

**DAVID AUTISSIER  
ISABELLE VANDANGEON-DERUMEZ  
ALAIN VAS  
KEVIN J. JOHNSON**

# **CONDUITE DU CHANGEMENT**

## **CONCEPTS-CLÉS**

**60 ANS DE PRATIQUES HÉRITÉES DES AUTEURS FONDATEURS**

**DUNOD**

Éditorial : Innocentia Agbe et Manon Huset  
Fabrication : Pauline Riou  
Couverture : Studio Dunod  
Maquette intérieure : Marion Alfano  
Mise en pages : Nord Compo

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod 2018 pour la 3<sup>e</sup> édition, 2024 pour la présentation actuelle  
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-086240-5

86240 - (I) - OSB 90° - NOC - PRU  
DUPLIPRINT  
733, rue Saint-Léonard, 53100 MAYENNE  
Dépôt légal : février 2024  
Imprimé en France

# Sommaire

<b>Avant-propos</b> .....	9
---------------------------	---

<b>Introduction</b> .....	13
---------------------------	----

## PARTIE 1. LES CHANGEMENTS CONTINUS

<b>Chapitre 1</b> Norbert Alter.....	31
--------------------------------------	----

L'innovation ordinaire ou le changement permanent .....	31
---------------------------------------------------------	----

<b>Chapitre 2</b> Chris Argyris .....	39
---------------------------------------	----

Comment changer en apprenant ?.....	39
-------------------------------------	----

<b>Chapitre 3</b> Mary Jo Hatch.....	47
--------------------------------------	----

Une gestion symbolique du changement .....	47
--------------------------------------------	----

<b>Chapitre 4</b> David Kolb .....	53
------------------------------------	----

Apprendre par l'expérience pour changer .....	53
-----------------------------------------------	----

<b>Chapitre 5</b> James March.....	61
------------------------------------	----

Ambiguïté, apprentissage et dynamiques de changement .....	61
------------------------------------------------------------	----

<b>Chapitre 6</b> Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi.....	67
------------------------------------------------------------	----

La connaissance créatrice .....	67
---------------------------------	----

<b>Chapitre 7</b> Wanda J. Orlikowski .....	75
Le modèle de la métamorphose pour l'adoption des systèmes d'information .....	75
<b>Chapitre 8</b> Renaud Sainsaulieu .....	81
Le changement par l'identité.....	81
<b>Chapitre 9</b> Peter Senge .....	87
Le changement par l'apprentissage .....	87
<b>Chapitre 10</b> Karl E. Weick .....	93
Créer du sens .....	93

**PARTIE 2.  
LES CHANGEMENTS PROPOSÉS**

<b>Chapitre 11</b> Julia Balogun.....	105
Comment les managers intermédiaires négocient-ils le changement ?.....	105
<b>Chapitre 12</b> Robert A. Burgelman.....	113
Écologie d'initiatives intra-organisationnelles et changement stratégique .....	113
<b>Chapitre 13</b> Denis A. Gioia .....	121
Construire et diffuser du sens pour changer .....	121
<b>Chapitre 14</b> Royston Greenwood et C.R Hinings .....	129
Archétypes organisationnels et changement .....	129

<b>Chapitre 15</b> Kurt Lewin.....	137
Comment le groupe mène-t-il au changement des individus ?.....	137
<b>Chapitre 16</b> Henry Mintzberg.....	145
Intention et émergence du changement.....	145
<b>Chapitre 17</b> Serge Moscovici.....	153
L'influence des minorités comme vecteur de changement.....	153

### PARTIE 3. LES CHANGEMENTS DIRIGÉS

<b>Chapitre 18</b> Yvan Allaire et Michaela E. Firsirotu.....	163
Transformation des stratégies d'entreprises et révolutions culturelles .....	163
<b>Chapitre 19</b> Céline Bareil et André Savoie.....	171
Les phases de préoccupations du changement .....	171
<b>Chapitre 20</b> Richard Beckhard .....	179
Le développement de l'organisation (OD) .....	179
<b>Chapitre 21</b> Michael T. Hannan et John Freeman.....	187
L'écologie des populations d'organisations dans un contexte de stabilité.....	187
<b>Chapitre 22</b> Manfred F.R. Kets de Vries.....	195
La psychologie du changement chez l'individu.....	195

<b>Chapitre 23</b> Daniel H. Kim .....	203
De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel .....	203
<b>Chapitre 24</b> John P. Kotter .....	213
Les managers comme relais opérationnels du changement.....	213
<b>Chapitre 25</b> Rosabeth Moss Kanter .....	219
La gestion du changement ou comment apprendre à un éléphant à danser .....	219

#### PARTIE 4. LES CHANGEMENTS ORGANISÉS

<b>Chapitre 26</b> Gregory Bateson, Paul Watzlawick, John H. Weakland et Richard Fisch .....	229
Apprentissage I et apprentissage II, changement 1 et changement 2 .....	229
<b>Chapitre 27</b> Jean-Louis Denis, Lise Lamothe et Ann Langley .....	237
Le changement dans les organisations pluralistes .....	237
<b>Chapitre 28</b> Gerry Johnson et Kevan Scholes .....	247
Mobiliser le tissu culturel pour conduire un changement stratégique .....	247
<b>Chapitre 29</b> Danny Miller et Peter Friesen .....	255
Le changement organisationnel, une (r)évolution ? .....	255

<b>Chapitre 30</b> Andrew M. Pettigrew.....	263
Une approche contextualiste du changement .....	263
<b>Chapitre 31</b> Edgard Schein.....	275
Comprendre la culture organisationnelle pour changer .....	275
<b>Chapitre 32</b> Michael L. Tushman et Elaine Romanelli .....	283
Le changement, un équilibre ponctué.....	283
<b>Conclusion</b> Andrew H. Van de Ven.....	291
<b>Index</b> .....	299



# Avant-propos

## LE CHANGEMENT AU CŒUR DE L'ÉQUATION MANAGÉRIALE MODERNE

Le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer. De manière schématique, l'équation managériale pourrait être résumée par la formule suivante :

<b>FAIRE SON TRAVAIL TECHNIQUE</b>
<b>+ PILOTER SON ACTIVITÉ</b>
<b>+ TRANSFORMER SON ACTIVITÉ</b>
<b>= ÊTRE UN MANAGER EFFICACE</b>

Si le changement est devenu une composante structurelle du management et, plus généralement, du fonctionnement des entreprises, doit-on alors le laisser se réaliser ou bien l'instrumentaliser pour le stimuler ? Peut-on agir sur le changement ? Si oui, comment ? L'enjeu des réflexions sur les notions de changement, de conduite du changement et de transformation va dans ce sens : disposer d'une batterie de concepts, méthodes et outils pour gérer le changement au quotidien dans les entreprises.

La gestion du changement est très souvent noyée dans le management en général. Compte tenu de l'importance de cette notion dans le fonctionnement des organisations, nous avons fait le choix de la mettre en exergue en livrant dans cet ouvrage les principaux auteurs qui en ont fait un objet d'étude spécifique ou bien qui l'ont abordée dans des démonstrations managériales plus larges.

La thématique de l'ouvrage proposé est celle de la conduite du changement au travers des grands concepts qui ont façonné la réflexion et les outils de cette notion au cours du temps.

À la question « Comment faire changer une organisation ? », la littérature propose trois courants de pensée :

- Une littérature très généraliste sur l'importance du changement, datant d'une quinzaine d'années, avec des ouvrages comme *La valse du changement* de Senge en 1999. En insistant sur l'importance du changement, cette littérature apparaît aujourd'hui comme insuffisante car ce n'est pas tant le « pourquoi changer ? » que le « comment changer ? » qui intéresse les lecteurs.
- Une littérature théorique présentant des explications sur les mécanismes de changement. Le coût d'entrée de cette littérature pour le lecteur lambda est toujours très élevé, voire dissuasif. Il s'agit d'ouvrages issus de la sociologie, de la psychologie ou encore du management, qui s'adressent surtout à un public de chercheurs, comme les écrits de Weick sur la création de sens.
- Une littérature très pragmatique qui décrit les outils de conduite du changement à mettre en place, tels que le plan de communication par exemple.

Notre objectif dans cet ouvrage n'est pas de faire une thèse théorique sur le concept de changement mais de rechercher dans la littérature les concepts clés de cette notion pour améliorer sa compréhension et son opérationnalisation. Notre ouvrage complète les livres pragmatiques en expliquant l'essence des différents outils. Nous voulons donner au lecteur de multiples grilles de lecture qu'il pourra mobiliser de manière indépendante ou coupler à des démarches opérationnelles. Dans une logique « les grands auteurs en conduite du changement », nous livrons des synthèses des travaux de 33 auteurs.

L'ouvrage est structuré en quatre parties. L'introduction générale donne des éléments sur les enjeux et les pratiques de la conduite du changement dans les entreprises ainsi que la typologie des auteurs en quatre groupes. Les auteurs sont classés sur deux axes qui répondent à deux questions que se pose toute personne qui doit gérer un changement :

- Sommes-nous face à un changement permanent ou de rupture ?
- Sommes-nous face à un changement imposé ou négocié ?

Une typologie des auteurs est ainsi proposée à la lumière de deux axes discriminatoires : l'axe de changement « Imposé *versus* Négocié » et « Permanent *versus* en Rupture ». Le croisement de ces deux axes permet d'obtenir une typologie des écrits sur le changement en quatre catégories de changement reprise dans les quatre parties suivantes.

- Partie 1 : Les concepts clés des changements continus
- Partie 2 : Les concepts clés des changements proposés
- Partie 3 : Les concepts clés des changements dirigés
- Partie 4 : Les concepts clés des changements organisés

La conclusion générale est construite autour des apports des travaux de Van de Ven qui propose une synthèse et une typologie des théories du changement en entreprise.

Enfin, cet ouvrage, construit à partir de travaux de recherche, est de nature théorique et propose différentes clés de lecture du phénomène de changement. Pour ceux qui voudraient une approche opérationnelle en complément, nous vous invitons à lire la quatrième édition de l'ouvrage *Méthode de conduite du changement* (Autissier et Moutot, Dunod, 2016). La troisième édition de cet ouvrage propose de nouveaux auteurs, comme Kolb, Denis, Lamothe et Langley.



# Introduction

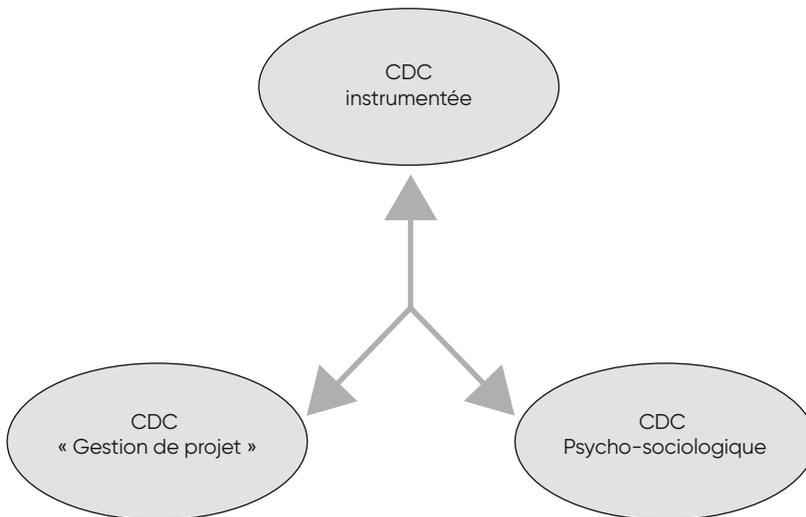
Il n'existe pas un discours de dirigeants, ou bien de managers, qui ne fasse pas mention du changement. La campagne électorale de Barack Obama était basée sur le changement avec le message « Yes, we can » pour symboliser la possibilité de réaliser un changement de société important. La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. On parle désormais de capacité de transformation aussi bien pour une organisation qu'un individu. Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.

Dans une logique d'adaptation à un environnement mais également pour construire les stratégies de différenciation sur des marchés concurrentiels, les entreprises ont toujours eu à gérer des changements. Pourtant, la façon dont elles ont appréhendé ces changements a évolué selon des paramètres externes comme internes. D'abord préoccupées par la question de la nécessité du changement (faut-il ou non changer ?), question qui ne se pose plus aujourd'hui, elles se sont penchées progressivement sur la conduite elle-même du changement. Ce passage de la gestion à la conduite du changement s'est opéré dans les années 1980-1990 par l'intervention de plusieurs phénomènes. Ainsi, « l'info-télécommunication » (le mariage de la technologie informatique et des télécommunications) a profondément modifié le fonctionnement des entreprises, en accélérant le rythme de production et de diffusion des informations. Une personne qui a son tableau de bord en temps réel se voit obligée de modifier ses pratiques quotidiennement pour corriger le tir. Le changement n'est alors plus un événement rare mais une manifestation quotidienne qui contraint les individus à se réinventer en permanence. Le rythme de l'activité professionnelle s'est également accru indépendamment de la charge de travail. Il faut aller vite, s'adapter, réagir, aller de l'avant comme le témoignent les discours des dirigeants. L'exigence d'un rythme accru s'est matérialisée dans les entreprises par la multiplication du nombre de projets. Des projets informatiques (avec le déploiement de progiciels de gestion intégrés et de nombreuses applications de pilotage et de portage web) mais également des projets commerciaux (nouveaux produits, nouveaux marchés), de gestion (culture de performance), organisationnels (réingéniering

des processus) et logistiques (changement d'implantations géographiques) se sont développés de manière un peu désordonnée pouvant créer parfois des ruptures de compréhension et d'adhésion.

Le terme « conduite du changement » a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP pour Entreprise Ressources Planning). Dans les années 1980-1990 l'informatique de programmation a laissé la place à l'informatique d'éditeur. Des sociétés d'éditions de logiciels se sont développées pour offrir aux entreprises des applications informatiques standards qu'elles n'avaient plus qu'à paramétrer au lieu de les développer comme elles le faisaient auparavant. Ce changement a eu pour conséquence d'adopter des méthodes de gestion de projets avec des phases d'analyse fonctionnelle auprès des utilisateurs pour recueillir leurs besoins et leur adhésion.

Parallèlement aux travaux de Kanter (1983) sur les résistances que nous développerons dans l'ouvrage, des dispositifs d'accompagnement au changement ont été proposés notamment par les cabinets de conseil. Dans leur ouvrage *Pratiques de la conduite du changement*, Autissier et Moutot (2003) ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches (Figure 1).

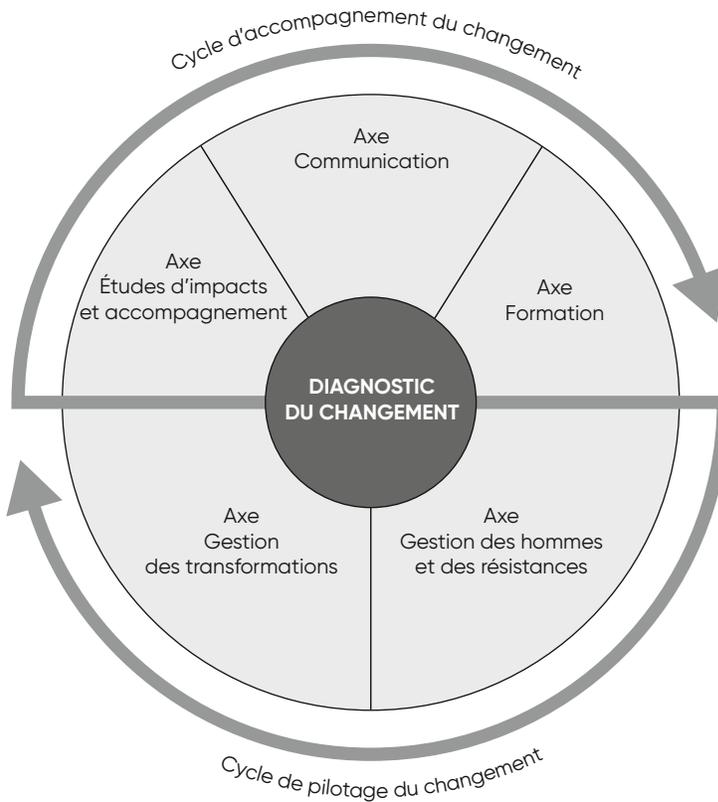


**Figure 1** – Modèles de conduite du changement

- **La conduite du changement « instrumentée »** : la plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.
- **La conduite du changement « psychosociologique »** : la plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.
- **La conduite du changement de « gestion de projet »** : la plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

Les premières offres en conduite du changement étaient surtout centrées sur ce que l'on appelle les leviers de la conduite du changement à savoir l'accompagnement des individus, la communication et la formation. Avec l'objectif de réconcilier les trois approches présentées précédemment mais aussi d'avoir une boucle de gestion classique (diagnostic, action, pilotage ou selon la roue de Deming : *Plan Do Check Act*), des modèles de conduite du changement ont été proposés, incluant une partie diagnostic du changement, une partie sur le déploiement des leviers classiques et une partie sur le pilotage spécifique des actions de conduite du changement et de leurs résultats. Autissier et Moutot (2013) dans leur ouvrage *Méthode de conduite du changement*, aux éditions Dunod, avancent un modèle de conduite du changement organisé en deux cycles à partir d'un diagnostic. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques (études d'impacts/accompagnement, communication et formation)

et le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise comme le montre la figure 2.



**Figure 2** – Méthode de conduite du changement (source : Autissier et Moutot, 2016, p. 33)

Le déploiement de plus en plus fréquent, voire parfois systématique, d'actions de conduite du changement a amené certaines grandes entreprises à se doter de structures pérennes plus ou moins conséquentes pour accompagner les différents projets. C'est par exemple le cas de l'entreprise EDF qui a créé le dispositif Litchi<sup>1</sup> (Les Instruments et Techniques du CHangement Internes) qui propose un référentiel en conduite du changement

1. Leloup R., Marty S., Autissier D., *Une innovation en conduite du changement, Le projet Litchi à EDF*, Eyrolles, 2008.

en 27 outils clés à mobiliser en fonction des besoins du terrain. Les outils ont été formalisés et mis à disposition des salariés de l'entreprise qui en ont besoin au moyen d'un site Web, de sessions de formation et de mise à disposition de coachs Litchi dans un contexte de professionnalisation. Cela a permis à l'entreprise de se constituer un réseau interne de professionnels de la conduite du changement pouvant intervenir sur différents projets. Cela a également permis de créer un réseau sur le thème du changement et de disposer d'une force de réflexion et d'action sur le sujet de la conduite du changement. L'internalisation des compétences et la conception d'offre globale en conduite du changement sont deux évolutions structurantes pour ce concept. Pour autant une autre évolution de la conduite du changement se développe progressivement : celle de la gestion de la transformation globale. Cette évolution permet de dépasser l'orientation « projet unique » de la conduite du changement pour l'inscrire dans un fonctionnement en mode pérenne au sein de l'organisation ainsi que sur les analyses interprojets.

## **Le changement : un concept qui traverse les travaux de recherche en management**

Il existe depuis longtemps de la part des directions générales, et des managers de haut niveau, une volonté de maîtriser un phénomène aussi complexe que le changement. Pour autant, il n'en reste pas moins difficile à déployer et bien souvent, le changement attendu ne se produit pas comme prévu. Pourquoi les organisations doivent-elles changer ? Comment expliquer que ces projets de changement, pourtant finalisés avec le plus grand soin, ne permettent pas d'atteindre les objectifs escomptés ? Comment expliquer que, plus qu'avant, le changement soulève des réticences pour ne pas dire résistances de la part des individus composant l'organisation ? Depuis de nombreuses années les chercheurs en management stratégique et sur le changement organisationnel ont tenté d'apporter des réponses à ces questions à travers leurs recherches.

En management stratégique, la réponse apportée à la problématique de la maîtrise de changement s'interprète en termes de planification. Ainsi, dès les années soixante, la littérature met en avant un dirigeant cherchant à répondre de façon intentionnelle aux exigences de croissance du marché. La théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961, Chandler,

1989, Woodward, 1965) explique alors pourquoi le dirigeant, cherchant à assurer les performances de son entreprise, doit mettre en cohérence les caractéristiques stratégiques, structurelles et organisationnelles de celle-ci, avec les caractéristiques de l'environnement. Ainsi, par l'adaptation des paramètres organisationnels à l'environnement, le dirigeant peut maintenant maîtriser l'évolution de son organisation. Cette théorie, satisfaisante dans un environnement peu turbulent et en croissance, montre ses limites dans un contexte plus instable, comme celui qui apparaît au début des années soixante-dix.

Avec la libéralisation des marchés et l'intensification de la concurrence, la réduction des coûts et l'accroissement de la compétitivité ne peuvent être obtenus qu'au prix d'un changement radical de la stratégie, souvent accompagné d'une transformation de la culture organisationnelle. L'organisation n'étant plus portée par la croissance du marché, il faut anticiper les évolutions à venir, analyser le contexte organisationnel pour le confronter aux caractéristiques à venir de l'environnement. Le but est alors de fixer des objectifs de développement à moyen et long terme pour ensuite réaliser des choix en matière de stratégie et les décliner en plans d'actions annuels (Steiner, 1979). Les organisations ont ainsi des buts à atteindre et des moyens permettant de les réaliser. Il suffit alors de suivre les plans d'actions. Un tel changement, considéré comme risqué et peu fréquent, ne peut être pensé et conduit que par le dirigeant, et justifié par une situation de crise. Ce leader visionnaire est en mesure de maîtriser le processus de changement et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation sur son projet.

Au début des années quatre-vingt, ces différents courants du management stratégique (à l'image de la planification stratégique<sup>2</sup>) sont remis en cause, montrant leur inefficacité face à un environnement devenu de moins en moins prévisible. Les échecs des entreprises amènent des auteurs tels Mintzberg et Waters (1985) à se poser des questions quant à la capacité des organisations à conduire des changements intentionnels. Ces derniers montrent que la stratégie réalisée d'une organisation devrait être abordée comme le résultat d'intentions initiales, mais également de stratégies émergentes susceptibles de modifier les objectifs de départ. D'autres auteurs, tels Quinn (1980) et Smith (1986) critiquent l'idée d'un

2. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999).

changement radical conduit par la direction, en montrant que des ajustements réalisés par les opérationnels, sur la base d'expérimentations, peuvent eux aussi conduire progressivement à la transformation globale de l'organisation.

Le défi qui se présente alors aux organisations est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation, nécessaire à l'amélioration continue des activités, au développement de nouvelles activités mais surtout à l'innovation continue. Les auteurs défendant la « stratégie comme pratique » exposent, ainsi dans un numéro spécial de la revue *Journal of Management Studies*, coordonné par Johnson, Melin et Whittington (janvier 2003), leurs réflexions sur cette nouvelle approche de la stratégie. Ils soulignent l'importance des interrelations entre les acteurs, les structures et les systèmes pour mieux comprendre la formation de la stratégie. Dans la lignée de ces travaux, et parce qu'ils remettent au centre de l'organisation et de l'analyse de ses performances les pratiques humaines, les théories sur le changement ont elles aussi été revisitées.

Dans la littérature plus spécialisée sur le changement organisationnel la réponse apportée à la maîtrise du changement se lit en termes de résistances au changement. Elles s'expliquent par le sentiment de crainte que suscite le changement, aussi bien chez les acteurs opérationnels que chez les managers intermédiaires. En effet, pour les opérationnels le changement soulève beaucoup de questions : *que vais-je devenir, quelle sera ma place dans la nouvelle organisation ?* La position intermédiaire des managers les oblige, quant à eux, à « vendre », auprès de leurs collaborateurs, un projet auquel ils n'adhèrent pas forcément. Ces situations entraînent des réactions parfois imprévues qui peuvent remettre en cause le bon déroulement du processus de changement : attitude de retrait, passivité, résistances, etc. Pour tenter de canaliser ces comportements et aider les individus à mieux appréhender le changement, le courant de l'*Organization Development* propose, dès les années soixante, des méthodes de conduite du changement. Il suggère de planifier les périodes de changement en programmant les interventions de la direction, afin d'améliorer le fonctionnement et les performances de l'organisation.

Cette position est remise en cause, par des auteurs comme Argyris (1995) ou Nonaka (1994). Ces derniers montrent que le changement ne peut être abordé comme une période particulière de la vie des organisations, un évènement rare et bouleversant. Au contraire le changement fait partie

intégrante de la vie de l'organisation et s'assimile à un processus continu d'apprentissage favorisant l'innovation. Mais surtout pour ces auteurs, le changement ne peut être maîtrisé par les dirigeants même si sa mise en œuvre est planifiée et pensée afin de limiter les phénomènes de résistances. Les dirigeants doivent donc donner plus de liberté aux acteurs de l'organisation, afin qu'ils puissent être en mesure de porter le changement et de créer des nouveaux savoirs. Parmi les auteurs défendant ces idées, certains vont même plus loin en considérant le changement comme un phénomène ordinaire, engagé par les personnes ordinaires qui ne font que répondre, du mieux qu'elles le peuvent aux problèmes auxquelles elles sont confrontées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation (March, 1981). Pour les pionniers de cette nouvelle approche du changement organisationnel, les organisations changent continuellement, de façon routinière et responsable. Ce changement ne peut être contrôlé, car les organisations et les acteurs font rarement ce qui leur est imposé.

## Vers une cartographie des travaux en conduite du changement

Si l'on devait dater la notion de changement dans les écrits sur le fonctionnement des organisations, nous pourrions prendre comme point 0 l'année 1947. C'est en 1947 que Lewin a publié son ouvrage retraçant ses expérimentations sur les changements de comportements alimentaires des Américains lors de la deuxième guerre mondiale. Ces écrits sont toujours d'actualité et très souvent mobilisés dans différentes démonstrations concernant les modalités pour mener et réaliser différents changements. En complément de ces travaux que l'on juge fondateurs sur le thème du changement, de nombreux auteurs ont abordé le thème du changement en en faisant leur thème de recherche principal ou bien dans le cadre de réflexion sur le management, la stratégie et le fonctionnement des organisations.

Avec l'objectif de proposer une synthèse des principales réflexions en conduite du changement, nous avons recherché dans la littérature en management mais également en sociologie et psychologie, les auteurs qui ont travaillé sur ce thème et qui sont les plus cités. Notre travail ne se veut pas exhaustif et notre lecture à trois auteurs a eu pour objectif de donner un repérage théorique pouvant être complété par d'autres lectures que celles citées.

L'analyse des travaux et leur date de publication ont montré une accélération de travaux autour du thème du changement dans les années 1980-1990. Des auteurs généralistes comme Senge (1990) et Porter (1986) ont souligné l'importance pour les entreprises de changer de business modèle dans un environnement en pleine mutation sous l'impulsion de la technologie de l'info-télécommunication (informatique et télécoms) et de la mondialisation. La plupart des travaux mentionnés se situent entre maintenant et les années 1980-1990 même si les réflexions avaient été initiées auparavant dans d'autres publications.

Les différents auteurs recensés et leurs travaux ont été organisés dans une matrice issue de deux questions fondamentales en conduite du changement : Faut-il imposer ou négocier le changement ? Le changement doit-il avoir pour objet de créer une rupture ou bien constituer un état permanent de l'organisation ? Le croisement de ces deux axes (négocié/imposé et permanent/rupture), définissant les différentes acceptions de management du changement, constitue une matrice permettant de classer les travaux en fonction du style de changement envisagé.

## Caractéristiques et typologies des changements dans la littérature

Comment qualifier un changement ? Quels en sont les caractéristiques à partir desquelles il est possible d'envisager des types de changement et surtout des modalités de gestion et d'accompagnement du changement ? Pour répondre à ces questions, nous reprenons les travaux de Giroux (1991).

La typologie de Giroux (1991) propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide) comme le montre le tableau 1. Chaque changement peut ainsi être qualifié de telle manière qu'un accompagnement spécifique soit proposé. Un changement majeur, global et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement partiel, mineur et lent.

CARACTÉRISTIQUES	FORMES DU CHANGEMENT	DÉFINITIONS
<b>Étendue</b>	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le <i>statu quo</i> tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.
<b>Profondeur</b>	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparentes. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
<b>Rythme</b>	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

**Tableau 1** – Les formes du changement (source : Giroux, 1991, p. 10)

Cette typologie commence à apporter des réponses un peu plus concrètes aux questions des dirigeants et managers. Toutefois elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions. Elle pose également des

problèmes au niveau de l'interprétation des dimensions par les praticiens. Par exemple, la dimension « profondeur » dans le cas de la mise en place d'une nouvelle version d'un système d'information peut sembler marginale pour le directeur des systèmes d'information, alors que pour l'utilisateur elle sera perçue comme majeure dans la mesure où cette version l'oblige à s'engager dans un processus d'apprentissage de nouvelles pratiques. Ces différences de perceptions peuvent poser des problèmes en matière de conduite du changement et amener les managers à relativiser l'impact du changement sur leurs collaborateurs.

Au regard des limites évoquées précédemment il nous a semblé important de proposer une nouvelle typologie qui tienne compte des questions essentielles que se posent les dirigeants et les managers confrontés au changement.

## Les deux questions centrales en gestion du changement : imposé ou négocié et faire vite ou prendre le temps

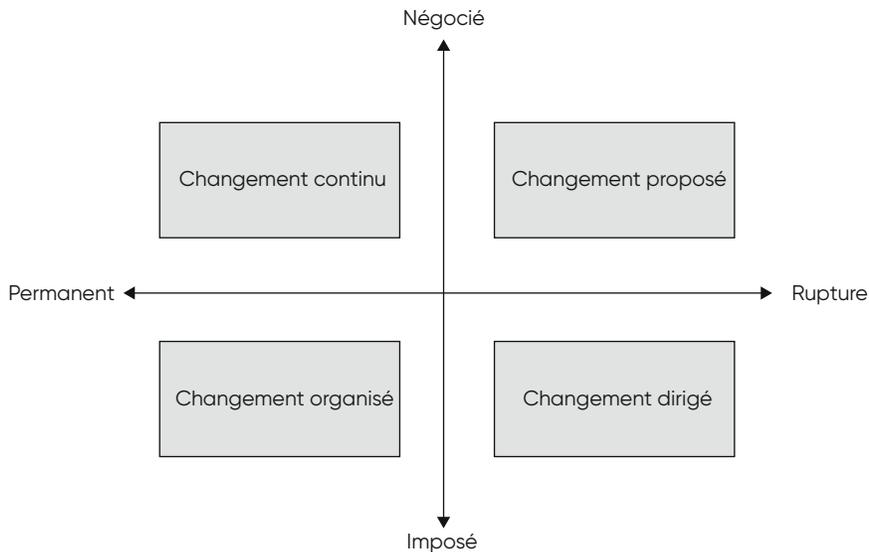
Nous trouverons autant de typologie que d'auteurs qui traitent du changement. Aussi nous avons cherché à en construire une pour classer ces auteurs en prenant en compte des travaux précédents mais surtout des attentes des dirigeants et des managers. Cela nous a permis d'avancer une matrice des changements en quatre parties et deux axes créant ainsi un classement des différents auteurs au regard des attentes des managers.

Les dirigeants mettent souvent en avant leur difficulté à déterminer s'ils doivent être injonctifs ou non, dans les projets de changement qu'ils portent. À quel niveau doivent-ils mettre le curseur de l'imposition ou bien de la négociation ? Convaincus qu'un passage en force n'a que peu de chance de réussir, ils veulent éviter les stratégies d'évitement et les discours contre productifs avec un enjeu d'échéance en général. En fonction des styles de management mais également des environnements et des attentes des différentes parties prenantes, le niveau de participation constitue une variable de management du changement.

L'autre question que se posent souvent les dirigeants réside dans le rythme du changement : le changement doit-il être intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation et ainsi être considéré comme permanent ou bien faut-il en faire un événement exceptionnel de la vie de l'organisation (créer une rupture) ?

Faut-il aller vite au risque de créer des incompréhensions et des frustrations ou au contraire faut-il prendre le temps et opérer un changement de manière incrémentale ? La notion du rythme et de l'alternative entre changement par rupture ou changement permanent est souvent traitée dans la littérature. Kotter et Cohen (2002), donnent l'exemple du cadavre dans son salon. Si le cadavre n'est pas enlevé tout de suite, il est probable que l'on s'y habitue et qu'on l'enjambe de manière machinale comme s'il avait toujours été là. Pour éviter cette dérive, il préconise que les changements soient réalisés rapidement pour éviter d'enjamber des cadavres, c'est-à-dire de repousser toujours au lendemain des choses qui auraient dû être faites et qui ne le seront jamais. C'est un peu la même chose avec les travaux dans une maison. Ceux qui ne sont pas réalisés tout de suite lors de l'emménagement ont une probabilité faible d'être réalisés par la suite, même si régulièrement on se rappelle qu'il faudra bien les faire un jour.

Ces deux questions nous ont permis d'avancer la matrice suivante, qui illustre quatre types de changements. Cette typologie constitue une forme de cadran managérial du changement et permet également de classer les différents auteurs en fonction de leur acception du changement et des concepts qu'ils développent. Cette matrice n'est qu'une grille de lecture ou une forme d'idéal type pour lire le réel qui est toujours plus complexe et plus nuancé.



**Figure 3** – La matrice des changements