l'apprentissage individuel et organisationnel se nourrit les uns des autres et que la gestion

cognitive émergente, sans être motivée par un désir manifeste de dirigeants, a permis au secteur d'aller de l'avant dans l'idéal-type d'organisation de l'apprentissage (Senge, 1990). Nous allons organiser cette troisième partie en **trois sous-parties**. **Premièrement**, nous détaillerons l'apprentissage individuel qui résulte de la participation accrue des parties prenantes et de l'émergence de conflits entre les réseaux. Il s'agit de propositions visant à améliorer le changement, les défis individuels, les changements de mentalité, de nombreuses découvertes, la réappropriation de certaines mesures mises en œuvre et la volonté de participer à l'amélioration continue de l'organisation. D'un autre côté, ils apparaissent comme les conséquences de l'ambiguïté, de la résistance, de la perception des menaces identitaires et du **Réseauification**. Nous rapprocherons ainsi cet apprentissage individuel du processus d'adaptation présenté par Piaget (1959),dans lequel les individus modifient leur référentiel après avoir traversé une phase indécise (Piaget, 1971).Nous remarquerons également que tous les acteurs ne s'adaptent pas au changement avec la même facilité et, par conséquent, ne suivent pas tous le même chemin d'apprentissage. Cela donnera lieu à une description d'une typologie des comportements au chapitre suivant**. Deuxièmement**, nous examinerons la façon dont l'apprentissage individuel et organisationnel s'alimente les uns les autres. L'apprentissage organisationnel prendra la forme d'un apport évolutif des normes ISO et validation du CSTB qui sera transformé par le retrait des méthodes traditionnelles, une capacité d'adoption et de perfectionnement de l'organisme qui aura tiré des leçons de ses erreurs, l'acquisition d'un mode de fonctionnement basé sur une procédure de qualité et les essais et erreurs qui auront été nécessaires au fonctionnement de la gestion *hors site*. Nous allons ensuite lier résistance au changement, identité organisationnelle et apprentissage, avant de parachever cette sous-partie en montrant que le système d'apprentissage organisationnel novateur de ce secteur lui a permis de progresser vers l'idéal-type d'organisation de l'apprentissage. **Troisièmement**, nous soulignerons **l'émergence de la gestion cognitive** dans le secteur de la construction. Loin d'être une volonté exprimée par les dirigeants, cette gestion cognitive est le fruit de l'apprentissage individuel et organisationnel observé dans ce chapitre. Il est ressorti de l'identification par les parties prenantes des possibilités de développement pour le secteur, parce que la gestion du processus *hors site* produit une forte participation par les parties prenantes qui ont d'autres moyens de gestion par rapport à la traditionnelle, en prenant note des points de vue des membres du Comité du CSTB. Nous soulignerons aussi dans cette sous-partie que la gestion du processus *hors site* a contribué à l'émergence de cette gestion cognitive par son style de gestion et de son «*dynamisme démocratique*». Nous comparons ensuite certains de ces choix à l'attitude de «dirigeant de niveau 5» décrite par Collins (2013). En effet, nous montrerons que la gestion du

procédé *hors site*, il a mis plus l'accent sur l'amélioration de la qualité de la production en place que sur le fait de devenir une nouvelle «génie aux mille auxiliaires ».

3.1- Développer l'apprentissage individuel.

Nous allons maintenant observer le développement d'apprentissages individuels au sein du secteur de la construction, qui fait suite à l'augmentation de l'implication des acteurs dans l'évolution du secteur, à la constitution de réseaux aux intérêts différents et à l'émergence de conflits d'intérêts, et de conflits comportementaux entre ces réseaux. Il s'agit de propositions visant à améliorer le changement, les défis individuels, les changements de mentalité, de nombreuses découvertes, la réappropriation de certaines mesures mises en œuvre et la volonté de participer à l'amélioration continue de l'organisation. D'un autre côté, ils apparaissent comme les conséquences de l'ambiguïté, de la résistance, de la perception des menaces identitaires et du **Réseauificatio**n. Nous rapprocherons ainsi cet apprentissage individuel du processus d'adaptation présenté par Piaget (1959),dans lequel les individus modifient leur référentiel après avoir traversé une phase indécise (Piaget, 1971).**Mais nous remarquerons également que tous les acteurs ne s'adaptent pas au changement avec la même facilité : ils ne suivent pas tous le même chemin d'apprentissage.** Le tableau R25 (voire annexe n°25) montre les apprentissages individuels dont nous avons été témoins dans le secteur de la construction. Dans l'extrait (#RDr25.1), le directeur technique chez Vinci interviewé, souligne qu'il est intéressant de regarder la réussite d'autres secteurs comme «*l'aéronautique…, qui a réussi*», le changement de la production proposé par l'impression 3d «*à réduire considérablement… le nombre de cas,*» cela pour lui a de sens. Le Directeur Technique soutient son argumentation en déclarant qu'ils. «*Ingrédients… nécessaires pour fabriquer des matériaux compatibles avec l'impression 3D aujourd'hui*.» Par ce verbatim, on voit aussi que c'était le défi qu'un tel changement représentait pour eux pour surmonter ce «*manque*», qui a poussé le directeur interrogé à réagir et à proposer un ajustement du changement. L'extrait (#RDr25.2) nous, permet d'observer le comportement de remise en question individuelle d'un directeur de L'OPPBTP. Il est un expert de la prévention sur le terrain qui accompagne quotidiennement les professionnels et les acteurs des BTP. Il vise à développer des pratiques visant à améliorer la sécurité et la santé des travailleurs du bâtiment afin de prévenir les accidents du travail et les maladies organisationnelles. Sa volonté alors est vécue par un apprentissage individuel. Il a remarqué que «*Travailler dans l'atelier… évite… au salarié, une… perte de temps*» pour que les entreprises ne laissent pas leur équipe faire quelque chose «*d'inutile sur le chantier*» en train de provoquer chez les salariés «*de… stress*», «*on lui offre… un cadre… lui permettre de… s'extraire du quotidien…, moins*

dérangé», il mettait en avant avec cette méthode de production qu'il est «*en train. de faire une… énorme… cause de transformation*» et ses équipes [des entreprises du bâtiment] ne sont que «*pas en accord… avec les enjeux économiques de leur entreprise*.». Ils précisent que cette problématique pourrait être résolue par ceux qu'ils «*pensent vraiment sur l'efficacité et l'environnement de notre temps*». Dans l'extrait (#ROr25.3), un responsable-cadre membre du CSTB interrogé propose de montrer que le secteur a en face de difficulté majeure telle que «*la pénurie de main-d'œuvre qualifiée… est perçue comme le principal goulot d'étranglement de la professio*n», il estime que la situation de la crise sanitaire vécut lors de notre période d'entretien comme «*complexe et lourd*», car les entreprises «*ne veulent pas que mettre en place d'une telle manière pour travailler*». Il souligne que l'exécutif «*n'est pas compris par les entreprises*» et pour lui et pour les entreprises, «*il aura fallu… proposer le système… de l'impression 3 de…*» même s'il estime que la situation est déjà sur une bonne voie parce qu'on peut «*travailler sur les applications possibles de ces techniques sur nos lieux de travail*». L'extrait (#RAr25.4) affiche, l'état d'esprit de conciliation d'un architecte qui souhaite «*tenir tête aux dogmatiques*». Dans la condition de transformation en construction additive, il s'agit de «*faire… en sorte… qu'il n'y ait pas… trop… de rupture et qu'on ne pas nous impose… pas tout et n'importe quoi*.». Ainsi, l'architecte fait part, à partir de ses expériences et souligne qu'il «*faut… plus de propositions… techniques entre sociétés via davantage "avec l'impression 3d… par le projet traditionnel*", "*sinon, on n'avance jamais*"». Dans l'extrait (#ARE25.5), un chef d'entreprise explique comment il voit sa vision après le fait : il a représenté pour lui «*grande… découverte… pour moi [procédé hors site]*» et une longue phase d'apprentissages individuels, qui lui faire évaluer sur «*l'importance… tactique… de la direction de l'entreprise*». L'extrait (#RF25.6) montre, comment un dirigeant d'une start-up s'est justifié l'importance de la certification ISO. Il a découvert que lorsque le système était intégré à l'entreprise, il ne permettait pas seulement une meilleure organisation au niveau individuel, mais aussi la coordination de l'équipe «*pour une opération précise*». Cependant, le dirigeant interviewé estime que si son équipe s'est très bien adaptée, cela a été le cas «*dans toutes les procédures…*». Dans l'extrait (#R25.7), l'ingénieur-cadre interviewé découvre les avantages de l'apprentissage à ses résultats. Dans une condition d'approfondissement de son travail, il s'invite à prendre «*à mélanger le mortier…, à poser le système de pompage*» et détecter la «*résolution… des problèmes*». Il souhaite également que son activité en matière d'impression additive que doit être encore davantage «*à réduire la durée de pose*», car il estime qu'il ne l'est pas suffisamment aujourd'hui. Dans l'extrait (#R25.8), un salarié non-cadre détaille sa mode d'apprentissage individuel à la suite du changement des habitudes de travail. Sans formation particulière, il a

appris grâce à un ingénieur qui lui a expliqué les changements à intégrer. Ce salarié précise d'ailleurs qu'il apprécie «*tout ce qui change, tout ce qui innove pour améliorer mon travail…est important*». L'extrait (#RE25.10), montre que l'entrepreneur est prêt à participer à l'amélioration continue de l'organisation parce que pour lui le secteur «*C'est un business*». Il signale que ses différentes formations ont permis pour lui «*à construire [son] autorité organisationnelle… vis-à-vis de [ses] clients*». Il précise qu'il y a aussi admirateur à un engin qui «*monte les escaliers sur les chantiers… en réhabilitation*», car heureusement «*qu'on invente… des machines… pour faciliter le travail… là… ça en fait… cinq fois du temps d'approvisionnement*», certainement «*ça… fait quand même une… grosse économie*» aux affaires.

En résumé, le tableau R25 montre les apprentissages individuels qui ont suivi le changement radical et qui ont été intégrés aux habitudes des acteurs. Ces apprentissages individuels prennent la forme de partage d'expériences, qui donnent lieu à des propositions pour améliorer le changement (extraits #RDr25.1, #ROr25.3, #RAr25.4, #RE25.9), de remises en question individuelles(extraits #RDr25.2, #RF25.7), de changements de mentalités (extrait #RAr25.4), de nombreuses découvertes (extraits #RE25.5, #R25.8), de certaines mesures mises sur pied (extraits #RF25.6, #RF25.7), et d'une volonté de participer à l'amélioration continue de l'organisation (extrait #RE25.9).*Nous pouvons également remarquer* : **1)** que certains apprentissages individuels prennent place en réponse à une menace relative que le changement peut représenter pour l'organisation(extrait #RDr25.1), **2)** que tous les acteurs ne s'adaptent pas au changement de la même manière(extrait #RF25.6), **3)**, et que l'apprentissage individuel se fait parfois avec les moyens du bord et en interne par les collègues (extrait #R25.8). Par conséquent, **l'apprentissage individuel semble être le fruit d'un changement organisationnel radical étudié**. L'expérience acquise dans les phases d'ambiguïté, de résistance, de menaces identitaires et de **Réseauification** était donc nécessaire pour que ces apprentissages aient lieu. Parce que les individus ont vécu une période d'apprentissage déroutante, nous pouvons comparer notre cas à une mesure d'adaptation (au sens de Piaget, 1959, 1971). D'un autre côté, **étant donné que tous les acteurs ne s'adaptent pas au changement avec la même facilité, nous concluons qu'ils ne suivent pas tous la même voie d'apprentissage**. Ces éléments feront l'objet d'un examen approfondi au chapitre 8.

3.2- Apport à l'apprentissage organisationnel

Dans cette sous-partie, nous nous pencherons sur la manière dont les apprentissages individuels et organisationnels s'alimentent les uns les autres. L'apprentissage organisationnel prendra la forme d'un apport évolutif des normes ISO et validation du CSTB qui sera transformé par le retrait des méthodes traditionnelles, une capacité d'adoption et de perfectionnement de l'organisme qui aura tiré des leçons de ses erreurs, l'acquisition d'un mode de fonctionnement basé sur une procédure de qualité et les essais et erreurs qui auront été nécessaires au fonctionnement de la gestion *hors site*. Nous allons ensuite lier résistance au changement, identité organisationnelle et apprentissage, avant de parachever cette sous-partie en montrant que le système d'apprentissage organisationnel novateur de ce secteur lui a permis de progresser vers l'idéal-type d'organisation de l'apprentissage. À travers le tableau R26 (voir annexe n° 26), nous allons présenter l'apprentissage organisationnel qui s'est produit dans le secteur de la construction en se fondant sur les apprentissages individuels comme ont été vus en, (tableau R25) et en nourrissant également ces derniers. L'extrait (#RF26.1) décrit, comment l'organisation s'est progressivement réapproprié les normes ISO mises en place dans l'entreprise ? Nous pouvons y voir un nettoyage du système qui a été de «*faire… une notoriété… sur ce marché*». Le PDG de cette start-up interrogée relate les conditions qui ont facilité l'accès à la certification «*que notre siège social… est dans… les mêmes locaux du CSTB …C'est vraiment… Ce qui recousit… la course vers la bataille administrative…*», malgré la performance de son équipe «*de profils… ingénieurs, architectes, ingénieurs-architectes… et doctorants en impression 3d*» à celui qui existe dans une équipe traditionnelle dans le secteur «*alors… on se réappropriait… le système… et l'on a demandé… une certification ISO*», «*on donne une valeur… globale pour une entreprise*» ce qui nous permet d'en constater l'évolution. L'extrait (#RE26.2) présente, la prise en maturité de l'organisation en lien avec le respect aux normes. L'architecte associé interviewé nous explique que comment son entreprise a su se développer et d'autant plus qu'il y a «*presque 5 ans…, on… faisait… de la maquette avec l'impression 3d*»pour comprendre que la mise en œuvre des normes avec la production en 3d en taille réelle devait aboutir à un processus d'amélioration continue «*chaque fois qu'on fait un projet… on… rajoute une couche… de complexité pour améliorer le système*». Dans l'extrait (#RE26.3), l'un des entrepreneurs interviewés était un membre du jeune entrepreneur qui a remarqué que son organisation « *s'est peut-être développée trop rapidement* » et a souligné la nécessité de se montrer à la hauteur de la situation et, au mieux, « *d'expliquer les choses un peu mieux en prenant le temps… C'est extrêmement important* ». Dans l'extrait (#RAr26.4), un

architecte insiste sur l'importance de «*ralentir un peu sur cette [impression 3 de] pour que… On remonte… un peu en arrière sur nos fondamentaux*», car il estime que le bâtiment «*s'améliore sur tel domaine… tel domaine…*» Il cite l'exemple de la première évaluation de la transition écologique en 1974 et de la première fois où le taux règlement thermique validé jusqu'à «ce *qu'on arrive au label E+C (Bâtiment à énergie positive et réduction carbone)* ». Il propose justement que même l'impression 3d ne reflète pas les fondamentaux du secteur, néanmoins elle «*peut nous aider… à améliorer quelque chose*». L'extrait (#RDr26.5) raconte, la manière dont la première maison test a évolué au sein de l'organisation. Un apprentissage par l'erreur a permis une épuration progressive du système «*ça a été sympa parce que ça a quand même permis de se poser plein de questions, de voir ce qu'on mettait et ce qu'on ne mettait pas*». Dans l'extrait (#RDr26.7), le directeur d'une société d'assurance interrogée décrit un apprentissage par l'erreur de l'organisation. Ils constatent l'importance d'apporter un feedback au service du risque dans leur organisation pour les inciter à «*remplir des dossiers et en retour ils n'avaient pas l'analyse des formulaires, voilà ce que vous avez fait, voilà à quoi ça nous sert*». Le directeur de l'organisation OPBTP interrogé dans l'extrait (#RDr26 .8)souligne, que «*la sensibilité… du travail du responsable qualité,*» qui est souvent sur le terrain pour les accompagner comme un «*enfant en pleine croissance… il apprend les choses, et puis il comprend mieux les choses*…». L'extrait (#RDr26.9) présente, le processus de contamination positive qui s'est déroulé dans l'enceinte de la fédération du bâtiment à Paris, et parmi ceux qui contribuent à faire progresser l'apprentissage organisationnel, et à accroître la masse critique d'alliés du changement. Ils voient «*les choses progressent… et continueront à faire des progrès… Je pense*».

En résumé, le tableau R26 décrit en détail le processus d'apprentissage organisationnel dans le secteur de la construction fondé sur l'apprentissage individuel. Nous y notons : **1)** une réappropriation progressive des normes ISO et validation du CSTB (extrait #RF26.1, #RF26.2,) qui s'est traduites par une épuration du système (extrait #RF26.1, #RF26.2, #RDr26.5), **2)** une prise de maturité de l'organisation qui a appris de ses erreurs (extrait #RF26.2, #RDr26.5, #RDr26.7), et **3)** l'acquisition d'un mode de fonctionnement sur la base d'une procédure qualité (extrait #RE26.6), cet apprentissage organisationnel a permis d'aboutir à un processus d'amélioration continue (extrait #RF26.2) qui conduit les acteurs à **proposer des solutions** pour continuer à améliorer l'organisation, certains soulignent l'importance d'apporter un feedback aux services de gestion du risque pour les inciter à

adopter le changement (extrait #RDr26.7), d'autres la nécessité de prendre de la hauteur et de revenir sur les fondamentaux du bâtiment avant de continuer à avancer (extrait #RAr26.4). Nous notons également une influence des formations suivies(extrait #RDr26.8). Il s'ensuit un processus de contamination positive qui propage l'apprentissage organisationnel au sein du secteur de la construction via le FFB et qui augmente le nombre d'alliés du changement (extrait #RDr26.9). **L'apprentissage organisationnel décrit ci-dessus sembler également découler du changement organisationnel radical étudié**. Ils nous permettent d'établir le lien entre la résistance au changement, l'identité organisationnelle et l'apprentissage, que nous décrirons au chapitre 8. Nous verrons aussi dans le chapitre 8 que ce système d'apprentissage organisationnel aura permis au secteur de la construction de progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

3.3 Émergence d'une gestion cognitive au sein du secteur de la construction

Pour donner suite au développement d'apprentissage individuel qui a contribué aux apprentissages organisationnels du secteur de la construction, nous allons maintenant constater l'émergence de la gestion cognitive dans le secteur de la construction. Loin d'être une volonté exprimée par les dirigeants, cette gestion cognitive est le fruit de l'apprentissage individuel et organisationnel observé dans cette sous-partie. Il est ressorti de l'identification par les parties prenantes des possibilités de développement pour le secteur, parce que la gestion du processus *hors site* produit une forte participation par les parties prenantes qui ont d'autres moyens de gestion par rapport à la traditionnelle, en prenant acte des points de vue des membres du Comité du CSTB. Nous soulignerons aussi dans cette sous-partie que la gestion du processus *hors site* a contribué à l'émergence de cette gestion cognitive par son style de gestion et de son «*dynamisme démocratique*». Nous comparons ensuite certains de ces choix à l'attitude de «gestionnaire de niveau 5» décrite par Collins (2013). En effet, nous montrerons que la gestion du procédé *hors site,* il a mis plus l'accent sur l'amélioration de la qualité de la production en place, que sur le fait de devenir une nouvelle «génie aux mille auxiliaires». Le tableau R27 (voir annexe n° 27) montre l'émergence de la gestion cognitive à l'intérieur de l'organisation du secteur de la construction. L'extrait (#ROr27.1), montre que la gestion cognitive prend une trajectoire dans la gestion du secteur de la construction, comme l'a observé le directeur général d'AQC, qui a noté que «*des organisations […] viennent nous chercher parce qu'ils nous identifient comme étant des acteurs techniques incontournables*». Il a donc «*envisagé pour la*

fabrication de composants d'ouvrages comme pour des ouvrages complets» le progrès du développement : «*production de pièces béton préfabriquées de structure*», «*ou techniques, impressionnants coffrages isolants*». Par conséquent, ce directeur ne croit pas que l'intérêt a été perçu «*et impressionne les petites structures complètes*». Dans l'extrait (#RAr27.2), l'architecte associé interrogé exprime son avis sur la gestion cognitive en cours de création en ce qui concerne le procédé *hors site*. Il estime que «*[le processus hors site] délimitent beaucoup des projets qui sont nécessaires dans les environs de lui pour effectuer son assemblage technique*». C'est pourquoi, en ce sens, il a «*organisé, un atelier d'éco-conception*». Même s'il n'est pas seul, il a «*rassemblé des personnes au point P TP, de XtreeE de la Sade et des chefs de projet… avec différents profils*»(techniciens ou experts dans leur domaine), dans la mesure où la gestion lui a permis d'être «*enfin […] validé*» l'extrait (#RF27.3), démontre que la mise en œuvre de trois nouvelles normes ISO pour l'impression 3D est le fruit du travail d'une équipe. Elle a non seulement rendu possible une meilleure réponse «*aux spécificités des usages, des demandes et aux variations d'échelle*», mais il avait une «*offre robotique standard et non-standard,*», ce qui a rendu possible l'intégration au système *«selon de critères et certification ISO et l'accord de CSTB*». Ce même gérant associé a mis en place «*plus de flexibilité, de robustesse industrielle, mais aussi de facilité de prises en main,*». Cet extrait souligne pourtant que «[*le procédé hors site] pour atteindre le plus rapidement possible[leur] objectif de démocratisation*» ce qui précise que ce choix de l'acteur s'est fait indépendamment du procédé *in situ*, et [le procédé *hors site*] a «*continué*». Dans l'extrait (#RDr27.4), nous pouvons voir que les avis des dirigeants responsables sont de plus en plus à une importance de l'activité dans l'atelier de fabrication *hors site*. Le directeur de production interrogé raconte comment il a changé d'avis le directeur général en lui signalant l'importance de prendre «*le temps d'en parler aux camarades*», car il s'est rendu compte que «*nous avons rencontré les managers, nous n'avons même pas rencontré les agents impliqués*». Ainsi, il met en garde le directeur général : «*vous avez quatre employés qui risquent de faire un arrêt de travail*». Et qu'il prenne son temps *«de réfléchir et partager la vision de l'organisation au lieu d'un petit suppositoire depuis le début du nouvel atelier…*». Dans l'extrait (#RDr27.5), un gérant d'une filiale de Vinci donne son opinion sur la gestion adoptée par la direction vis-à-vis de la fabrication *hors site*. Selon lui, il n'y a pas «*assez de contrôles*», il «*manque un peu de rigueur*». Il souhaiterait qu'il y ait dans «*les réunions techniques*», «*un peu de temps, de la gestion»*. Cela doit viser certains acteurs de l'organisation sur l'équipement par exemple. Ainsi, il rappelle que «*… la machine est toute nouvelle… il s'agit d'un outil très coûteux*» et précise que sans «*faire preuve d'un peu de rigueur*», «*Même pas, en un an, l'atelier va arriver comme l'ancien, ce sont des épaves*». Dans l'extrait (#RAr27.6), l'architecte

interviewé détaille les limites de son travail de contrôle du suivi du travail des entreprises sur terrains. Il préfère se «*limiter à [ses] spécialités de contrôle*», car les bureaux spécialisés sur le terrain «*sont les seuls… à savoir… ce qu'ils ont fait. et.. où ils l'ont fait*». Pourtant, là où son travail de superviseur perd du sens, c'est qu'il «*les maçons, ça n'a pas grand intérêt… pour eux*». L'architecte adopte donc un regard critique vis-à-vis de cette tâche associée à ses missions : «s'*il s'agit.. de saisie pour saisie, validation pour validation…, c'est dommage*». Il participe en fait à la gestion cognitive de l'organisation en concluant que «*cela fait perdre du temps, à tout le monde*», car ses remarques pourraient permettre d'améliorer le fonctionnement de l'organisation de la production sur le terrain, comme aussi l''extrait (#RDr27.7), détaille une opportunité qu'un dirigeant du secteur de la construction voit pour le développement du secteur.

Résumé, il s'agit de l'accompagnement du monde technologique. Ce dirigeant montre que l'évolution de la technologie dans le secteur de la construction permet d'être dans les « *techniques hybrides, qui combinent des usages traditionnels et des technologies avancées* ». Il montre également une nouvelle gestion cognitive liée à l'opportunité qu'il offre à ce type de gestion, car ces techniques demeurent désormais « *très concrètes, et nous travaillons en collaboration avec nos partenaires industriels, comme LafargeHolcim ou Dassault Systèmes, à faire s'exprimer tout leur potentiel pour la construction* ». Il conclut qu'il y a des opportunités de développement dans ce domaine, même s'il précise que « *la situation économique qu'il faut remettre au lendemain* », qu'« *aujourd'hui, il ne faut pas faire de vague* ».

Conclusion

Notre conclusion du chapitre 7 vient également conclure nos trois chapitres de résultats. En particulier, nous aurons vu de quelle façon la gestion du processus additif *in situ* a initialement consolidé l'identité organisationnelle traditionnelle, et favorise le secteur de la construction d'émerger une nouvelle approche dans la phase d'initiation du changement. Cependant, dans un second temps, il a fait basculer le secteur dans de multiples dissonances en raison de l'intégration de nouvelles logiques identitaires, qui a conduit à l'émergence d'une période d'ambiguïté, l'apparition des premiers comportements marqués par la résistance et une diminution de la cohésion du secteur dans la phase d'initiation du changement.

Du fait de la conscience collective que le processus additif *in situ* va changer, la façon dont les acteurs contrôlent leurs activités a marqué le début de la phase d'enracinement du changement. Cette phase a conduit les acteurs à réagir aux menaces perçues vis-à-vis de l'identité organisationnelle, en s'impliquant davantage dans l'évolution de leur organisation. Ils ont ainsi non seulement constitué des réseaux aux logiques et aux intérêts difficilement conciliables, mais également développés des apprentissages individuels et organisationnels, ainsi qu'une gestion cognitive. Ce processus a été facilité par le style de gestion du procédé additif *hors site* et sa« *dynamique démocratique* » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) qui a permis aux acteurs de prendre en compétence et de s'investir dans un processus d'amélioration continue de leur organisation. À la fin de ce long processus de changement radical, le secteur de la construction a donc vu émerger une nouvelle identité organisationnelle, qui est le fruit du croisement entre son identité traditionnelle et les nouvelles logiques identitaires intégrées grâce à la gestion du procédé additif *hors site*.

Chapitre 8 : Discussion des résultats de la recherche,

Introduction

Dans ce chapitre, qui marque la fin de notre analyse des données et des résultats sur le terrain, nous résumerons les connaissances théoriques et pratiques de notre recherche. Notre objectif est de présenter la mesure dans laquelle nos résultats enrichissent les théories actuelles sur nos sujets d'intérêt. Le développement du savoir théorique s'effectuera ici dans un premier temps comme première étape, nous établirons une discussion de résultats de la recherche en comparant les données de nos chapitres de résultats (chapitres 5 à 7) avec les théories décrites dans notre cadre conceptuel (Chapitres 1 à 2).De cette manière, notre discussion portera sur tous les phénomènes observés dans notre étude de cas. On verra pourquoi la triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle qui caractérise l'adoption du changement étudié n'a pas été à l'origine d'une période de crise au sein de l'organisation. Nous expliquerons ensuite les faibles résistances du secteur par les réactions émotionnelles et les jugements de légitimité positive des acteurs vis-à-vis de l'impression 3d. Puis, nous constaterons la construction du sens face au changement et la consolidation de l'identité organisationnelle traditionnelle qui ont permis une mise en œuvre du changement de l'organisation et une évolution de la gestion. Pour mieux comprendre les dissonances qui sont apparues dans la phase de mise en valeur du changement, nous nous intéresserons à l'écart entre les perceptions et les attentes des acteurs vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Nous détaillerons ensuite l'intégration des nouvelles logiques identitaires et des dissonances qu'elles ont occasionnées avec l'identité organisationnelle traditionnelle et le contexte de la transformation de l'organisation. Nous montrerons comment l'ensemble de ces dissonances a été à l'origine de l'émergence d'une période d'ambiguïté, de l'apparition des premiers comportements marqués de résistances et d'une diminution de cohésion du secteur. Au début de la phase d'ancrage du changement, nous verrons que les peurs des acteurs et leurs perceptions de menaces sur l'identité organisationnelle ont pu s'exprimer librement du fait du style de gestion plus représentatif du procédé additif *hors site*. Nous constaterons ensuite comment cette situation critique a conduit les acteurs à s'impliquer davantage pour trouver des solutions, ce qui les a amenés à constituer des réseaux pour mieux défendre leurs intérêts. Avec la constitution des réseaux, nous montrerons comment des conflits se sont développés pour aboutir par la suite au développement d'apprentissages individuels et organisationnels qui ont été complétés par une gestion cognitive au sein de l'organisation.

De cette façon, nous constaterons que, nos résultats **en premier lieu** confirmeront que la résistance au changement peut être envisagée dans certaines conditions, en tant que véritable partie prenante au processus d'apprentissage organisationnel. **En second lieu**, l'identité organisationnelle, soutenue par la résistance, apparaîtra dans notre analyse comme une épée à deux tranchants. Si le changement est réalisé au regard de l'identité traditionnelle, il sera facilité par cette identité traditionnelle. On peut donc prévoir que la première partie nous permettra d'analyser en profondeur la phase d'initiation du changement étudié(chapitre 5). En particulier, elle montrera comment le procédé de technologie additive *in situ* (élaboré sur la pierre angulaire du secteur) initialement pour conduire le changement.

1 : Ruptures perceptuelles, managériales et culturelles

Nous verrons d'abord que le processus de la technologie additive était l'épine dorsale de son processus de production, qui souhaitait que les acteurs de la construction participent pleinement au changement organisationnel radical qu'elle s'apprêtait à proposer. S'appuyer sur la peur individuelle, en mettant particulièrement l'accent sur le fait que cela va changer la profession, et le risque de perdre son activité en cas de non-acceptation du changement. Le procédé de la technologie additive a causé une rupture perceptive réelle dans l'esprit des acteurs de la construction, et lui attribue le mérite d'avoir fait accepter ses orientations organisationnelles.

1.1-Rupturedue à l'arrivée du procédé additif en impression 3D.

Le tableau R1, dont nous avons insisté sur les réactions en direct avec les acteurs qui se sont présentés face à la machine additive dans le salon du bâtiment. Cela démontre une rupture dans les perceptions des acteurs qui se produit à la suite de la confrontation, leur perception de la réalité de la construction par rapport à la façon dont la fabrication additive la décrit. Cette rupture laisse présager l'arrivée d'un changement de vision qui se produira dans le secteur de la construction plus tard au cours de la mise en œuvre du projet avec l'impression 3D. Par conséquent, en rapprochant nos résultats de ceux de Watzlawick et al, (1975) nous pouvons montrer que cette rupture des perceptions des acteurs les a aidés à prendre conscience de la crise cyclique du logement, le recrutement des travailleurs qualifiés, les difficultés rencontrées par leur organisation, et de les mobiliser pour sortir de cette situation problématique. Alors qu'ils étaient persuadés de la bonne santé de leurs commandes publiques de leur secteur, ils sont mis devant la réalité des chiffres qui affichent d'un déficit de commandes publiques de 32 %,où ils découvrent toute l'étendue de leur ignorance. En conséquence, ils se trouvent devant un nouveau cadre de référence caractérisé par la situation économique difficile de leur

organisation, et ils ne savent pas comment agir pour y remédier. Leurs peurs sont alimentées par leur ignorance des solutions qui doivent être mises en œuvre, selon les extraits (#RE1.2, #RE1.3, #RMo1.4, #RDr1.8, #RAr1.6), mais aussi leurs attentes par rapport aux procédés additifs et contribuent à l'espoir, qu'il sera en mesure de présenter des solutions rapidement.

1.2-Particularitédu procédé additif par rapport à la gestion organisationnelle

À cette rupture perceptuelle s'ajoute une rupture managériale qu'on peut observer à travers une triangulation des données du **tableau R2,** notre analyse documentaire et nos notes. Notamment, en confrontant les verbatims du tableau R2 aux quatre styles de gestion décrits par Likert (1961), nous pouvons déduire que l'utilisation de l'amélioration du produit existant est considérée comme une innovation par les acteurs représentatifs. Elle s'inscrit dans une relation collective, incluant le sens d'une unité, ou d'un langage commun. La normalisation souhaitée par les acteurs nous semble s'inscrire dans une approche conservatrice de l'innovation des améliorations plutôt que de l'innovation des ruptures, comme le procédé de la fabrication additive. Ce style de gestion se caractérise par la centralisation du processus décisionnel, la confiance limitée d'un gestionnaire, envers ses acteurs, et les relations distantes avec ces derniers, qui ont peu d'autonomie. De plus, le gestionnaire « autoritaire» dirige par la sanction et la récompense. La méthode de gestion à travers le processus normatif de l'industrie de la construction est plus complexe à caractériser. En effet, à certains égards, le style actuel s'approche du gestionnaire « autoritaire paternaliste» (au sens de Likert, 1961) en adoptant une gestion centralisée fondée sur des relations directes et parfois bienveillantes. Mais le style de gestion vise aussi à susciter l'adhésion de ses membres en les consultant, ce qui le rapproche aussi du «gestionnaire consultatif». Pourtant, notre analyse documentaire ainsi que notre expérience sur le terrain associée au **tableau R2**, rapproche le style de gestion du secteur comme la gestionnaire «consultatif» en mettant l'accent sur sa nature participative et axée sur la communication. Le choix de créer un comité de validation se compose de trois collèges pour des projets innovants par le CSTB, est également un élément factuel qui souligne sa volonté de consulter un groupe des acteurs, avant de prendre ses décisions. Nous remarquons donc une rupture entre le style de gestion du secteur, qui se concentrait sur l'autorité des assurances, pour orienter le secteur vers un style d'amélioration, et celui de gestion, qui donne au secteur une impulsion pour la participation et la communication.

1.3-Émergence de questionnements chez les acteurs de la construction.

Cette double rupture mentionnée ci-dessus s'accompagne d'une troisième, cette fois-ci liée à la rupture culturelle qui a eu lieu avec l'arrivée du procédé additive, qui apparaît à travers le **tableau R3** et notre analyse documentaire. En fait, nous remarquons à travers notre triangulation des données que les premières questions qui sont apparues parmi les acteurs. Ceux-ci sont exprimés selon l'approche artisanale traditionnelle, et insistent sur les rationalités technico-économiques (RTE) (au sens de Louart, 1984). Ceci semble parfaitement en ligne avec l'objectif de réduction des coûts de construction. Cependant, afin de réduire les coûts, ceux qui participent à la construction doivent mettre en place des mesures auxquelles, ils ne sont pas habitués. Non seulement ils ne sont pas habitués, mais ils doivent aussi le faire en cas d'urgence dans l'objectif de survie de leur organisation. En effet, la plupart des projets réalisés par la technique de la construction visaient à améliorer l'organisation, à proposer de nouvelles techniques de construction, ou à développer le modèle de l'habitat connecté et sa gestion. Avec le procédé additif *in situ*, ils doivent désormais corriger leur état pratique de construction, et le stress imposé pour produire leur activité. Il s'agit ici d'une véritable rupture culturelle pour l'organisation et ses acteurs. Notre cadre conceptuel donne à penser que cette triple rupture — **rupture perceptuelle, managériale et culturelle** — dans une période de crise caractérisée par la confusion chez les acteurs. Il a le potentiel de former l'organisation, comme une construction sociale permanente et évolutive (Charreaux 2002c ; 2002b ; Karl E. Weick 1995), devant cette période dans le secteur de la construction, une porte s'ouvre aux éventuelles dissonances cognitives (Festinger, 1957), des passages potentiels des acteurs par un état d'incertitude (Valéau, 2007) et une rupture entre l'identité acquise et l'identité reconstruite. (A. Mucchielli 2021 ; Brown et Starkey 2000a ; Renaud Sainsaulieu 1977 ; Lakhdhar 2014) Selon Watzlawick et al (1975), cette ouverture est marquée par un changement radical de cadres de référence, car le secteur, qui est en cours de construction sous la gestion du procédé additif. Le processus additif *in situ* subit des changements profonds dans sa loi interne sur la composition organisationnelle, il faut donc s'attendre, en raison des théories précédentes et de cette triple rupture perceptuelle (**tableau R1**), managériale (**tableau R2**) et culturelle (**Tableau R3**), **à l'arrivée des acteurs de la construction en période de crise.**

2 : Résistance ou crise suscitée par la légitimité et les émotions

Même si la littérature nous a fait prédire le commencement d'une période de crise suivant la triple rupture décrite ci-dessus, en effet, la crise ne s'est pas déroulée avec les acteurs lors de la

découverte du procédé additif *in situ*. Nous montrons ici ce fait, qui va à l'encontre des théories antérieures, par les jugements de légitimité positive dont le processus additif a fait l'objet au début de sa découverte, mais également par les réactions émotionnelles positives à son égard. Nous verrons qu'il a pu ainsi s'appuyer sur une faible résistance des acteurs pour mettre en œuvre sa méthode de gestion dans le secteur de la construction.

2.1-Jugements de légitimité positive

Même si la littérature nous a fait prédire le commencement d'une période de crise suivant la triple rupture décrite ci-dessus, sur le terrain, la crise ne s'est pas produite avec les acteurs dans le processus additif. **On explique ici ce fait, qui contredit les théories antérieures**, par les jugements positifs de légitimité dont le processus additif a fait l'objet au cours de la phase d'observation, mais aussi au moyen de réactions émotionnelles positives. Nous verrons qu'il a été en mesure de compter sur une faible résistance des acteurs pour permettre l'intégration de ce processus dans l'organisation. Ainsi, grâce à notre cadre conceptuel, **on constate que la gestion du procédé additif ne profite pas seulement à l'organisation de la légitimité instrumentale définie par Tost (2011). Il est considéré comme un facilitateur des efforts individuels ou collectifs pour atteindre les objectifs organisationnels internes ou définis par l'organisation.** Mais aussi de légitimité relationnelle — elle est perçue comme le support de l'identité et de l'estime de soi des individus et de la collectivité, parce qu'il fait en sorte que les personnes de la communauté soient traitées avec considération et fierté. On peut présumer que la machine en elle-même n'a pas suffisamment de légitimité morale à l'époque, cette légitimité faisant partie de ses valeurs morales et éthiques (Tost, 2011). **Le tableau R4** montre également que les individus ont procédé à une évaluation positive de la légitimité dans un «mode passif» (Tost, 2011) en plus du «mode actif» décrit plus haut. Ils ont simplement couronné l'impression 3D en affichant les symboles appropriés et conformément aux attentes culturelles et organisationnelles. En effet, en raison de son potentiel et de ses résultats—«*ça n'a pas l'air mal. La maison construite avec cette machine…*» (extraits #R4.7 ; #RAr4.8)—*l'impression 3d appartient à une catégorie particulière.* Du point de vue culturel, certains individus ont supposé qu'elle était appropriée, familière et non problématique (Bitektine, 2011). À ce stade de la réalisation, le processus additif trouve donc prêt à recevoir les bénéfices de l'empathie de ses adeptes (Beetham, 1991 ; Tyler, 2006 ; Zelditch, 2001). Dans le changement organisationnel radical qu'il souhaite instaurer, il peut s'attendre à ce que les acteurs acceptent des mesures importantes au nom de l'organisation, des changements radicaux dans leurs identités et leurs habitudes, **ce qui contribue à expliquer l'absence de crise**.

2.2– Réactions émotionnelles positives pour la plupart d'acteurs

Nous montrons les réactions émotionnelles positives des acteurs au moyen d'une période d'observation et de triangulation des données (**tableau R5,** analyse visuelle et prise de notes).En replaçant nos résultats dans le contexte des travaux de Lazare (1991, 1993), cités dans notre cadre conceptuel, nous pouvons faire le lien entre les réactions émotionnelles positives, exprimées par les acteurs, et le fait qu'ils prévoyaient des conséquences bénéfiques, aux avantages potentiels qu'ils offrent le procédé additif. À ce stade, tout est encore en attente puisque l'utilisation du procédé additif n'est encore qu'au stade de la présentation. Nous sommes dans la phase d'éveil de Collerette et al, (1997) : les acteurs se projettent dans le futur et prévoient des conséquences positives pour les processus additifs. Selon Frijda (1996), les réponses émotionnelles influent souvent sur la volonté d'un individu d'agir. Ils peuvent avoir des répercussions sur la pensée et le comportement(Elfenbein, 2007).Le choix de réaction que l'individu va accomplir trouvera en fonction de ses propres capacités à faire face au changement. Par conséquent, s'il est convaincu qu'il dispose des ressources nécessaires pour gérer l'événement, il est susceptible d'agir avec agilité. Si ce n'est pas le cas, il peut adopter un comportement plus passif ou même, une approche d'évitement qui peut être interprétée comme une forme de résistance au changement. De plus, les changements de comportement des acteurs dépendront du processus d'acquisition de sens «*Sensemaking*» (Weick, 1995 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia et al, 1994) qui sera mis en place progressivement. Le changement perturbera les habitudes de l'organisation et poussera ses membres à établir de nouveaux processus grâce à une série d'interactions, qui peuvent aboutir à une période d'ambiguïté (Mintzberg et Waters, 1985). Dans cette période d'ambiguïté, les acteurs donneront un sens aux événements vécus et ce sens déterminera alors leur participation ou non au changement. À cette étape, la littérature suggère deux types de comportements chez les acteurs en raison de leurs réactions émotionnelles positives : soit ils sont convaincus de leur aptitude à réaliser et à participer au changement ou, ils sont moins convaincus et adoptent un comportement plus passif que l'on peut qualifier de résistance au changement. Ces comportements évolueront alors selon le *Sensemaking* qui se produira comme une réaction à des événements ultérieurs.

2.3-Variation de la résistance chez les acteurs.

Le **tableau R6** et notre analyse documentaire montrent la faible résistance des acteurs du secteur de la construction à ce stade du processus additif *in situ*. Cependant, avant de procéder à l'analyse de la résistance, le tableau R6 confirme également que le cas que nous étudions est

celui d'un changement organisationnel radical. En effet, le changement à l'étude réside dans «*un changement majeur, et agile qui se produit dans une situation de crise réelle*» (Soparnot, 2005). La réponse volontaire du gestionnaire a une crise réelle ou anticipée. Demers (1999), il est prévu que ce changement radical ait un impact sur la culture, la structure et les systèmes (Giroux, 1991). Ainsi, pas moins de treize thèmes ont été observés sur le processus additif par la multitude de changements qu'il impose à ce moment-là sont détaillés dans le tableau R6, et les réponses des acteurs visaient à **augmenter la cohésion** entre les réalités de l'identité organisationnelle. Ces thèmes ne sont pas exhaustifs. Cependant, **ces résultats semblent en contradiction avec les travaux de Collerette (2008) qui soulignent que trop de changements simultanés peuvent conduire à une résistance au changement**. À ce moment de l'observation, nous avons constaté que lorsque l'étude a commencé en 2019, il y avait une forte opinion négative au sujet de l'impression 3D qui correspondait les travaux de collecte(2008) . Cependant, au cours de la seconde phase en 2022, les opinions des acteurs sur le processus additif ont **radicalement inversé les données initiales**, à ce stade, notre analyse sera centrée sur les résultats de la seconde phase. Peut-être les acteurs du secteur de la construction ont-ils été préparés pour les changements proposés, par le procédé additif ou son potentiel d'intégration du changement était suffisant pour qu'il n'ait pas à y résister. De plus, certains verbatims du tableau R6 sous-tendent l'évolution de la gestion dans le secteur, qui semble se confirmer en tant que partenariat visant à mieux gérer le changement. Cependant, il reste le seul décideur et nous avons vu **dans le tableau R2** que son style de gestion oscille entre une gestion «autoritaire paternaliste» et une gestion «consultative» (Likert, 1961). Il sera nécessaire de continuer à observer l'évolution de la gestion du secteur, pour mieux analyser les conséquences du processus additif et leurs conséquences, en particulier au sein du secteur de la construction. En outre, l'extrait (#R6.3), montre des acteurs qui trouvent très pertinent d'utiliser le processus additif tel qu'ils se sont exprimés «*Il est bon d'essayer quelque chose de nouveau*». Ainsi, il ne trouve pas seulement un sens dans ces mesures, mais croit aussi qu'elles sont compatibles avec l'identité organisationnelle. En effet, pour être pertinent, il faut quand même une référence pour mesurer le degré de pertinence d'un changement proposé. L'identité organisationnelle est ainsi mobilisée ici, et ces potentiels du processus additif sont conformes à sa méthode. L'augmentation de la productivité, le recentrage sur la production *in situ*, la mise en œuvre du contrôle direct, et l'optimisation de la ressource de production apparaissaient non seulement dans le sens d'une réorganisation du secteur, mais respecter le cœur de métier, la culture et les valeurs de l'organisation. Toutefois, dans l'extrait (#R6.9), une femme architecte de 59 ans qui ne considère pas vraiment cette technologie comme un «*véritable nouveauté*

aurait été, par exemple, que la finition soit effectuée en même temps… Quelque chose du genre qui n'existe pas, parce qu'autrement ce n'est pas vraiment nouveau». L'absence d'une tâche de son action pour influencer son regard sur le processus, en d'autres termes, le processus doit être évalué jusqu'à l'achèvement complet de l'ensemble des tâches à effectuer dans ce domaine. Nous continuons donc à voir des aspects liés à l'identité organisationnelle, et à son respect à travers le processus additif du point de vue des acteurs. Nous sommes en présence d'une période durant laquelle les acteurs sont pleinement engagés dans le changement. Cette période voit donc émerger une catégorie des personnes émergentes à ce moment du changement : il s'agit d'ingénieurs, architectes et directeurs d'agences qui seront appelés les **Persuadé (Pe)** dans le cadre de cette étude, car ils participent aux changements menés par ce changement technologique avec une faible résistance. Nous avons aussi vu, comme on peut le voir dans le tableau R6, une approche générale de la façon dont les personnes peuvent changer leur attitude quotidienne sans complexe. Nous constatons également que l'usage du numérique est pratiquement utilisé par les différentes personnes interrogées, quel que soit leur âge, qu'il s'agisse de la fréquence d'utilisation ou de la variété d'utilisation. Nous proposons dans cette phase de notre étude empirique de considérer ces deux dimensions (**tableau #R6**), de diviser les visiteurs (professionnels) de cette phase d'observation en quatre familles. Dans la première famille, la résistance à la complexité est élevée *(RC)*, tandis que dans la seconde famille, ceux qui ont trait aux avantages sont faibles (*AF*). La troisième famille est caractérisée par une incertitude élevée (*IE*) à l'égard des deux dimensions(avantages et complexité). La quatrième famille se caractérise par un faible niveau d'incertitude (*FI*) en ce qui concerne les deux dimensions. En outre, nous avons distingué la catégorie et la famille en raison de la conformité de leur validité par les acteurs qui ont ensuite été interviewés en dehors de cette période. Par leur action commune, les Persuadés et les Acteurs émergents mèneront la construction du sens et la consolidation de l'identité organisationnelle traditionnelle qui entraînera des changements organisationnels, que nous présenterons en détail au paragraphe suivant.

3 : Changement d'identité organisationnelle grâce à la construction du sens

Nous avons montré précédemment que les premiers processus additifs *in situ* avaient seulement une faible résistance. Nous allons désormais montrer que la participation des acteurs à la mise en œuvre du changement sera accompagnée d'une construction de sens (ou *Sensemaking*) et en consolidant l'identité organisationnelle traditionnelle. Cela va permettre un changement dans

l'organisation et un changement de gestion que nous allons détailler et qui va sortir le secteur de sa crise économique.

3.1-Construction de sens dans le changement

Le **tableau R7** présente le processus de *Sensemaking* vécu par les acteurs au cours de la mise en œuvre du changement radical par le processus additif. À ces données s'ajoutent notre analyse documentaire, site internet et les notes prises. Comme le souligne notre cadre conceptuel, les acteurs ont donc élaboré des interprétations de stimuli environnementaux ambigus découlant du changement (Weick, 1995). À cette étape de l'histoire du secteur de la construction, nous sommes en période de compréhension du changement (Rondeaux et Pichault, 2012),en d'autres termes, dans une phase de cognition pendant laquelle les membres de l'organisation participent à des opérations de création de sens (Gioia et Chittipeddi, 1991). À cette étape, on constate que le changement a du sens aux yeux des acteurs. Il est aussi surprenant de voir que bien que cela représente un véritable changement de vocation de l'organisation impliquant une considération des intérêts des autres parties prenantes (extrait #RDr7.5). Il semble concentrer les efforts des responsables (extraits #RDr7.2, #RDr7.5, #RDr7.8),tout en leur permettant d'avoir un sentiment de reconnaissance et d'importance pour l'entreprise, selon les extraits (#RDr7.2, #RDr7.3). Il s'agit donc ici d'un changement organisationnel radical que les acteurs soutiennent depuis le début. Cette originalité de notre terrain ajoute à l'intérêt de son étude. Afin de mieux comprendre cette adhésion rapide des acteurs à un changement radical, il est nécessaire de tenir compte de la contribution des créations de sens des acteurs à la construction de l'identité organisationnelle. Ainsi, Rondeaux et Pichault (2012) montrent que la compréhension commune des membres de l'organisation, les résultats du processus détection des acteurs façonnera et remodèlera l'identité organisationnelle sur une base régulière, surtout en période de changement.

3.2-Consolidation de l'identité traditionnelle de l'organisation

Le **tableau R8** et notre analyse documentaire font la lumière sur deux phénomènes qui se produisent en même temps. **D'une part**, un changement organisationnel radical contribue à l'émergence d'une nouvelle organisation, surtout avec la possibilité que le procédé additif s'adapte au Nouveau Monde de la construction, qui va changer non seulement la façon dont les clients perçoivent le secteur de la construction, mais aussi la façon dont les acteurs perçoivent leur organisation. Ainsi, avant le changement radical, les acteurs pensaient qu'ils pouvaient transformer la génération sans avoir à changer leurs pratiques réelles de construction d'après

l'extrait (#ROr8.1). Avec l'amélioration de la conception du bâtiment, une nouvelle vision de la construction émerge et les concepteurs comprennent que leur vérité technique est directement liée à leurs capacités, voir l'extrait (#RDr8.2). On assiste également à une prise de confiance des acteurs vis-à-vis de politiques de transparence. Cet événement crée une relation gagnant-gagnant avec les clients selon l'extrait (#RDr8.2) qui participeront au règlement de tous ces problèmes techniques et normatifs. **D'un autre côté**, le changement radical consolide l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur de la construction. Ils soutiennent l'esprit du secteur de cet acteur en créant davantage de ce pourquoi ils n'étaient pas utilisés selon les extraits (#RDr8.5, #RDr8.9), la «*culture du retard*» du secteur est encore renforcée par le nombre de nouveaux projets à mettre en œuvre d'après l'extrait (#RDr8.8) et son cœur de métier traditionnel et privilégié sur le marché de la construction sollicité par l'extrait (#RDr8.4). Grâce à notre analyse, nous constatons également que le procédé additif a suivi une technique qui lui a permis de respecter l'identité organisationnelle dans ses démarches de développement sectoriel. Il a inclus un diagnostic des forces et des faiblesses du secteur par des forums particuliers avec l'ensemble des acteurs. Ensuite, le procédé a été soumis à un diagnostic de validation avec un organisme qui supervise l'approbation et fort de son adhésion à celui-ci, il a construit un schéma de développement de l'organisation. **Ainsi, le procédé additif n'est pas étonnant que ces offres poursuivent l'identité du secteur et trouvent un écho favorable parmi les acteurs**. De ce fait, en nous référant à notre cadre conceptuel, nous pouvons expliquer l'adhésion rapide des acteurs au changement radical en ce moment en consolidant l'identité organisationnelle traditionnelle que ce changement permet. En effet, nous avons vu que Brown et Starkey (2000) font preuve de résistance au changement en tant que protection individuelle et organisationnelle face à une possible transformation de l'identité organisationnelle. Les individus et les organisations cherchent donc à maintenir leur estime de soi, ce qui suppose des comportements conservateurs pour préserver l'identité existante (Albert & al, 2000b; Hogg & Terry, 2000; Scott & Lane, 2000b) . Pourtant, dans le cas que nous étudions, le procédé additif n'a pas tenté de remettre en question l'identité existante. Au contraire, il a procédé à un changement organisationnel radical qui le consolide et le renforce. En outre, les acteurs en sont conscients et le changement a du sens pour eux (**Tableau R7**).Cependant, nous soulignerons deux points qui s'avéreront essentiels pour comprendre le résultat du changement organisationnel étudié. **Premièrement,** certains acteurs considèrent que le changement est lié au rapport coût-efficacité plutôt qu'aux progrès**.** Cela pourrait **influencer négativement l'évolution du *Sensemaking*** des acteurs face au changement. **Deuxièmement**, même si l'extrait (#RDr8.8) définit, le processus additif comme une «pratique traditionnelle», il serait

erroné de dire qu'il est le premier à assumer ce rôle au sein de l'organisation. En effet, d'après le **tableau R2**, le procédé traditionnel était, lui aussi, perçu comme une «méthode rationnelle». Il s'agira donc de **considérer les différences de style de gestion** (**tableau R2**) et de mode de gestion (**tableau R9**) entre le procédé traditionnel et le procédé additif pour pouvoir comprendre l'évolution de la situation du secteur de la construction dans la suite du changement radical.

3.3-Changement organisationnelle et changement de la gestion

La triangulation de nos données du **tableau R9** et notre revue de la littérature exposent plusieurs dimensions du changement radical qui a eu lieu avec l'avènement du procédé additif. Si la manière dont le processus traditionnel est géré et considéré comme une forme de «gestionnaire autoritaire exploitant» (Likert, 1961) rapproche sa méthode de gestion du modèle actionnarial (tableau R2). le mode de gestion du procédé additif semble plus proche du modèle partenarial à travers le tableau R9. Ainsi, on assiste sous la consigne du procédé additif à une nouvelle méthode, qui commande l'approvisionnement lui-même directement avec les fournisseurs d'après l'extrait (#RF9.1). En revanche, c'est surtout la ligne de conduite du procédé additif pour mettre en place son plan de développement du secteur qui nous fait penser à une gestion partenariale : il a la capacité de laisser chacun d'examiner ses besoins selon chaque partenaire, lors de son introduction pour répondre à leurs attentes, mais également pour identifier les actions entreprises conformément à l'identité organisationnelle traditionnelle selon l'extrait (#RF9.9). Par conséquent, le processus additif a mis en évidence la création de valeurs grâce à des synergies entre les divers «*acteurs de production*» (Charreaux, 2000a, 2000b, 2004a). Par ailleurs, le procédé additif choisit d'élargir le champ de partenariats conformément à l'extrait (#RF9.4, #RF9.5), incitant ainsi d'autres «acteurs de production» à contribuer à la création de valeurs comme dans les théories de la gestion partenariale. Selon Charreaux (Charreaux, 2000a, 2000b), cité dans notre cadre conceptuel, un acteur ayant une autorité décisionnelle résiduelle devient en partie propriétaire. Sa production d'efforts supplémentaires sera encouragée seulement s'il reçoit une partie de la rente organisationnelle, sous forme monétaire ou non. Mais l'impression 3D n'a pas seulement élevé certains des cadres actuels de l'agence au rang de gestionnaire. Mais cela a également renforcé leur pouvoir décisionnel par leur statut et leur intégration dans la stratégie de développement de leur organisation. Il peut ainsi compter sur d'autres efforts de ses dirigeants sur la base de théories de gestion ou de gouvernance. Selon Rajan et Zingales(1998), ce système de gestion semble être une façon de protéger la valeur du capital humain des employés. Bien qu'il soit possible que le processus d'addition ait eu ses

objectifs à ce stade de l'évolution du secteur, rappelons qu'il s'agit d'un «*grand bouleversement*» dans l'extrait (#RF4.1) doublé d'une «*grande capacité de réalisation*» par l'extrait (#RF4.4). Il est donc possible que malgré ces signes évidents d'ouverture aux idées d'entreprises, en accord avec l'extrait (#RF9.6), et selon les gestionnaires comme les extraits (#RF9.4, #RF9.5), la gestion du procédé additif eût également pour objectif de «*mettre en confiance les acteurs*» afin que l'acteur suive ses inventions d'après les extraits (#RF4.1, #RF4.4). Nous avons aussi constaté que l'utilisation du processus pour promouvoir la situation économique déjà médiocre a suscité un profond soutien de la part de l'organisation dans son ensemble, explique l'extrait (#RF6.2). **À ce stade de la mise en œuvre du changement radical**, il est donc encore difficile de savoir si, la gestion du procédé additif cherche effectivement à faire évoluer la gestion du secteur de la construction vers une gestion de partenariat, et/ou s'il poursuit principalement l'objectif d'assurer le soutien indéfectible des acteurs pour conduire le changement. Ces éléments d'analyse seront utilisés afin de mieux comprendre la façon dont la situation évoluera à l'avenir.

Résistance complète face au projet de changement

Cette sous-partie détaille la phase d'initiation du changement étudié (chapitre 6). Après avoir progressivement mis en évidence la situation critique du secteur face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, on verra que le processus additif a continué à accentuer le changement radical, par l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein de l'organisation. Ces nouvelles logiques identitaires ont engendré de multiples dissonances avec l'identité et le contexte traditionnel de l'organisation, ce qui a conduit à l'émergence d'une période d'ambiguïté, l'apparition des premiers comportements marqués par une résistance et une diminution de la cohésion du secteur.

1 : Perturbation de l'identité en intégrant de nouvelles logiques

Nous mesurerons ici l'état d'identification organisationnelle des acteurs avant l'accentuation du changement, en comparant leur perception et leurs attentes par rapport à l'identité organisationnelle. Ensuite, nous verrons comment l'intégration de nouvelles logiques identitaires contredira l'identité organisationnelle traditionnelle et, par conséquent, perturbera l'identification organisationnelle précédente.

1.1-Perceptions de l'identité organisationnelle face au procédé additif

Avec le **tableau R10**, nous nous intéressons au concept de perception identitaire, qui est l'une des dimensions du processus de comparaison identitaire (*Identity Comparison*) décrit par Foreman et Whetten (2002). Le concept de perception de l'identité est très large puisqu'il englobe la perception de l'identité organisationnelle (Dutton et al., 1994), les éléments liés à l'identité organisationnelle (Whetten et al., 1992) l'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989) et l'identité organisationnelle actuelle (Reger et al., 1994). Utilisé dans le processus de comparaison d'identité, il permet de mieux comprendre l'identification organisationnelle d'un individu, qui correspond au degré d'appropriation de l'individu par rapport aux attributs de son organisation (Dutton et al., 1994). C'est une comparaison cognitive qui conduit l'individu à apprécier le niveau d'adéquation entre ce qui le définit et ce qui définit son organisation. Tout comme Foreman et Whetten (2002), l'identification organisationnelle est un type de processus de comparaison d'identité. L'intérêt d'un tel choix dans cette thèse repose sur le fait que la comparaison de son identité influence ses attitudes et comportements. Cela nous permettra d'établir un lien entre l'identité organisationnelle — qui s'inscrit dans le concept de perception de l'identité —,l'identification organisationnelle et la résistance au changement. En fait, plus le degré de concordance du processus de comparaison de l'identité est élevé, plus le niveau d'identification organisationnelle d'un individu est élevé (Foreman et Whetten, 2002) et plus il est susceptible de collaborer pour la réussite des projets de l'organisation et d'accepter le changement (Reger et al., 1994). Le **tableau R10** décrit donc la façon dont les entrepreneurs perçoivent **l'identité organisationnelle** du secteur de la construction. L'activité apparaît comme depuis «*l'origine de l'humanité*» qu'on cherche à préserver suivant l'extrait (#RE10.2) et à qui l'on reste fidèle toute sa vie organisationnelle en accord avec l'extrait (#RE10.1). Cette «*originalité*» a développé une relation de solidarité avec ses clients (extraits #R10.3, #RE10.5) et l'identité organisationnelle du secteur de la construction a été perçue par les entrepreneurs par rapport au procédé additif à raison des extraits (#RE10.5 ;#RE10.6).

1.2-Attentes des entrepreneurs vis-à-vis de l'identité organisationnelle

Le **tableau R11** regroupe les attentes des acteurs à l'égard de l'identité organisationnelle, en ajoutant ces éléments aux perceptions identitaires (**tableau R10**). Nous avons désormais les deux dimensions nécessaires pour appréhender le processus d'identification organisationnelle des acteurs (Foreman et Whetten, 2002) afin de mieux comprendre leurs attitudes et leurs comportements. Les attentes des acteurs en matière d'identité organisationnelle comprennent

les définitions individuelles (Dutton et al., 1994), les attentes des membres (Whetten et al., 1992), les identités individuelles (Ashforth & Mael, 1989) et l'identité organisationnelle idéale (Reger et al., 1994). D'après le **tableau R11**, le changement radical mené par le procédé additif semble avoir nourri les attentes du secteur, non seulement en matière d'évolution de métiers en conformité avec l'extrait(#ROr11.4), mais également concernant la résolution d'inégalité traditionnelle de la mise en œuvre entre les différents secteurs suivant les extraits (#RE11.1, #ROr11.4, #RE11.5). L'extrait (RE12.1 et #RE12.2) confirme qu'il est toujours à la recherche d'innovation technologique qui pourrait évaluer le domaine du bâtiment, et s'il a choisi ce mode de construction, parce qu'il pense que les pratiques traditionnelles du bâtiment doivent être échangées pour le moment. Cependant, lorsque nous présentons notre thème de recherche, comme la technologie dite additive (impression 3 D), il se trouve un peu réservé à propos de cette technologie. En effet, l'extrait (RE12.1 et #RE12.2) est confronté, à des principes en tension «*vouloir échanger des pratiques traditionnelles dans le domaine de la construction*», en prenant en considération les limites géographiques. En comparant ces attentes avec les perceptions de l'identité (**tableau R10**), soit les acteurs s'identifieront à l'organisation au cas où leurs attentes correspondraient à leur perception de l'identité, soit les acteurs auront de la difficulté à s'identifier à l'organisation en cas de conflit, entre leurs attentes et leur perception. Ces dissonances sont suivies, selon Foreman et Whetten (2002), les réponses des acteurs visaient à augmenter la cohésion entre la réalité de l'identité organisationnelle, et ce qu'elles devraient être idéalement pour eux. Ces réponses peuvent inclure une modification des croyances fondamentales de la personne, des pressions exercées sur l'organisation pour qu'elle modifie ses pratiques fondamentales ou qu'elle réévalue sa relation avec l'organisation. Ainsi, **en comparant les tableaux R11 et R10**, on remarque que, durant la période étudiée de l'histoire de la construction, l'identité organisationnelle contient encore un certain clivage entre traditionalistes et progressistes, recueils d'après les extraits (#RE10.1; #RE12.2) qui ne satisfont pas les attentes des acteurs. Cependant, l'extrait (RE12.1 et #RE12.2) confirme qu'il est toujours à la recherche d'innovations technologiques qui pourraient évaluer le domaine du bâtiment, et s'il a choisi ce mode de construction parce qu'il pense que les pratiques traditionnelles du bâtiment doivent être échangées pour le moment. Le procédé additif a largement participé au changement des pratiques fondamentales de l'organisation en allant dans le sens des attentes des acteurs, que ce soit en matière de remise en question du secteur durant la période de crise sanitaire dans l'extrait (#ROr11.4), ou de résolution des inégalités traditionnelles entre secteurs de la construction et les autres secteurs. Il a également consolidé l'«*esprit de métier*» du secteur par son procédé selon l'extrait (#RE10.5), répondant ainsi aux

attentes de cohésion des acteurs par l'extrait (#ROr11.3). D'autre part, à cette époque, il n'y avait toujours pas de cohésion avec les attentes des acteurs concernant une meilleure communication des fédérations, ou une transition rapide vers la fabrication additive pour développer le secteur. Avant la mise en évidence du changement par le processus additif, nous comprenons donc mieux pourquoi il n'y a pas encore une résistance réelle à ses méthodes à ce stade du changement (**tableau R6**).En effet, ces alternatives contribuent à réduire l'écart entre les attentes et les perceptions des acteurs en ce qui concerne l'identité organisationnelle. **Par conséquent, ils s'identifient de manière générale à leurs organisations, et participent certainement au projet de développement du secteur.**

1.3– Prise en compte d'une nouvelle logique identitaire.

Cette situation changera avec l'intégration de nouvelles logiques d'identité dans le secteur de la construction, que nous présentons en détail en triangulant les données dans le **tableau R12**, notre analyse de documents et notre carnet de notes. Ces logiques identitaires se heurtent, même en contradiction, à l'identité organisationnelle traditionnelle, qui aura pour effet de le faire évoluer d'une manière plus ou moins volontaire et de perturber l'identification organisationnelle des acteurs précédemment observée. Pour comprendre ces nouvelles logiques identitaires ainsi que les conséquences de leurs interactions avec l'identité traditionnelle de l'organisation, nous avons dans notre cadre conceptuel l'approche Rondeaux et Pichault (2012) décrivant l'identité organisationnelle comme un hybride de différentes logiques identitaires, dont chacune est une version différente, autant de manières de comprendre ce qu'est l'organisation aux yeux de ses membres. Toutefois, dans la démarche de Rondeaux et Pichault (2012), la logique identitaire dominante est transmise des dirigeants d'organisations aux membres de l'organisation. Cependant, ce qui est stable, central et distinctif et qui fédérait les visions de l'organisation(ses valeurs, ses principes de mise en œuvre), en d'autres termes son identité organisationnelle, n'est pas transmis par les dirigeants organisationnels dans le cas du secteur, mais est ancré parmi les acteurs sous la forme de l'identité organisationnelle traditionnelle. Une originalité de notre terrain réside donc dans le fait que la logique identitaire dominante de la construction est conduite par les membres de l'organisation, et sa concurrence avec les nouvelles logiques d'identité a lieu tardivement au cours du processus additif, qui a respecté l'identité organisationnelle traditionnelle dans ses premières méthodes (**voir tableau R8**). **Nous nous trouvons donc dans un cas où la logique identitaire dominante n'est pas consolidée que par une longue année de gestion stable(processus traditionnel), mais aussi par la réappropriation des acteurs au cours de cette période, ainsi que par les méthodes du**

processus additif au début de son cadre de référence. Les nouvelles logiques identitaires qui apparaissent lors de l'arrivée du procédé additif et qui sont portées par un petit nombre d'acteurs seront donc, mises à l'épreuve face à une forte logique identitaire traditionnellement dominante. Pour comprendre cette confrontation de logiques identitaires dominantes et alternatives, il s'agira donc de prendre en compte le point de vue des membres de l'organisation sur ces nouvelles logiques identitaires, en confrontant la logique identitaire dans laquelle ils s'inscrivent — dominante ou alternative — à leurs perceptions du contexte dans lequel ils évoluent (Rondeaux et Pichault, 2012). Sur invitation de Rondeaux et Pichault (2012), nous chercherons à répondre aux questions suivantes : est-ce que le contexte organisationnel au fur et à mesure de son évolution correspond à la logique d'identité des membres de l'organisation ? À quel point ce contexte est-il significatif à ses yeux ? Ce processus visant à confronter les logiques identitaires aux perceptions du contexte mènera soit à la congruence (Rogers, 1951) — les perceptions du contexte apparaissent comme une continuité de la logique d'identité — soit à une situation de dissonance (Festinger, 1957) — la logique d'identité adoptée par les acteurs ne correspond pas à leur perception du contexte. Toutefois, il nous semble important de souligner que certains acteurs montrent des signes d'adaptation à de nouvelles logiques identitaires lorsque d'autres perdent leurs repères d'après l'extrait (#RE12.1) ou se remettent en question, suivant l'extrait (#RE12.1). Par ailleurs, en prenant en compte le contexte dans lequel évolue le secteur de la construction, la recherche de la performance et de la rentabilité était importante quand ses commandes publiques étaient négatives. Mais le secteur commençant à sortir de cette crise d'activité dès 2017, la logique identitaire d'efficacité, de rentabilité et de performance se retrouve en dissonance avec le contexte économique de l'organisation.

2 : Apparition de multiples dissonances.

Il nous revient maintenant de voir comment cette situation de confrontation de nouvelles logiques identitaires avec l'identité organisationnelle a entraîné l'émergence de dissonances dans le secteur de la construction. Nous nous intéresserons particulièrement aux dissonances qui ont émergé entre ces nouvelles logiques identitaires, les nouveaux processus et le contexte dans lequel le secteur évolue.

2.1– Dissonances en lien entre logique/contexte

Le **tableau R13** et notre triangulation des données font apparaître des dissonances entre la nouvelle logique identitaire et le contexte. Pour confronter ces résultats avec la littérature, dans cette thèse, nous considérons que, les dissonances entre les logiques identitaires émergentes, et

le contexte de développement de l'organisation, sont définies comme, un ensemble de croyances, et de valeurs, qui sont liées les unes aux autres, et partagées par un groupe qui entre en rupture avec la réalité perçue, par les acteurs (Festinger, 1957 ; Rondeaux et Pichault, 2012). En raison de leur rupture avec la réalité perçue par les acteurs, les logiques identitaires émergentes contribueront à l'émergence d'une résistance au changement (voir **tableau R17**). En fait, elles ne sont pas seulement parfois contradictoires avec l'identité traditionnelle de l'organisation (voir **tableau R14**). Mais leur rupture avec la réalité perçue par les acteurs (voir **tableau R13**) accentue la nature menaçante qu'ils peuvent avoir en ce qui concerne l'identité organisationnelle traditionnelle. La résistance au changement qui résulte de cette rupture est donc le fruit de mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une possible transformation de l'identité organisationnelle traditionnelle (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014). De plus, la menace de l'identité organisationnelle dominante par une logique identitaire fragmentée et dissonante peut entraîner des difficultés majeures au sein de l'organisation. Il s'agit notamment de questions de communication et de participation organisationnelle, des identifications et de difficultés liées à la prise de décisions (Albert & Whetten, 1985; Foreman & Whetten, 2002; Jehn et al., 1997, 1999). **Nous constatons maintenant que les quatre logiques d'identité élaborées au tableau R13 ne sont pas adoptées à l'unanimité** : **1)** la logique identitaire tournée vers la performance et l'efficacité ne semble pas avoir été suffisamment accompagnée dans le processus de changement. **2)** la logique identitaire liée au procédé additif a fait l'objet d'une certaine réticence, dans la mesure où elle perturbe profondément les vieilles habitudes du secteur de la construction. **3)** la logique identitaire visant une transformation en procédé additif se trouve en dissonance avec la réalité perçue par les acteurs, car, il ne remet pas en cause le maintien des emplois manuels ; **4)** la logique d'identité liée à la transformation réglementaire sécurise une grande partie des entreprises, mais craint aussi qu'elle puisse remettre en cause tous les contrats et les avantages acquis de toutes les entreprises. Nous remarquons également la dimension politique qui prend de l'importance dans l'environnement du secteur de la construction par le **tableau R13**, en particulier avec des logiques identitaires liées à la transformation en procédé additif en conformité avec les extraits (#ROr13.3 et #ROr13.6). Cette dimension jouera un rôle important dans la compréhension de la transformation du secteur de la construction et sera détaillée par la suite.

2.2-Dissonance nouvelle logique/identité traditionnelle

Le **tableau R14** et notre triangulation des données nous permettent de mettre l'accent sur l'aspect hybride de l'identité de l'organisation (Rondeaux et Pichault, 2012) : elle inclut la logique d'identité dominante, qui correspond à l'identité organisationnelle traditionnelle dans le cas du secteur de la construction, et une logique d'identité alternative (tableau R12), qui sont «*constituées des perceptions diversifiées sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation, ses valeurs, ses principes de fonctionnement*» (Rondeaux et Pichault 2012, p. 48). Cependant, **le tableau R14 montre que les nouvelles logiques identitaires entrent en dissonance avec l'identité organisationnelle traditionnelle**. Nous sommes donc dans un cas où les «déclarations d'identité»— au sens de Ravasi et Schultz (2006), elles sont le plus souvent produites par le sommet stratégique de l'organisation — entrent en dissonance avec la «*compréhension d'identité*»— au sens de Ravasi et Schultz (2006), elles sont co-construites par l'ensemble des membres de l'organisation. En d'autres mots, l'institution aimerait voir le secteur se développer en suivant une logique identitaire qui met l'accent sur la performance, l'harmonisation et une évolution concrète avec le processus additif, les acteurs n'adhèrent pas à ces logiques et les considèrent comme des contradictions avec la logique identitaire, qui a dominé dans le secteur : ils ont des «*moyens disponibles pour le moment*» qui se manifestait par l'extrait (#RE14.5) et s'adaptent au «*souhait de [ses] clients*» d'affermir par l'extrait (#RE14.6) que certains entrepreneurs ressentent le besoin de faire traîner leurs tâches de réorganisation et de rationalisation. Par ailleurs, l'entreprise n'arrive pas à «*gagner*» en productivité malgré le fait qu'elle augmente sa main-d'œuvre et son équipement, conformément à l'extrait (#RE14.4). **Ceci est conforme aux conclusions d'Alvesson et Empson** (2008b)**, qui soutiennent que les membres de l'organisation ont tendance à réfléchir plus profondément sur la façon dont les choses étaient en période de crise ou de dissonance majeures**. En conséquence de ces dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur de la construction, des pertes de sens sont ressenties par les entrepreneurs. Ces pertes de sens alimentent le doute qui, selon Valéau (2007), constitue un défi existentiel entraînant une diminution de l'engagement. Comme le précise notre cadre conceptuel, ce doute s'accompagne d'une prise de conscience de l'individu, qui comprend que les motifs originaux qui l'ont poussé à agir vont changer ou qui ne les perçoit plus de la même manière. Il passe ensuite par une période de questionnement de ses motifs qui peuvent conduire à l'abandon, ou à l'identification de nouvelles raisons de continuer à progresser dans ses projets. En outre, ces dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle

traditionnelle alimenteront la résistance au changement d'acteur (**voir tableau R17**), qui se développera en comportement conservateur pour préserver l'identité existante/ou traditionnelle (Albert & al, 2000b; Hogg & Terry, 2000; Scott & Lane, 2000a) . Dans le processus de confrontation d'identité décrit par Foreman et Whetten (2002), nous pouvons également anticiper un écart grandissant, entre les attentes des acteurs en matière de relations à l'identité organisationnelle, et ce qu'elle devient en raison des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires, et l'identité organisationnelle traditionnelle. Nous suivrons les conséquences d'un tel écart dans les tableaux suivants.

2.3– Dissonances entre un nouveau processus de fabrication et des identités traditionnelles.

Nous notons avec le **tableau R15** et des extraits du site d'internet spécialisé que plusieurs choix stratégiques du processus additif dans le schéma de la construction entrent en dissonance, avec l'identité organisationnelle traditionnelle. Ainsi, certains acteurs voient dans cette période une rupture avec la «*qualité de rendue*» il était d'accord avec l'innovation au sens général (extrait #RAR14.1). Cette période est en fait opposée à celle où ses choix stratégiques ont consolidé l'identité organisationnelle traditionnelle (**tableau R8**). Ces dissonances s'ajoutent aux dissonances déjà observées entre la nouvelle logique identitaire, le contexte et l'identité organisationnelle traditionnelle (**tableaux R13 et R14**). Elles alimentent la période d'ambiguïté et de remise en question qui se dessine à cette époque dans l'histoire du secteur de la construction (**voir tableau R16**). Cette période de questionnement est présentée dans Watzlawick et al, (1975) comme une ouverture vers un changement de cadre de référence — passage du «changement 1» au «changement 2». Nous avons ainsi atteint un moment clé dans l'évolution du secteur de la construction, où, ces acteurs entrent dans une période d'ambiguïté, qui pourrait conduire à l'émergence d'une nouvelle identité organisationnelle. En effet, en tenant compte des dissonances que le changement génère en son sein d'après les (**tableaux R13, R14, R15**), l'identité organisationnelle traditionnelle guide le processus de détection des individus qui la redéfiniront progressivement (Gioia, 1998; Gioia & Longenecker, 1994; Hatch & Schultz, 2002) . Dans la construction/déconstruction perpétuelle (Chédotel, 2004), **il apparaît ici à la fois comme l'objet qui subit le changement, et comme le processus cognitif qui influe sur l'orientation de ce changement. Une originalité de notre cas réside dans le début tardif de cette période d'ambiguïté au cours du changement**. En effet, il est plus fréquent de voir apparaître une période d'ambiguïté juste après la mise en œuvre du changement (Huy et al., 2014). Ceci s'explique notamment par le fait que le processus additif reposait

initialement en grande partie sur les acteurs et leurs attentes pour mettre en œuvre le changement(tableau R8). le procédé est mis avec une approche originale de la gestion du changement en s'appuyant sur «ses organes», c'est-à-dire sur des organisations composées d'acteurs déjà en place, alors que le changement organisationnel radical est le plus souvent basé sur une nouvelle équipe de gestion de l'extérieur de l'organisation qui tentera de convaincre les acteurs d'adopter de nouvelles habitudes (Huy et al., 2014).

3 : Ambiguïté, résistance et manque de cohésion.

Nous détaillerons ici la période d'ambiguïté où le secteur de la construction a été provoqué par les dissonances notées ci-dessus. Elle se caractérisera en particulier par une perte de repère des acteurs, des insuffisances de gestion et des difficultés de communication. Ce sera aussi à l'origine de l'apparition des premiers comportements marqués de résistance, qui auront du sens malgré tout aux yeux des acteurs qui les adopteront, et qui serviront parfois les intérêts de l'organisation. Nous observerons également une diminution de la cohésion d'individu, ce qui entraînera la formation d'un «réseau» ayant des logiques et des intérêts différents.

3.1-Émergence d'une période d'ambiguïté chez les acteurs de la construction.

Par le **tableau R16**, on constate que chaque acteur interviewé ne manque pas d'associer son travail au cœur de métier de la construction. Cette conduite peut révéler une tentative des acteurs interviewés de manifester leur caractère fondamental pour l'organisation en tant qu'individus dans cette période d'ambiguïté et de remise en question. On constate déjà dans ce comportement d'acteurs un désir de protéger leur propre intérêt (Dent et Goldberg, 1999) et de préserver l'estime de soi (Albert et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Scott et Lane, 2000). Pourtant, à notre avis, le **tableau R16** souligne un processus **plus complexe**, que le simple fait de vouloir protéger et préserver, les intérêts individuels dans une période d'ambiguïté. En effet, l'ambiguïté que nous voyons dans les perceptions des acteurs, au sujet de la définition de l'activité principale de leur organisation, peut être **associée aux multiples logiques identitaires**, qui se développent dans le secteur de la construction **(tableau R12**). D'après les travaux de Foreman et Whetten (2002), **nous pouvons relier les résultats du tableau R16**, aux éléments liés à l'identification organisationnelle dans un secteur qui développe d'identités multiples ou, dans tous les cas, des **logiques identitaires multiples**. Pour cette raison, Foreman et Whetten (2002) décrivent le processus selon lequel les acteurs d'une organisation adoptent d'identités multiples pour redéfinir leurs attitudes et leurs comportements. C'est pourquoi ce processus consiste avant tout à passer par une phase de comparaison d'identité au cours de laquelle, chacun distinguera

ses perceptions de l'identité organisationnelle de ses attentes vis-à-vis de l'identité traditionnelle. Ce processus le conduit alors à s'identifier à certains aspects de la logique identitaire en présence (identification organisationnelle), et à modifier ses comportements en fonction de ces logiques. L'acceptation du changement est l'une des attitudes qui peuvent être modifiées au cours de ce processus et un individu peut donc développer une résistance, à la suite du processus, alors qu'il acceptait le changement avant ce processus. L'observation faite dans le **tableau R16**, à savoir que les individus ne sont plus entièrement d'accord sur ce qui constitue l'activité principale de l'organisation, peut donc indiquer que le processus de comparaison de l'identité et l'identification organisationnelle du secteur de la construction restent encore en cours. De plus, l'émergence de cette période ambiguë dans le secteur est également mise en évidence, par notre carnet dans lequel nous avons recensé des problèmes de communication, qui ne facilitent pas la mobilisation des compétences existant dans le secteur pour trouver des solutions. En cette période d'ambiguïté, quelques acteurs perdent leurs repères en raison de l'accentuation du changement d'après l'extrait (#ROr12.4). Ce sont pour la plupart des **indécis (In)** qui vont venir constituer une nouvelle catégorie : les **Nouveaux bloquants (Nb)**. Du fait de leur perte de repère, les Nouveaux bloquants vont participer au **développement de la période d'ambiguïté**, mais également à la **baisse de cohésion**, parce qu'ils trouveront moins de points communs avec les autres groupes d'acteurs et, par conséquent, moins de similarités sur lesquelles bâtir la cohésion. Ainsi, **ils ne partagent plus tout à fait sa vision du changement organisationnel**.

3.2-Des comportements de résistance visibles se manifestent.

Avec **le tableau R17**, on observe ici l'émergence de résistances non dues à une diminution de la légitimité du processus additif et de réactions émotionnelles négatives (Par exemple ; voir Huy et al., 2014). Toutefois, ceci est dû aux dissonances croissantes dans le secteur de la construction (voir **tableaux R13, R14 et R15**) en raison de l'intégration de nouvelles logiques identitaires (voir **tableau R12**). On pourrait penser que les résistances observées ont un rapport avec la psychologie des acteurs. C'est pourquoi Kanter (1983a) soutient en particulier que la confusion résultant d'un trop grand nombre de changements simultanés, peut-être une source de résistance et que la période d'histoire du secteur, que nous étudions correspond à cette situation de confusion. Alors que, pour sa part, Kets de Vries (2006) souligne que le changement implique nécessairement un processus de deuil individuel dans lequel l'individu refuse d'accepter le changement, et souligne comment il avait l'habitude de se passer des nouveautés qu'il apporte. C'est peut-être la raison pour laquelle de nombreux acteurs établissent leurs

propres priorités, montrées dans les extraits (#RAr17.1, #RMo17.6, #RDr17.9) allant dans une autre direction que celle indiquée par la gestion du procédé additif *in situ*, s'exprimer à ce sujet par les extraits (#RAr17.1, #RE17.2, #RMo17.6, #RDR17.9). Par ailleurs, alors que Bareil (2004), décrit dans le processus de deuil une période de résistance, caractérisée par la perte d'un passé auquel l'individu était habitué, et par un comportement individuel de défense de ses acquis, on constate que certains acteurs se mettent «du côté de la FFB» défendre les intérêts des entreprises, dans l'extrait (#RE17.2) toutefois, ce qui différencie les comportements de résistance observés dans le secteur de ceux décrits dans la littérature (Kanter, 1983 ; Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 2004), est le sens que les acteurs interviewés trouvent dans leurs propres comportements, d'après les extraits (#RAr17.1, #RE17.2, #RAr17.4, #RMo17.6, #RDr17.7, #ROr17.8, #RDR17.9). La psychologie individuelle ne suffit pas à elle seule à expliquer la résistance constatée, c'est une question de considérer le processus de *Sensemaking* vécu par les acteurs, (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia, Thomas, Clark et Chittipeddi, 1994 ; Weick, 1995) pour mieux comprendre la période d'ambiguïté (Mintzberg et Waters, 1985) qui est apparue dans le secteur de la construction. Nous nommerons **Nouveaux bloquants (Nb)** les acteurs qui **commencent à résister** pendant cette période. Ce sont pour la plupart des acteurs qui ne sont plus pleinement impliqués dans les choix stratégiques du procédé additif. Ils présentent les **premiers comportements marqués par la résistance**. Parmi les thèmes qui poussent les **Nouveaux bloquants (Nb)** à résister et à faire sans à leurs yeux, on note en particulier le risque de construction lié au bien commun, selon l'extrait (#RAr17.1), la préservation de la relation avec les clients et la fédération organisationnelle, démontrée par l'extrait (#RE17.2), la protection de l'environnement en milieu de travail, d'après l'extrait (#AR17.3), la déstabilisation de l'organisation en raison de la structure organisationnelle désorganisée, formuler explicitement par les extraits (#RDr17.7, #ROr17.8) et la crainte d'un accident, exprimer par l'extrait (#RDr17.9). **Ces thèmes ne sont pas uniquement liés aux intérêts individuels des acteurs**, **mais avant tout aux intérêts de l'organisation**. Par conséquent, négliger les activités liées à la construction, en raison du choix stratégique du processus additif pour déplacer progressivement l'organisation des marchés de construction, pourrait causer des problèmes majeurs d'intérêt public qui nuiraient gravement aux citoyens et, par conséquent, à l'organisation. Permettre le procédé additif pour arrêter les multitudes des organisations organisationnelles pourrait avoir des répercussions négatives sur la relation de l'entreprise avec les clients et les fédérations représentatives. Ne pas tenir compte du milieu de travail dans le cas d'un changement radical de l'organisation pourrait compromettre sa réalisation (Collerette et al, 2003a ; Huy et al, 2014). Permettre l'inefficacité de la représentation ouvrirait la porte à

une déstabilisation de l'organisation. Les comportements de résistance que nous observons dans le tableau R17 sont par conséquent comparables aux comportements de protection des acteurs à l'égard de leur organisation. **Les Nouveaux bloquants (Nb) apparaissent ainsi en tant que garants de l'intégrité de l'organisation,** ou en tant que «gardiens du changement» tel que décrit par Rondeau et Jacob(2011). Par conséquent, en dépit des choix des institutions, ces résistants prennent en compte les réalités du domaine et **adoptent des comportements de résistance dans l'intérêt de l'organisation.** L'extrait (#ARE17.2) nous montre même le cas du comportement de résistance qui nous a permis d'ajuster le changement pour mieux juger, non seulement l'intégrité de l'organisation, mais aussi son identité organisationnelle traditionnelle. L'acteur interviewé — et d'autres, comme souligné dans l'extrait (#RE17.2) — a donc **induit un «*changement du changement*»** (comparable à la méthode décrite par Balogun et Johnson, 2004 ou Cintas et al., 2016) ,car ils ont été en mesure de remettre en question la gestion du procédé additif. D'autre part, l'extrait (#RE17.5) montre que l'entrepreneur agit dans son propre intérêt, quant à l'extrait (#ROr17.8) détaille l'implication syndicale d'un autre intervenant qui **veut défendre les intérêts du secteur**. Le directeur dans l'extrait (#RDr17.7) ne tient pas compte des cadres réglementaires qu'il peut causer. Cependant, à l'instar de Ford et al, (2008, p. 373), **ce comportement peut représenter une forme de contre-proposition de la part de l'individu**. Cela pourrait alors mener à une simplification du processus impliqué dans cette résistance, afin que la personne n'ait plus à prendre des initiatives potentiellement contre-productives pour l'organisation, en vue de conserver son «rôle». Le directeur dans l'extrait (#ROr17.8), quant à lui, précise que son engagement à «*défendre les intérêts des entreprises*», et il ne mettra pas «*en péril quoi que ce soit*». Le comportement de résistance retenu par cet acteur tient alors compte de l'intégrité de l'organisation. Par conséquent, avec le tableau R17, **nous sommes allés au-delà des causes psychologiques apparentes de la résistance au changement en examinant le sens du comportement de résistance**. Ainsi, nous n'avons pas seulement souligné que ces résistances peuvent être considérées comme des «gardiens du changement», (Rondeau et Jacob, 2011) mais, à partir de la conception de Ford et al, (2008, p. 373), nous avons aussi proposé un traitement des résistances apparemment centrées sur soi-même qui pourrait mener à un processus d'amélioration continue de l'organisation. **La résistance au changement apparaît donc ici, en tant qu'acteurs réels de la survie et du développement de leur organisation**.

3.3-Faible cohésion entre les parties prenantes.

Dans le **tableau R18**, complété par notre analyse documentaire et notre carnet de notes, nous constatons une baisse de la cohésion dans le secteur en réponse à l'émergence des premiers comportements de résistance (voir **tableau R17**). Nous associons cette diminution de la cohésion à l'émergence de la période d'ambiguïté qui résulte de dissonances entre les nouvelles logiques identitaires (voir **tableau R12**), comme la gestion de procédés additifs *in situ* et identité organisationnelle traditionnelle (voir **tableaux R13, R14 et R15**). Cette baisse de cohésion se traduit par la formation de «réseau» au sein du secteur, conformément aux extraits (#RAr18.2, #RAr18.6). Courpasson et al, (2012) définissent ces réseaux comme des «parcelles» à l'intérieur du secteur (Leeds, 1964) qui remettront en cause les normes existantes et/ou les choix de gestion. Selon la théorie culturelle (Douglas 1992; Rayner et James 1988; C. P. Thompson et al. 1996), ces «parcelles» d'acteurs, que nous nommerons «réseau» dans cette thèse pour utiliser le terme des acteurs interrogés, sont en opposition au système de pouvoir en place, mais continuent néanmoins d'agir conformément aux règles du système. Ces réseaux communiquent de façon explicite au sein de l'organisation et offrent d'autres visions, plutôt que de simplement saboter les opinions d'autres groupes. Au cours du reste de notre étude, nous devrons donc tenir compte de l'évolution de ces réseaux et de leur impact sur la transformation de l'organisation. Avec la formation de réseaux, nous assistons à la formation de groupes aux logiques et intérêts différents, au sein d'une organisation qui semblait auparavant rassemblée au sein de *«l'esprit familial»* du secteur de la construction, énoncé par les extraits (#RAr18.6, #RAr18.7). À cet égard, les sociétés ayant «*moins de 3 à 4 années d'activité*s» d'après les extraits (#RDr18.1, #RE18.8) et le vieillissement des architectes est sur le point de prendre leur retraite, bien affirmé par (extrait #RDr18.1,#RAr18.2), **les Indécis et les Nouveaux blocs peuvent contribuer à la formation de réseaux à part entière.**

Résistance partielle face au projet du changement

Cette partie va expliquer la résistance partielle au changement étudié (chapitre 7). Il s'agira d'augmenter les peurs des acteurs associés à leurs perceptions des menaces à l'identité organisationnelle comme le style de gestion plus participative du processus additif *hors site* va laisser se manifester. Ainsi, pour apporter des solutions à cette situation critique, les acteurs vont s'impliquer davantage. Nous verrons que cela provoquera notamment la formation de réseaux — ou **Réseauification**— qui entreront en conflit en raison de leurs logiques et de leurs intérêts difficiles à concilier. Ces rapports de force provoqueront l'émergence d'apprentissages

individuels et organisationnels, aussi bien que la gestion cognitive, permettant à l'organisation de cheminer vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

1 : Menaces de l'identité et expression des peurs des acteurs

Nous allons maintenant voir comment les peurs, et les interrogations des acteurs, face aux incertitudes liées à la peur de perdre le savoir-faire traditionnel et aux incertitudes dues à la complexité du procédé additif, vont se traduire par autant de menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Nous verrons que le changement de style de gestion du procédé *hors site* leur donnera amplement l'occasion de participer à la suite du changement. Ce style de gestion plus participatif permettra d'exprimer les relations de pouvoir et les tensions dans le secteur.

1.1– Peurs et interrogations observées chez les acteurs.

Le tableau R19, associé à des éléments d'analyse documentaire et de sites internet spécialisés, présente une période de l'histoire du secteur de la construction où les peurs des acteurs ont été particulièrement présentes et nombreuses, surtout **les peurs ressenties** en lien avec le projet de construction de maisons avec la gestion du procédé additif *in situ* bien montré dans les extrait*s* (#RDr19.2, #RAr19.3). Cependant, notre concept de la peur dans le cadrage conceptuel est directement lié au processus de deuil, associé au changement et voit la peur comme une porte ouverte à un nouveau cadre de référence. L'individu devra donc **éprouver un sentiment de peur** qui l'amènera à envisager des alternatives à la stabilité (Kets de Vries, 2006). Cela l'amènera à faire face à la situation dans toute sa réalité pour continuer à progresser dans le changement. Ce faisant, il passera par sept phases de préoccupation (Bareil, 1997), dont certaines sont présentées dans le (**tableau R19**), lorsqu'il s'agit de préoccupations centrées sur les bénéficiaires du changement (phase 2), l'organisation (phase 3) et le changement lui-même (phase 4). Dans notre conception, les peurs des acteurs représentent une réelle motivation au changement : l'acteur doit être placé sur le bord du gouffre pour prendre la décision de faire le «*saut*» du changement. Le test est ici considéré comme un parcours de développement pour les acteurs qui pourront alors envisager un changement d'identité organisationnelle. Cependant, pour être en mesure de considérer des alternatives à la stabilité, il faut encore être suffisamment équilibré, ce qui n'est pas nécessairement le cas des **Indécis (In),** qui ont perdu leurs repères. **Les Indécis (In) seront ainsi particulièrement affectés par ces craintes et contribueront à les transmettre aux autres acteurs.** De plus, nous pouvons voir dans le (**tableau R19**) qu'un grand nombre de questions ont été soulevées parmi les acteurs au sujet du changement lié au procédé additif, mais surtout les détails des peurs ressenties dans le cadre du projet de

construction de maisons avec procédé additif *in situ*. Ainsi, nous avons observé de peurs liées à l'ignorance du chemin à suivre pour l'émergence additive, en accord avec les extraits (#RE19.1, #RDr19.7, #RAr19.8), au fait où la gestion du procédé additif a souvent été reportée, selon l'extrait (#RE19.1), au réel écart que le procédé additif peut saper avec les entreprises. Selon l'extrait (#RDr19.4), est indiqué le manque de clarté dans la gestion du procédé additif, selon les extraits (#ROr19.6, #RAr19.9), au manque d'information, conformément à l'extrait (#RDr19.7), à la requête sur le procédé additif, en accord avec l'extrait (#RAr19.8), incertitude quant à la poursuite de l'activité. Pour motiver les entreprises et stimuler leurs implications, il s'agira d'éclaircir le concept d'impression 3d d'autant plus qu'avec le secteur de la construction, «*de le faire avec eux*» comme exprimé par l'extrait (#R19.6). Ce qui rend la «*peur du changement*» compréhensible pour certains, cela montre l'importance pour le secteur de savoir gérer le *Sensegiving* et le *Sensemaking* (Karl E. Weick 1979 ; Gioia et Chittipeddi 1991) pour gérer l'organisation à ce moment de son histoire. Cet élément est d'autant plus important qu'avec le secteur de la construction, «*question du changement de paradigme*» approuve l'extrait (#ROr19.6), **donc il y a au moins un sens à continuer le changement aux yeux acteurs**.

1.2-Changement de la conception de production entre les pratiques organisationnelles.

En **comparant les résultats du tableau R2** à ceux du **tableau R20** et en prenant en considération notre analyse documentaire, on peut observer un changement dans le style de gestion entre les procédés additifs *in situ* et *hors site*. En effet, nous avons défini la gestion des processus *in situ* à travers les quatre styles de gestion de Likert (1961) et conclu que le processus *in situ* oscillait entre le «gestionnaire autoritaire paternaliste» et le «gestionnaire consultatif». Par conséquent, le style de gestion a adopté une gestion centralisée basée sur des relations directes et parfois bienveillantes, mais a également sollicité l'adhésion par le biais de consultations. **Le tableau R20** nous montre que, de son côté, la gestion *hors site* se décrit comme une méthode ouverte au débat et souligne sa volonté de consulter l'équipe pour ajuster le changement si nécessaire, démontre l'extrait (#RE20.4). Il est perçu comme «*moins tourné vers l'avenir*» que la gestion *in situ*, selon l'extrait (#R20.8).Devant cet état de fait, les acteurs ont des difficultés à percevoir peu de décisions stratégiques d'après l'extrait (#RE20.8), notamment du fait qu'il semble accorder moins d'importance à l'image du secteur de la construction, en conformité avec l'extrait (#ROr20.2). Il estime que le processus *hors site* a mis fin à l'activité, affirme l'extrait (#RF20.6) et note moins d'utilisations moins aisées dans le processus *in situ*, prouve l'extrait (#RDr20.7). C'est pourquoi nous plaçons la gestion de

processus *hors site* entre le «gestionnaire consultatif» et le «gestionnaire participatif» défini par Likert (1961). En effet, comme la gestion *in situ*, la gestion *hors site* cherche à susciter l'adhésion de ses acteurs en les consultant — comportement du «gestionnaire consultatif»—. Mais il adopte également dans certains cas une gestion non directive où la participation des acteurs (gestionnaires d'ateliers) est recherchée par la participation aux décisions, ce qui le rend plus proche du «gestionnaire participatif». Malgré ce démarrage de la gestion du procédé additif *hors site,* en ce qui concerne l'activité de construction par son intention d'y faire référence, et sa gestion non directive, les acteurs ont des difficultés à percevoir ce choix de production (extrait #RF20.6). Plus particulièrement, il semble mettre moins l'accent que le procédé *in situ* sur l'image du secteur (extrait #ROr20.2). Ils pensent également que la société se referme sur elle-même (extrait #R20.6) et remarquent moins de convivialité sur le chantier (extrait #RF20.7). Ces observations peuvent s'expliquer par le faible niveau de connaissance du processus *in situ* en relation avec l'industrie de la construction au moment de son arrivée (extrait #RAr20.3). En effet, l'un des rôles les plus importants des dirigeants d'une organisation est de pouvoir définir l'identité de celle-ci (Voss, Cable et Voss, 2006). Cela influence leur façon d'élaborer la stratégie et de communiquer au sujet de l'organisation (Foreman et Whetten, 2002). Par conséquent, en raison de son faible niveau de connaissance du domaine de l'activité de construction, la gestion du procédé *in situ* est moins en mesure de communiquer sa méthode aux acteurs (extrait #RF20.6). Outre que trouve dans le maintien de l'image du secteur vis-à-vis du monde extérieur (extrait #ROr20.2), l'ouverture du secteur de la construction à ses clients publics (extrait #ROr20.2) et la convivialité des chantiers (extrait #RF20.7). En d'autres termes, en raison de son entrée récente dans le secteur de la construction, la gestion du procédé d'additif *in situ* a des difficultés dans la gestion de la production de sens (Zaleznik, 1989), dont le défi est de maintenir un système de référence plus ou moins commune dans l'organisation (Smircich & Stubbart, 1985; Treadwell & Harrison, 1994). Cela peut expliquer pourquoi le procédé *hors site* assure ainsi le rôle de maintien du système de référence(construction traditionnelle), ainsi que la «disparition» des divergences et des contradictions du contexte avec l'identité organisationnelle (Rondeaux et Pichault, 2012). Le facteur temps est donc également important pour expliquer pourquoi la gestion du procédé additif *hors site* est moins soucieuse de communiquer la méthode, et de maintenir l'image du secteur de la construction, la transition du secteur à la fabrication additif *in situ* et au centre des préoccupations, d'après le (**tableau R19**). Le **tableau R20** et son analyse à la lumière de la littérature et d'autres tableaux de notre thèse nous permettent de suggérer qu'au début de son cadre de référence, **la gestion du procédé *hors site*** a tenté de mettre en place un système, pour gérer l'organisation, qui avait acquis un certain

dynamisme, **avec la gestion du procédé *in situ*** et le changement radical qu'il avait aidé à mettre en place. Cependant, du fait de la «dynamique démocratique» (Lewin, Lippitt et White, 1939) qui choisit de mettre en œuvre, la gestion selon le *hors site* cherche à statuer des objectifs, et des moyens disponibles pour continuer le changement, en basant son mode de gestion sur le consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997) — qui repose sur le principe de coopération entre les parties prenantes du changement. **La gestion du processus *hors site* est donc opposée à une gestion plus «autoritaire»** (Lewin, Lippitt et White, 1939), qui est pratiquée dans la gestion traditionnelle de la construction, et risque ainsi de développer des tensions, des confrontations et des relations de pouvoir qui ne favoriseront pas une réelle capacité de changement de l'organisation. Nous allons maintenant suivre l'évolution de la situation du secteur de la construction après avoir approfondi le cadrage de gestion cognitive.

1.3-Menace à l'identité organisationnelle.

Premièrement, notre analyse des menaces à l'identité organisationnelle est entre la gestion par le procédé additif sur le chantier[*in situ]*, et la gestion par le procédé additif sur l'usine[*hors site*]. Rappelons ici que la menace de l'identité organisationnelle est un des facteurs de résistance au changement, (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014) comme nous l'avons déjà décrit dans notre cadre conceptuel, et dans **l'analyse des tableaux R13, R14 et R17.** Dans notre analyse, nous rassemblons ce que les acteurs appellent « l'esprit d'entreprise» ou «l'esprit du bâtiment»— la notion d'identité organisationnelle ou, dans tous les cas, une logique d'identité ressentie par les acteurs. Ainsi, **le tableau R21** et des extraits de notre carnet de notes décrivent les menaces que l'individu perçoit, avec le processus additif *hors site*, par rapport à l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur de la construction, et à l'identité organisationnelle qui a été construite avec le savoir-faire traditionnel. Le projet d'impression 3D fait partie de ces menaces et résulte d'un choix institutionnel en dehors du secteur de la construction. Il implique un ensemble de pertes potentielles pour le secteur, s'exprimer dans l'extrait (#ROr21.1), notamment en matière de recrutement, selon l'extrait (#RAr21.7), d'autant plus qu'il y a encore peu d'implications et de coordination pour assurer la transition vers la construction additive, précise l'extrait (#ROr21.5). En plus du projet de fabrication additif, les acteurs perçoivent des menaces de l'identité organisationnelle à travers le changement du procédé de construction, qui contribue à donner l'impression à certains acteurs que le bâtiment est «*en perpétuel changement*», prouve l'extrait (#RE21.8). Ainsi, certains acteurs s'opposent donc à la gestion des processus *hors site*, à la gestion des processus *in situ* en matière d'un carnet de commandes assuré, d'après l'extrait (#RF21.2), de relations

de confiance, d'être «*sûr… d'être sécurisé*,» d'être conscient, confirmés par les extraits (#ROr21.3, #R21.6), de relations des groupes et d'«*esprit du bâtiment*», selon l'extrait (#RE21.4), un élément du secteur de la construction, dans l'extrait (#Rar21.7),de masse de changements à gérer, témoignés par l'extrait (#R21.8),et de manque de compétence dans le domaine d'impression 3d aux nouveaux salariés, développe l'extrait (#RAr21.7). Cela conduit notamment des acteurs à avoir l'impression que le secteur de la construction se trouver «*en perpétuel changement*» confirme l'extrait (#RE21.8). Ces éléments rappellent les contingents de procédés additifs *in situ* décrits au **tableau R2**.**Premièrement**, cela nous permet d'opérer le lien entre l'intervention individuelle et l'identité organisationnelle qui était en cours de structuration dans le projet additif *in situ*. **Deuxièmement**, nous pouvons voir dans ce verbatim l'évocation d'un manque, d'une perte de savoir-faire traditionnel qui a contribué à donner l'impression à certains acteurs que l'identité organisationnelle était menacée par le procédé additif. Afin de mieux comprendre cette perception des menaces qui pèsent sur l'identité organisationnelle (voir **tableau R21**), **nous confrontons maintenant nos résultats avec ceux de Collins (2009).** Grâce aux **tableaux R2 et R20**, il est possible de concilier la gestion du processus additif avec la «génie aux mille auxiliaires », décrit par Collins (2013), pour lequel «*l'entreprise est une plate-forme offerte au talent d'un individu hors du commun*» (Collins, 2013, p. 46). Pour cette raison, la gestion du procédé additif a été un «*moteur du succès*» et aussi «*un atout merveilleux, tant qu'il y avait [plus] de personnes autour*» (Collins, 2013, p. 46), elle avait «*le besoin d'une armée de bons soldats pour [aider] à faire de ces merveilleuses idées une réalité*». (Collins, 2013, 46) Pourtant, «*quand le génie s'en va, ses troupes sont souvent perdues. Ou, pire, elles limitent sans être elles-mêmes des génies et prennent des initiatives qui échouent*» (Collins, 2013, p. 46). Cette observation peut être comparée avec celle qui figurant dans le (**tableau R21**) : les marques et les pertes dues au changement du procédé additif *in situ* sont autant de menaces perçues par les acteurs au modèle de gestion par le procédé additif *hors site*. Les «adoptés» du processus additif *in situ* sont perdus sans leur «*technique aux milles auxiliaires*» et sentent que l'identité organisationnelle, qui était en construction avec elle, est menacée. Cette menace est d'autant plus forte que la gestion du procédé additif *in situ* n'a pas pu assurer «*sa succession*» (Collins, 2009, p. 48) avec le changement de méthode de fabrication, selon les extraits (#ROr27.1, #RF27.2), qui auraient pu passer «*à la construction additive*», fait confirmé par l'extrait(#RAr27.7). **Cela se traduit par une perte de points de référence individuelle qui alimenteront le nombre d'Indécis**. Toutefois, **certains acteurs, surtout les Acteurs émergents et les Nouveaux bloquants, chercheront des solutions pour retrouver leur équilibre après le changement de gestion du processus *in situ*.**

2 : Implication des acteurs et l'entraînement des troupes dans la construction additive.

Dans leur recherche d'un nouvel équilibre, on verra que les acteurs de la construction, particulièrement les **Acteurs émergents** et les **Nouveaux bloquants**. Ils participeront davantage à l'évolution de l'organisation, en trouvant un «second souffle» après la gestion du processus additif *hors site*. Ceci sera reflété en particulier dans le secteur en construisant des réseaux avec des logiques et des intérêts différents, ce qui nous permettra de détailler le processus de **Réseauification** mis en évidence par nos résultats. Nous soulignerons également qu'à travers leurs conflits d'intérêts et leurs conflits de comportement, les réseaux représentent un potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

2.1-Augmentation de l'implication des architectes

Nous pouvons voir dans le **tableau R22** que, du fait des peurs et questionnements des acteurs (voir **tableau R19**) ainsi que des peurs des acteurs et aux menaces de l'identité organisationnelle au début du procédé *hors site* (voir **tableau R21**), les acteurs augmentent leur implication dans l'évolution du secteur de la construction de manière directe, selon les extraits (#RF22.1, #RF22.2, #RF22.3, #R22.4, #RF22.5) et indirecte, en conformité avec les extraits (#RF22.6, #RF22.7, #RF22.8, #RF22.9, #RF22.10). Cette augmentation d'implication se fait, également grâce aux possibilités productives, que le procédé *hors site* pourrait contribuer à préparer, en donnant le libre choix aux acteurs (voir **tableau R20**), et profite tout particulièrement à la prise d'initiatives des acteurs émergents, ayant de nouveaux groupes. Ainsi ce ne sont pas des décisions de l'institution du secteur de la construction qui sont détaillées d'un le **tableau R22**, mais bien des initiatives qu'il part des acteurs, ou des groupes des entreprises ayant pour objectif, de contribuer avec leur propre regard à la survie et à la réussite de l'organisation. Par implication directe, nous entendons des initiatives des acteurs qui contribuent directement à la réussite des gestions du procédé additif, par exemple en participant au succès le programme Yhnova, voir les extraits (#RF22.8, #RF22.9). Cependant, la participation indirecte des individus contribue aussi au succès de l'organisation, en particulier en recréant ou en consolidant la cohésion des groupes, selon les extraits (#RF22.7, #RF22.8, #RF22.9, #RF22.10) qui s'avèrent être une source de création de richesses fonctionnelle et durable (Ostrom 1990; Dacheux et Goujon 2013, p. 142), a fortiori en période de changement. Même si nous mettons ici l'augmentation de l'implication des acteurs en lien avec les peurs des individus, et les menaces de l'identité organisationnelle, rappelons aussi que la gestion du

procédé additif a été caractérisée, par l'émergence d'une **période d'ambiguïté** dans le secteur de la construction (voir **tableau R16**). L'apparition des **premiers comportements de résistance** est marquée par le (**tableau R17**) et aussi la **réduction de la cohésion** dans le secteur (voir **tableau R18**).Les individus ont donc traversé des périodes de doute au cours desquelles leur engagement est devenu plus incertain. Ces observations **mettent en relation nos travaux de recherche avec ceux de Valéau** (2007), qui a mis en évidence un processus dans lequel les entrepreneurs prennent le temps de douter pour mettre à jour leurs attentes et redécouvrir l'entreprise sous un nouveau jour, «*C'est très souvent à cette condition que les entrepreneurs reconstruisent l'engagement nécessaire pour pouvoir poursuivre l'entreprise*» (Valéau, 2007, p. .p. 121). Donc, à l'instar des entrepreneurs décrits par Valéau (2007), les acteurs de la construction traversent des périodes de questionnement durant lesquelles ils réfléchissent sur eux-mêmes et reprennent le chemin qu'ils ont emprunté, «*Ils regardent leurs erreurs, prennent conscience de leurs émotions et de leurs sentiments, s'en laissent aller à ''s'écouter*"» (Valéau, 2007, p. 140). Cela conduit à un retour à l'ordre et au sens des événements et des émotions du passé ainsi qu'à une prise de décision majeure. En ce qui concerne les entrepreneurs, ces décisions marquent le commencement d'une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement, «*sur un second souffle mieux ajusté*» (Valéau, 2007, p. 140) des acteurs de la construction. Il ne faut pas oublier que le second souffle peut donner lieu à des réorientations majeures qui ne sont plus dictées par l'environnement et l'évolution du marché, mais encore une fois sous la conduite d'individus.

2.2-Réseaux ayant des intérêts et des logiques divergents

Le **tableau R23**, notre analyse documentaire et notre carnet de notes **permettent d'introduire un des apports théoriques majeurs de notre thèse :**le processus de constitution de réseaux, que nous nommons **Réseauification**. Étroitement lié à l'apprentissage et à la résistance, **le Réseauification est un processus cognitif qui commence au sein des personnes unies d'une entreprise.** Cette unification ne repose pas seulement sur une forte identité organisationnelle forgée depuis de nombreuses années (voir **tableaux R8 et R10**), mais aussi du style de gestion du processus traditionnel, ce qui laisse peu de place aux acteurs, selon le (**tableau R2**), tout en consolidant cependant l'identité organisationnelle(voir **tableau R8**). La **Réseauification** a commencé par l'intégration de nouvelles logiques identitaires dans cette solide identité organisationnelle (voir **tableau R12**).Les **dissonances** résultantes, d'après les (**tableaux R13, R14, R15)** seront à l'origine de l'ambiguïté (voir **tableau R16**), les comportements de résistance démontrés dans le (**tableau R17**) et la diminution de la cohésion du secteur**,** d'après le (tableau

R18) **qui constitueront la base de la Réseauification**. Les peurs des acteurs, nettement évoquées dans le (**tableau R19**), **qui vont germer de ce support, constitueront le combustible de la Réseauification,** car les acteurs chercheront à prendre les choses en main pour sortir de cet état d'anxiété (voir **tableau R22**). La **Réseauification aboutira donc à la création de réseaux fondés sur des intérêts et une logique communs** (voir **tableau R23**) pour répondre à ces dissonances, à cette ambiguïté et à ces peurs afin de proposer des solutions collectives. Nous verrons dans le reste de nos résultats que la **Réseauification** sera accompagnée, dans le cas du secteur de **la construction de conflits comportementaux**, selon le (**tableau R24**), d'apprentissage individuel, d'après aussi le (**tableau R25**) et d'apprentissage organisationnel, confirmé par le (**tableau R26**). qui permettra l'émergence de la gestion cognitive au sein de l'organisation (voir **tableau R27**). **Les deux groupes d'acteurs qui vont le plus participer au processus de Réseauification sont les Acteurs émergents et les Nouveaux bloquants**. En effet, ils ont l'avantage d'être positionnés comme de gestionnaires et n'ont pas perdu leurs repères comme les **Indécis**. Ils ont donc tout intérêt, dans cette période d'ambiguïté où le procédé additif *hors site* leur donne par ailleurs plus d'autonomie en créativité, de consolider leur position sur le marché et de défendre leurs intérêts. Ces deux groupes vont donc être à l'origine des conflits que nous allons maintenant décrire et les **Persuadés** ainsi que les **Indécis** vont accentuer ces conflits en prenant parti pour l'un ou l'autre des réseaux.

2.3– Conflits intérêts/comportementaux entre les acteurs

Tel que mentionné dans notre cadre conceptuel, «*il y a conflit d'intérêts lorsque l'agent a un lien avec un autre intérêt qui vient en conflit ou en opposition avec celui dont il a la charge*» (Mekki 2013,p. 18). De leur côté, les conflits comportementaux peuvent être définis «*comme des conflits plus larges que ceux ayant trait au problème de la cognition, dans la mesure où ils traitent également des aspects émotionnels et inconscients*» (Charreaux, 2005; Meier & Schier, 2008, p. p 187.) . La notion de conflit de comportement va au-delà des conflits d'intérêts, puisque les conflits d'intérêts peuvent créer de la valeur grâce à l'apprentissage et à l'innovation dans les théories cognitives de la gouvernance. Nous analyserons plus en détail ces conflits, à la lumière de ces éléments théoriques, le blocage de l'information terrain par certaines organisations pour éviter les problèmes qui pourraient leur «**retomber**» dessus d'après l'extrait (#RDr24.2)peut être considéré comme un conflit d'intérêts — la personne responsable de la gestion des risques est responsable d'acheminer l'information d'une organisation qui étudie le terrain, mais leur intérêt consiste à éviter les problèmes — ou en tant que conflit

comportemental. Il y a probablement des facteurs cognitifs, émotionnels et inconscients qui poussent cette personne à agir ainsi, ne serait-ce que pour protéger ses intérêts personnels. Nous observons également des «*situations conflictuelles*» entre différents acteurs et différentes organisations, révèlent les extraits (#RE24.5, #ROr24.6) qui peuvent être dus aux «*attitudes de civisme*», selon l'extrait (#R24.7). L'explication de ces conflits est donc liée aux valeurs et aux perceptions de chacune des parties, qui vont même aller jusqu'à refuser, «*gentiment [ironique]*», d'accomplir ce qui leur est demandé, évoqué dans l'extrait (#R24.1). Ainsi, le flou politique vient parfois alimenter les conflits, notamment dans le changement vers la fabrication additive, selon l'extrait (#RDr24.8), d'autant plus que les organes représentatifs en présence n'ont pas la même implication dans ce projet du changement, expliqué de telle façon dans l'extrait (#ROr24.9). Les conséquences de ces conflits d'intérêts et de ces conflits comportementaux en découlent, moins d'enthousiasme pour inventer, le propos montré dans l'extrait (#RDr24.4), l'apparition d'abus de la part des architectes qui se retirent un peu à l'avance est perçu comme chacun fait ce qu'il veut, selon l'extrait (#RE24.5). On trouve aussi le virage d'entreprise, expliqué par l'extrait (#ROr24.6), des problématiques qui peuvent s'étendre à l'ensemble des acteurs, d'après l'extrait (#R24.7),des retards pour la transition du secteur de la construction vers la fabrication additive et la confusion des entreprises, selon l'extrait (#RDr24.8), une réaction des organes représentatifs, en particulier un délégué nouvellement intégré à la CABEP, qui cherche à préserver les intérêts des entreprises sans mettre en péril le secteur, mis en évidence par l'extrait (#ROr24.9). Certains directeurs proposent des solutions aux conflits comportementaux observés : il s'agit de faire un pas vers l'autre, selon l'extrait (#RDr24.4), d'aller sur le terrain, sensibilisez le travail des autres, et l'on devrait peut-être aller vérifier aussi, d'après l'extrait (#RE24.5). Il est également intéressant de noter que, dans ces conflits comportementaux, chacun les perçoit à sa manière, exprimée par l'extrait (#R24.7), ce qui met l'accent sur l'importance des perceptions des acteurs pour expliquer les phénomènes observés. La gestion du procédé additif *hors site* ne semble pas suffisante pour expliquer l'apparition de ces conflits. C'est plutôt la «dynamique démocratique » (Lewin et al., 1939), qu'il a mise en place et les nombreuses années antérieures de gestion plus «dominante» (gestion traditionnelle de métier et la limite de créativité architecturale) qui ont créé un terrain favorable pour faire émerger ces conflits et ces rapports de force. Toutefois, l'importance des perceptions des acteurs pour expliquer les phénomènes observés nous amène à établir le lien entre les conflits détaillés dans le (**tableau R24**) et le concept de «*violation du contrat psychologique*» (Gardody, 2015, 2016). Le contrat psychologique renvoie à la perception de l'individu à l'égard des obligations réciproques qui

caractérisent la relation d'échange qu'il entretient avec son organisation (D. M. Rousseau, 1989). Un tel contrat prend forme lorsqu'une organisation estime qu'elle est obligée de contribuer à son institution en échange d'une promesse de cette dernière. (D. Rousseau, 1995). D'autres comme, Gardody (2015; 2016) illustre, à travers son étude du manquement au contrat psychologique, les difficultés rencontrées par les gestionnaires dans la gestion des échanges informels, dans le cadre d'une relation hiérarchique. Dans le cadre du contrat psychologique, ces échanges sont susceptibles de générer des réactions organisationnelles dysfonctionnelles, et c'est ce que nous avons observé dans le secteur de la construction. Par conséquent, **les peurs parmi les acteurs,** observées dans le (**tableau R19**) on a ajouté au changement de style de gestion entre le procédé additif *in situ* et le procédé *hors site* (tableau R20). Ainsi que, aux **menaces à l'identité organisationnelle**, montrées avec le (**tableau R21**) les **peurs** ont entraîné de la confusion, particulièrement chez les acteurs, d'après l'extrait (#ROr24.9), les **virages**, formulés par l'extrait (# R24.7 et la **susceptibilité** accrue, révélée dans l'extrait (#RDr24.4), qui ont donné lieu à des «*situations de conflit*», selon les extraits (#RE24.5, #ROr24.6). D'une part, cela peut compliquer la gestion du changement en ce qui concerne le procédé additif *in situ*, par rapport aux acteurs. D'autre part, ces évolutions dans le secteur de la construction peuvent s'avérer plus positives. Elle conduit notamment à des réactions des fédérations du secteur qui cherchent à préserver les intérêts des entreprises sans mettre en péril le secteur, en conformité avec l'extrait (#ROr24.10), et quelques acteurs, tels que les **Acteurs émergents**, commencent à proposer des solutions aux conflits, d'après les extraits (#RE24.5, #ROr24.6).Ainsi, ces conflits d'intérêts et ces conflits comportementaux pourraient être la source de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation. Comme le souligne Charreaux (2004) dans les théories cognitives de la gouvernance, nous verrons maintenant comment celles-ci ont influencé l'évolution du secteur de la construction.

3 : Émergence d'apprentissages et d'une gestion cognitive

Nous allons maintenant décrire en détail l'évolution des apprentissages individuels et organisationnels qui semblent être les fruits des étapes d'ambiguïté, de résistance, de menaces à l'identité et de Réseauification décrite jusqu'à présent. Nous nous pencherons ensuite sur la façon dont la gestion cognitive s'est progressivement développée au sein de l'organisation. Cette émergence n'est pas seulement due aux acteurs qui se sont réapproprié le changement pour réaliser une purification de l'identité organisationnelle, mais aussi grâce à l'institution qui a été en mesure d'offrir un terrain propice à la participation des entreprises. Nous aurons ici détaillé

le cas du parcours d'une organisation vers l'idéal type d'organisation apprenante, soulignant l'importance de favoriser l'apprentissage dans les projets de changement.

3.1-Développements d'apprentissages individuels

Avant de confronter nos résultats avec la littérature, nous commençons ici en rappelant que, **dans cette thèse, nous envisageons un apprentissage individuel directement lié à l'expérience, mais également par rapport à la création de sens et d'identités**. Par ailleurs, «*l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel*» (Argyris & Schon, 1978). L'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel sont donc, considérés conjointement, et en complémentarité dans le présent travail de recherche. Ainsi, en regardant **nos tableaux de résultats dans leur ensemble**, nous constatons que les premières perturbations dans l'identité organisationnelle du secteur de la construction ont été faites tardivement avec le processus additif, lors de l'intégration de nouvelles logiques d'identité (voir **tableau R12**). Elles sont à l'origine de nombreuses dissonances au sein de l'organisation, selon les (**tableaux R13, R14 et R15**) qui a ensuite conduit à l'apparition d'une période d'ambiguïté dans le secteur de la construction(voir **tableau R16**), l'apparence des premiers comportements caractérisés par la résistance d'après le (**tableau R17**) et une baisse de cohésion au sein du secteur (voir **tableau R18**). Or, le procédé additif en ce moment même dans l'histoire du secteur de la construction présente de nombreux avantages pour les activités de la construction du bâtiment. Au départ, le processus additif facilite la construction autrement. Cela a suscité des **craintes** chez les acteurs (voir **tableau R19**).Par la suite, grâce au style de gestion qui a été basé sur le consensus social, et facilité par la gestion du processus additif hors site (voir **tableau R20**). L'engagement a été donné aux acteurs, qui ont pris les choses en main (voir **tableau R22**) pour se sortir d'une situation jugée menaçante, par rapport à l'identité organisationnelle, affirmée par le (**tableau R21**). Il en a résulté un **Réseauification d'individus**, selon le (**tableau R23**) qui a entraîné l'émergence de **conflits d'intérêts**, et de **conflits comportementaux**, d'après le (**tableau R24**). Cette mise en cohésion de l'ensemble de nos tableaux de résultats nous permet de mettre en perspective le développement d'apprentissages individuels, en particulier le (**tableau R25**) avec le contexte du changement organisationnel étudié dans sa globalité. **Il a donc fallu passer par des étapes d'ambiguïté, de résistance, de menaces identitaires, et de Réseauification, afin d'apprendre par l'expérience**. Nous sommes effectivement dans un cas d'accommodation (au sens de Piaget, 1959), parce que les individus sont passés par une phase de confusion pour apprendre (Piaget, 1971), et le fait que leur apprentissage exigeait de changer les modèles

mentaux, et les connaissances déjà acquises afin d'intégrer les nouvelles données. Dans le cadre de ce processus, les habitudes de pensée des acteurs, ont été remises en question tout au long du changement organisationnel, mené par la gestion du procédé additif *in situ*, puis pris en charge par la gestion du procédé additif *hors site* et ses adeptes. **Notre travail de recherche est donc semblable à celui de Bateson** (1977b) pour lequel apprendre implique nécessairement un changement, tel qu'il est décrit dans notre cadre conceptuel, à présenter un processus d'«essais/erreurs» qui permet l'apprentissage, ainsi, une personne qui a été confrontée à un mauvais choix dans le passé, se poursuivra dans un mouvement pour corriger les erreurs passées, à la prise en compte d'un nouvel ensemble de choix, permettra de mieux s'adapter aux changements, qui se produiront dans l'avenir. Nous notons ce type d'apprentissage, notamment dans les propositions des acteurs pour améliorer le changement, montré dans les extraits (#RDr25.1, #ROr25.3, #R25.4). **Les acteurs de la construction sont donc, pris en compte les erreurs passées, pour construire leur apprentissage, mais nos résultats laissent penser à un processus plus complexe.**

Premièrement, **l'apprentissage individuel a eu lieu**, dans un contexte de diminution de la cohésion dans le secteur (**tableau R18**), et **l'émergence de peurs**, notamment dues aux **incertitudes** liées à la transformation en fabrication additive (**tableau R19**).Ainsi, il existe un processus de création de sens, qui sous-tend ces apprentissages, qui sont les fruits d'un effort continu visant à accommoder le sens dans son contexte (Mezirow, 2000), comme dans le cas de l'extrait (#RDr25.1). Ainsi, pour certains, l'apprentissage individuel a répondu au besoin fondamental, de compréhension des entreprises du secteur, et donner un sens à leur expérience, et les intégrer ensuite dans le but d'éviter la menace du chaos (Mezirow, 2000). **Deuxièmement**, les apprentissages individuels se sont développés dans un contexte de **menace de l'identité organisationnelle**, à l'arrivée du procédé additif *in situ,* sur le secteur de la construction (**tableau R21**), ces menaces provenant d'une intégration de **nouvelles logiques identitaires**, vis-à-vis de la fabrication additive (voir **tableau R12**). Ainsi, les acteurs étaient soumis à des logiques identitaires très différentes, qui les poussaient notamment à s'interroger, selon les extraits (#RDr25.2, #RF25.7) ou à changer d'état d'esprit, conformément à l'extrait (#RAr25.4). En raison de l'influence de ces différentes identités, ils ont bâti une identité de participation (Wenger, 1998), ce qui leur a permis de devenir quelqu'un d'autre, à mesure qu'ils apprenaient. **Troisièmement,** la résilience à l'égard du changement a aussi joué un rôle dans l'apprentissage individuel. Effectivement, depuis l'apparition des premiers comportements marqués par la résistance (voir **tableau R17**),jusqu'à la formation des réseaux, selon le (**tableau**

R23) et l'émergence de conflits d'intérêts, et de conflits comportementaux (voir **tableau R24**), **les comportements de résistance ont incité les acteurs à se remettre en question,** d'après les extraits (#R25.2, #R25.7), afin d'imaginer d'autres solutions (Cintas et al., 2016) permettant en particulier de réapproprier certaines mesures mises en place, en conformité avec les extraits(#RF25.6, #RF25.7).**Nous remarquons également que, ce ne sont pas tous les acteurs qui s'adaptent au changement avec la même facilité** d'après l'extrait (#RF25.6).Par conséquent, ils **ne suivent pas le même cheminement d'apprentissage dans l'organisation**. Il sera donc intéressant de mettre en lumière une typologie du comportement des acteurs, que nous aborderons plus loin dans le chapitre 9.

3.2- Apport à l'apprentissage organisationnel

Rappelons ici que nous avons comparé plusieurs définitions de l'apprentissage organisationnel dans notre cadrage conceptuel, pour comprendre qu'elles se concentrent sur son but, son sujet, son déclencheur, son objectif et son processus. C'est pourquoi nous avons choisi dans notre thèse de reprendre la définition de Leroy (1998) qui conçoit l'apprentissage organisationnel comme «*un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation*». Par ailleurs, **notre objectif** principal ici, **n'est pas de contribuer aux théories de l'apprentissage organisationnel**, mais plutôt de **constater, par l'intermédiaire du tableau R26**, que le secteur étudié a effectivement **connu un apprentissage**, du fait de **multiples influences**, et de **multiples événements**, que nous avons détaillés tout au long de nos trois chapitres de résultats. En fait, nous considérons que le processus d'apprentissage organisationnel est un développement chronologique d'événements, d'actions et d'activités (Ngijol, 2013; A. Pettigrew, 1987). Ainsi, le **tableau R26** résulte d'un ensemble d'autres événements, actions et activités, qui ont fait ressortir l'apprentissage organisationnel du secteur de la construction, par rapport à la gestion du procédé additif. Ce processus sera détaillé et mis en lumière dans notre modèle de recherche qui montrera davantage l'évolution chronologique, qui a permis l'apprentissage organisationnel. Le **tableau R26** décrit en détail le processus d'apprentissage organisationnel, dans le secteur de la construction, fondé sur l'apprentissage individuel. Nous y voyons une réappropriation progressive des normes ISO et validation du CSTB, selon les extraits (#RF26.1, #RF26.2,) qui s'est traduit par une épuration du système, exprimée par les extraits (#RF26.1, #RF26.2, #RDr26.5), une prise de maturité de l'organisation, qui a appris de ses erreurs, confirmées par les extraits (#RF26.2, #RDr26.5, #RDr26.7), et l'acquisition d'un mode de fonctionnement sur

la base d'une procédure qualité, d'après l'extrait (#RE26.6). On est donc bien dans le cas de «*l'apprentissage en double boucle*» ou radicale de l'organisation, estime nécessaire de modifier les structures, même de ses actions, et revoir ses cadres d'interprétation en fonction des dysfonctionnements constatés (Argyris & Schön, 1978; Ventriss & Luke, 1988) . Ce faisant, l'organisation puise de l'expérience dans les erreurs commises, et incorpore cette expérience dans ses processus opérationnels. En outre, bien que **certains auteurs aient constaté que l'apprentissage organisationnel peut souvent être restreint par les efforts de l'organisation, pour préserver son identité** (Gagliardi, 1986), **au contraire**, on note dans le cas du secteur de la construction que **les efforts de préservation de l'identité organisationnelle ont d'abord conduit à l'émergence de la résistance** (**tableau R17**) **puis une prise en charge de l'évolution de l'entreprise par les acteurs** (**tableau R22**). La résistance au changement ne semble donc plus dans notre cas comme «*gardiens du changement*» (Rondeau et Jacob, 2011), en d'autres termes, en tant que **garant de l'intégrité de l'organisation,** ou en tant que **partie prenante à part entière durant le changement organisationnel**. **Nous soulignons ici, le lien qui existe entre la résistance au changement, l'identité organisationnelle et l'apprentissage**. Ce système d'apprentissage organisationnel originel aura permis de mettre en œuvre un processus d'amélioration continue du secteur de la construction, en suivant l'extrait (#RF26.2), et un procédé de contagion positive, qui ont augmenté le nombre d'alliés de changement dans le secteur, sur la base de l'extrait (#RF26.1). Ce faisant, le secteur de la construction a donc amélioré dans sa trajectoire vers l'idéal-type d'«organisation apprenante» qui porte ses efforts «*sur la qualité du raisonnement des individus, sur leur vision partagée, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires*» (Senge, 1990).

3.3-Émergence d'une gestion cognitive au sein du secteur de la construction

Nous avons vu dans notre cadre conceptuel que les théories cognitives ont intégré à la gestion la dimension de la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel(Teece et al., 1994). La gestion cognitive attache ainsi une importance capitale au développement des compétences, et à la capacité des organisations à innover, à créer leurs opportunités d'investissement, et à changer leur environnement. Ainsi, la création de valeur dépend en premier lieu de l'identité, et des compétences de l'organisation, qui sont conçues comme un tout structuré. Le **tableau R27** montre que la gestion cognitive que nous observons dans le secteur de la construction, en ce qui concerne la fabrication additive, émane littéralement des individus aux termes des extraits (#ROr27.1, #RAr27.2, #RF27.3, #RDr27.5), au lieu d'être une volonté

affichée de l'institution. Notons cependant que la gestion du procédé additif *hors site* a contribué à cette émergence, en adoptant un style de gestion qui a donné la participation aux acteurs (voir **tableau R20**) et qui leur a permis de s'impliquer davantage dans l'évolution de l'organisation, selon le (**tableau R22**). L'extrait (#RF27.3) présente même l'introduction de nouvelles certifications ISO dans la construction, grâce au travail d'un membre du CSTB. Le **tableau R27** montre donc que **certains acteurs s'approprient pleinement le changement**. La gestion du procédé additif *hors site* s'est positionnée en continuité de ce qui avait déjà été entrepris dans le secteur de la construction, d'après les extraits (#RF27.3, #RDr26.7) et a donné davantage la parole aux équipes de la production, conformément aux extraits (#RDr27.4). Cependant, elle a aussi un peu subi les conséquences de sa méthode dotée pour une «dynamique démocratique» (Lewin, Lippitt et White, 1939) en contribuant à révéler les conflits et les rapports de force (voir **tableau R24**) qui avaient été silencieux par de nombreuses années de gestion plus «régulatrice» (Lewin, Lippitt et White, 1939).Toutefois, la gestion de ce processus n'a pas uniquement servi d'indicateur de ces conflits et de l'équilibre des forces, il a également offert l'opportunité aux acteurs qui ont progressivement purifié le système d'après le (**tableau R26**), jusqu'à l'émergence d'une véritable gestion cognitive dans l'organisation (voir **tableau R27**), qui est à ce stade un élément important de la nouvelle identité organisationnelle. Ainsi, même si le fait qu'il soit «*moins révolutionnaire*» que la gestion du procédé additif *in situ* lui avait été reproché, selon l'extrait (#RE20.8), la gestion du procédé additif *hors site* a peut-être adopté un trait d'attitude des «gestionnaires de niveau 5» (au sens de Collins, 2013). Elle mettra davantage l'accent sur l'amélioration de la qualité actuelle de la construction, que sur le fait de devenir une «technique aux milles auxiliaires» tels que la gestion du procédé additif *in situ*. En effet, certains acteurs insistent sur le fait que la gestion du procédé additif *hors site* a su s'adhérer «*des personnes chez point P TP, de XtreeE de la Sade et des maîtres d'œuvre*», en suivant l'extrait (#RF27.2). Ainsi, la gestion du procédé *hors site* a initié un processus d'épuration de l'identité organisationnelle du secteur de la construction, qui a fait émerger une gestion cognitive au sein de l'organisation. Initialement, la gestion du procédé *hors site* avait intégré de **nouvelles logiques identitaires** au sein de l'organisation (voir **tableau R12**). Mais ils ont produit trop de **dissonances** quant à l'état d'identité organisationnelle de l'époque (voir **tableaux R13, R14, R15**) pour être réellement intégrés tels quels au sein de l'identité organisationnelle du secteur de la construction. Cependant, **l'ambiguïté** qui en a découlé, d'après le (**tableau R16**), les **résistances qui ont émergé**, conformément aux (**tableau R17**) ajoutées à la **baisse de la cohésion** du secteur, avéré dans le (**tableau R18**) et **aux peurs** qui ont suivi l'arrivée de la fabrication additive, identifiée dans le (**tableau R19**) n'ont pu aboutir à

des **apprentissages**, apparus dans les (**tableaux R25 et R26**) et à une **gestion cognitive** (voir **tableau R27**) que grâce au terrain fertile qui s'est nourri du **style de gestion** du procédé additif *hors site*, étayé dans le (**tableau R20**), des **menaces** de l'identité organisationnelle, détecté dans le (**tableau R21**) et de la **Réseauification**, confirmant aux (**tableaux R23 et R24**).

Conclusion

Notre conclusion au chapitre 8 met également un terme à nos trois chapitres de résultats. Nous aurons vu notamment comment la gestion du procédé additif *in situ* à, d'abord, consolider l'identité organisationnelle traditionnelle et permettre au secteur de la construction de sortir de sa crise organisationnelle dans la phase de mise en place du changement. Mais dans une deuxième phase, il bascule le secteur dans de multiples dissonances dues à l'intégration de nouvelles logiques identitaires qui provoquent l'apparition d'une période d'ambiguïté, l'apparition des premiers comportements caractérisés par une résistance et une diminution de la cohésion entre les acteurs dans la phase d'augmentation du changement. Après l'adoption du procédé additif *hors site*, les peurs et les questionnements d'acteurs ont marqué le début de la phase d'enracinement du changement. Cette phase a amené les acteurs à répondre aux menaces qui pèsent sur l'identité organisationnelle en s'impliquant davantage dans l'évolution de leur organisation. Ils ont ainsi non seulement formé des réseaux avec des logiques et des intérêts difficilement conciliables, mais également développés l'apprentissage individuel et organisationnel, ainsi que la gestion cognitive. Ce processus a été facilité par le style de gestion du procédé *hors site* et sa «dynamique démocratique» (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939), ce qui a permis aux acteurs d'acquérir des compétences et de participer à un processus d'amélioration constante de leur organisation. À la fin de ce long processus de changement radical, le secteur de la construction a donc vu émerger une nouvelle identité organisationnelle, qui est le résultat de l'intersection de son identité traditionnelle avec les nouvelles logiques identitaires intégrées lors de la gestion du procédé additif in situ.

Chapitre 9 : Théorisation et apports théoriques

Introduction

Dans ce chapitre, nous créerons des liens de cause à effet entre tous nos résultats afin de construire des schémas explicatifs et de mener à un modèle de recherche à deux niveaux. Ensuite, nous présenterons les six contributions **théoriques** de notre thèse avant de détailler nos **neuf implications managériales** qui ont pour but d'améliorer les pratiques des dirigeants dans la conduite du changement. Après avoir discuté des résultats de nos recherches, il s'agit maintenant d'établir nos connaissances théoriques qui conduiront à la création d'un modèle à deux niveaux qui intégrera tous nos résultats dans des schémas explicatifs. Un **premier niveau** de modélisation (figure 6) décrira le changement organisationnel radical à travers trois phases d'initiation, de mise en œuvre et d'ancrage du changement. En particulier, nous nous intéresserons aux influences de l'identité organisationnelle traditionnelle, de ses dissonances avec des logiques identitaires alternatives, et de l'implication des acteurs dans l'ajustement du changement, pour montrer comment ce cheminement aboutit à l'émergence d'apprentissages individuels, et organisationnels associés à une gestion cognitive. Le **deuxième niveau** de modélisation (figure 7) se focalisera sur les rôles des résistants dans ce cheminement. Il montrera que les résistants apparaissent des parties prenantes des étapes clés du changement radical et qu'ils permettent au secteur d'évoluer progressivement vers l'idéal-type d'organisation apprenante. À partir de ce modèle, nous détaillerons les six principaux apports de notre thèse, regroupés en trois parties(Résistance, Changement et Identité).

Notre **troisième contribution** détaillera le processus que nous avons nommé **Réseauification**, qui tire notamment son origine des résistances et de l'implication des acteurs dans le changement. Mécanisme permettant de différencier les groupes d'acteurs, il participe à l'apprentissage et à l'innovation à travers les conflits qu'il encourage. **Quatrièmement**, le lien entre l'alternance des styles de gestion par le dirigeant et l'émergence de la gestion cognitive dans le secteur sera mis en lumière par notre analyse. **Cinquièmement**, nous compléterons la compréhension du processus de «changement du changement» selon Balogun et Johnson (2004). Dans une **sixième contribution théorique**, nous décrirons le mécanisme qui sous-tend une nouvelle identité organisationnelle, peut provenir de l'assimilation de nouvelles logiques identitaires à la lumière de l'identité organisationnelle traditionnelle. D'un autre côté, lorsque le changement crée des dissonances avec l'identité traditionnelle, il devient un adversaire important et conduit à une forte résistance au changement. À la fin de ce chapitre, nous nous

baserons sur nos contributions théoriques pour proposer des actions et des interventions qui pourraient améliorer les pratiques des acteurs de la construction, notamment dans leur gestion du changement. Cette application des connaissances théoriques au domaine prendra la forme de conséquences managériales, qui constituent l'un des buts de la recherche en sciences de gestion. De cette manière, nous contribuerons à la légitimité de ces sciences appliquées, dont les connaissances sont mises à profit pour améliorer le fonctionnement des organisations. Nous voudrions faire remarquer au lecteur que nous nous sommes un peu écartés de la règle sur l'équilibre des parties. Effectivement, la première partie relie la confrontation des résultats de nos chapitres 5 à 7 aux théories de nos chapitres 1 à 2.

Premier niveau de modélisation : initiation, mise en œuvre et ancrage

Notre premier niveau de modélisation (figure 6) est consacré au changement organisationnel radical du secteur qui conçoit en quatre phases. En partant d'un état initial de l'organisation, notre modèle passe successivement par une phase d'initiation du changement, suivie d'une phase de mise en œuvre, pour se terminer par une phase d'ancrage où le changement permet l'émergence d'apprentissages et d'une gestion cognitive.

1.1 Phase 1 : état d'attitude à l'égard de l'objet du changement

Cette première phase de notre modélisation comprend les événements qui ont précédé le changement organisationnel radical dans le secteur de la construction. Ils ont contribué, en fonction de leur importance dans les perceptions des acteurs, à la construction de l'identité traditionnelle du secteur, qui sera affectée par le changement et ses conséquences lors des trois prochaines phases. Notons que les perceptions vis-à-vis des organisations du secteur, les styles de gestion des acteurs antérieurs et la culture des différentes organisations font partie intégrante de l'identité organisationnelle traditionnelle. Leurs interactions conduisent progressivement à la définition des caractéristiques centrales et distinctives de l'organisation du secteur. Dans ce processus, le temps est aussi important, à mesure que la construction de l'identité prend du temps, plus l'identité organisationnelle traditionnelle sera forte dans les perceptions des acteurs au moment où le changement commence.

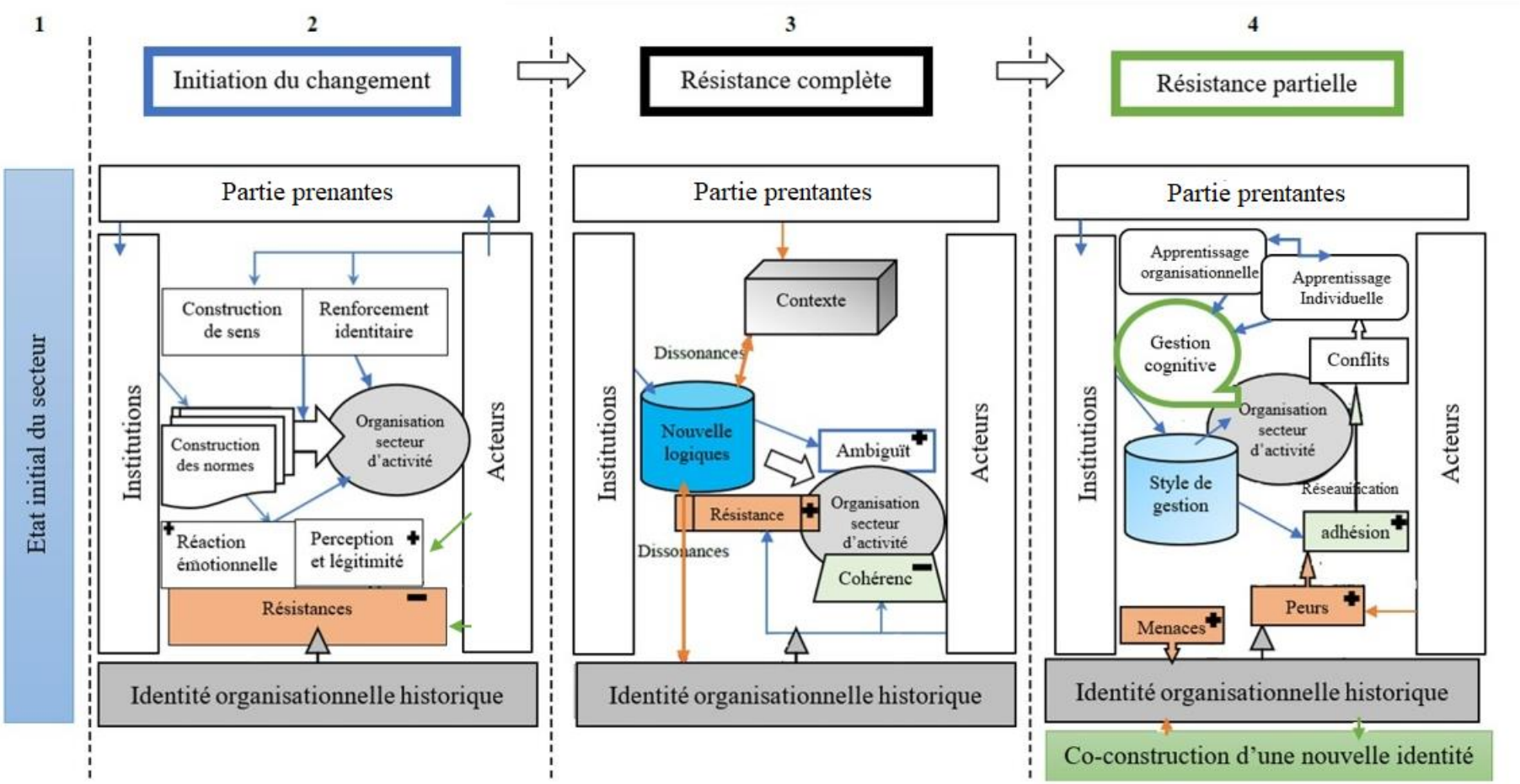

Figure 6 : Modélisation 1. Changement organisation du secteur : de l'initiation à l'ancrage

1.2 Phase 2 : Initiation du changement vis-à-vis au projet de changement

Durant la phase d'initiation du changement, les institutions prescrivent diverses normes et règles à l'état initial de l'organisation par sa méthode originelle. Ces méthodes tiendront plus ou moins compte de l'influence des acteurs, en fonction du degré d'autonomie accordé à l'organisation. Les ruptures induisent à l'intérieur du secteur des jugements de légitimité et des réactions émotionnelles. **Le caractère positif ou négatif** de ces jugements de légitimité et de ces réactions émotionnelles découle, à ce stade, le degré de conformité entre les méthodes de gestion du procédé additif et l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur. **L'identité joue ici un rôle de modérateur**, car plus son niveau **de conformité** avec les mesures du procédé additif apparaîtra fort, plus les réactions émotionnelles, et les jugements de légitimité **se trouver positifs**. En cas de **forte conformité**, les acteurs résistent peu au changement, ce qui permet une c**onstruction de sens**, et renforcer l'identité organisationnelle traditionnelle dans le changement. Cela conduit à la **mise en œuvre** des démarches **proposées** par **les institutions** du secteur, qui se t**raduira** par un **changement de gestion** en fonction du style de gestion de l'organisation. En particulier, encourager la participation des acteurs en leur conférant de **nouvelles compétences** dans l'organisation conduira la gestion à un **modèle de partenariat**.

1.3 Phase 3 : Mise en œuvre ou résistance complète face au projet de changement

Cette **phase commence** par l'intégration de **nouvelles logiques identitaires** à l'intérieur du secteur après la mise en œuvre d'un changement radical. Ces nouvelles logiques identitaires peuvent provenir notamment d'une **augmentation de l'influence des parties prenantes** sur les gestions du procédé additif, ou d'une volonté des procédés de mettre l'accent sur des aspects particuliers du changement radical mené. Si les nouvelles logiques identitaires ont un **faible niveau de conformité** avec l'identité organisationnelle traditionnelle du secteur, elles entrent en **dissonance** avec cette dernière. De plus, elles entreront **en conflit** avec le contexte de développement de ce secteur — les parties prenantes concernées peuvent également compliquer le contexte en imposant des contraintes au changement sans tenir compte des réalités sur le terrain. Par conséquent, les nouvelles mesures du procédé additif engendrent de multiples dissonances. De plus, il y **aura une perte de repères**, et une **période d'ambiguïté** au sein du secteur. Elles c**ontribueront** par la suite au **développement de comportements de résistance** chez les acteurs, et à une **diminution de la cohésion** dans le secteur.

1.4 Phase 4 : ancrage ou résistance partielle face au projet de changement

La phase **d'ancrage** met en relation le changement et l'apprentissage. Elle commence par la réaction des acteurs aux conséquences des dissonances observées en phase 3 — **ambiguïtés, comportement de résistance, et diminution de la cohésion**. Ils **perçoivent** ses conséquences comme des **menaces à l'identité organisationnelle** traditionnelle, et suscitent des **peurs liées à ces menaces**, et à ce qu'elles pourraient causer à l'organisation — faillite, perte de commandes publiques, rupture de la cohésion dans le secteur. Si la **gestion du procédé** additif **adopte** un style de gestion donnant plus de **marge de manœuvre** aux acteurs, ils **favoriseront** la **poursuite du processus**. Ainsi, pour **répondre** à leur **peur**, les acteurs sont davantage **impliqués** dans la recherche de **solutions aux problèmes** rencontrés. Il y a des **réseaux avec des intérêts,** et des **logiques différentes**, qui demeurent parfois **difficiles à concilier**— nous avons baptisé ce processus, le **Réseauification**. Les **conflits d'intérêts**, et les conflits comportementaux entre les réseaux se **traduiront** par le développement de l'apprentissage individuel, l'apprentissage organisationnel simultané, et l'émergence de la gestion cognitive.

L'ensemble servira à promouvoir les progrès de l'organisation vers l'idéal-type d'organisations apprenantes. Les **institutions** auront intérêt à accorder suffisamment de **liberté**, et de **compétences** aux acteurs pour **nourrir** le développement de l'apprentissage, et l'évolution de gestion vers le modèle cognitif. En même temps, l'identité organisationnelle traditionnelle incorpore des éléments liés à de nouvelles logiques identitaires, **dans un mouvement de comparaison/réappropriation/assimilation qui entraîne l'émergence d'une nouvelle identité organisationnelle, née de l’ancrage du changement au sein du secteur.**

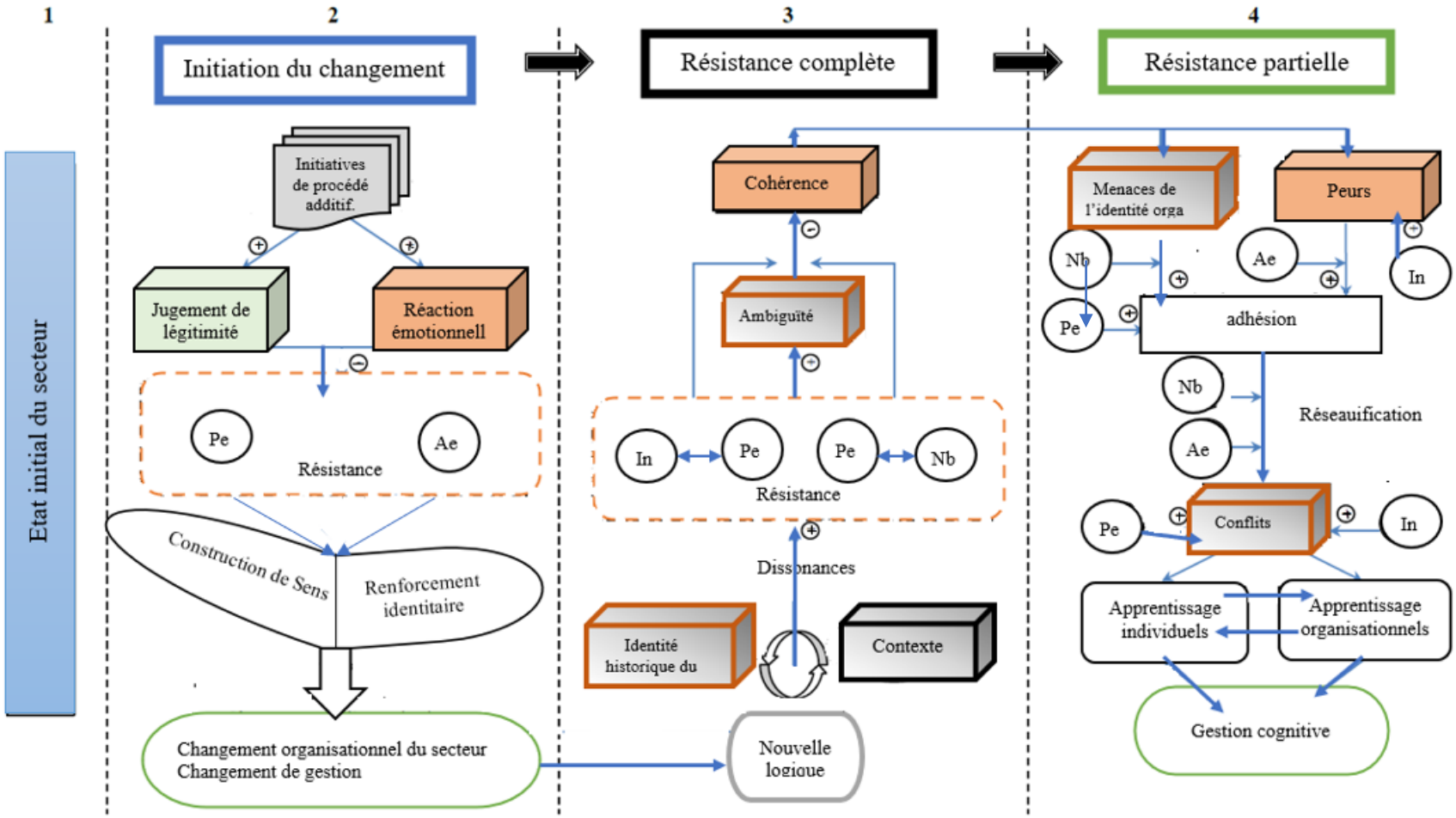

Figure 7 : Modélisation 2 —Le moment où, les résistants deviennent des parties prenantes

Typologie de résistants : In : Indécis — Pe : Persuadés — Ae : Acteurs émergents — Nb : Nouveaux bloquants

Deuxième niveau lorsqu'une résistance devient partie prenante.

En plus de nous aider à développer un niveau de modélisation sur le changement organisationnel radical(Figure 6), nos résultats et leurs analyses démontrent l'importance de la résistance au changement dans l'évolution des phénomènes observés. On reprend ici les quatre phases décrites plus haut pour proposer un second niveau de modélisation (figure 7) qui développera notamment le rôle des résistants considérés en tant que parties prenantes à part entière dans le processus d'apprentissage organisationnel.

2.1 Phase 1 : état initial de l'organisation

Cette phase est essentielle à la compréhension du rôle des comportements de résistance aux phases 2 à 4 de notre modèle. En fait, comme il est indiqué au premier niveau de modélisation (figure 14), c'est à la phase 1 que l'identité organisationnelle traditionnelle est construite. En effet, nous avons vu aux chapitres 5 à 7 que plusieurs comportements de résistance découlent de menaces à cette identité. C'est ainsi que les attributs centraux et distinctifs de l'organisation ont été définis à la phase 1, et particulièrement sa culture organisationnelle, influencent la façon dont les résistants participeront à l'évolution des phénomènes décrits dans notre premier niveau de modélisation.

2.2 Phase 2 : Initiation du changement

Dans la phase d'initiation du changement, les premières tentatives du **procédé additif** *in situ* provoquent des **réactions émotionnelles**, et des **jugements de légitimité**. Bien que ces initiatives soient compatibles avec l'identité organisationnelle traditionnelle, les **réactions émotionnelles** et les jugements de **légitimité** sont relativement **positifs** au cours de la deuxième période d'observation. Ceci a donné lieu à une **faible résistance** des acteurs et à **l'émergence** de **deux groupes de résistants** : les **Persuadés (Pe)** et les **Acteurs émergents(Ae)**. Les **Acteurs émergents** sont des acteurs qui bénéficient du changement, en **créant une structure**, comme les start-up ou ce sont des acteurs **issus** de la recherche et de l'enseignement, et qui acquièrent des connaissances plus techniques. Le reste des acteurs se conforme aux changements proposés, et constitue le **groupe de persuadé**. Par conséquent, ce sont ces deux groupes — Pe et Ae — qui, en raison de leur **faible résistance**. Ils **participeront** activement à la **construction du sens,** et à la consolidation de l'identité organisationnelle traditionnelle, qui favorisera le changement d'organisation, et de gestion. En plus des institutions, ces acteurs participent activement au changement et, en raison de leur contribution à l'évolution de la

gestion, ils mettent en place les bases de la future gestion cognitive, **qui n'apparaîtra réellement qu'à la phase 4 de notre modélisation.**

2.3 Phase 3 : Résistance complète

Cette **troisième phase** débute par des **dissonances** entre, la **logique identitaire** nouvellement intégrée, le contexte d'évolution de l'organisation, et **l'identité organisationnelle traditionnelle**. **Conséquences de ces dissonances**, **deux nouvelles catégories d'acteurs émergent** : **les indécis (In) et les nouveaux bloquants (Nb). Les Indécis** sont pour la plupart des persuadés qui perdent leurs repères à cause de la mise en évidence du changement— ils apparaissent avec la période d'ambiguïté — et les **Nouveaux bloquants** sont surtout des acteurs émergents qui ne se retrouvent plus dans les choix stratégiques du procédé additif— ils font partie des acteurs qui affichent les premiers comportements marqués de résistance. Cependant, on peut considérer que les **Nouveaux bloquants** sont des «gardiens du changement» (Rondeau & Jacob, 2011), ainsi que l'identité organisationnelle, parce qu'ils s'opposeront au processus additif, sans laisser les processus de l'organisation exprimer leur opposition. **Les Indécis** et les **Nouveaux bloquants** contribueront également à **nourrir l'ambiguïté émergente,** et la baisse de cohésion observée pendant cette phase. On voit ici comment les comportements de résistance préparent l'organisation à réagir à une situation difficile pour les acteurs — ambiguïté croissante, cohésion décroissante — qui devront trouver des solutions aux problèmes soulevés.

2.4 Phase 4 : résistance partielle

L'augmentation de l'ambiguïté et la baisse de cohésion observée en phase 3 vont faire réagir les quatre groupes de résistants. Ainsi, ces **acteurs** vont **nourrir des peurs** face à la situation de l'organisation, et **ces peurs** seront amplifiées par les **Indécis**. De plus, **Acteurs émergents** et **Nouveaux bloquants** vont identifier des menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle traditionnelle, ce qui va les pousser à s'impliquer davantage dans la recherche de solutions — d'autant plus qu'ils sont témoins des peurs des autres acteurs. Avec l'**accroissement** de la **participation des acteurs** à l'évolution dans le secteur, le processus de **Réseauification** s'intensifie, parce que tous les groupes d'acteurs n'ont pas la même approche des problèmes rencontrés. Nous constatons ici que **les résistants** — **Acteurs émergents et Nouveaux bloquants** en particulier — ont un **rôle central dans la Réseauification,** qui va s'accentuer du fait des **Persuadés**. En effet, ces derniers consolident les initiatives, menées par les **Acteurs émergents** et les **Nouveaux bloquants** en s'engageant, et participent ainsi à la divergence des réseaux. La **Réseauification** va alors, conduire à des conflits d'intérêts et des

conflits comportementaux, que la présence **des Indécis** et **des Persuadés** va encore accentuer. Les fondements du prochain processus sont donc mis en place pour permettre le développement de l'apprentissage individuel et organisationnel, qui paraît comme autant de réponses aux situations de conflit, et à l'expérience qu'ils engendrent. L'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel se nourrissent mutuellement, et **contribueront ensuite à l'émergence de la gestion cognitive au sein de l'organisation**. À travers notre deuxième niveau de modélisation (figure 15), les **résistants apparaissent comme des parties prenantes** de l'apprentissage organisationnel, car ils contribuent pleinement aux processus, qui mèneront en fin de compte à l'émergence d'apprentissages individuels, et organisationnels. **L'importance de leur rôle** dans les phénomènes en question **n'est pas en contradiction** avec le rôle essentiel que joue le procédé additif, dans le processus de changement. Elle insiste surtout sur le fait que la contribution active des résistants à l'évolution de la situation du secteur devrait être prise en compte par les institutions et les fédérations organisationnelles, **afin de soutenir davantage le développement du secteur en situation de changement radical.**

1 : Contributions théoriques du modèle.

Après avoir produit un modèle à deux niveaux basés sur nos résultats et leur analyse, nous proposons maintenant de développer ce que ce modèle apporte à la recherche. Dans le volet Résistances, nous nous intéresserons au rôle particulier de chaque groupe qui compose notre typologie de résistance au changement : **les Indécis (In), les Persuadés (Pe), les Acteurs émergents (Ae) et les Nouveaux bloquants (Nb).** Nous expliquerons ensuite pourquoi ils peuvent être considérés comme des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel, et comment ils contribuent à l'évolution de la gestion. Nous détaillerons également le processus de **Réseauification**, et son implication dans l'innovation liée aux conflits. Dans le volet changement, nous montrons que l'adoption de style de gestion successive peut faire évoluer la gestion. Nous verrons aussi, l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de «changement du changement», au cours duquel, les acteurs influencent le projet de changement lui-même. Dans le volet sur l'identité, nous décrivons l'identité organisationnelle comme une épée à double tranchant, pour le changement, invoquant la dualité de son influence sur l'acceptation du changement. Nous conclurons, en décrivant en détail notre concept de création d'une nouvelle identité organisationnelle, en assimilant d'autres logiques identitaires à la lumière de l'identité traditionnelle.

A- Dimension Résistances

Dans le volet Résistances, nous décrivons la résistance au changement en tant que parties prenantes dans l'apprentissage de l'organisation, ainsi que la façon dont le processus de Réseauification contribue à la création d'innovation à travers les conflits qu'il génère.

A.1 : Les résistants : parties prenantes de l'apprentissage organisationnel

Dans un premier temps, le rôle de parties prenantes des résistants apparaît dans notre typologie : Indécis, Persuadés, Acteurs émergents et Nouveaux bloquants. Nous définissons donc **les Indécis,** *comme des acteurs qui ne comprennent plus le changement, ou qui ne se trouvent plus dans celui-ci*. Ce groupe peut correspondre à la résistance qui a été largement critiquée dans la littérature (Furst & Cable, 2008; R. Thomas & Hardy, 2011a). Ainsi, ils étaient de changer l'image d'un frein sur la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement (Kotter & Schlesinger, 1979b; Mintzberg & Huy, 2003). Leurs comportements de résistance pourraient s'expliquer par des limitations sociales et cognitives individuelles [Aversion au risque, rigidité cognitive, faible ouverture au changement, tendances conflictuelles ou disposition à protéger ses propres intérêts] (Ford et al., 2008; Piderit, 2000), **cependant, dans notre modèle**, **les Indécis participent à l'émergence de la période d'ambiguïté, et de la diminution de la cohésion dans le secteur**. Ils alimentent également les peurs et les conflits, qui seront à la base du développement de l'apprentissage accompagné par les Acteurs émergents et les Nouveaux bloquants. Nous pouvons donc comparer les Indécis à des «révélateurs»(au sens de Durampart, 2007), parce que leurs comportements de résistance révéleront les pratiques inappropriées de l'organisation aux acteurs qui sont capables de remédier à la situation (Gauthier, 1992; Near & Miceli, 1985). Ils intègrent donc le groupe des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel en apparaissant comme des **révélateurs** des pratiques inadaptées. De plus, l'insuffisance de ces pratiques peut être due au décalage, entre les mesures du projet de changement, et la façon dont **les Indécis** perçoivent l'identité organisationnelle. **Les indécis** peuvent également informer leur fédération sur le niveau d'adéquation des procédures à appliquer, avec la logique d'identitaire dominante dans le secteur.

De leur côté, **les Persuadés**, qui par définition participent au changement avec peu de résistance, sont le pivot de l'accomplissement du changement. Cependant, **nous les considérons également comme des résistants dans cette thèse**, car leur participation au changement n'implique pas nécessairement leur participation au succès de celle-ci (Stratton, 2009). Par exemple, les participants au projet ont souvent l'impression qu'ils n'ont aucun rôle clé à jouer

dans sa réussite. Ils se **positionnen**t alors davantage dans le **rôle de juge**, que dans celui de **créateur** (Stratton 2009), ce qui peut aider à expliquer l'apparition de la période d'ambiguïté, la diminution de la cohésion dans le secteur, et le développement des conflits de réseaux au sein de notre modèle. Cependant, en contribuant aux conflits comportementaux, ils contribuent également à créer des valeurs par l'apprentissage. Ensuite, les **Acteurs émergents** sont ceux qui tirent profit du changement en accédant à la chaîne de commandement. Ils incluent également le nombre de résistants, car ils n'adhèrent pas entièrement à la manière dont le changement est conduit. **Ils peuvent également contribuer aux acteurs des Nouveaux bloquants** dans le cas où, ils révisent leurs jugements vis-à-vis des procédés additifs. Toutefois, il s'agit de quelques-uns des acteurs, qui ont le pouvoir de remédier aux situations révélées par les Indécis. En **participant** davantage au processus de **Réseauification,** ils proposeront des ajustements aux aspects injustes, erronés ou irréalistes des choix stratégiques du procédé additif (Cintas et al., 2016; Courpasson & Thoenig, 2008a) . **Ils sont donc directement impliqués dans l'apprentissage organisationnel**, et l'évolution de la gestion en remettant en question les comportements, après l'apparition de la période d'ambiguïté. Enfin, les **Nouveaux bloquants**, **définis comme des individus ou organisations émergents, qui ont révisé leur position sur la gestion du processus additif**, **finiront par voir la mise en évidence du changement, comme une menace à l'identité organisationnelle**. Ils **figurent** dans notre thèse en tant que **garants de l'intégrité** du secteur de la construction, et nous pouvons les comparer aux «gardiens du changement» décrits par Rondeau et Jacob (2011). En revanche, une des **originalités de notre travail** de recherche vient du fait que les «gardiens du changement» **sont les entrepreneurs**, **les architectes**, et **les gestionnaires de projets**, qui sont membres d'un comité directeur officiel dans les travaux de Rondeau et Jacob (2011) **et non des résistants,** qui émergent progressivement au sein de l'organisation. Nos **Nouveaux bloquants sont donc**, des actions de protection entre un changement, qui respectent l'identité organisationnelle— en particulier les valeurs efficientes du secteur de la construction —et un changement qui va trop loin— par exemple, un changement qui entraînera une perte de savoir — faire d'entreprise dans sa quête de performance et d'efficacité. **Les Nouveaux bloquants participent totalement aussi, au processus de Réseauification**, qui est à l'origine des apprentissages individuels et organisationnels.

Dans une **seconde étape**, une contribution théorique de notre thèse est d'avoir analysé les conséquences de l'interaction des quatre groupes de résistants de notre typologie au cours du processus de changement d'une même organisation sectorielle. Ainsi, l'intégration de ces

résistants aux parties prenantes de l'apprentissage organisationnel vient aussi de leur participation, à l'évolution de la gestion qui peut passer du modèle actionnarial au modèle partenarial pour finir sur le modèle cognitif de Charreaux (2015; 2002a; 2002b). Dans une gestion actionnariale, le principal définit les orientations stratégiques de l'organisation, et les agents sont chargés de les mettre en œuvre. **Notre cas démontre d'abord** un virage vers la gestion partenariale, caractérisé par une gestion plus participative, et une communication transparente dans le secteur de la construction. Certains acteurs acquièrent également le droit de participer au choix des orientations stratégiques, au regard du processus d'addition de l'organisation sectorielle. À plus long terme, **les acteurs Indécis, persuadés, émergents et les Nouveaux bloquants contribueront directement et indirectement à l'apprentissage organisationnel**. Ils se révèlent ainsi être des sources de nouvelles possibilités de développement et de participer, «*à la variété de ressources cognitives que chaque membre apporte aux organes de gouvernance*» (Toé, 2014). C'est pourquoi nos quatre groupes de résistance peuvent contribuer au processus d'exploration décrit par March (1991). En élaborant l'apprentissage organisationnel et en alimentant les conflits comportementaux, ils participent à l'enrichissement de nouvelle mesure et révision ou à la prise de risques. L'interaction entre les quatre groupes de résistance permet ainsi au secteur de la construction de ne pas stagner dans la seule amélioration de l'organisation, ce qui entraîne un apprentissage mutuel. Ce type d'apprentissage favorise la convergence des croyances organisationnelles et individuelles, réduisant ainsi la capacité de l'organisation à faire face aux crises (March, 1991). C'est pourquoi il ressort clairement de nos recherches que la résistance au changement répond aux critères qui les désignent comme parties prenantes de l'apprentissage organisationnel (T. Donaldson & Preston, 1995; R. E. Freeman, 2001) : **1)** ils constituent des sources de nouvelles possibilités de développement, **2)** ils contribuent «*à la variété de ressources cognitives que chaque membre apporte aux organes de gestion*» (Toé, 2014), et **3)** ils contribuent à la viabilité et à la pérennité de l'organisation par la collaboration au processus d'exploration décrit par March(1991). À notre connaissance, à l'exception de celles que nous avons entreprises, peu de recherches comme celles de Boyer (2018) ont renforcé le rôle des résistances aux changements comme parties prenantes dans l'apprentissage organisationnel. **Face à cette lacune théorique**, **nous avons contribué à la compréhension de ce processus original par des recherches qualitatives exploratoires**. Elle soutient que les résistants peuvent alimenter l'ambiguïté, la diminution de cohésion et les peurs nécessaires à une réaction marquée des acteurs, et leur implication dans l'évolution de leur secteur d'activité. En outre, le même acteur peut éprouver des comportements de résistance différents et changer le type de résistance durant son activité

économique, et même en cas de changement de l'environnement. Par ailleurs, le rôle des résistants dans le processus de **Réseauification**, et leur réponse aux menaces d'identité organisationnelle joue un rôle important tant dans le développement de l'apprentissage individuel, et organisationnel que dans l'émergence de la gestion cognitive, **bien que nos recherches montrent qu'une telle résistance au changement peut être rare, les mettre en évidence dans notre étude de cas, permet d'élargir la recherche dans ce domaine et ouvre la voie à de futures études.**

A.2 : Réseauification : coopérer à l'innovation à travers les conflits.

Le terme **Réseauification**, que nous utilisons dans cette thèse pour définir le processus de mise en réseau décrit au chapitre 8 de notre thèse, il a été choisi parce que plusieurs acteurs interviewés ont utilisé le mot «réseaux» pour mettre en évidence le fait que les groupes d'acteurs sont devenus plus individualisés dans le secteur de la construction. En effet, leur logique et leur intérêt n'étaient plus entièrement conciliables avec ceux du secteur lui-même, ce qui a amené ces groupes d'acteurs à se regrouper pour mieux défendre leurs concepts de l'activité. La conceptualisation du processus de **Réseauification** est fondée sur le concept de «filière» qui décrit les groupes de résistants qui s'opposent au système de pouvoir établi tout en continuant d'agir conformément aux règles (Leeds 1964 ; Courpasson, Dany, et Clegg 2012 ; Douglas 2008 ; Christensen et Raynor 2003) .Ces groupes communiquent de façon explicite et font ressortir d'autres visions au lieu de simplement saboter les opinions des autres. Ils mobilisent leurs ressources pour créer des réalignements temporaires des rapports de pouvoir, et amener l'institution à considérer les contributions de la résistance. Ainsi, dans notre modèle, le **Réseauification** a été imaginé en réponse à l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein d'une identité organisationnelle forte. **Les dissonances** qui en résultent ajoutent à l'ambiguïté, à la diminution de la cohésion, aux **peurs des acteurs**, et aux menaces perçues à l'identité organisationnelle. Ils ont conduit à l'émergence de résistances, et d'implications des parties prenantes afin de trouver des solutions, pour surmonter cette situation difficile, l'émergence dans le secteur de la construction de réseaux, avec des logiques et des intérêts difficiles à concilier, pour aboutir à l'émergence de conflits, dont l'ampleur a favorisé le développement de l'apprentissage individuel et organisationnel jusqu'à l'avènement de la gestion cognitive. Il convient de souligner que le style de gestion adopté par les institutions dans ce contexte contribue positivement aux progrès de ce processus subtil. Ainsi, le «dynamisme démocratique» choisi a permis aux acteurs (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) d'inventer avec une autonomie primordiale pour renforcer leur adhésion aux changements

du secteur, pour pouvoir tirer toute l'expérience des conflits entre les réseaux. De plus, l'apparition de comportements spécifiques à chaque groupe se rapprochera plus ou moins d'un tel principe supérieur, selon la théorie des conventions de Thévenot et Boltanski (1991) . Par conséquent, il sera nécessaire d'utiliser la théorie des conventions pour mieux comprendre l'évolution des comportements des réseaux et leurs conséquences pour l'organisation.

B- Dimension, changement

Dans le volet changement, nous montrons comment l'adoption de styles de gestion donnant peu à peu plus de compétences aux acteurs peut faire développer la gestion. Nous discutons également de l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de «changement du changement» dans lequel les acteurs influencent le projet de changement en tant que tel.

B.1 : Adopter un style de gestion afin d'améliorer la gestion.

Dans notre cadre conceptuel, nous avons détaillé trois types de gestions (Allard-Poesi, 2002; Lewin et al., 1939) : une gestion autoritaire, démocratique et permissive. Nous avons aussi constaté que l'adoption du dynamisme démocratique permet au changement d'être guidé par le consensus social (Collerette et al., 1997), ce qui implique une coopération entre les acteurs du changement dans le choix des objectifs et des moyens disponibles pour déployer le changement. **Cependant, nous avons constaté dans le cas du secteur de la construction que les styles de gestion adoptés par les processus traditionnels se rapprochent davantage d'un dynamisme autoritaire** qui, à long terme, conduit à des tensions, des affrontements, et des luttes de pouvoir qui ne favorisent pas une véritable capacité à changer le secteur (Lewin, Lippitt et White, 1939). Nous avons attiré l'attention sur ces tensions, et ces affrontements, qui ont été nourris par les dissonances nées de l'intégration renforcée de nouvelles logiques identitaires, et qui ont atteint leur apogée au début de la gestion du procédé additif. De fait, le style de gestion de ce dernier est situé entre «gestion consultative» et «gestion représentative» (Likert, 1961), ceci amène son dynamisme au plus près du dynamisme démocratique. En donnant plus d'autonomie aux acteurs, qui avaient exercé la gestion du procédé traditionnel caractérisé par un comportement autoritaire dominant, la gestion du procédé additif *hors site* a été proportionnelle aux contraintes et aux rapports de pouvoir qui sont restés plus ou moins discrets jusqu'à présent, même si le dynamisme du procédé additif *hors site* a ainsi favorisé les peurs des acteurs, d'autant qu'ils ont perçu des menaces envers l'identité organisationnelle. En effet, la succession des styles traditionnels de gestion des processus ainsi que le procédé additif *hors site* ont également permis l'évolution de la gestion dans le secteur, qui est passé de la gestion fondamentale— durant la

gestion du processus additif *in situ*— à la gestion des partenariats — durant la gestion additive *hors site*— pour arriver à une gestion cognitive émergente par rapport aux procédés additifs *hors site*. Nos résultats indiquent donc que l'adoption de styles de gestion successifs par les institutions peut amener la direction du secteur à évoluer vers la gestion cognitive, selon la définition qu'en donne Charreaux (2002a;2002b),ainsi, le style de gestion du type «gestionnaire autoritaire de contrôle» (Likert, 1961), accompagné d'une gestion majoritairement actionnariale. **Dans notre cas**, il a permis de créer une identité organisationnelle forte avant le changement organisationnel radical. C'est sur cette même forte identité que le procédé additif *in situ* a ensuite permis l'accès à un changement radical, avec un style de gestion alternatif, entre le « responsable autoritaire paternaliste » et le « gestionnaire consultatif» qui a conduit au développement de la gestion des partenariats. Même s'il contribua alors hautement aux dissonances nées de l'intégration de nouvelles logiques identitaires, c'est donc le style de gestion du procédé additif *hors site* qui a ouvert la voie à l'émergence de la gestion cognitive. Nous avons vu dans nos résultats que l'évolution de la gestion dans le secteur jusqu'à une gestion cognitive a permis au secteur de se rapprocher de l'idéal-type d'organisation apprenante (Senge, 1990). Elle est caractérisée par ce qui suit comme cette démonstration, alors, «*les individus améliorent constamment leur capacité à produire les résultats souhaités, de nouvelles façons de penser émergent et se développent, la vision collective donne beaucoup d'autonomie, et les individus apprennent constamment à mieux apprendre ensemble*» Plus particulièrement, l'organisation apprenante cherche à surmonter les jeux de pouvoir qui dominent souvent les organisations traditionnelles. Comme c'est aussi ce processus de dépassement des jeux de pouvoir que nous avons observé le secteur lors de la mise en place du processus additif. Ainsi, à travers nos résultats, nous constatons que l'alternance des styles de gestion, qui a progressivement donné plus d'autonomie et de compétence aux acteurs, elle a été en mesure de consolider la diversité de l'apprentissage qui se déroule dans le secteur et que nous avons observé au moyen de l'apprentissage individuel et organisationnel. Notre recherche établit ainsi le lien entre les styles de gestion, l'évolution de la gestion et l'apparition de l'apprentissage individuel et organisationnel, qu'ils peuvent faire évoluer l'organisation sectorielle vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

B.2 : Comprendre le «changement du changement» par les acteurs.

L'analyse de nos résultats met au point un autre concept qui nous permet de mieux le comprendre. C'est le «changement du changement» sur lequel nous nous sommes penchés dans notre cadre conceptuel grâce aux travaux de Balogun et Johnson (2004).Selon ces auteurs, en

période de changement imposé par la haute direction, les cadres intermédiaires agissent comme agents de changement au moyen d'opérations de *Sensemaking* (au sens de Weick, 1979) : au travers de diverses interactions sociales, ils influencent alors le projet de changement lui-même et le sens qui lui est attribué en l'absence de direction. C'est ce que nous observons dans le **cas étudié**, effectivement, après avoir forcé l'intégration de nouvelles logiques identitaires dans le secteur du bâtiment. De ce fait, les institutions ont créé des dissonances avec le contexte et l'identité organisationnelle traditionnels, qui se sont soldés par une période d'ambiguïté, un comportement marqué de résistance et une diminution de la cohésion dans le secteur. Il faut tenir compte des peurs des acteurs, et des menaces perçues à l'identité organisationnelle. Ils ont ensuite mobilisé les personnes concernées par l'évolution du secteur, pour influencer le projet de changement lui-même — un tel comportement a été favorisé par le dynamisme démocratique de l'institution. **Nos recherches donnent à penser que l'identité organisationnelle est importante dans le processus de «changement du changement**». Par son interaction avec la nouvelle logique identitaire intégrée au changement, elle influence la manière dont les acteurs réinterpréteront ensuite le changement à conduire. **Notre analyse vient en complément de celle qui a donné à l'identité organisationnelle le rôle d'un schéma interprétatif influençant le *Sensemaking*** (Rondeaux et Pichault, 2012). Pour nous, il a le pouvoir de changer directement le changement en raison de son influence sur les processus cognitifs des acteurs. Par ailleurs, parce que le «changement du changement» se produit à d'autres niveaux organisés que celui qui a initié le processus, notre recherche insiste sur l'importance pour les acteurs d'envisager des choix stratégiques, fonctionnels et opérationnels pour conduire le changement organisationnel. La prise en compte des perceptions des autres niveaux organisés contribue à renforcer le niveau de sensibilisation au secteur et à son contexte de développement. De cette manière, il est possible de mieux analyser la situation et les projets de changement peuvent devenir plus pertinents d'un point de vue interne (entreprises, fédération), et d'un point de vue externe(actionnaires, institutions). Le «changement du changement» peut être accompagné de gestionnaires qui conviennent que le projet de changement doit être remis en question par les acteurs (Ford et al., 2008). Leur rôle sera ensuite d'essayer de concilier les conceptions du changement des acteurs avec celles de l'institution pour mieux adapter le changement.

C —Dimension identité

Le volet sur l'identité décrit en quoi l'identité organisationnelle influence le changement. Plus les mesures liées au changement sont conformes à l'identité, plus les acteurs apporteront des

changements sans résistance. Toutefois, si l'adéquation entre les mesures et l'identité diminue, la résistance au changement augmentera. Nous allons également développer notre concept de création d'une nouvelle identité organisationnelle en assimilant les logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité traditionnelle.

C.1 : L'identité : une lame à double tranchant pour le changement

Nos résultats nous aident à élaborer une nouvelle approche à l'identité organisationnelle, comme Oliver et Roos (2006), ont déjà expliqué que dans la recherche en science de gestion a longtemps été négligé par les difficultés d'«*opérationnalisation*». Cependant, ce concept correspond à «*ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation*» (Albert & Whetten, 1985).De plus, son lien avec l'augmentation de la résistance au changement comme processus de défense de l'organisation, (Scott et Lane 2000a; Brown et Starkey 2000a; Claude Dubar 2010; Lakhdhar 2014) le rend un concept central de notre thèse, à travers l'étude de Rondeaux et Pichault (2012), qui considère l'identité organisationnelle comme une boussole pour la compréhension de l'intégration de nouvelles logiques identitaires dans une organisation avec des identités hybrides. Nous avons été en mesure d'utiliser ce concept comme un outil théorique privilégié pour orienter notre analyse du changement radical. Par conséquent, notre étude de cas met en évidence un comportement original des acteurs en ce qui concerne l'identité organisationnelle traditionnelle. Dans un **premier temps**, la gestion du processus additif pour mener le changement radical respecte ce dernier et, en dépit de l'importance du changement à entreprendre, il y a peu de résistance au projet de changement. De cette façon, **certains acteurs participent pleinement à l'évolution du secteur de la construction, et à la construction de sens qui en découle**. Ce faisant, ils contribuent à un changement dans l'organisation sectorielle et à un changement dans la gestion, bien que le nombre et l'ampleur des changements à mettre en œuvre simultanément soient considérables. **Cette observation est incompatible avec l'étude de** Collerette(2008)**, qui fait valoir que «trop de» et «trop de changements» sont peu susceptibles de réussir**. Dans notre thèse, **nous concluons que ce n'est pas tant le nombre ni l'ampleur, des changements qui influencent les chances de succès. Mais leur adaptation à l'identité organisationnelle traditionnelle perçue par les acteurs est donc, dans le sens où ils donnent aux changements à mettre en œuvre**. Ainsi, dans une **seconde étape** décrite au chapitre 8 de notre thèse, les nouvelles logiques identitaires que le processus additif introduit dans l'organisation sont moins adaptées à l'identité organisationnelle traditionnelle. Il en résulte des dissonances entre ces logiques, le contexte dans lequel se développe le secteur, et l'identité organisationnelle

traditionnelle. En raison de ces dissonances, qui auront pour conséquence le changement de l'organisation dans une période d'ambiguïté caractérisée par des comportements marqués par la résistance, **on constate** une diminution de la cohésion du secteur, et l'émergence de la peur parmi les acteurs. Nous pouvons considérer que l'identité organisationnelle est une arme à double tranchant pour le changement. Si les mesures prises pour provoquer un changement respectent l'identité, elles feront l'objet d'un suivi important de la part des acteurs. Mais, dès qu'elles ne sont plus conformes à l'identité, elles conduisent à des dissonances qui peuvent aller jusqu'à s'interroger définitivement sur le changement. Notre thèse met en évidence au moins **trois couples de concepts** qui influencent la résistance des acteurs, comme Huy et al, (2014), nous remarquons que **les réactions émotionnelles positives** et les **jugements de légitimité** des acteurs par rapport au processus additif **diminueront la résistance au changement**. En plus de cette théorie, nous avons souligné l'adéquation des démarches liées au changement par rapport à l'identité organisationnelle traditionnelle, ce qui ajoute au sentiment que les acteurs trouvent dans ces démarches réduira également la résistance au changement. En outre, réduire l'écart entre les perceptions des acteurs, et les attentes en matière d'identité organisationnelle dans le processus d'identification organisationnelle (Foreman & Whetten, 2002), favorisera une faible résistance au changement. Le processus d'identification organisationnelle est par conséquent d'une importance primordiale dans la façon dont, les acteurs se comportent et s'engagent dans le changement, d'autant plus que l'influence double de l'identité organisationnelle sur le changement devra être développée dans le cadre de recherches complémentaires.

C.2 : Création d'une nouvelle identité organisationnelle par l'intégration d'une autre logique identitaire par rapport à l'identité traditionnelle.

Conformément à notre cadre conceptuel, nous concevons l'identité organisationnelle comme un hybride entre la logique identitaire dominante et les logiques identitaires alternatives (Rondeaux & Pichault, 2012). Elle rassemble donc des perceptions hétérogènes de ce qui est central et distinctif dans l'organisation sectorielle(ses valeurs, ses règles de métiers). Toutefois, la logique d'identitaire dominante décrite par Rondeaux et Pichault (2012) se situe au sommet de l'organisation, tandis que celui du secteur de la construction correspond à l'identité organisationnelle traditionnelle, qui a toujours été ancrée dans l'esprit des acteurs. De ce fait, dans le cas du secteur de la construction, les logiques identitaires alternatives sont développées par quelques acteurs et doivent trouver une légitimité vis-à-vis de l'identité organisationnelle traditionnelle véhiculée par l'esprit du secteur. De ce fait, le processus traditionnel d'alternance Sensegiving (Donner du sens) (Gioia & Chittipeddi, 1991) et *Sensemaking* (construction du

sens) (Weick, 1995) pour faire évoluer l'identité organisationnelle est plutôt remplacé. En revanche, dans le cas du secteur de la construction, demeure par un mécanisme analogue à la comparaison identitaire de Foreman et Whetten (2002). Les acteurs ne se contentent donc pas de réduire les dissonances entre les logiques identitaires présentes, mais aussi pour réduire l'écart entre leurs perceptions de l'identité organisationnelle et leurs attentes à son sujet. Cela conduit à un processus complexe dans lequel l'implication croissante des acteurs dans le changement de l'organisation donne naissance à une assimilation graduelle des logiques identitaires alternatives proposées par le sommet stratégique, à la lumière de l'identité organisationnelle traditionnelle. Il s'agit d'une forme de réappropriation de logique identitaire alternative qui vise à réaliser les deux objectifs mentionnés ci-dessus (réduire les dissonances et le fossé entre les perceptions et les attentes). Ainsi, les contributions à l'organisation de la logique identitaire alternative passeront à travers le filtre de l'identité organisationnelle traditionnelle. Autrement dit, les acteurs chercheront à identifier les logiques alternatives adaptées à leur organisation dans le respect de l'authenticité de leurs activités. Nous décrivons ici la formulation dans le secteur de la construction d'un projet d'identité polyphonique (Rondeaux et Pichault, 2012), auquel participe le processus de Réseauification que nous avons mis en évidence dans notre thèse. Ce projet **identitaire polyphonique** invite les institutions à ne pas se laisser tenter par le refuge de la pensée unique, c'est-à-dire de mettre tous les membres de secteurs d'activité dans le même moule identitaire, ce qui mine la capacité d'innovation de l'organisation. En revanche, l'approche polyphonique consiste «*à faire coexister de façon harmonieuse les différents piliers de sens sur lesquels se construit l'identité organisationnelle*» (Rondeaux et Pichault, 2012, p. 70). Pour cela, il s'agit pour les institutions de jouer un rôle de matrone en suscitant un *Sensemaking* issu d'échanges interactifs et d'une réappropriation du choix stratégique de l'organisation par les acteurs.

2 : Implications managériales

Inscrite au domaine des sciences de gestion, notre thèse propose des implications managériales qui font partie des contributions de ce travail de recherche. En effet, si la science de gestion est destinée à générer des connaissances sur les réalités organisationnelles. Il s'avère que leur légitimité provient aussi de l'application concrète de ces connaissances dans la gestion et l'excellence des organisations (Lassègue, 1969; Perez, 1998). Ainsi, selon Wacheux(1996), la recherche en gestion doit fournir aux dirigeants des éléments de compréhension et des moyens d'action par rapport à leur organisation et à ses membres. En ce sens, elle se rapproche

davantage des sciences appliquées et des actions ciblées visant à atteindre des objectifs concrets. Notre thèse a conduit à une meilleure compréhension du changement organisationnel radical, pas seulement grâce à une approche qui souligne le rôle des résistants dans l'apprentissage organisationnel, mais aussi en mettant l'accent sur l'influence centrale de l'identité organisationnelle en tant que moteur du changement. Par notre discussion et notre modèle, nous avons mis en évidence l'influence des dissonances entre la nouvelle logique identitaire et l'identité organisationnelle traditionnelle dans l'évolution de l'organisation, d'autres, également la période ambiguë qui ouvre l'organisation à un nouveau cadre de référence. L'incidence des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux est également discutée dans nos contributions théoriques. Si toutes ces perturbations ont entraîné, dans le secteur de la construction, l'émergence de l'apprentissage individuel et organisationnel, en plus de la gestion cognitive, elles peuvent également conduire au questionnement définitif du changement. Nous proposons par conséquent de profiter de l'expérience que nous avons acquise en vivant le changement dans le secteur de la construction, et l'analyser ensuite comme faisant partie de notre thèse pour proposer des actions et des interventions aux acteurs afin d'améliorer leurs pratiques, pour une meilleure gestion du changement. Nos recommandations prendront la forme de neuf répercussions sur le plan de la gestion que nous décrirons maintenant en détail.

2.1 Accompagner le changement à travers un organe de gestion

D’après notre expérience en dirigeant et notre étude du secteur de la construction sur une période d’environ 6 ans, nous proposons que les dirigeants créent un organe de gestion du changement pour appuyer le changement dans une organisation. Il faudra prendre en compte l'étendue de ce changement avant de créer ce type d'organe, et affecter plus ou moins de ressources humaines et de temps à la gestion de cet organisme en fonction des besoins. Le principe d'un organe de gestion du changement consiste à créer un espace-temps au sein duquel les acteurs et les institutions peuvent échanger sur le changement. L'organe présente également l'avantage de limiter à une structure dédiée les comportements qui pourraient être considérés comme contre-productifs en dehors de ladite structure. En effet, l'organe accordera une autonomie aux acteurs sans décider ce qu'ils veulent faire. Comme au début d'une réflexion, il s'agira de permettre à chacun d'exprimer ses idées sans chercher à les contester ni même à apporter une solution. À ce stade, l’important sera de recueillir l’information tout en laissant les émotions des acteurs s'exprimer, qu’elles soient positives ou négatives. L'organe ou les institutions présents joueront le rôle de médiateur du processus de propositions des acteurs, en dynamiser par des projets participatifs, veiller à ce que tout le monde soit en mesure de se

manifester et de guider l'affectation de l'appréciation à l'égard des projets qui seront présentés. L'organe de gestion du changement commencera par un examen par les institutions présentes sur la progression du changement organisationnel dirigé par l'organisation. La parole sera alors donnée aux acteurs qui désirent réagir ou porter à l'attention de l'institution un ou plusieurs commentaires sur le changement. Ce sont peut-être des problèmes à régler, des solutions possibles à certains problèmes, des questions qu'ils se poseraient et auxquelles ils n'auraient pas trouvé de réponse. À la fin de ses réunions, l'organe de gestion proposera une évaluation des problèmes soulevés et des solutions potentielles proposées, et observations faites avant de donner de la visibilité au suivi de ces éléments. Il est possible que certaines remarques n'aboutissent pas à des projets concrets. Mais il sera important de le souligner aux acteurs afin que chaque proposition soit au moins le sujet d'un traitement et d'une réponse. Il ne s'agit pas uniquement de consolider les relations entre les acteurs et les institutions dans le processus de traitement de l'organe de gestion, mais aussi de fonder les ajustements du changement sur le travail des institutions et le travail des acteurs eux-mêmes. Par conséquent, si des projets sont mis en œuvre à la suite de réunions de l'autorité de gestion, ils se trouvent non seulement des propositions de l'institution ou de la fédération représentative, mais ils seront un hybride entre les réflexions de chaque rang organisé. Nous n'avons aucune ambition, par ces recommandations, d'empêcher l'apparition de problèmes liés à un changement qui ne manquera pas de se produire. Notre objectif est avant tout de créer un organe dans le secteur de la construction qui invitera les acteurs à résoudre ces problèmes de cohésion, ou d'informer chacun d'eux des efforts déployés en vue de trouver des solutions, notamment au moyen d'un rapport détaillé sur l'état d'avancement des projets. Nous canalisons donc les forces de l'organisation pour ne pas réprimer l'apparition de problèmes, mais pour que le traitement de ces problèmes soit constructif et structurant pour le secteur d'activité et pour les acteurs. Le fonctionnement de l'organe de gestion du changement demandera beaucoup de temps aux institutions et aux acteurs qui pourraient être utilisés pour d'autres projets urgents et importants. Cependant, dans le but de gérer activement les problèmes liés au changement avant qu'ils ne surviennent, ce temps permettra à la fois de favoriser la cohésion du secteur et de limiter les conséquences potentiellement dommageables de ces problèmes. Toutefois, nous insistons sur l'importance de ne pas généraliser le recours à un organe de gestion du changement à l'ensemble des processus de gestion du changement, ou encore toutes les options stratégiques de l'organisation. En effet, le risque serait de transformer rapidement cet organe en «puits sans fond». L’organe de gestion du changement a le plus grand intérêt à laisser la résistance au changement s’exprimer afin que son comportement puisse se traduire par un apprentissage potentiel pour l’organisation. Ainsi,

plutôt que de laisser les résistants s'exprimer sans la connaissance des institutions pour miner les efforts de changement, ils seront invités sur une base régulière à venir parler ouvertement du changement et de ses conséquences/avantage pour l'organisation. **L'objectif de l'organe** de gestion est de faire de chaque acteur une partie prenante du changement, et un porte-parole des actions menées par cet organe pour soulever d'autres questionnements dans le secteur de la construction, n'ayant pas encore participé à l'organe de gestion. Par conséquent, l'organe donnera l'essor nécessaire à la remise en état dans le secteur de la construction, pour conduire en sorte que le projet de changement ne vise pas qu'en quelques-uns, mais la priorité de tous.

2.2 : Communiquer régulièrement avec les acteurs

La communication verbale en personne, en petits groupes ou lors de grands rassemblements semble aussi essentielle au changement pour transmettre de l'information que, pour consolider la cohésion dans le secteur de la construction(Collerette, 2008) —tester dans un changement radical (Huy & al, 2014).Fonder notre recommandation sur l'observation des réunions d'information auprès de la fédération du bâtiment, nous proposons l'organisation de rencontres régulières pour informer les acteurs des problèmes que traverse le secteur pendant le changement. Il s'agit de réunir le secteur dans son ensemble, (si possible) ou au moins en nombre suffisant pour que chaque corps de métier soit représenté de manière significative. Le principe n'est pas seulement de rassembler le secteur, c'est aussi l'occasion de montrer que l'institution et les fédérations sont présentes pour soutenir le secteur et ses acteurs dans le changement en cours. Ce regroupement offre aussi l'avantage d'être un moment convivial si des moyens sont mis en œuvre pour le mettre en valeur. Il n'est pas question d'imposer un nouveau fardeau au secteur en proposant un cocktail ou une soirée festive. C'est surtout la position informelle de l'institution et des fédérations qui peut solliciter la vie en commun. Il ne s'agit pas de cacher les problèmes ou de donner l'impression que le secteur ne vit pas une période difficile. Ces rencontres sont plutôt une opportunité de laisser la pression dehors, et permettre à chaque acteur de «respirer un peu» avant de reprendre les efforts de changement quand il retrouve son organisation. Par conséquent, ces rencontres régulières peuvent être une sorte de soupape pour les pressions liées au changement. En complément de l'organe de gestion du changement, elles présenteront les résultats des ajustements proposés par les acteurs ainsi que leurs implications pour le secteur. Il sera inutile que les transformations proposées soient importantes pour l'organisation. Le seul fait de s'assurer que leurs propositions sont écoutées et qu'elles débouchent sur des projets concrets dans le secteur sera souvent suffisant pour confirmer aux acteurs qu'ils sont des éléments importants de la réussite de leur secteur. Cette recommandation

ne vise pas à manipuler l'opinion des acteurs en vue d'obtenir leur implication dans le changement. C'est plutôt une initiative visant à montrer l'implication de l'institution et des fédérations dans le changement et à nourrir leur relation avec le secteur dans son ensemble afin d'atteindre l'efficacité.

2.3 Reproduire les trois périodes étudiées dans le secteur de la construction dans un autre secteur

Dans notre thèse, nous nous sommes penchés sur un secteur en analysant trois périodes qui correspondent aux processus de trois méthodes différentes qui se sont poursuivis, et cela a conduit à l'évolution progressive de l'identité organisationnelle dans le secteur. Ce faisant, le secteur étudié a évolué dans sa trajectoire vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Il n'est pas devenu un secteur d'une organisation apprenante à part entière — parce que cet état reste un idéal-type qu'il n'est peut-être même pas concevable d'atteindre —mais le secteur de la construction a progressé vers cet objectif. Toutefois, le lecteur serait en droit de se demander s'il est possible de reproduire ce cas unique dans un autre secteur, d'autant plus que le contexte dans lequel évolue le secteur de la construction est assez unique. Nous considérons la gestion des trois procédés qui ont suivi comme trois styles de gestion auxquels s'ajoutent trois modes de gestion que peut adopter une seule organisation. Il ne s'agit donc pas seulement de tenir compte de la succession de trois gestions de procédés dans le secteur de la construction, mais les éléments qui ont contribué à l'apprentissage de l'organisation. Ainsi, selon le déroulement de la progression de son organisation vers l'idéal-type d'organisation apprenante, une institution peut amener tous les acteurs à s'accorder sur un projet sectoriel commun en adoptant un style managérial «autoritaire exploiteur» (Likert, 1961a), et une «gestion actionnariale». Au fil du temps— et ceci peut varier d'un secteur à l'autre —,l'identité organisationnelle se réalisera en fonction de ses efforts pour la façonner, et les acteurs finiront par apprendre à réagir à son style de gestion. Ensuite, un style «autoritaire paternaliste» (Likert, 1961) et une gestion partenariale permettront à cette même institution de créer les conditions nécessaires à la création d'un comité de gestion élargi, et à l'apparition d'Acteurs émergents dans l'organisation. Il est nécessaire de valider cette étape avant d'adopter un modèle «consultatif» (Likert, 1961), et une gestion cognitive qui permettra au secteur de trouver peu à peu un équilibre entre les quatre types de résistance aux changements décrits dans la présente thèse. Cet équilibre est nécessaire pour permettre au secteur de poursuivre sa trajectoire vers le type idéal d'organisation apparente, et tous les résistants pourront tirer parti de la capacité d'innovation et d'apprentissage de l'organisation à cet égard. Lorsque nous commençons à déterminer l'équilibre des forces présent

avec les 4 types de résistance, l'institution devra être capable de prendre du recul et de donner «*une marge d'autonomie importante*», afin que «*de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement*» et que «*les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble*» (Senge, 1990). Le secteur en tant que construction sociale (Charreaux, 2002a, 2002b) peut ainsi continuer à évoluer vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

2.4 : Utiliser judicieusement le *Sensegiving* pour communiquer avec les acteurs

Nous avons vu dans cette thèse qu'il est important pour les acteurs de donner un sens aux événements afin de mieux gérer le changement. Cependant, il est nécessaire d'utiliser le Sensegiving à bon escient dans la communication avec les acteurs eux-mêmes. En guise de rappel, Sensegiving est défini comme un «*processus qui vise à influencer la construction de sens et aussi le sens a construit par les autres vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle*» (Gioia et Chittipeddi 1991, p. 442). Ainsi, le Sensegiving apparaît dans la conduite du changement, comme une forme de création de limites, qui permet aux institutions d'indiquer aux acteurs, les menaces et les opportunités qui représentent tel et tel procédé. Ces points de référence sont décrits en fonction des perceptions des institutions ou des fédérations et peuvent influer sur les perceptions et le sens des acteurs, mais ils donnent un aperçu de la situation et de son étendue pour le secteur. Elles contribuent ainsi à réduire la confusion des acteurs en période d'ambiguïté qui ne manquera pas de se produire lors de changements radicaux. Une question reste sans réponse : la réduction de la confusion des acteurs peut-elle remettre en question le processus d'apprentissage décrit dans cette thèse ? Le Sensegiving utilisé dans la communication avec les acteurs pourrait alors avoir des conséquences négatives dans la trajectoire du secteur vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Cependant, nous supposons qu'encadrer la confusion est plus avantageux que de la laisser s'accroître sans aucun contrôle. Plus particulièrement, nous avons vu dans nos résultats que l'augmentation de la confusion peut conduire à une diminution de la cohésion dans le secteur de la construction, (Tableau R18) ce qui ne favorise pas la poursuite du changement. D'un autre côté, développer une intolérance à la confusion n'est pas constructif non plus, car c'est un passage essentiel à l'apprentissage (Piaget, 1971). Par conséquent, il s'agit de trouver un équilibre dans la gestion de la confusion dans le secteur et la recommandation suivante peut aider.

2.5 : Application des principes du paradoxe de Stockdale à la gestion du changement.

À plusieurs reprises pendant la période dans laquelle nous étions présents dans le secteur de la construction (1995-2014),nous avons vécu des moments où l'institution a choisi d'informer les acteurs d'une situation problématique sans proposer de solutions à celle-ci. À travers ces occasions de sensibilisation, l'institution respectait la volonté de transparence qu'elle avait régulièrement affichée devant les acteurs. Cependant, il y a souvent eu des conséquences négatives, notamment sur le climat du secteur, pour l'informer d'une situation ou même l'institution n'avait pas trouvé de solution concrète, pour laquelle aucun projet final n'est proposé jusqu'à présent. Conserver le climat du secteur, qui semble fondamental pour la réalisation du changement (Collerette et al., 2003), le paradoxe de Stockdale décrit par Collins(2009, 2013a), nous est apparu tout à fait intéressant. Collins (2009, 2013) décrit dans son livre la période au cours de laquelle l'amiral Jim Stockdale, dont le nom est à l'origine de la conception du paradoxe, a été prisonnier dans le camp «Hanoi Hilton». Au cours de la guerre du Vietnam, torturé à plus de vingt reprises pendant ses huit ans de prison (1965-1973), Jim Stockdale ne savait pas combien de temps durerait cet emprisonnement et à quoi il ressemblerait pendant cette période. Durant ces huit années, il a observé le comportement de ses compagnons de prison qui voulaient être optimistes et qui répétaient régulièrement :«Vous verrez, nous passerons le prochain Noël avec nos familles aux États-Unis». Mais un nouveau Noël s'annonçait et ils étaient encore prisonniers des Vietnamiens. Ils ont répété sans relâche le même discours et le nouveau Noël est arrivé, identique à la précédente. C'est ainsi que les optimistes ont été les premiers à perdre petit à petit espoir et à baisser les bras. Il est possible de résumer le paradoxe de Stockdale de la façon suivante. Plutôt que de s'efforcer de rester optimiste, il est préférable de préserver la foi tout en faisant face à la réalité (Collins, 2013). Donc, au lieu d'essayer d'encourager ses camarades détenus en faisant preuve d'optimisme, Jim Stockdale n'a jamais nié la dureté de la réalité dans laquelle ils vivaient. Toutefois, il cherchait à développer quotidiennement tous les moyens possibles de garder à l'esprit la certitude qu'ils seraient un jour sauvés et libérés par les leurs. Chaque jour où il vivait au camp, il concevait de nouveaux projets concrets pour démontrer son soutien, et le soutien des autres prisonniers à ceux qui en avaient le plus besoin. Il a été à l'origine d'un mouvement de solidarité qui s'est fortement ancré au sein du camp de prisonniers pour les aider à tenir jusqu'au bout. De même, nous encourageons les institutions et les fédérations à adopter la démarche de l'amiral Jim Stockdale pour préserver le climat dans le secteur de la construction. Plutôt que d'essayer de demeurer optimiste ou de réduire la dureté de la réalité vécue, ce sera pour diriger les énergies de chacun

dans la recherche de façons de tenir jusqu'à ce que le secteur se rétablisse, ou le changement est accompli.

2.6 : Créer des modules de formation dédiés à la compréhension de la période de crise

Cette recommandation s'adresse aux organismes de formation du secteur. Nous avons vu de l'importance du *Sensemaking* des institutions par rapport au comportement des acteurs — ils décriront tel ou tel comportement comme une résistance (Ford et al., 2008)—et que le fait d'encourager une culture d'apprentissage continu au sein d'une organisation peut faciliter le changement radical auquel elle est confrontée (Brown & Starkey, 2000a) et la faire progresser dans sa trajectoire vers l'idéal type d'organisation apprenante (Senge, 1990).C'est pourquoi nous recommandons la création de modules de formation consacrés à la compréhension du *Sensemaking*, dans le changement et la période de crise qu'il contient. Ces modules auront notamment pour but d'accompagner le développement des résistances dans le secteur afin qu'elles participent à l'apprentissage organisationnel plutôt que de contribuer trop fortement à la confusion. Les formateurs sont invités à se concentrer sur le jeu de rôle «*exercices structurés en dynamique des groupes*» (De Visscher, 2004) dans ces modules afin d'accroître l'engagement des parties prenantes dans le changement (Patin, 2005). Les jeux de rôles aideront non seulement à situer les bénéficiaires de la formation, mais contribueront également au savoir-faire indispensable de ces derniers — en particulier pour les institutions et les fédérations — dans les problèmes auxquels elles ne manqueront pas de faire face lors d'un changement organisationnel radical.

2.7 : La valorisation des espaces d'échanges collectifs

La création d'espaces de partage d'expériences (Detchessahar, 2011) nous paraît, importante pour mieux mener le changement organisationnel radical. L'objectif est de transformer les résistances des acteurs en résistances structurelles pour l'organisation et de favoriser l'émergence de l'apprentissage individuel et organisationnel. Le renforcement des espaces d'échanges collectifs, tant formels qu'informels, pourrait être avantageux dans le secteur, en particulier les temps de succession dans les organisations affichées. Il s'agit aussi d'un lieu de construction d'un référentiel commun : à travers le développement conjoint du diagnostic, de l'interprétation et de la décision. C'est un espace d'apprentissage individuel et collectif (Casse & Caroly, 2013). La génération suivante est donc potentiellement également un maillon dans le processus de partage d'expérience. La structuration des roulements d'un espace numérique s'est révélée un atout pour le partage d'expériences. Le dispositif de partage des expériences

formelles doit aussi s'articuler avec les pratiques d'échange informelles déjà existantes dans le secteur. La mise en œuvre de cette recommandation permet d'accélérer le traitement du deuil(Bareil, 2004; M. F. Kets de Vries et al., 2006). En effet, le partage d'expérience peut les conduire à se relever plus rapidement du choc (Bareil, 2004) et de la peur (Kets de Vries, 2006) ressentis aux premiers stades du changement. Cette confusion peut avoir de multiples conséquences sur le plan des émotions et du comportement : perte de motivation et de satisfaction, changement d'humeur et fragilité, stress et sentiment d'incapacité à faire face (Binnié et al., 2018). Ces états psychiques peuvent même mener l'individu à une série de nostalgies, sentiments océaniques, systèmes d'incompatibilité, difficultés à son appartenance au groupe et agressivité vis-à-vis le changement (Fustier, 2015). Ainsi, la création d'espaces de partage d'expériences pourrait créer des éléments de support psychologique pour aider les acteurs à dépasser leurs doutes (St-Jean et Jacquemin 2012). Toutefois, il ne sera pas nécessaire de transformer le secteur en cellule de crise psychologique, mais plutôt de l'inviter à adopter de bonnes pratiques pour renforcer la cohésion sociale (Dubouloy, 2005). En effet, «*la cohésion sociale favorise une intelligence collective qui s'avère être une source de création de richesses plus efficiente et plus durable que l'allocation des ressources par le jeu du marché*» (Ostrom 1990; Dacheux et Goujon2013) .

2.8 :Connaître ses limites et communiquer en conséquence

Au cours de la durée du doctorat et en suivant le changement radical dans le secteur de la construction, nous avons vu à quel point il est fondamental pour une institution, ou une entreprise de reconnaître ses limites et de communiquer de façon à diriger le changement. En effet, dans une situation de changement organisationnel radical, l'institution, les fédérations et les entreprises sont largement sollicitées ce qui les met rapidement sous pression. Elles adopteront ensuite des comportements qu'elles ne toléreraient pas dans d'autres circonstances, surtout si elles étaient plus détendues. Cependant, une bonne communication est essentielle au cours d'un changement, particulièrement si elle est radicale. Cela sert à la fois la création de sens (Weick, 1979) et l'évolution progressive de l'identité organisationnelle qui influera sur le changement (Brown & Starkey, 2000a; Gioia & Chittipeddi, 1991).La communication est aussi essentielle pour éviter les conflits en mettant en lumière les incompréhensions qui se produiront inévitablement. Il s'agit donc d'abord et avant tout pour les institutions et les entreprises de reconnaître leurs limites. Autrement dit, apprendre à déterminer à quel moment la situation peut se transformer et à quel moment vont-ils dire ou faire des choses qu'ils peuvent reconnaître cet écart. Cependant, apprenez à déterminer quand la situation peut changer, pour éviter d'éventuels

conflits et leurs conséquences dans le secteur de la construction. Pour sortir de ces situations difficiles, ils peuvent développer une communication adaptée à leur tempérament en identifiant ce qu'ils peuvent dire à leurs subordonnés ou collègues pour indiquer qu'ils sont proches de leurs limites de tolérance. Ils peuvent décider de suspendre la séance ou de changer l'ordre du jour, afin de maintenir la maîtrise de la situation et de conserver les susceptibilités de chacun. En adoptant ce comportement, les institutions et les entreprises accorderont la priorité à la cohésion, et à la prévention des crises pour mettre l'accent sur le changement plutôt que sur la gestion des conflits.

4.9 Mettre en place un management polyphonique pour bénéficier de Réseauification

En ce qui concerne le secteur de la construction, nous avons vu comment les réseaux se sont peu à peu formés, en vue de traiter une situation problématique issue de dissonances entre les nouvelles logiques identitaires, le contexte et l'identité organisationnelle traditionnels. Selon nos résultats, ce processus de Réseauification n'est pas seulement une source de conflit. Mais aussi des innovations qui prennent la forme d'un apprentissage individuel et organisationnel et d'une réorganisation de gestion vers la gestion cognitive. Dans un tel cas, la principale administration peut trouver difficile de gérer une telle diversité de conceptions et de comportements dans le secteur de la construction. C'est donc une question d'adopter les principes de la gestion polyphonique (Rondeaux et Pichault, 2012), afin de tirer profit des avantages novateurs de Réseauification tout en limitant les conflits qu'elle comporte .Les défis de la polyphonie ne concernent pas uniquement les actions de communication. Les entrepreneurs doivent se rendre compte de l'importance de leur rôle de matrone dans l'émergence d'une nouvelle identité organisationnelle, et dans la réconciliation des logiques des différents réseaux. Plus concrètement, il s'agit de mettre en place des dispositifs managériaux pour tenir compte de la diversité des identités, aussi bien au niveau du fonctionnement organisationnel, ainsi qu'au niveau de la gestion de la main-d'œuvre (condition de choix, d'évaluation, de promotion, de mobilité, formes de reconnaissance, programmes de formation, etc.). À travers ces dispositions managériales, les organisations peuvent renforcer leurs capacités d'exploration (au sens de March, 1991). De cette manière, elles ne bénéficieront pas uniquement de la capacité des réseaux à rechercher l'efficacité, et les effets des expériences sur l'exécution des pratiques, mais ils vont aussi consolider le processus d'exploration, c'est-à-dire la **recherche de nouvelles solutions, l'expérimentation ou la prise de risques.**

3 Conclusion Générale

Pour conclure notre thèse, nous chercherons à atteindre deux objectifs. Il s'agira tout d'abord de résumer les objectifs que nous nous étions fixés dans cette recherche et de reprendre les grandes étapes qui ont marqué son développement. Nous décrirons ainsi les principales contributions de cette étude et la façon dont elles nous ont permis de répondre à notre problématique. Notre second objectif sera de mettre en lumière de façon aussi transparente que possible les principales limites de nos travaux de recherche. Après en avoir identifié les limites conceptuelles et méthodologiques, nous proposerons des pistes de recherche pouvant contribuer à combler ces lacunes et donner des perspectives à notre thèse.

Apports de la recherche

Nous avons vu dans cette étude que notre problématique de thèse est le résultat direct des réalités du terrain. Cela nous a amenés à adopter une démarche empirico-formelle pour incarner cet ancrage. Cette problématique nous a invités à comprendre dans quelle mesure la résistance au changement peut devenir partie prenante du processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réactions en défense de l'identité. Pour répondre à cette question, nous avons retenu dans cette thèse une logique de découverte fondée sur une méthodologie qualitative. Par conséquent, notre construction de la connaissance a été basée sur une stratégie inductive de théorisation ancrée nuancée qui présente l'équation intellectuelle suivante (Paillé et Mucchielli, 2008) : elle offre un cadre conceptuel préliminaire pour une stratégie de recherche avant tout inductive. Dans la pratique, nous avons essayé d'exploiter les principales connaissances existantes sur nos thèmes de recherche, afin de les articuler en deux chapitres théoriques, qui ont permis de concevoir les points de référence sur lesquels notre étude empirique pourrait s'appuyer. Ainsi, selon cette méthodologie, la **première partie** de notre thèse, qui regroupait les deux premiers chapitres, constituait notre cadre conceptuel préliminaire. **Le premier sujet** nous a incités à penser au changement en raison de son impact sur la façon dont la résistance influera positivement sur l'identité organisationnelle**.** Néanmoins, la revue de littérature dans notre deuxième chapitre a également **entraîné deux limites conceptuelles**. **D'une part**, nous avons compris que si l'évolution de l'identité organisationnelle était plus ou moins claire dans la littérature, les principaux comportements que les acteurs de l'organisation sectorielle devaient adopter pour influencer ce processus étaient beaucoup moins bien définis. **D'autre part,** nous avons remis en question la possibilité que des comportements de résistance participent, à l'évolution de l'identité organisationnelle

dans un contexte de changement. Pour aider à surmonter ces deux limites théoriques, nous avons abordé le concept controversé de résistance, afin d'avoir le fondement nécessaire pour notre étude. Cela nous a amenés, à identifier les aspects théoriques, non encore explorés dans la littérature sur la résistance au changement, parce que les théoriciens les considèrent depuis longtemps comme un obstacle, à l'adaptation de l'organisation à son environnement. Par conséquent, trouvant des solutions à la résistance depuis plus d'un demi-siècle, ces chercheurs ont oublié de considérer la capacité de la résistance à transformer significativement l'organisation au fil du temps (Courpasson et al, 2012). Dans le but de contribuer au courant de recherches plus récentes qui intègrent la résistance comme force organisationnelle, nous avons donc **établi un cadre** pour étudier les influences positives de la résistance, en particulier les contributions des comportements de résistance. Ce faisant, nous nous sommes demandé dans quelle mesure les aspects de la résistance perçue étaient problématiques. Ils pourraient être des vecteurs d'apprentissage organisationnels, notamment par la participation à l'émergence de solutions alternatives pour l'organisation. Cette approche nous a conduits au concept de «co-construction de leur rôle» au sein de l'organisation. Ce concept constituera, à notre avis, une production des connaissances, en complément de la notion de *statu quo* organisationnel (Perrot et al., 2002). Ceci nous a permis de créer le lien entre les influences individuelles de la résistance, et les comportements qui auront une incidence sur l'évolution de l'identité organisationnelle. Enfin, le **deuxième sujet** nous a menés à des apprentissages et à des formes de gestion. Mettre l'accent sur la recherche de liens entre les concepts présentés au cours de première partie, nous avons examiné les conséquences du changement, non seulement sur les individus et sur l'organisation, mais aussi sur l'identité. Nous avons ainsi jeté les bases de notre compréhension de l'ambiguïté que le changement engendre au sein de l'identité organisationnelle (Corley et Gioia, 2004), en vue de préparer notre étude de la relation entre résistance et identité. En outre, nous avons considéré l'apprentissage comme une conséquence possible des comportements de résistance, et de l'identité en tant qu'influence du processus de *Sensemaking*, faisant partie de l'apprentissage. C'est pourquoi des bases conceptuelles ont été jetées, pour préparer l'intégration des résistants dans la gestion cognitive de l'organisation, à travers des conflits en relation avec leurs réactions de défense de l'identité organisationnelle (Brown et Starkey, 2000). Ainsi, nous sommes arrivés à la conclusion que ce n'était plus le rôle des résistants à l'intérieur du processus de changement, qui devait être évalué pour juger de leur participation, à la création de valeur pour l'organisation, **mais bien leurs apports au processus d'apprentissage organisationnel**. Notre approche cognitive du changement nous a donc, amenés à considérer les résistants comme, des parties prenantes potentielles de l'apprentissage,

du fait de leur participation à l'émergence de logiques identitaires alternatives, et donc, à la diversité des points de vue à l'intérieur du secteur. Suivant notre approche inductive nuancée, notre revue de la littérature a permis de créer les repères conceptuels qui ont guidé notre processus de découverte empirique. Ces orientations se sont traduites par des questions de recherche, avec la particularité de mettre en évidence les phénomènes à étudier et de permettre, en agrégeant toutes leurs réponses, de **résoudre notre problématique**. Nos questions de recherche portaient : **1)** sur la participation des résistants au changement et l'émergence de nouvelles opportunités pour défendre l'identité organisationnelle. **2)** la possibilité que les résistants au changement soient pris en compte, en tant que parties prenantes dans l'apprentissage organisationnel, **3)** sur les acteurs clés, dont le comportement influence l'évolution de l'identité organisationnelle au cœur du secteur de la construction, et **4)** la capacité des comportements de résistance de provoquer des changements radicaux, dans le secteur au moyen de l'apprentissage. **Pour répondre** à ces questions, notre étude empirique qualitative détaillée dans la partie 2 était fondée sur une observation sur le terrain rapportée dans un carnet de notes et enregistrement à l'aide de smartphone, sur 62 entretiens semi-directifs, dont 11 de la méthode de récit de vie, à qui nous avons sélectionné les participants avec une approche d'échantillonnage théorique, et une revue de la littérature, ainsi deux périodes d'observation à partir de laquelle nous n'avons pas choisi les participants, car le choix des individus était aléatoire. **Cette triangulation** des données recueillies nous a permis d'être plus proches de la réalité des phénomènes étudiés. Nos données ont été soumises à une analyse inductive par théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996) et, à la suite d'une stratégie de comparaison continue, nous avons procédé simultanément à leur collecte et à leur analyse. Notre recherche empirique a donné des résultats qui mettent en lumière **six principales contributions théoriques** organisées en **trois composantes(résistance, changement, identité**). Elles **complètent la littérature** consacrée à la résistance au changement, à l'identité organisationnelle, à l'apprentissage et aux liens entre ces concepts. **Premièrement**, nous avons cerné les raisons pour lesquelles les résistants au changement peuvent être considérés comme des parties prenantes à part entière, dans l'apprentissage organisationnel, après avoir détaillé le rôle de chaque groupe de notre typologie de résistants **(Indécis, Persuadés, Acteurs émergents, Nouveaux bloquants)**. Nous avons démontré que la résistance au changement répond aux critères, qui les identifient en tant que parties prenantes (Freeman, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995) dans ce processus : **1)** ils sont à l'origine de nouvelles possibilités de développement. **2)** ils participent «*à la variété de ressources cognitives que chaque membre apporte aux organes de gouvernance*» (Toé, 2014, p. 48). Et **3)** ils contribuent à la viabilité, et à la pérennité du secteur en

participant au processus d'exploration décrit par March (1991). **Deuxièmement,** nous avons produit une théorie sur le processus de constitution de réseaux, que nous avons nommé **Réseauification**. Ce terme a été choisi parce que plusieurs intervenants interrogés ont utilisé le mot *«réseaux»* pour souligner que les groupes d'intervenants étaient devenus plus individualisés dans le secteur de la construction. La conceptualisation du processus de **Réseauification** est fondée sur le concept de «**filière**» qui décrit les groupes de résistants, qui s'opposent au système de pouvoir établi tout en continuant d'agir conformément aux règles (Leeds 1964 ; Courpasson, Dany, et Clegg 2012 ; Douglas 2008 ; Christensen et Raynor 2003). **Ces groupes communiquent de manière explicite, et mettent en évidence des visions alternatives au lieu de simplement saboter les points de vue des autres**. Ils mobilisent leurs ressources pour créer des réalignements temporaires des relations de pouvoir, et amener l'institution à prendre en compte les contributions de résistance. Ainsi, dans notre modèle, le **Réseauification** est né en réponse à l'intégration des nouvelles logiques identitaires, dans une identité organisationnelle forte. Les **dissonances qui en résultent** ajoutent à l'ambiguïté, au manque de cohésion, aux peurs des acteurs, et aux menaces perçues à l'identité organisationnelle. Ils ont fait preuve de résistance, et d'implication des acteurs dans la recherche de solutions pour surmonter cette situation difficile. L'émergence dans le secteur des réseaux avec des logiques et des intérêts difficiles à concilier conduit à l'émergence de conflits dont l'ampleur a favorisé le développement de l'apprentissage individuel, et organisationnel jusqu'à l'avènement de la gestion cognitive. **Troisièmement**, nous avons montré comment l'évolution de la gestion, en passant l'un après l'autre par l'actionnaire, le partenariat et les modèles cognitifs, pourrait être réalisée par l'adoption de différents styles de gestion par le gestionnaire. Par conséquent, même si la littérature encourage le dirigeant à adopter un leadership démocratique, pour favoriser le changement par consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997), **nous avons constaté que le recours à une gestion plus autoritaire crée une solide identité organisationnelle dans le secteur de la construction**. Si le gestionnaire adopte alors une gestion plus démocratique, il va d'abord exacerber les tensions, les affrontements, et les relations de force dans le secteur. Toutefois, il constituera, dans un second temps, un terrain favorable pour le développement de conflits d'intérêts et de conflits comportementaux qui seront à l'origine de l'émergence de l'apprentissage individuel et organisationnel, mais aussi de la gestion cognitive caractérisée par la prise de responsabilité des acteurs. **L'adoption de ce style de gestion a permis ainsi à l'organisation de se rapprocher de l'idéal-type d'organisations apprenantes** (Senge, 1990). **Quatrièmement**, nous avons complété la compréhension des acteurs du processus de «changement du changement», décrit par Balogun

et Johnson (2004). Ces auteurs ont laissé entendre qu'en période de changement imposée par la haute direction, les cadres intermédiaires agissent comme, des agents de changement par des opérations de *Sensemaking* (au sens de Weick, 1979) : par diverses interactions sociales, ils exercent une influence ensuite, sur le projet de changement lui-même, et le sens qui lui est attribué en l'absence de la direction. **Nos recherches donnent à penser que l'identité organisationnelle est importante dans le processus de «changement du changement».** À travers son interaction avec les nouvelles logiques identitaires intégrées au changement, elle influence la façon dont les acteurs réinterpréteront ensuite le changement à réaliser. **Notre analyse vient compléter celles de Rondeaux et Pichault (2012**), qui ont donné à l'identité organisationnelle le rôle d'un schéma interprétatif influençant le *Sensemaking.* **Cinquièmement**, nos résultats donnent à penser que l'identité organisationnelle peut être considérée comme une épée à deux tranchants pour le changement. Si les **mesures** visant à conduire le changement **respectent l'identité**, malgré l'ampleur du changement à mettre en œuvre, les acteurs auront **peu de résistance** au projet de changement. **Cette conclusion va à l'encontre de l'étude de Collerette (2008),** selon laquelle lors d'un changement «trop nombreux» et «trop gros», ont peu de chances de réussir. Cependant, si le niveau de conformité entre les actions entreprises pour conduire le changement, et l'identité organisationnelle diminue, des dissonances émergeront, et conduiront à une période d'ambiguïté, de résistance comportementale marquée, et de diminution de la cohésion dans le secteur. Cette période d'ambiguïté, qui s'accompagne aussi, de peur chez les acteurs, peut aller jusqu'à remettre le changement en question une fois pour toutes. **Sixièmement**, nous avons mis en évidence le processus original qui consiste à créer une nouvelle identité organisationnelle, en assimilant d'autres logiques identitaires, à la lumière de l'identité traditionnelle. Ainsi, dans les théories précédentes, la logique identitaire dominante vient du haut de l'organisation et la direction cherchera à l'imposer face aux logiques identitaires alternatives proposées par les employés (Rondeaux et Pichault, 2012). **Dans notre thèse**, **nous avons plutôt décrit le cas d'une logique d'identité dominante, venant des individus et devant faire face à des logiques identitaires alternatives portées par les organisations**. Par conséquent, nous avons mis en lumière un processus qui suit un mécanisme semblable à la comparaison identitaire de Foreman et Whetten (2002),et qui conduira à l'assimilation progressive de la logique identitaire alternative, proposée par le sommet stratégique, à la lumière de l'identité organisationnelle traditionnelle. **Il s'agit d'une forme de réappropriation de logiques identitaires alternatives, qui a pour but d'atteindre deux objectifs**. : La réduction des dissonances entre les logiques identitaires, et la réduction de l'écart entre les perceptions, ainsi que les attentes des acteurs en matière d'identité

organisationnelle. Ce processus permet la formulation dans le secteur de la construction, d'un projet d'identité **polyphonique** (Rondeaux et Pichault, 2012), dans lequel participe le processus de **Réseauification**, que nous avons souligné. **Le projet identitaire polyphonique** invite l'institution à éviter la tentation du refuge de la pensée unique, c'est-à-dire couler tous les membres du secteur dans le même moule identitaire, mettant ainsi à mal les capacités à innover le secteur. Pour finir, notre thèse s'inscrit dans le domaine des sciences de gestion, nous avons recherché des applications pratiques des connaissances produites pour offrir aux dirigeants des éléments de compréhension et des moyens d'action visant à améliorer leurs pratiques. Notre objectif consistait à transférer les connaissances théoriques acquises dans le cadre de nos recherches aux implications managériales. Nos neuf implications managériales sont allées de : 1 — L'accompagner le changement à travers un organe de gestion —Communiquer régulièrement avec les acteurs; 2 — Reproduire les trois périodes étudiées dans le secteur de la construction dans un autre secteur ; 3 — Utiliser judicieusement le Sensegiving pour communiquer avec les acteurs ; 4 — Application des principes du paradoxe de Stockdale à la gestion du changement ; 5 — Créer des modules de formation dédiés à la compréhension de la période de crise ; 6 — La valorisation des espaces d'échanges collectifs ; 7 — Connaître ses limites et communiquer en conséquence ; 8 — Mettre en place un management polyphonique pour bénéficier de **Réseauification** ; 9 — Communiquer régulièrement avec les acteurs

Limites et principales voies de recherche

À la fin de notre thèse, nous sommes conscients que notre recherche a des limites. Dans cette partie, nous détaillerons les limites conceptuelles et méthodologiques, sachant que nous ne le ferons pas de manière exhaustive. Cette intégralité sera le résultat de l'expérience qui accompagnera notre parcours sur le terrain de la recherche. L'identification des limites sera suivie de propositions de parcours de recherche, dont le but sera soit de remplir ces limites, soit de donner des perspectives à nos travaux de recherche.

Limites conceptuelles

Une première limitation conceptuelle concerne notre typologie de résistance au changement. Dans l'état actuel de nos recherches, il reste difficile à déterminer comment un acteur passe d'un comportement de résistance à un autre. Nous avons vu qu'un acteur peut basculer du groupe Persuadés vers le groupe Indécis lorsqu'il perd ses repères dans le changement. Nous avons également décrit la transition du groupe d'Acteurs émergents au groupe de Nouveaux bloquants lorsqu'un acteur n'est plus impliqué dans les mesures à mettre en œuvre pour conduire le

changement. Cependant, il y a lieu de se demander pourquoi et comment un acteur change son comportement de résistance. Est-ce le désir de s'adapter au contexte changeant de l'organisation qui l'anime ?Cherche-t-elle à protéger ses intérêts ou ceux de son réseau au sein de l'environnement instable créé par le changement ? Ce sont toutes des questions qui pourraient faire l'objet de recherches ultérieures, mais nous pensons qu'il s'agit de la question de recherche la plus intéressante, qui résulte de l'identification de la présente limite, est : jusqu'à quel point la dynamique émotionnelle d'une rupture du contrat psychologique entre un acteur et son gestionnaire peut-elle conduire à un changement de comportement de résistance ? Nous identifions une seconde limite conceptuelle dans notre processus de Réseauification. Bien que d'autres recherches soient requises pour développer sa conceptualisation, ce processus d'individualisation des réseaux n'est pas encore pleinement explicite. Quels sont les facteurs qui poussent un groupe d'acteurs à s'individualiser ?Pourquoi ce processus d'individualisation se traduit-il par des comportements spécifiques aux acteurs d'un réseau et qui les caractérisent des autres groupes du même secteur ? Nous suggérons de poursuivre l'étude du processus de Réseauification à la lumière de la théorie des conventions de Thévenot et Boltanski (1991). Pour ce faire, il faudra intégrer le concept de «principes supérieurs» à la compréhension de l'émergence de comportements propres à chaque réseau. En effet, le «principe supérieur», d'après Thévenot et Boltanski (1991), définit ce qui est important pour le réseau et ce qui ne l'est pas, ce qui est grand et ce qui est petit. En ajoutant ce concept aux projets de recherche, nous serons en mesure de mieux cerner l'origine du comportement des réseaux en nous concentrant sur leurs processus de prise de décision. Une troisième limite conceptuelle réside dans le fait que nos données s'arrêtent, tandis que la nouvelle identité organisationnelle a toujours été créée en intégrant d'autres logiques identitaires, basées sur l'identité organisationnelle traditionnelle. Nous ne disposons donc pas de données relatives aux conséquences de l'émergence de cette nouvelle identité pour les acteurs du secteur de la construction. Que se passe-t-il lorsqu'un individu ou un groupe d'acteurs ne se trouve pas dans la nouvelle identité organisationnelle ?On peut émettre l'hypothèse selon laquelle de nouvelles dissonances, cette fois plus individuelles qu'organisationnelles, pourraient se développer depuis 2022 dans le secteur de la construction. Il serait par conséquent intéressant de continuer à étudier le processus de comparaison d'identité. Qu'on a commencé à décrire dans notre thèse par un retour sur le terrain et une nouvelle collecte de données !Nous serons ainsi en mesure de documenter l'évolution de cette comparaison d'identité et de voir si elle s'est traduite par l'émergence d'un projet de gestion polyphonique, soit, au contraire, à une régression de la trajectoire du secteur vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Une quatrième limite

conceptuelle est reliée aux caractéristiques du changement organisationnel étudié dans un cas unique (Boyer, 2018). Ainsi, notre typologie n'a pas pour but d'identifier toutes les formes de résistance au changement. Même dans une approche de gestion cognitive, certaines ne peuvent-elles pas réellement compromettre le processus d'apprentissage, ou ne pas être en mesure d'y adhérer ? Par ailleurs, dans cette étude, nous avons postulé que le changement était «une bonne chose en soi». Dans d'autres contextes, c'est l'absence de résistance capable de prévenir les changements destructeurs qui sont problématiques. Il est vrai que la conception de la résistance demeure positive, mais comme levier de gestion pour bloquer la dérive, et non comme une étape dans un processus d'apprentissage vertueux. Par conséquent, notre modèle de recherche est propre à certains changements. En revanche, l'affirmation selon laquelle les résistants sont des parties prenantes reste pertinente.

Limites méthodologiques

Une première limite méthodologique peut provenir de certains biais liés au souvenir des faits qui peuvent minorer la validité de nos résultats (Wolfe & Jackson, 1987). Cependant, le risque de souvenir, et donc de reconstruction de l'expérience vécue, est moins problématique lorsque le chercheur s'intéresse davantage à l'expérience, et au sentiment de l'individu d'analyser la situation plutôt qu'aux événements eux-mêmes (Vermersch, 2016). En outre, le risque de partialité lié au souvenir des faits a été réduit, en raison de la triangulation de nos données qui a été effectuée, avec l'information de notre analyse de documents et de notre carnet de notes. Par conséquent, nous pouvons avoir une assez grande confiance dans la validité de nos résultats. Une deuxième limite méthodologique porte sur le nombre de cas de résistance dans notre étude. Notre stratégie d'échantillonnage est d'ailleurs fondée sur la notion de représentativité théorique. Par conséquent, nous nous sommes concentrés sur l'étude des cas de résistance aux changements conduisant à l'apprentissage. Pourtant, nous avons découvert que ces comportements particuliers à la résistance peuvent être des phénomènes rares. D'autant plus que la résistance elle-même reste en grande partie combattue par des institutions et des fédérations qui ne perçoivent pas nécessairement leur potentiel transformateur pour le secteur, bien que cette limite, en tant qu'élément d'une approche qualitative, n'ait pas les mêmes conséquences que pour une approche statistique. Cela nous amène à nous interroger sur la transférabilité de nos connaissances, d'autant plus que notre recherche s'est concentrée sur un seul secteur. Pour dépasser cette limite, il sera nécessaire de concevoir une nouvelle étude empirique à partir d'un échantillon plus large de cas de résistance. Cette démarche vise la vérification et l'amélioration de la saturation de notre modèle. Une troisième limite

méthodologique est associée à la possibilité de généraliser les connaissances produites. Notre travail de recherche fait partie d'un processus exploratoire et notre objectif consiste à découvrir de nouveaux phénomènes et à produire de nouvelles connaissances. Par conséquent, la question de la généralisation de nos résultats n'est pas totalement pertinente au contexte de cette thèse. Il sera cependant intéressant de poursuivre notre étude par une recherche quantitative dont l'objectif sera de confirmer les connaissances qualitatives issues de notre thèse.

Bibliographies

Abraham, P. (1952). *Architecture préfabriquée*. Dunod.

Ackerman, L. (2000). *Identity is destiny : Leadership and the roots of value creation*. Berrett-Koehler Publishers.

Adler, P. A., Adler, P., Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. *edited by Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln*, 377-392.

Affes, H., & Chouaibi, J. (2007). La latitude managériale des dirigeants face à l'innovation technologique : Une analyse empirique sur le marché tunisien. *Revue Gouvernance*, *4*(2).

Aktinson, P., & Hammersley, M. (1998). Ethnography and participant observation. *Strategies of Qualitative Inquiry. Thousand Oaks: Sage*, 248-261.

Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*.

Albert, & al. (2000a). Organizational identity and identification : Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, *25*(1), 13-17.

Albert, & al. (2000b). Organizational identity and identification : Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, *25*(1), 13-17.

Albert, S. (1984). A delete design model for successful transitions. *Managing organizational transitions*, *169*, 191.

Albert, S. (1998). Metadefinition of Identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 1.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.

Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1991). *Management. Ohio*. South Western Publishing Co.

Allard-Poesi, F. (2002). *Kurt Lewin : De la théorie du champ à une science du social, in Charreire S., Huault I.* ((dir)Les Grands auteurs en management,). Ed. Ems Managment et Société.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 14-46.

Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : Une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@ n@ gement*, *12*(4), 266-293.

Alvesson, M., & Empson, L. (2008a). The construction of organizational identity : Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian journal of management*, *24*(1), 1-16.

Alvesson, M., & Empson, L. (2008b). The construction of organizational identity : Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian journal of management*, *24*(1), 1-16.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, *39*(1), 123-148.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism : An examination using a contract violation framework. *Human relations*, *49*(11), 1395-1418.

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action : Individual and organizational*. Jossey-Bass.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses : Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.

Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). A.(1978). Organizational learning : A theory of action perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *15*(4), 542-548.

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational Learning : A Theory of Action Perspective,. *Addison-Wesley, Reading, MA*.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, *14*(1), 20-39.

Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement : Concepts-clés-2e éd : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. Dunod.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : Concepts clés*. Dunod.

Axelrod, R. (1984). The evolution of cooperation Basic Books. *New York*.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le libellio d'Aegis*, *7*(2-Eté), 33-46.

Badot, O., Carrier, C., Cova, B., Desjeux, D., & Filser, M. (2009). L'ethnomarketing : Un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *24*(1), 93-111.

Bagozzi, R. P., & Lee, K.-H. (1999). Resistance to innovations : Psychological and social origins. 경영논집, *33*.

Bakhtin, M., & Dostoevsky, F. M. (1984). *Problems of Dostoevsky's Poetics; Ed. And Trans. By Caryl Emerson*. Manchester UP.

Balency-Bearn, M. A. (1959). Industrialisation, habitudes et regiments. *Annales de l'lnstitut Technique du Batiment et des Travaux Publics*, 135-136.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential : Creating change intermediaries. *British journal of management*, *14*(1), 69-83.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, *47*(4), 523-549.

Bandura, A. (2007). Much ado over a faulty conception of perceived self–efficacy grounded in faulty experimentation. *Journal of Social and clinical Psychology*, *26*(6), 641-658.

Barbier, J.-M. (2006). *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*. Editions L'Harmattan.

Barbuto Jr, J. E. (2000). Power and the changing environment. *Journal of Management Education*, *24*(2), 288-296.

Bareil, C. (1999a). *Dynamique des phases de preoccupations et prediction de l'adoption d'une innovation : Une etude diachronique.* Université de Montréal.

Bareil, C. (1999b). *Dynamique des phases de preoccupations et prediction de l'adoption d'une innovation : Une etude diachronique.* Université de Montréal.

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement : Tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations; Agir en fonction des besoins des individus; Comprendre autrement la résistance au changement*. Éditions Transcontinental.

Bareil, C. (2013). Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal*, *31*(3).

Bareil, C., & Gagnon, J. (2005). Facilitating the Individual Capacity to Change. *Gestion 2000*, *22*(5).

Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *GESTION-MONTREAL-*, *24*, 86-95.

Barjot, D. (1993). Apprentissage et transmission du savoir-faire ouvrier dans le BTP aux XIXe et XXe siècles. *Revue d'histoire moderne et contemporaine (1954-)*, *40*(3), 480-489.

Baron, C., & Baron, L. (2015). Trois approches d'apprentissage collaboratif dans l'action pour soutenir le développement du leadership. *Humain et organisation*, *1*(2), 24-32.

Baroni, R. (2016). L'empire de la narratologie, ses défis et ses faiblesses. *Questions de communication*, *2*, 219-238.

Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic management journal*, *13*(S1), 15-36.

Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P. (1995). The central role of discourse in large-scale change : A social construction perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *31*(3), 352-372.

Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring : The example of a religious order. *Administrative science quarterly*, 355-372.

Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering planned change anew : Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 1-52.

Bateson, G. (1977a). Pour une écologie de l'esprit. *Vol. I, Seuil*.

Bateson, G. (1977b). Une théorie du jeu et du fantasme. *Vers une écologie de l'esprit*, *1*, 209-224.

Bateson, G., & al. (1977). *Vers une écologie de l'esprit* (Vol. 1, Numéro 2). Seuil Paris.

Battilana, J., Anteby, M., & Sengul, M. (2008). Moral Gray Zones : Side Productions, Identity, and Regulation in an Aeronautic Plant. In *Organization Science* (Vol. 55, p. 515-540). Princeton University Press.

Bauer, M., & Cohen, E. (1981). Autoproduction de la grande entreprise et transformation de son univers marchand. *Revue économique*, 513-562.

Baumard, P., & Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données. *Méthodes de recherche en management*, *2*, 82-103.

Beauvois, J.-L., & Joule, R. (1981). *Soumission et idéologies : Psychosociologie de la rationalisation*. Presses universitaires de France.

Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual events richly : The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization science*, *20*(5), 909-924.

Becker, H., & Geer, B. (1960). The analysis of qualitative field data. *Human organization research*, *16*, 28-35.

Beguin, P. (2005). *Concevoir pour les genèses professionnelles*. Octarès Editions.

Belanger, L., & Jacques, J. (1994). Le changement organisationnel et le developpement. *La dimension humaine des organisations*, *2*, 357-386.

Belova, O., King, I., & Sliwa, M. (2008). Introduction : Polyphony and organization studies : Mikhail Bakhtin and beyond. *Organization Studies*, *29*(4), 493-500.

Bennis, W. G., Nanus, B., & Bennis, S. (1985). *Leaders : Strategies for taking charge* (Vol. 200). Harper & row New York.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality anchor books. *New-York: Garden City*.

Bergquist, W. H., & Bergquist, W. (1993). *The postmodern organization : Mastering the art of irreversible change*. Jossey-Bass.

Bernoux, P. (2014). *Sociologie du changement. Dans les entreprises et*. Média Diffusion.

Bertaux, D. (2003). Les récits de vie [1997]. *Paris: Nathan université*.

Berton, F. (2007). Les salariés de plus de 50 ans : Comportement rationnel ou discriminatoire des employeurs? *Retraite et société*, *2*, 127-146.

Biau, V., & Evette, T. (2008). Activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme. Recherche et dispositifs réflexifs. *Les Annales de la recherche urbaine*.

Binci, D., Cerruti, C., & Donnarumma, S. A. (2012). Resistance in HROs, setback or resource? *Journal of Organizational Change Management*.

Binnié, M., Douillard, J.-L., Fèvre, M., & Debout, M. (2018). *La souffrance de l'entrepreneur*. Presses de l'EHESP.

Blachère, G. (1975). *Technologies de la construction industrialisée*. Eyrolles.

Blanc, A. K., Wolff, B., Gage, A. J., Ezeh, A. C., Neema, S., & Ssekamatte-Ssebuliba, J. (1996). *Negotiating reproductive outcomes in Uganda*. Macro International Calverton, MD.

Bloch, A., & Martinez, L. F. C. (2010). Danny Miller : De la stratégie aux entreprises familiales. *Revue française de gestion*, *1*, 181-188.

Bogdan, & Taylor. (1975). *Introduction to qualitative research methods : A phenomenological approach to the social sciences*. Wiley-Interscience.

Boublil, A. (1980). *Construction cadre de vie et croissance*. FeniXX.

Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2003). Escaping the identity trap. *MIT Sloan Management Review*, *44*(3), 20.

Boudon, R. (1999). La «rationalité axiologique» : Une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs. *Sociologie et sociétés*, *31*(1), 103-117.

Bouin, X., & Simon, F.-X. (2015). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion-4e éd. : Outils et comportements*. Dunod.

Bouvier, A. (2007). Le CPE, moteur de changements organisationnels. *Recherches & éducations*, *15*.

Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American psychologist*, *36*(2), 129.

Bower, G. H. (1990). *Awareness, the unconscious and repression, u : J. L. Singer (ur.) Repression and Dissociation*. Chicago: University of Chicago Press.

Bower, G. H., & Cohen, P. R. (1982). Emotional influences in memory and thinking : Data and theory. *Affect and cognition*, *1*.

Bower, G. H., & Sivers, H. (1998). Cognitive impact of traumatic events. *Development and psychopathology*, *10*(4), 625-653.

Boyer, P.-Y. (2018). *Quand les résistants deviennent des parties prenantes : Une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage*. Université de la Réunion.

Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *3*(1), 75-89.

Bradutanu, D. (2015). *Resistance to change-a new perspective : A textbook for managers who plan to implement a change*. Lulu. com.

Brehm, J., & Brehm, J. W. (1993). Psychological reactance. *Control motivation and social cognition. New York: Springer-Verlag*.

Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance.*

Brousseau, É., & Rallet, A. (1995). Efficacité et inefficacité de l'organisation du bâtiment : Une interprétation en termes de trajectoire organisationnelle. *Revue d'économie industrielle*, *74*(1), 9-30.

Brown, A. D., & Starkey, K. (2000a). Organizational identity and learning : A psychodynamic perspective. *Academy of management review*, *25*(1), 102-120.

Brown, A. D., & Starkey, K. (2000b). Organizational identity and learning : A psychodynamic perspective. *Academy of management review*, *25*(1), 102-120.

Brown, A. D., & Starkey, K. (2000c). Toward integration. *Academy of Management Review*, *25*(1), 148-150.

Bruhn, J. G., Zajac, G., & Al-Kazemi, A. A. (2001). Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change : A survey of two state public welfare agencies. *Public Performance & Management Review*, *25*(2), 208-228.

Bruner, J. (1996). Frames for thinking. *Modes of thought: Explorations in culture and cognition*, 93-105.

Bruner, J. S. (1966). *Toward a theory of instruction* (Vol. 59). Harvard University Press.

Brunsson, N., & Olsen, J. P. (2018). *The reforming organization*. Routledge.

Brunsson, N., Warglien, M., & Masuch, M. (1995). Managing organizational disorder. *DE GRUYTER STUDIES IN ORGANIZATION*, 127-144.

Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience : Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, *44*(5), 669-686.

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back : A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, *7*(3), 189-205.

Bumes, B. (2004). Managing change. *A Strategic Approach to Organization*.

Callebat, L. (1994). Rhétorique et architecture dans le «De Architectvra» de Vitruve. *Publications de l'École Française de Rome*, *192*(1), 31-46.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-), 36*, 169-208.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. *Paris, Dunod*.

Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational learning : Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, 175-203.

Caron, J.-F. (2010). *Les conditions de l'unité dans les fédérations multinationales : Vers un sentiment d'appartenance à une association politique libre*.

Caron, M. (2007). *Budget et politiques budgétaires*. Editions Bréal.

Caruth, D., Middlebrook, B., & Rachel, F. (1985). Overcoming resistance to change. *SAM Advanced Management Journal, 50*(3), 23-27.

Casse, C., & Caroly, S. (2013). La relève : Un support pour la conception de dispositifs de retour d'expérience intégrés et dynamiques? *Ergonomie et société: quelles attentes? quelles réponses?*, ST05-5.

Cauvin, E., & Bouin, X. (2010). L'évaluation des performances : La préférence des managers en faveur des indicateurs financiers. *le Contrôle de gestion en mouvement, état de l'art et des meilleurs pratiques. Edition d'Organisation*.

Celhay, F., & Cusin, J. (2011). Comment innover dans une organisation prisonnière de la tradition et de son succès et faisant face à un environnement réfractaire à la nouveauté? *Gestion, 36*(4), 44-53.

Chadoin, O. (2001). La confiance comme conséquence. Les conditions de la coordination architecturale et urbaine. *Cahiers du Ramau n 2, Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception*, 118-133.

Chadoin, O. (2002). Michel Bonnet (Dir.), La commande... De l'architecture à la ville, Tome 1 & 2, 2001. *Les Annales de la Recherche Urbaine, 92*(1), 160-161.

Chaline, C. (1999). Barles S. La ville délétère, médecins et ingénieurs dans l'espace urbain, XVIIIe-XIXe siècle. *Annales de géographie, 108*(608), 436-436.

Charreaux, G. (2000a). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier, 127*, 6-17.

Charreaux, G. (2000b). Nouvelle économie et gouvernance. *Rapport Moral sur l'Argent dans le*.

Charreaux, G. (2002a). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion, 141*(5), 77-107.

Charreaux, G. (2002b). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie, 5*(3), 5-68.

Charreaux, G. (2004a). *Les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des ….

Charreaux, G. (2004b). *Les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des ….

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion, 157*(4), 215-238.

Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale*. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des ….

Chaudet, B. (2021). *Culture (s) BIM: Vers une culture de la donnée et de l'évaluation?*

Chédotel, F. (2004). L'ambivalence de l'identification organisationnelle : Revue de littérature et pistes de recherche. *Revue management et avenir*, *1*, 59-75.

Choay, F. (1965). *Urbanisme, utopies et réalités-Une anthologie*. Le Seuil.

Christianson, S.-Å. (1992). Emotional stress and eyewitness memory : A critical review. *Psychological bulletin*, *112*(2), 284.

Cintas, C., Cousineau, M., & Langlois, V. (2016). S'occuper de nos futurs médecins. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *4*, 27-46.

Cividino, H. (2002). Recherche et innovation-Les apports techniques du beton aux conceptions architecturales contemporaines. *LA TECHNIQUE FRANCAISE DU BETON-THE FIRST FIB CONGRESS 2002, OCTOBER 13-19 2002, OSAKA, JAPAN*.

Cobb, A. T., Wooten, K. C., & Folger, R. (1995). Justice in the making : Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research in organizational change and development*, *8*(1), 243-295.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, *1*(4), 512-532.

Coleman, J. S. (1976). Differences between experiential and classroom learning. *Experiential learning*, 49-61.

Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, *14*(3), 33-49.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. PUQ.

Collerette, P., Schneider, R., & Legris, P. (2003). La gestion du changement organisationnel–Sixième partie : Gérer la transition. *ISO Management Systems*, *3*(6), 48-57.

Collins, J. (2009). *Good to Great-(Why some companies make the leap and others don't)*. SAGE Publications Sage India: New Delhi, India.

Collins, J. (2013a). *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*. Pearson.

Collins, J. (2013b). *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*. Pearson.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, *74*(5), 65-.

Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm : Knowledge versus opportunism. *Organization science*, *7*(5), 477-501.

Cook-Greuter, S. R., & Soulen, J. (2007). The developmental perspective in integral counseling. *Counseling and Values*, *51*(3), 180-192.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, *49*(2), 173-208.

Cornelissen, J. P. (2002). On the 'organizational identity'metaphor. *British Journal of Management*, *13*(3), 259-268.

Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare : Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, *30*(4), 751-764.

Cornelissen, J. P. (2006). Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory : A case study of the organizational identity metaphor. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 683-709.

Courpasson, D., & Clegg, S. (2012). The polyarchic bureaucracy : Cooperative resistance in the workplace and the construction of a new political structure of organizations. In *Rethinking power in organizations, institutions, and markets*. Emerald Group Publishing Limited.

Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2012). Resisters at work : Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, *23*(3), 801-819.

Courpasson, D., & Thoenig, J.-C. (2008a). *Quand les cadres se rebellent* (Vuibert). Vuibert.

Courpasson, D., & Thoenig, J.-C. (2008b). Quand les cadres se rebellent. *Lectures, Les livres*.

Coyle-Shapiro, J. A.-M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention : A three-wave study of total quality management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *35*(4), 439-456.

Crocker, J., Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). Schematic bases of belief change. In *Attitudinal judgment* (p. 197-226). Springer.

Crozier, M. (1964). Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, *5*(1), 52-64.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Réédition 1981. *Editions du Seuil, Paris*.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). Organization change and development. *Cincinnati, OH: South-Western College Publishing*.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963a). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, *2*(4), 169-187.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963b). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, Numéro 4). Englewood Cliffs, NJ.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization : Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

Dacheux 2, E., & Goujon 3, D. (2013). Cohésion sociale et richesse économique : Compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS 1. *Revue management et avenir*, *7*, 141-153.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, *9*(2), 284-295.

Dar-El, E. M., Ayas, K., & Gilad, I. (1995). A dual-phase model for the individual learning process in industrial tasks. *IIE transactions*, *27*(3), 265-271.

D'Argembeau, A., Comblain, C., & Van der Linden, M. (2003). Phenomenal characteristics of autobiographical memories for positive, negative, and neutral events. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*, *17*(3), 281-294.

De Visscher, P. (2004). Des exercices structurés en dynamique des groupes : Pourquoi? *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, *4*, 57-61.

De Vries, M. F. K., Loudière, G., & Miller, D. (1985a). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill.

De Vries, M. F. K., Loudière, G., & Miller, D. (1985b). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill.

Deetz, S. A. (1982). Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Communication (Includes Communication Reports)*, *46*(2), 131-149.

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *GESTION-MONTREAL-*, *24*, 131-139.

Demsetz, H. (1988). The Theory of the Firm Revisited. *Journal of Law, Economics, and Organization*, *4*(1), 141-161.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999a). Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, *35*(1), 25-41.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999b). Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, *35*(1), 25-41.

Denzin, N. K. (1994). *The art and politics of interpretation", in Denzin, NK and Lincoln, YS (Eds), Handbook of Qualitative Research, Sage, London*.

Denzin, N. K. (2008). *Collecting and interpreting qualitative materials* (Vol. 3). Sage.

Denzin, N. K., & Lincoln, S. Y. (1994). *Entering the field of qualitative research*. in Denzin N.K., Lincoln S.Y., Handbook of Qualitative Research, Sage.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2007). Collecting and Interpreting Qualitative Materials. *SAGE Publications (CA)*.

Detchessahar, M. (2011). Quand filemanagement n’est pas le problème mais la solution…. *Revue française de gestion*, *5*(214), 89-105.

de Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership : An object relations perspective. *Human Relations*, *38*(6), 583-601.

Dewey, J., & Authentic, I. E. L. (1938). Experiential learning. *New Jersey: Pentice Hall*.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). And collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction to the new institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38.

Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). *Psychological ownership in organizations : Conditions under which individuals promote and resist change*.

Dobosz-Bourne, D., & Jankowicz, A. D. (2006). Reframing resistance to change : Experience from General Motors Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(12), 2021-2034.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning : A review of some literatures. *Organization studies*, *14*(3), 375-394.

Doms, M., & Moscovici, S. (1984). Innovation et influence des minorités. *Psychologie sociale, PUF*.

Donaldson, G., & Lorsch, J. (1984). Decision Making at the Top Basic Books. *New York, NY*.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Dorais, L.-J. (2004). La construction de l'identité. *Discours et constructions identitaires*, 1-11.

Downs, A. (2012). Resistance to change as a positive influencer : An introduction. *Journal of Organizational Change Management*.

Dubar, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités individuelles et collectives*. Paris, Armand Colin.

Dubar, C. (2010). *La crise des identités : L'interprétation d'une mutation*. Presses universitaires de France.

Dubé, L., Cervellon, M.-C., & Jingyuan, H. (2003). Should consumer attitudes be reduced to their affective and cognitive bases ? Validation of a hierarchical model. *International Journal of Research in Marketing*, *20*(3), 259-272.

Dubouloy, M. (2005). La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement. *Revue française de gestion*, *6*, 267-281.

Dubrin, R. D., & Ireland, A. J. (1993). *Management and Organization, 2nd edn*. South Western Publishing Cincinnati.

Duc, B. (2007). Apprentissage, participation à l'activité et identité professionnelle. *P. Marquet et al*.

Duck, J. D. (2002). *The change monster : The human forces that fuel or foil corporate transformation and change*. Currency.

Duclos, A. M. (2015). La résistance au changement : Un concept désuet et inapproprié en éducation. *Psychologie & Éducation*, *1*, 33-45.

Dufrenne, M. (1953). Un livre récent sur la connaissance de la vie. *Revue de Métaphysique et de Morale*, *58*(1/2), 170-187.

Duguid, P. (2006). What talking about machines tells us. *Organization Studies*, *27*(12), 1794-1804.

Dumez, H. (2015). What is a case, and what is a case study? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de méthodologie sociologique*, *127*(1), 43-57.

Dumez, H., & Jeunemaître, A. (1995). Savoirs et décisions : Réflexions sur le mimétisme stratégique. *Des savoir en action*, 25-51.

Dumoulin, R., & Simon, E. (2008a). Innovation et tradition : Les 2 faces d'une même pièce. *Gestion 2000*, *25*(3).

Dumoulin, R., & Simon, E. (2008b). Innovation et tradition : Les 2 faces d'une même pièce. *Gestion 2000*, *25*(3).

Duncan, R. (1979). Organizational learning : Implications for organizational design. *Research in organizational behavior*, *1*, 75-123.

Duncan, R. B. (1974). Modifications in decision structure in adapting to the environment : Some implications for organizational learning. *Decision Sciences*, *5*(4), 705-725.

Dupré, D., & al. (2015). *Cadres et méthodes d'analyse des émotions suscitées par des produits innovants : Une revue bibliographique*.

Durampart, M. (2007). Les TIC et la communication des organisations : Un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, *31*, 164-177.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror : Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, *34*(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

Duval, C., Eustache, F., & Piolino, P. (2007). Self multidimensionnel, mémoire autobiographique et vieillissement. *Psychologie & NeuroPsychiatrie du vieillissement*, *5*(3), 179-192.

Ecles, R., Nohria, N., & Berkley, J. D. (1992). Beyond the hype : Rediscovering the essence of management. *Boston: Harvard Business School Press.[Links]*.

Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool : Harnessing Pygmalion. *Academy of management Review*, *9*(1), 64-73.

Eden, D. (1988). Creating expectation effects in OD: Applying self-fulfilling prophecy. *Research in organizational change and development*, *2*, 235-267.

Ekman, P. (1984). Expression and the nature of emotion. *Approaches to emotion, 3*(19), 344.

Ekman, P., & Friesen, W. V. (2003). *Unmasking the face : A guide to recognizing emotions from facial clues* (Vol. 10). Ishk.

Ellsworth, P. C., & Scherer, K. R. (2003). *Appraisal processes in emotion.* Oxford University Press.

Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats : Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative science quarterly*, 442-476.

Empson, L. (2004). Organizational identity change : Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, *29*(8), 759-781.

Enriquez, E. (2005). Perte de travail, perte d'identité. *Revue internationale de psychosociologie*, *11*(24), 9-20.

Epstein, R. (2013). *La rénovation urbaine : Démolition-reconstruction de l'État*. Presses de Sciences Po.

Evette, & al. (2001). *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception urbaine et architecturale : Actes des rencontres du Réseau activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme, les 28 et 29 septembre 2000*. Editions de la Villette.

Ewick, P., & Silbey, S. (2003). Narrating social structure : Stories of resistance to legal authority. *American journal of sociology*, *108*(6), 1328-1372.

Fairclough, N. (2007). *Discourse and contemporary social change* (Vol. 54). Peter Lang.

Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance (Illinois, IL, Row Peterson). *FestingerA Theory of Cognitive Dissonance1957*.

Festinger, L. (1962). Cognitive dissonance. *Scientific American*, *207*(4), 93-106.

Fillol, C. (2004a). Apprentissage et systémique. *Revue française de gestion*, *149*(2), 33-49.

Fillol, C. (2004b). Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée. *Revue française de gestion*, *149*, 33-49.

Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization science*, *5*(3), 403-420.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985a). Organizational learning. *Academy of management review*, *10*(4), 803-813.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985b). Organizational learning. *Academy of management review*, *10*(4), 803-813.

Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation : Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge University Press.

Fofana, L. (2007). *Evolution des schémas cognitivo-émotionnels chez des patients anxio-dépressifs en fonction d'une prise en charge en psychothérapie cognitive* (Vol. 3). Lille.

Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change : Hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*.

Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard business review*, *87*(4), 99-103.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change : The rest of the story. *Academy of management Review*, *33*(2), 362-377.

Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of organizational change management*.

Foreman, & al. (2013). Creating shared identities in collective entrepreneurship : The process of identity construction in emergent organizational collectives. *Academy of Management Annual Meeting, Orlando, FL*.

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization science*, *13*(6), 618-635.

Forgas, J. P. (2003). *Affective influences on attitudes and judgments.*

Foster. (1986). *Innovation:The Attacker's Advan- tage.*

Foucault, M. (1977). Discipline and Punish : The Birth of the Prison. Tr. A. Sheridan. *London: Allen Lane Penguin*.

Fouquet, A., & Haicault, M. (1992). *Production domestique des acteurs sociaux. Apprentissage des temps sociaux liés à l'école*. INSEE; CNRS; LEST UMR 7317.

Frazer, J. (1995). *An evolutionary architecture*.

Frébault, J. (2006). *La maîtrise d'ouvrage urbaine : Réflexions sur l'évolution des méthodes de conduite des projets à partir des travaux du Club ville-aménagement*. Le Moniteur.

Freeman, J., & Hannan, M. T. (1989). Setting the record straight on organizational ecology : Rebuttal to Young. In *American journal of sociology* (Vol. 95, Numéro 2, p. 425-439). University of Chicago Press.

Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics Sie*, *3*(144), 38-48.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders : A new perspective on corporate governance. *California management review*, *25*(3), 88-106.

French, E., & Delahaye, B. (1996). Individual change transition : Moving in circles can be good for you. *Leadership & Organization Development Journal*.

French, W. L., & Bell, C. (1995). *Organization development : Behavioral science interventions for organization improvement*. Pearson Educación.

Friedlander, F. (1983). Patterns of individual and organizational learning. *The executive mind*, *29*(4), 192-220.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.

Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change : Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied psychology*, *93*(2), 453.

Fustier, P. (2015). *Le travail d'équipe en institution : Clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique*. Dunod.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures : A conceptual framework. *Organization studies*, *7*(2), 117-134.

Galbraith, J. R. (1973). Designing complex organizations, 1973. *Reading, Mass: Adison-Wesley Publishing Company*.

Gardody, J. (2015). *Le processus de pardon après une violation du contrat psychologique par le supérieur hiérarchique direct, thèse de doctorat, IAE de La Réunion.* Érudit.

Gardody, J. (2016). La formation et la violation du contrat psychologique : Quels processus cognitifs? *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *4*, 3-26.

Garud, R., & Van de Ven, A. H. (1992). An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic management journal*, *13*(S1), 93-109.

Gauthier, G. (1992). L'éthique de la communication des organisations : De la dénonciation à la reconnaissance. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, 2*.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.

Gergen, K., & Whitney, D. (1996). Technologies of representation in the global corporation : Power and polyphony. *Postmodern Management..., ob. cit., pág, 355*.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American political science review, 98*(2), 341-354.

Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change : Evidence from an Italian context. *The international journal of human resource management, 16*(10), 1812-1829.

Giget, M. (1997). Technology, innovation and strategy : Recent developments. *International Journal of Technology Management, 14*(6-8), 613-634.

Gioia, D. A. (1998). *From individual to organizational identity.*

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal, 12*(6), 433-448.

Gioia, D. A., & Longenecker, C. O. (1994). Delving into the dark side : The politics of executive appraisal. *Organizational Dynamics, 22*(3), 47-58.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review, 25*(1), 63-81.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation : Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia : The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, *5*(3), 363-383.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Editions Ems.

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.

Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Gestion*, *7*, 19-25.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Routledge.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*. Armand Colin.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Thediscovery of grounded theory. *Strategies for Qualitative Research. Mill Valley: The Sociology Press*.

Glynn, M. A., Lant, T. K., & Milliken, F. J. (1994). Mapping learning processes in organizations : A multi-level framework linking learning and organizing. *Advances in managerial cognition and organizational information processing*, *5*(2), 43-83.

Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational dynamics*, *17*(2), 16-26.

Graillon, É. (1998). *Inventaire de la collection archéologique Cliche/Rancourt: Vol. V 4:Décharge du lac des Joncs*. Rapport inédit, ministère de la Culture et des Communications, Direction ….

Gravenhorst, K. B. (2007). Shaping a learning process and realising change : Reflection, interaction and cooperation through survey feedback. *Intervening and changing: Looking for meaning in interactions*, 261.

Gravenhorst, K. B., & Veld, R. (2004). Power and collaboration : Methodologies for working together in change. *Dynamics of organizational change and learning*, 317-341.

Greiner, L. E. (1992). Resistance to change during restructuring. *Journal of Management Inquiry*, *1*(1), 61-65.

Griffet, J. (1994). Le partage de l'expérience. *Sociétés*, *45*, 311-324.

Griffin, R. W. (1993). *Management ([4. Sup. Th] ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.

Gronstedt, A., & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, *36*(2), 48-59.

Grouard, B., & Meston, F. (1993). *Grouard B., Meston F. (1998), L'Entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement,*. Dunod.

Gueissaz, P., Steinmann, M., & Zurbuchen, B. (2013). *Le patrimoine habité : Transformations de bâtiments dans le Jura vaudois*. PPUR Presses polytechniques.

Guilhon, A. (1996). Apprentissage organisationnel et PME. *Economies et Sociétés*, *30*, 207-234.

Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue française de gestion*, *120*, 98-107.

Hammersley, M. (2018). *The dilemma of qualitative method : Herbert Blumer and the Chicago tradition*. Routledge.

Hardy, C., & Clegg, S. (2004). *"Power and Change : A Critical Reflection," in Dynamics of Organizational Change & LearningJaap J. Boonstra*. Hoboken, NJ: Wiley.

Hardy, C., & Phillips, N. (2004). *„Discourse and Power", în D. Grant, C. Hardy, C. Oswick and L. Putnam*. The Sage handbook of organizational discourse.

Hartley, J. F. (1983). Ideology and organizational behavior. *International Studies of Management & Organization*, *13*(3), 7-34.

Harvey, C. R. (1995). Predictable risk and returns in emerging markets. *The review of financial studies*, *8*(3), 773-816.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, *55*(8), 989-1018.

Haugaard, M., & Clegg, S. R. (2009). Introduction : Why power is the central concept of the social sciences. *The SAGE handbook of power*.

Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of organizational design (1)*, 3-27.

Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.

Hibbert, P., & Huxham, C. (2011). The carriage of tradition : Knowledge and its past in network contexts. *Management Learning*, *42*(1), 7-24.

Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models : Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, *21*(6), 1057-1074.

Hobsbawn, & al. (2013). *Australia's 2011-12 southern bluefin tuna fishing season*. CCSBT-ESC/1309/SBT Fisheries-Australia.

Hodder, I. (1994). The interpretation of documents and material culture. *Sage biographical research, 1*, 393-402.

Hodgson, G. M. (1998). Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization, 35*(2), 179-201.

Hodson, R. (1995). Worker resistance : An underdeveloped concept in the sociology of work. *Economic and industrial democracy, 16*(1), 79-110.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review, 25*(1), 150-152.

Holloway, J. (2008). Changer le monde sans prendre le pouvoir. *Syllepse, Paris*.

Holton, J. (2010). *The coding process and its challenges. The Grounded Theory Review, 9 (1), 21–40.*

Huber, G. P. (1991). Organizational learning : The contributing processes and the literatures. *Organization science, 2*(1), 88-115.

Huff, F. A. (1990). Time distributions of heavy rainstorms in Illinois. *Circular no. 173*.

Huy, & al. (2014). From support to mutiny : Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal, 57*(6), 1650-1680.

Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management review, 24*(2), 325-345.

Ingham, M. (2015). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue française de gestion, 41*(253), 55-81.

Inkpen, A., & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing : Organizational learning in joint ventures. *Journal of Management Studies, 32*(5), 595-618.

Jabes, J. (1991). Changement et développement organisationnel. *Management, aspects humains et organisationnels*.

Jambard, P. (2009). La construction des grands ensembles, un échec des méthodes fordistes ? Le cas de la Société Auxiliaire d'Entreprises (1950-1973). *Histoire, économie α société*, *28*(2), 133-147.

Jambard, P. (2010). Notes de lecture dans le mouvement social. *Le Mouvement Social*, *232*(3), 109-141. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/lms.232.0109

Jarvis, P. (1995). *Adult and continuing education : Theory and practice*. Psychology Press.

Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree : The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference : A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, *44*(4), 741-763.

Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovation : A study of organizational learning systems*. Greenwood.

Jermier, J. M., Knights, D. E., & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations.* Taylor & Frances/Routledge.

Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, *9*(1), 75-91.

Jolibert, A., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, *29*(2), 262-279.

Kaasila, R., Pehkonen, E., & Hellinen, A. (2010a). Finnish pre-service teachers' and upper secondary students' understanding of division and reasoning strategies used. *Educational Studies in Mathematics, 73*(3), 247-261.

Kaasila, R., Pehkonen, E., & Hellinen, A. (2010b). Finnish pre-service teachers' and upper secondary students' understanding on division and reasoning strategies used. *Educational Studies in Mathematics, 73*(3), 247-261.

Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox : A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 467-491.

Kanter, R. (2002). *Teaching old companies new tricks : The challenge of managing new streams within the mainstream*. Boston: Harvard Business School Press.

Kanter, R. M. (1983a). Frontiers for strategic human resource planning and management. *Human Resource Management, 22*(1-2), 9-21.

Kanter, R. M. (1983b). The change masters New York–Simon and Schuster. *KanterThe Change Masters1983*.

Kanter, R. M. (2001). *Evolve ! Succeeding in the digital culture of tomorrow*. Harvard Business School Press.

Keeton, M. T. (1976). Experiential learning : Rationale, characteristics, and assessment. *The Jossey-Bass series in higher education.*

Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed : A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of management review, 21*(4), 1143-1191.

Kets de Vries, M. (2007). La face cachée du leadership (2 e édition). *Paris, Village Mondial*.

Kets de Vries, M. F. (2006). *The leadership mystique : Leading behavior in the human enterprise. Harlow*. Prentice Hall/Financial Times. https://www. bookdepository. com/Leadership ….

Kets de Vries, M. F., Vrignaud, P., Korotov, K., Engellau, E., & Florent-Treacy, E. (2006). The development of the Personality Audit : A psychodynamic multiple feedback assessment instrument. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(5), 898-917.

Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1976). Qualitative versus quantitative analysis for management science : Different forms for different psychological types. *Interfaces*, *6*(2), 17-27.

Kim, D. H. (1993a). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning : Applications in TQM and product development*. Massachusetts Institute of Technology.

Kim, D. H. (1993b). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning : Applications in TQM and product development*. Massachusetts Institute of Technology.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Tipping point leadership. *Harvard Business Review*, *81*(4), 60-69.

King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change*. Thomson.

Klein, D. (1994). *Some notes on the dynamics of resistance to change : The defender role*. Boston University, Human Relations Center.

Kleinert, J., Ohlert, J., Carron, B., Eys, M., Feltz, D., Harwood, C., Linz, L., Seiler, R., & Sulprizio, M. (2012). Group dynamics in sports : An overview and recommendations on diagnostic and intervention. *The Sport Psychologist*, *26*(3), 412-434.

Knowles, M. S. (1990). *L'apprenant adulte : Vers un nouvel art de la formation*. Editions d'Organisation,.

Koenig, G. (1996). Management : Les constructeurs : Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, *108*, 57-70.

Kolarevic, B., & Parlac, V. (2015). *Building dynamics : Exploring architecture of change*. Routledge.

Kornberger, M., Clegg, S. R., & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization : Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, *22*(1), 3-30.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change : Why transformation efforts fail*.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979a). *Choosing strategies for change*.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979b). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, *57*(2), 106-114.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. *Readings in strategic management*, *1*, 294-306.

Koutstaal, W., & Schacter, D. L. (1997). Gist-based false recognition of pictures in older and younger adults. *Journal of memory and language*, *37*(4), 555-583.

Krantz, J. (1999). Comment on "challenging 'resistance to change'". *The Journal of Applied Behavioral Science*, *35*(1), 42-44.

la Charte d'Athènes écrite au 1933 par Le Corbusier—Recherche Google. (s. d.). Consulté 21 juin 2019, à l'adresse https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=la+Charte+d%27Ath%C3%A8nes+%C3%A9crite+au+1933+par+Le+Corbusier

Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, *11*(2), 235-257.

Lakhdar, Y. (2014). The optimized adaptive density estimation technique applied to microarray data analysis. *2014 International Conference on Multimedia Computing and Systems (ICMCS)*, 397-401.

Lakhdhar, L. (2014). Les déterminants individuels de la dynamique identitaire post fusion. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *113*(2), 92-114.

Lamanthe, A. (2002). Modèles et différenciation du salariat. *Modèles et différenciation du salariat*, 33-46.

Lane, R. D. (2000). *Levels of emotional awareness : Neurological, psychological, and social perspectives.*

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, *24*(4), 691-710.

Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management : Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, *56*(1), 1-13.

Langlois, R. N., & Foss, N. J. (1999). Capabilities and Governance : The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. *Kyklos*, *52*(2), 201-218.

Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1992a). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization science*, *3*(1), 47-71.

Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1992b). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization science*, *3*(1), 47-71.

Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (2007). Vocabulaire de la psychanalyse (5e éd.). *Paris: Quadridge*.

Lassègue, P. (1969). *Gestion de l'entreprise et comptabilité*. Dalloz.

Lavarde, A.-M. (2008). *Guide méthodologique de la recherche en psychologie*. De Boeck Supérieur.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning : Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association : Des organisations à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer.

Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, *32*(3), 49-57.

Lawrence, P. R., & Dyer, D. (1983). *Renewing american industry*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan Publishers.

Lazonick, W., & O'sullivan, M. (2000). Perspectives on corporate governance, innovation, and economic performance. *report prepared for the project on Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance under the Targeted Socio-Economic Research Programme of the European Commission, INSEAD, June (www. insead. edu/cgep)*.

Lee, J., Lee, J., & Souder, W. E. (2000). Differences of organizational characteristics in new product development : Cross-cultural comparison of Korea and the US. *Technovation*, *20*(9), 497-508.

Leeds, R. (1964). The absorption of protest : A working paper. *New Perspectives in Organizations Research*, 115-135.

Legoullon, G. (2016). La construction des grands ensembles en France : Émergence de nouvelles vulnérabilités environnementales. *VertigO*, *16*(3).

Leroy, F. (1998). L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature. *Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS*.

Leroy, F., & Ramanantsoa, B. (1997). The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger : An empirical study. *Journal of Management Studies*, *34*(6), 871-894.

Leventhal, H. (1984). A Perceptual-Motor Theory of Emotion. *Advances in Experimental Social Psychology*, *17*(C), 117-182.

Leventhal, H. (2014). A Perceptual Motor Theory of Emotion. *Approaches To Emotion*, 271.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, *14*(1), 319-338.

Lewin, K. (1936). Pyschology of Success and Failure. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, *14*(9), 926-930.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, *3*(1), 197-211.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics.*

Lewin, K. (1952). Group decisions and social change in Swanson, G. *Newcomb. T. and*.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, *10*(2), 269-299.

Likert, R. (1961a). *New Patterns of management, New York (McGraw-Hill Book Company) 1961*.

Likert, R. (1961b). *New Patterns of management, New York (McGraw-Hill Book Company) 1961*.

Lindeman, E. (1926). *The meaning of adult education*. New Republic, Incorporated.

Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : Une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie*, *11*, 149-175.

Louart, P. (1984). *Les artisans et la gestion du personnel*. Université des sciences et techniques de Lille, IAE de Lille.

Louart, P. (1995). *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*. Ed. liaisons.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking : Working through paradox. *Academy of management Journal*, *51*(2), 221-240.

Lyles, M. A., & Lyles, M. A. (1988). Learning among joint-venture sophisticated firms. *Management International Review, Special Issue*.

Mack, M. (1995). *L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur*.

Madon, S., Jussim, L., & Eccles, J. (1997). In search of the powerful self-fulfilling prophecy. *Journal of personality and social psychology*, *72*(4), 791.

Mahadevan, J. (2012). Utilizing identity-based resistance for diversity change : A narrative approach. *Journal of Organizational Change Management*.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, *48*(1), 21-49.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 71-87.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and Choice in Organizations (Bergen, Norway : Universitetsforlaget). *MarchAmbiguity and Choice in Organizations*.

Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing : Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.

Marsick, V. J., & O'Neil, J. (1999). The many faces of action learning. *Management learning*, *30*(2), 159-176.

Martin, E. W. (1982). Critical success factors of chief MIS/DP executives. *MIS quarterly*, 1-9.

Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance : Unconventional strategies that build support for change*. Bard Press.

McCarthy, D. J., Puffer, S. M., May, R. C., Ledgerwood, D. E., & Stewart Jr, W. H. (2008). Overcoming Resistance to Change in Russian Organizations : The Legacy of Transactional Leadership. *Organizational Dynamics*, *37*(3), 221-235.

McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation : An overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, *19*(6), 424-438.

McGill, I., & Beaty, L. (2001). *Action Learning : A guide for professional, management & educational development*. Psychology Press.

Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations? *Revue management et avenir*, *6*, 179-198.

Mekki, M. (2013). La lutte contre les conflits d'intérêts : Essor de la transparence ou règne de la méfiance? *Pouvoirs*, *4*, 17-32.

Mériade, L., Rochette, C., & Talbot, D. (2018). *Interpersonal trust in a hospital context : A proposed analysis of the effects of proximities [La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : Une proposition de lecture par la Proximité]*.

Mezias, S., & Lant, T. (1994). Mimetic Learning and the Evolution of Organizational Populations. *Evolutionary Dynamics of Organizations*, 179.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning.* ERIC.

Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation : Critical Perspectives on a Theory in Progress. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.* ERIC.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Miles, R. H. (1980). Macro Organizational Behavior, Goodyear, Santa Monica. *Cal*.

Miller, D. (1992). *Le paradoxe d'Icare : Comment les grandes entreprises se tuent à réussir*. Presses Université Laval.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment : The third link. *Strategic management journal*, *4*(3), 221-235.

Millier, P. (2011). *Stratégie et marketing de l'innovation technologique-3ème édition : Lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n'existent pas encore*. Dunod.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, *21*(2), 402-433.

Miner, A. S., & Haunschild, P. R. (1995). Population-level learning. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: AN ANNUAL SERIES OF ANALYTICAL ESSAYS AND CRITICAL REVIEWS, VOL 17, 1995*, *17*, 115-166.

Miner, A. S., & Robinson, D. F. (1994). Organizational and population level learning as engines for career transitions. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 345-364.

Mintzberg, H., & Huy, Q. N. (2003). The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, *44*(4), 79-84.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, *6*(3), 257-272.

Moingeon, B. (1998). Eduquer et Former,«l'apprentissage organisationnel». *Editions Sciences Humaines*.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, *22*(1), 226-256.

Moulin, M.-F. (1976). *Machines à dormir : Les foyers neufs de la Sonacotra, de l'ADEF et quelques autres*. FeniXX.

Mucchielli, A. (1980). *Les réactions de défense : Dans les relactions inter-personnelles : Applications pratiques* (Connaissance du problème: seminaire).

Mucchielli, A. (1995). *Les jeux de rôles*. Presses universitaires de France.

Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.

Mucchielli, A. (2021). *L'identité*. Que sais-je.

Mucchielli, R. (1996). *L'observation psychologique et psychosociologique*. ESF éditeur.

Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace : The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *21*(7), 801-805.

Nathan, M. (2000). The paradoxical nature of crisis. *Review of Business*, *21*(3/4), 12.

Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence : The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, *4*, 1-16.

Negroponte, N. (1970). *The architecture machine*. MIT press.

Nemeth, C., Brown, K., & Rogers, J. (2001). Devil's advocate versus authentic dissent : Stimulating quantity and quality. *European Journal of Social Psychology*, *31*(6), 707-720.

Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving* (Vol. 104, Numéro 9). Prentice-hall Englewood Cliffs, NJ.

Ngijol, J. (2013). Les styles d'apprentissage de l'entrepreneur : Une analyse en termes de dynamique de changement. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *1*(5), 58-77.

Niedenthal, P., Krauth-Gruber, S., & Ric, F. (2013). *Comprendre les émotions : Perspectives cognitives et psycho-sociales*. Primento.

Nizet, J. (2002). La théorie des conventions. *Facultés Universitaires de Namur Cours en ligne*.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, *5*(1), 14-37.

Nord, W. R., & Jermier, J. M. (1994). Overcoming resistance to resistance : Insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*, 396-409.

Nutt, P. C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of management journal*, *29*(2), 230-261.

Nutt, P. C. (1999). Surprising but true : Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Perspectives*, *13*(4), 75-90.

Ochsner, K. N., & Schacter, D. L. (2000). A social cognitive neuroscience approach to emotion and memory. *The neuropsychology of emotion*, 163-193.

Öhman, A., & Wiens, S. (2002). On the automaticity of autonomic responses in emotion : An evolutionary perspective,. *Handbook of Affective Sciences*, 256.

Oliver, D., & Roos, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion*, *161*(2), 139-153.

Oliver, R. L., & Winer, R. S. (1987). A framework for the formation and structure of consumer expectations : Review and propositions. *Journal of economic psychology*, *8*(4), 469-499.

O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations : Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative science quarterly*, *53*(3), 422-459.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures : A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, *11*(4), 404-428.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

O'Sullivan, M., & Lazonick, W. (2010). *Corporate Governance and the Innovative Economy : Policy Implications*. The STEP Group, Studies in technology, innovation and economic policy.

Paillé, P. (1994a). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, *23*, 147-181.

Paillé, P. (1994b). Pour une méthodologie de la complexité en éducation : Le cas d'une recherche-action-formation. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 215-230.

Paillé, P. (1996). L'échantillonnage théorique. Induction analytique qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques,. *in Mucchielli A., Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales,* Paris, Armand Colin, 184-190.

Paillé, P. (2007). La recherche qualitative : Une méthodologie de la proximité. *Problèmes sociaux, 3*.

Paillé, P. (2019). Trente ans de développement du champ de l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives, 38*(1), 13-31.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.

Palmer, E. J. (1928). A botanical trip through the Chisos Mountains of Texas. *Journal of the Arnold Arboretum, 9*(4), Article 4.

Paredes, T. A. (2005). Too Much Pay, Too Much Deference : Behavioral Corporate Finance, CEOs, and Corporate Governance. *Florida State University Law Review, 32*(2), 15.

Passeron, J. C. (2006). Le raisonnement sociologique (premiere éd. 1991). *Paris: Albin Michel*.

Patin, B. (2005). Le jeu de rôles : Pratique de formation pour un public d'adultes. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale, 3*, 163-178.

Pavlov, S. (1984). Le mécanisme de la réaction de défense des espèces de Donacia (Coleoptera, Chysomelidae). *Zoologičeskij žurnal, 63*(8), 1192-1195.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review, 23*(1), 59-76.

Perez, R. (1998). difussion mai 1999. Le choc des paradigmes en Sciences de Gestion. *Unpublished manuscript. Paris*.

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management, 2*, 13-33.

Perrot, S., Boussaguet, S., Valero-Mantione, G., Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2002). Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle in Jacob R., Rondeau A. et Luc D.(dir), Gestion. *Revue internationale de gestion, HEC Montréal, Collection «Racines du savoir*, 304-338.

Pettigrew, A. (1987). *Context and action in the transformation of the firm*.

Pettigrew, A. M. (1973). The Politics of organizational decision-making, Tavistock, London. *PettigrewThe Politics of Organizational Decision Making1973*.

Pettigrew, A. M. (1997a). *The Double Hurdles for Management Research. Advancement in organizational behaviour*. Advancement in Organisational Behaviour. Essays in honour of Derek S. Pugh ….

Pettigrew, A. M. (1997b). What is processual research. *Scandinavian Journal of Management*, *13*(4), 337-348.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1987). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Philippot, P. (2007). Chapitre 1. Qu'est-ce qu'une émotion. *Émotion et psychothérapie [Internet]. Wavre: Mardaga*, 11-64.

Philippot, P., Douilliez, C., Baeyens, C., Francart, B., & Nef 2, F. (2005). Le Travail des Émotions en Thérapie Comportementale et Cognitive Vers une Psychothérapie Expérientielle 1. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseau*, *2*, 87-122.

Piaget, J. (1926). *La représentation du monde chez l'enfant* (Quadrige, Presses universitaires de France.).

Piaget, J. (1959). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Delachaux et Niestlé Neuchatel-Paris.

Piaget, J. (1971). Inconscient affectif et inconscient cognitif. *Raison présente*, *19*(1), 11-20.

Pichault, F. (2009). Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques. *Manager RH*.

Pichault, F. (2013). *Change management : Toward a polyphonic management*. De Boeck Superieur.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, *25*(4), 783-794.

Piolat, A., & Bannour, R. (2008). Emotions et affects : Contribution de la psychologie cognitive. *Le sujet des émotions au Moyen Age*, 53-84.

Pitsakis, K., Biniari, M. G., & Kuin, T. (2012). Resisting change : Organizational decoupling through an identity construction perspective. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(6), 835-852.

Poisson, Y. (1991). La recherche qualitative en education [Qualitative research in education]. *Sillery, Canada: Presses de l'Université du Québec*.

Ponssard, J.-P., & Tanguy, H. (1993). Planning in firms as an interactive process. *Theory and decision*, *34*(2), 139-159.

Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000a). *Organizational Change and Innovation Processes : Theory and Methods for Research*. Oxford University Press. https://books.google.fr/books?id=Z5Ob8pYfPc8C

Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000b). *Organizational change and innovation processes : Theory and methods for research*. Oxford University Press.

Pouillon, F. (1968). *Mémoires d'un architecte*. Le Seuil.

Pouvreau, B. (2006). *L'AUA à Pantin, une architecture militante. Des bonnes œuvres aux acquis sociaux*. Archives Patrimoine, parcours d'architecture.

Prahalad, C. K. (1994). Corporate governance or corporate value added? : Rethinking the primacy of shareholder value. *Rethinking the Primacy of Shareholder Value*.

Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent : Managing identification among Amway distributors. *Administrative science quarterly*, *45*(3), 456-493.

Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995). Structured conflict and consensus outcomes in group decision making. *Journal of management*, *21*(4), 691-710.

Quinlan, P. T. (1991). *Connectionism and psychology : A psychological perspective on new connectionist research*. University of Chicago Press.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change : Logical incrementalism*. Richard D Irwin.

Quintrand, P., & et al. (1985). *La conception assistée par ordinateur en architecture*. Hermes.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats : Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, *49*(3), 433-458.

Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafson, L. T., & DeMarie, S. M. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *Academy of Management Perspectives*, *8*(4), 31-43.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, *11*(1), 48-59.

Reisberg, D., Heuer, F., Mclean, J., & O'shaughnessy, M. (1988). The quantity, not the quality, of affect predicts memory vividness. *Bulletin of the Psychonomic Society*, *26*(2), 100-103.

Resendiz-Vazquez, A. (2010). *L'industrialisation du bâtiment : Le cas de la préfabrication dans la construction scolaire en France (1951-1973)*.

Revans, R. W. (1982). *The origins & growth of action learning (Bromley, Chartwell Bratt)*.

Richard, R.-B. (2005). Industrialised building systems : Reproduction before automation and robotics. *Automation in construction*, *14*(4), 442-451.

Riemann, B. C., & McNally, R. J. (1995). Cognitive processing of personally relevant information. *Cognition & Emotion*, *9*(4), 325-340.

Rimé, B., Noël, P., & Philippot, P. (1991). Episode émotionnel, réminiscences mentales et réminiscences sociales. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*.

Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.

Robinson, W. P., & Tajfel, H. (1996). *Social groups and identities : Developing the legacy of Henri Tajfel*. Psychology Press.

Rogers, C. R. (1951). *Perceptual reorganization in client-centered therapy*.

Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn : A view of what education might become*. Merrill,.

Romano, C. (2010). *Au cœur de la raison, la phénoménologie*. Gallimard.

Rondeau, A., & Jacob, R. (2011). Transformation des organisations et conduite du changement stratégique : 5 dimensions incontournables. *Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal*.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *18*(46), 47.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2011a). Managers en quête de sens : L'identité organisationnelle comme boussole? *XXIIe Congrès de l'AGRH*.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2011b). Managers en quête de sens : L'identité organisationnelle comme boussole? *XXIIe Congrès de l'AGRH*.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, *2*(2), 121-139.

Roy, D. (1952). Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. *American Journal of Sociology*, *57*(5), 427-442.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Échantillon(s). In : Thiétart R-A, Méthodes de recherche en management. *R. THIÉTART ÉD., Méthodes de recherche en management*, Paris. 192-227.

Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques Paris.

Sainsaulieu, R. (1996). L'identité et les relations de travail. *Éducation permanente*, *128*, 187-206.

Saul, S. (2002). L'État et l'assurance des risques à l'exportation : La COFACE (1946-1966). *Histoire, économie et société*, 357-375.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, *3*(1), 490-502.

Schein, E. H. (1992). *How can organizations learn faster? : The problem of entering the Green Room*.

Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2017). *Exploring management*. John Wiley & Sons.

Schooler, J. W., & Eich, E. (2000). Memory for emotional events. *(eds) Le manuel d'oxford de la mémoire. Oxford University Press*, 379-394.

Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making : Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *88*(2), 563-586.

Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, *825*, 82-85.

Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*, *14*(4), 433-440.

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being : Informative and directive functions of affective states. *Journal of personality and social psychology*, *45*(3), 513.

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management journal*, *32*(4), 745-772.

Schwenk, C., & Valacich, J. S. (1994). Effects of devil′ s advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups. *Organizational behavior and human decision processes*, *59*(2), 210-222.

Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000a). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, *25*(1), 43-62.

Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000b). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, *25*(1), 43-62.

Senge, P. (1990). La cinquième discipline,(trad.). *Editions First, Paris*.

Seo, M.-G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, *29*(3), 423-439.

Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams : The influence of "anticipatory" injustice. *Journal of organizational change management*.

Shils, E. (1981). *Tradition*. University of Chicago Press.

Shrivastava, P. (1987). Bhopal : Anatomy of a Crisis (Cambridge. *Massachusetts: Ballinger*.

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 125-134.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure : The strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, *14*, 231-266.

Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of management Review*, *10*(4), 724-736.

Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the academy of marketing science*, *30*(1), 5-23.

Smith, N. C., Simpson, S. S., & Huang, C.-Y. (2007). Why managers fail to do the right thing : An empirical study of unethical and illegal conduct. *Business Ethics Quarterly*, *17*(4), 633-667.

Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : De la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, *29*(4), 31-42.

Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : Une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management Avenir, 8*, 104-122.

Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *32*(3), 237-261.

Starbuck, W., Greve, A., & Hedberg, B. (1978). Responding to Crisis : Journal of business administration. *Faculty of Commerce and Business Administration. Vancouver*.

Starbuck, W. H. (1983). Organizations as action generators. *American sociological review*, 91-102.

Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). *Executives' perceptual filters : What they notice and how they make sense*.

Stark, D. (1999). Heterarchy : Distributed authority and organizing diversity. *The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise. San Francisco: Jossey-Bass*.

Steinberg, M. W. (1999). The talk and back talk of collective action : A dialogic analysis of repertoires of discourse among nineteenth-century English cotton spinners. *American Journal of Sociology, 105*(3), 736-780.

St-Jean 1, E., & Jacquemin 2, A. (2012). Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : Impact de l'accompagnement d'un mentor. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, 3*, 72-86.

Stratégie, F. (2017). *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises*.

Stratton, R. (2009). Critical chain project management theory and practice. *Journal of Project Management and Systems Engineering*, *21*(4), 149-173.

Strauss, A. L., Soulet, M.-H., Corbin, J. M., Emery, S., & Soulet, M.-H. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Academic Press/Saint-Paul.

Subanji, D. D. (2007). *Proses Berpikir Penalaran Kovariasional Pseudo Dalam Mengkonstruksi Grafik Fungsi Kejadian Dinamika Berkebalikan*. Surabaya: PPs Unesa.

Subanji, S. (2015). Teori kesalahan konstruksi konsep dan pemecahan masalah matematika. *Universitas Negeri Malang*.

Subanji, S. (2016). Teori Berpikir Pseudo Penalaran Kovariasional. *Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang*.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, *20*(3), 571-610.

Sullivan, P., & McCarthy, J. (2008). Managing the polyphonic sounds of organizational truths. *Organization Studies*, *29*(4), 525-541.

Tannen, D. (1998). *The argument culture : What other ways are there? Listening to another culture*. New York: Random House.

Tate, P. J., & Keeton, M. T. (1978). *Learning by Experience-What, Why, how Morris T. Keeton, Pamela J. Tate Editors*. Jossey-Bass.

Taylor, S. S. (1999). Making sense of revolutionary change : Differences in members' stories. *Journal of Organizational Change Management*.

Tebourbi, N. (2000). *L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage.*

Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence : Theory and evidence. *Journal of economic behavior & organization*, *23*(1), 1-30.

Tellier, M. (2010). *Faire un geste pour l'apprentissage : Le geste pédagogique dans l'enseignement précoce*. L'Harmattan.

Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. *P.: Gallimard*.

Thomas, R. (2009). Critical management studies on identity : Mapping the terrain. *The Oxford handbook of critical management studies*, 166-185.

Thomas, R., & Hardy, C. (2011a). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian journal of management*, *27*(3), 322-331.

Thomas, R., & Hardy, C. (2011b). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian journal of management*, *27*(3), 322-331.

Thomas, R. J. (1989). Participation and control : A shopfloor perspective on employee participation. *Research in the Sociology of Organizations*, *7*, 117-144.

Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change : Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, *22*(1), 22-41.

Thompson, C., Skowronski, J. J., Larsen, S. F., & Betz, A. L. (1996). Autobiographical Memory : Remembering What and Remembering When. Lawrence Erlbaum Associates. *New Jersey*.

Thompson, P., & Ackroyd, S. (2009). Resisting resistance : Moving the debate on. *27th International Labour Process Conference*.

Toé, M. (2014). Les déterminants individuels du plafond de verre : Cas de la composition des instances de gouvernance des entreprises françaises cotées. *Management international*, *18*(4), 48-67.

Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The road to reconciliation : Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of management*, *30*(2), 165-187.

Torbert, W. R. (1999). The distinctive questions developmental action inquiry asks. *Management learning*, *30*(2), 189-206.

Torbert, W. R., Glueck, E., & Elmering, H. (1972). *Learning from experience : Toward consciousness*. Columbia University Press New York.

Tormala, Z. L. (2008). A new framework for resistance to persuasion : The resistance appraisals hypothesis. *Attitudes and attitude change*, 213-234.

Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of management review*, *36*(4), 686-710.

Treadwell, D. F., & Harrison, T. M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image : Model images, commitment, and communication. *Communications Monographs*, *61*(1), 63-85.

Tribout, S. (2015). *Les concepteurs en agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage à l'épreuve du développement durable*. Université Paris Ouest-Nanterre-la Défense.

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity : Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, *72*(6), 1161-1190.

Tulving, E. (1983). *Elements of episodic memory* (New York, Oxford University Press.).

Tulving, E. (2002). Episodic memory : From mind to brain. *Annual review of psychology*, *53*(1), 1-25.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.

Vaidis, D. (2006). Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : Quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude. *Linx. Revue des linguistes de l'université Paris X Nanterre*, *54*, 103-111.

Valéau, P. (2007). L'engagement des entrepreneurs : Des doutes au second souffle. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *20*(1), 121-154.

Valéau, P. (2017). Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur. *Revue de lEntrepreneuriat, 16*(3), 83-106.

Valéau, P., & Gardody, J. (2021). La communication du journal de bord : Un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches qualitatives*, *35*(1), 76-100.

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). *Daily work contexts and resistance to organizational change : The role of leader-member exchange, development*.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process : A research note. *Strategic management journal*, *13*(S1), 169-188.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship : A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.

Vas, A. (2004). Réorganisation : Optez pour le grand angle. *L'Expansion Management Review: revue des responsables*, *113*, 25.

Vas, A., Vandangeon, I., & Autissier, D. (2010a). *Conduite du changement : Concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*.

Vas, A., Vandangeon, I., & Autissier, D. (2010b). *Conduite du changement : Concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*.

Vas, A., & Vande Velde, B. (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. *Conférence de l'AIMS*.

Ventriss, C., & Luke, J. (1988). Organizational learning and public policy : Towards a substantive perspective. *The American Review of Public Administration*, *18*(4), 337-357.

Vermersch, P. (2016). L'entretien d'explicitation une superbe imprudence méthodologique ! Remémoration et explicitation. *Recherches qualitatives*, *20*, 559-579.

Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance : What happens when leaders disagree about "who we are?" *Organization Science*, *17*(6), 741-755.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*.

Wagner, J. A., & Gooding, R. Z. (1997). Equivocal information and attribution : An investigation of patterns of managerial sensemaking. *Strategic Management Journal*, *18*(4), 275-286.

Watson, T. J. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of management studies*, *19*(3), 259-275.

Watzlawick, P. (1984). *Self-fulfilling prophecies, Norton, p. 95-116.* (The invented reality). WW Norton. NY.

Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R., & Furlan, P. (1975). *Changements : Paradoxes et psychothérapie*. Ed. du Seuil.

Weeks, J. (2004). *Unpopular culture : The ritual of complaint in a British bank*. University of Chicago Press.

Wegener, D. T., Petty, R. E., Smoak, N. D., & Fabrigar, L. R. (2004). Multiple routes to resisting attitude change. *Resistance and persuasion*, 13-38.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing.(2 : Nd ed.) Reading. *Mass: Addison-Wesley*.

Weick, K. E. (1990). Cartographic myths in organizations. *Mapping strategic thought*, *1*, 10.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability : Processes of high reliability. *Research in Organizational Behaviour*, *21*, 81-123.

Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of marketing research*, *24*(3), 258-270.

Wheeler, M. A., Stuss, D. T., & Tulving, E. (1997). Toward a theory of episodic memory : The frontal lobes and autonoetic consciousness. *Psychological bulletin*, *121*(3), 331.

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited : Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, *15*(3), 219-234.

Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. J. (1992). Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. *annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas*.

Wirtz, P. (2005). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité Contrôle Audit*, *11*(1), 141-159.

Wolfe, J., & Jackson, C. (1987). Creating models of the strategic decision making process via participant recall : A free simulation examination. *Journal of Management*, *13*(1), 123-134.

Wood, S. L., & Moreau, C. P. (2006). From fear to loathing ? How emotion influences the evaluation and early use of innovations. *Journal of Marketing*, *70*(3), 44-57.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process : Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, *34*(6), 1190-1221.

Yin, R. K. (1989). Case study research : Design and methods. Newburry Park. *Cal.: Sage*.

Yin, R. K. (2003). Case study research : Design and methods. Thousands Oaks. *Sage. Young, LC and Wilkinson, IR (1989). The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study. European Journal of Marketing*, *23*(2), 109-122.

Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique : Restoring leadership in business*. HarperCollins Publishers.

Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. F. R. (1975). *Power and thecorporate mind*. Boston: Houghton Mifflin. ZaleznikPower and the corporate mind1975.

Zander, A. (1950). Resistance to change—Its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*.

Zouhaoui, F., Boisard-Castelluccia, S., & Van hoorebeke, D. (2016). La résistance au changement expliquée par le respect de l'équilibre cognition-émotion : Le cas de

l'implantation d'un nouveau logiciel dans une entreprise internationale de service. *6e colloque de l'Iseor avec divisions 'Développement Organisationnel et Changement'et 'Management Consulting'de l'Academy of Management*.

Table des figures

Figure 1 : Progression des 5 C chez l'individu. Source : adapté de Kets de Vries.(M. F. Kets de Vries 2006, p. 161) 24

Figure 2 : processus d'Assimilation et d'accommodation(adaptation de S. Subanji, 2016).... 83

Figure 3 : Apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle Source — Argyris (1995 .p. 67) 102

Figure 4 : les différentes activités de la construction en France — référence l'auteur 120

Figure 5 : Structuration de nos donnée 198

Figure 6 : Modélisation 1. Changement organisation du secteur : de l'initiation à l'ancrage 347

Figure 7 : Modélisation 2 —Le moment où, les résistants deviennent des parties prenantes 350

Table de tableaux

Tableau 1 :Le lien entre le processus de deuil et la résistance au changement selon Kets de Vries (2007)et Bareil(2004), ... 27

Tableau 2 : Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement. Source adaptée de Bareil et Savoie (1999, p. 90) 28

Tableau 3 : les deux types de changements selon(Vas et al 2010). 32

Tableau 4 : Trois types de leadership par Allard-Poesi(2002). 33

Tableau 5 : les trois étapes d'adaptation selon Weick (1979) 37

Tableau 6 : les raisons et les déterminants de la résistance au changement. Source (Bradutanu, 2015, p. .p. 20) 48

Tableau 7 : les trois scénarios de cibles naviguent entre leurs multiples identités d'après Pitsakis, Biniari, et Kuin (2012) 61

Tableau 8 : les configurations d'apprentissage (Leroy et Ramanantsoa, 1997) 99

Tableau 9 : Adaptation et apprentissage(source : Leroy et Ramanantsoa, 1997). 100

Tableau 10 : les différentes approches qui sont liées à la fabrication additive. 142

Tableau 11 : Échantillon théorique détaillé — référence Auteur..... 165

Tableau 13 ; Attente, Émotion, Évaluation ; en 5 phases. 178

Tableau 13 : Caractéristiques des données d'entretien collectées — source, l'auteur 181

Tableau 14 : Extrait d'entretien pour traiter un exemple de codification 185

Tableau 15 : Exemple de codification d'entretien basé sur l'extrait du tableau précédent.... 187

Tableau 16 ; Exemple de catégorisation liée à la codification précédente..... 190

Table des images

Image 1 : une planche, des photos, des lieux d'observation 178

Image 2 : ouvrage construit avec le procédé additif in situ..... 274