

Le Changement Organisationnel : Etat de l'Art

[Organizational Change: State of the Art]

Mohammed Hadini¹, Mohamed Ben Ali², Said Rifai², Otmane Bouksour², and Ahmed Adri²

¹CIM and Industrial Engineering Laboratory (LMPGI), High School of Technology, Hassan II University, Casablanca, Morocco

²ENSEM, Hassan II University, Casablanca, Morocco

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The current business environment is constantly changing because of globalization, market opening and continuous technological progress. In this environment, businesses are prompted to mobilize their reflective capacities and their material and immaterial resources in order to ensure sustainable and viable development. The need to reduce costs and delays and improve quality remains relevant. However, other needs have emerged for businesses to ensure their sustainability. Adaptation and anticipation are becoming major challenges to improve the company's responsiveness and proactivity, encouraging it to innovate in order to face sudden and unpredictable changes in its environment. To cope with this chaotic environment, companies are thus led to find ways to improve or change their operations, depending on the external situation of the environment and their own internal situation. However, this exercise, which is essential for the survival of economic activity, remains to this day poorly controlled.

KEYWORDS: Company, Leadership, Process, organizational change, intentionality, scope, actor, objective.

RÉSUMÉ: L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est sans cesse changeant avec la mondialisation, l'ouverture de marché et les progrès techniques permanents. Ce contexte les pousse alors à mobiliser leurs capacités réflexives et leurs ressources matérielles et immatérielles afin d'assurer un développement durable et soutenu. Les besoins de réduction des coûts et des délais et d'amélioration de la qualité restent d'actualité. Cependant d'autres besoins sont apparus pour que l'entreprise puisse assurer sa pérennité. L'adaptation et l'anticipation deviennent en effet des enjeux majeurs pour améliorer la réactivité et la proactivité de l'entreprise, l'inciter à innover pour faire face à des évolutions soudaines et imprévisibles de son environnement. Pour faire face à ce milieu chaotique, les entreprises sont ainsi amenées à trouver des moyens permettant d'améliorer ou de changer leur fonctionnement et cela en fonction de la situation externe de l'environnement et leur propre situation interne. Cependant, cet exercice indispensable à la survie de l'activité économique, reste à ce jour peu maîtrisé.

MOTS-CLEFS: Entreprise, Leadership, Processus, changement organisationnel, intentionnalité, ampleur, acteur, objectifs.

1 INTRODUCTION

L'évolution rapide des technologies, des usages et des besoins, rend difficile la prévision de l'évolution des marchés. Les besoins de réduction des coûts et des délais ainsi que l'amélioration de la qualité, la sécurité du personnel, La réduction des impacts environnementaux restent d'actualité. Cependant d'autres besoins sont apparus pour que l'entreprise puisse assurer sa pérennité. L'adaptation et l'anticipation deviennent en effet des enjeux majeurs pour améliorer la réactivité et la proactivité de l'entreprise. La combinaison de l'évolution des marchés liée aux incertitudes organisationnelles crée un contexte de malaise et de remise en cause des positions acquises chez les dirigeants. Face à ces nouveaux défis, le changement devient une

condition majeure de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire. De ce fait, il ne s'agit plus pour les organisations de rechercher un mode de stabilité mais plus d'acquérir une capacité à modifier le mode organisationnel qui les régit [1]. Face à ces contraintes, le manager dispose d'un ensemble de concepts, de démarches et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire l'évolution, parfois brutale, de la structure, du comportement et de l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et ces outils lui permettent en effet d'anticiper, de comprendre, d'organiser et de piloter au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer l'entreprise.

Dans cet article, nous nous intéressons au concept du changement organisationnel et aux différentes approches d'analyse de ce processus. Nous verrons alors que le changement peut être appréhendé d'un point de vue cognitif, managérial et temporel. Ensuite, nous mettons en vue les variables explicatives de ce processus en termes d'intentionnalité, d'ampleur et aussi en termes d'acteurs qui ont la charge de le concevoir, de le mettre en œuvre et de le pérenniser.

2 LE CHANGEMENT

2.1 DEFINITIONS

Le changement est défini dans le Littré [2] comme étant "l'action de changer ; état, transformation de ce qui change ou est changé". Le changement ou la mutation se rapportent donc de préférence au **passage d'un état vers un autre**.

Cette définition littéraire, corroborée par celles données dans d'autres dictionnaires [Le Robert, Académie Française, etc.], démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, **l'action de changer** et, d'autre part, **le résultat de cette action** sur l'objet du changement (ce qui change) traduite par une évaluation de son **état**.

En effet, le changement dans l'entreprise est souvent assimilé par beaucoup d'auteurs à un **processus** [3] [4] [5] [6] [7] et de [8] [9] ce qui revient à dire qu'il peut être décomposé en une suite d'actions. Certains le définissent comme un processus de transformation [10] pouvant être radical ou marginal [11].

Enfin, la notion **d'état** est fondamentale pour évaluer et caractériser de façon tangible le résultat de l'action de changement qui se traduit nécessairement par une modification de l'état du système. Par exemple [12] [5] [9] et [4] soulignent que le changement se définit nécessairement entre **un état initial** et **un état final**. Délivré [14], précise que l'état final doit être meilleur que l'état initial. Beriot [13], insiste enfin sur la dimension temporelle du changement et la nécessaire différence qui doit exister entre deux états.

2.2 LES ENJEUX DU CHANGEMENT

Les systèmes changent pour survivre et se développer et le changement a un prix [4]. Pour LE MOIGNE, un système change « afin d'établir une correspondance entre son comportement projeté et son comportement effectif » [15].

2.2.1 LE CHANGEMENT POUR SURVIVRE

Le changement est une condition de survie, compte tenu de la concurrence exacerbée à laquelle est soumise l'industrie d'aujourd'hui [16]. LANDIER conditionne en particulier la survie de l'entreprise à sa capacité d'adaptation et de changements rapide, « Tous les êtres organisés luttent pour s'emparer des places vacantes dans l'économie de la nature ; par conséquent, si une espèce quelle qu'elle soit, ne se modifie pas, ne se perfectionne pas aussi vite que ses concurrents, elle doit être exterminée » [17]. L'entreprise doit innover en favorisant l'éclosion de nouvelles idées. Cette innovation peut se traduire par l'apparition de nouveaux produits mais aussi par la recherche de mode de fonctionnement plus adaptée à son activité » [16] [4]. La démarche QSSE fait partie de cette recherche de mode de fonctionnement.

2.2.2 LE CHANGEMENT POUR SE DEVELOPPER

L'évolution considérable du marché et de la concurrence ne cessent d'évoluer d'une façon considérable: de national le marché est devenu régional pour s'étendre au niveau international. Pour faire face à cette extension de la concurrence, les entreprises doivent anticiper et préparer les changements nécessaires pour continuer à exister et se développer.

Pour HAMON, « La mission de changement, vise à inscrire les options stratégiques dans la réalité opérationnelle...à faire que la stratégie ne demeure pas dans les plans et dans les têtes mais par la grâce du changement, transforme le quotidien. » [18] [4].

3 ANALYSE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Le changement dans l'organisation est défini comme étant «un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation» [8]. Pour Guilhon [1998], le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles [9].

Enfin, la notion d'état est fondamentale pour évaluer et caractériser de façon tangible le résultat de l'action de changement qui se traduit nécessairement par une modification de l'état du système. Par exemple [12] [5] [9] [4] soulignent que le changement se définit nécessairement entre un état initial et un état final. Délivré [14], précise que l'état final doit être meilleur que l'état initial. Beriot [13] insiste enfin sur la dimension temporelle du changement et la nécessaire différence qui doit exister entre deux états. Il s'agit donc d'«un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant $t + 1$ » [13]. Latiri [9], définit le changement organisationnel comme étant une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs.

3.1 DEFINITIONS DU PROCESSUS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Le changement dans l'entreprise est souvent assimilé par beaucoup d'auteurs à un processus [3] [4] [5] [6] [7][8] ce qui revient à dire qu'il peut être décomposé en une suite d'actions. Certains le définissent comme un processus de transformation [10] pouvant être radical ou marginal [11]. Ainsi, s'intéresser au changement en tant que processus, permet selon les postulats de la théorie du processus, d'expliquer comment et pourquoi une entité organisationnelle change et se développe [9]. Cette explication est propice à l'identification des mécanismes communs qui sont à l'origine de l'émergence des événements observés et les circonstances causales [19].

« Tout processus de changement implique actions et réactions, négociation avec coopération » [20]. « Dans un premier temps, le système résiste au changement pour se maintenir dans ses normes habituelles avant de mettre en œuvre dans un deuxième temps les changements décidés » [13].

3.2 ANALYSE DU PROCESSUS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

La littérature analyse le processus du changement selon trois approches essentielles : l'approche cognitive et psychosociale, l'approche managériale et l'approche temporelle.

3.2.1 APPROCHE COGNITIVE ET L'APPROCHE PSYCHOSOCIALE

Selon Latiri [9], L'approche cognitive explique le processus de changement en termes de schémas cognitifs ou interprétatifs. Ces schémas représentent les croyances et le sens partagé au sein de l'organisation. Le changement organisationnel constitue une modification des schémas interprétatifs eux-mêmes. Selon cette perspective, le processus de changement est construit par les interactions entre les membres de l'organisation [21][22][23]. Il s'agit, outre la mise en place du changement organisationnel, de créer des nouvelles représentations collectivement partagées par les acteurs organisationnels [24] [25]. Ce qui favorise en outre, selon Vandangeon [26], la compréhension du sens des comportements des acteurs et de leurs actions et par conséquent la compréhension des événements organisationnels. En effet, les représentations des acteurs organisationnels conditionnent leurs manières de percevoir et d'agir qui leur permettent de façonner et de transformer l'organisation [1]. Les auteurs Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson [27] ont affirmé que l'interprétation du contexte par les managers est cruciale pour la décision de changement ou au contraire de la stabilité.

L'approche psychosociale, quant à elle, est bâtie suite aux travaux développés par le courant du Développement Organisationnel dans les années 1960. Ce courant peut être défini comme «un mouvement planifié, concernant l'organisation dans son ensemble et dirigé par le sommet, pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation par des interventions planifiées sur ses processus, en utilisant les apports des sciences du comportement» [28] [9].

La tâche essentielle dans tout processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées. Ce qui ne laisse guère de la place à l'initiative spontanée et aléatoire [29][28][30] [31]. D'autres auteurs comme Argyris [32] et Lickert [33] expliquent que le processus planifié repose sur la culture de l'organisation. Le changement selon le courant du Développement Organisationnel est planifié, accordant une place centrale à la dimension psychosociale et humaine [9]. La vision du changement adoptée au sein de ce courant est de nature systémique prenant en compte le système dans sa globalité

et basée sur la participation des acteurs [9]. De ce fait, pour Bennis [29], changer l'organisation, il faut agir sur le climat organisationnel et sur les mentalités afin d'infléchir les attitudes et de modifier les comportements.

Selon Thevenet [34], Les logiques d'acteurs requièrent une prise en compte des caractéristiques de la personne : ses compétences, sa personnalité, sa stratégie, son système de représentation. Gregory Bateson de l'école de Palo Alto a identifié les différents niveaux d'apprentissage et de changement. Chacun, plus abstrait que le précédent, a un plus grand impact sur l'individu [35]. Robert DILTS a mis en lumière les niveaux logiques de la pensée et leur mécanisme. Ces niveaux formalisés par DILTS sont au nombre de cinq : le contexte, le comportement, les capacités, les croyances et valeurs et l'identité. Il en ressort que la fonction d'un niveau logique est d'organiser les niveaux inférieurs. Un changement effectué à un niveau donné aura de l'influence sur tous les niveaux inférieurs. Il est donc difficile de résoudre un problème au niveau où il a été créé. L'intervention est plus efficace au niveau supérieur. « Chacun de ces processus implique un niveau différent d'organisation et d'évaluation qui fournit, sélectionne et utilise les informations du niveau inférieur » [35].

Toutefois, les tenants de cette approche du changement, tout en revendiquant la prise en compte de la dimension humaine dans le changement, reconnaissent l'**existence des résistances** et proclament leur intégration dans l'analyse comme étant des réactions liées aux enjeux personnels des acteurs, à la culture de l'organisation, aux règles et aux procédures [9]. Dans leur analyse des résistances, ces auteurs se basent sur les travaux de Lewin et sa théorie du « **champ de forces** » évoquant l'existence d'un jeu de forces antagonistes qui se stabilisent autour d'une situation d'équilibre. Ainsi, les organisations changent lorsque les forces motrices l'emportent sur les forces qui freinent le changement. Ce qui poussent les auteurs appartenant au courant du Développement Organisationnel à proposer des techniques de régulation tels que le « *team building* » et le « *training group* » qui mettent en avant la participation des acteurs au processus, facilitant ainsi l'évolution de leurs perceptions et leurs représentations ainsi que l'implantation du changement.

Cependant, la vision du processus du changement telle qu'elle est faite au sein de ce courant, a été critiquée par certains auteurs. Pettigrew [36], par exemple, a reproché à cette vision du changement qui se veut systémique d'être très superficielle. Crozier & Friedberg [37] ont remis en cause l'hypothèse sur laquelle repose ce courant, celle du déroulement linéaire et prévisible des enchaînements action-réaction sur l'ensemble des sous-systèmes composant l'organisation. En fait, ce qui a été critiqué par ces deux auteurs, c'est le postulat de cohérence organisationnelle qui suppose une interdépendance entre les différents sous-systèmes de l'organisation. En outre, Mintzberg & Waters [38] ont avancé l'idée selon laquelle une grande partie du projet de changement initial peut ne pas être réalisée. Ils invitent alors à considérer et à intégrer les processus émergents dans l'analyse.

Pour finir, l'approche cognitive appuyée par celle psychosociale, avancent deux types de changement : un changement de premier ordre impliquant des **transformations incrémentales** dans l'un des schémas cognitifs sans changer tout le système qui reste invariant et un changement de second ordre, **radical et discontinu** du système et donc de l'ensemble des schémas et des repères cognitifs et culturels [39] [40]. Pour Watzlawick [41], ce type de transformation « *correspond au changement du changement* », touchant la réalité, les prémisses ainsi que les présupposés.

3.2.2 APPROCHE MANAGERIALE

Pour sa part, Latiri [9] explique que ce qui est mis en valeur au sein de cette approche, ce sont les actions des individus et les outils managériaux dont usent les acteurs pour conduire le processus du changement. Cette perspective aborde le changement sous l'angle de l'organisation et de ses composantes (valeurs, stratégie, structure, les acteurs et le système de management). Ainsi, deux types de changement complémentaires débouchent de cette approche : [26]

- **Le changement incrémental ou par amélioration continue** : où seuls des éléments de l'organisation changent.
- **Le changement révolutionnaire ou radical** : où toute l'organisation est changée.

Selon une perspective « d'incrémentalisme *logique* », Quinn [42][43] propose une vision du processus qui consiste à procéder d'une manière flexible et invite les protagonistes du changement à **composer avec le temps** et à organiser le processus **étape par étape** en apportant des actions de type incrémental. Cette perspective « d'incrémentalisme *logique* » revendique l'importance des expérimentations locales et « *ponctuelles* », issues des « *sous systèmes* », dans l'élaboration de la stratégie du changement. En outre, pour Koenig [44], ces expérimentations engendrent la modification de la nature de la relation qu'entretiennent les acteurs et l'organisation avec l'environnement ainsi que la modification de leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes et de nouveaux comportements.

Dans le cadre de l'approche managériale, s'insère aussi la vision contextualiste de Pettigrew [36], dont la perspective prend en compte aussi bien le **contenu**, le **processus** du changement que les **contextes** dans lesquels il s'établit. L'individu, le groupe et l'organisation sont alors intégrés dans l'analyse. Cette vision refuse de traiter le changement seulement comme une suite

d'événements dans un temps défini. Elle offre alors, un processus de changement reflétant l'ensemble des actions, réactions et interactions entre les membres du système organisationnel tout en explicitant le contexte d'émergence du changement comme étant une déterminante essentielle dans la compréhension de la dynamique du processus et le comment de son évolution [9].

Pour Crozier [45], l'organisation est perçue comme **un ensemble de joueurs ayant des intérêts et des objectifs propres et qui contrôlent des ressources multiples** telles que : l'autorité, le temps, les informations et les moyens humains. Le changement organisationnel est alors dépendant de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties. Il peut émerger ou être stoppé par des conflits entre intérêts divergents.

De plus, Crozier & Friedberg [37], dans leur ouvrage notoirement connu, considèrent que le changement ne peut être défini par une étape d'évolution, ni par un modèle conçu d'avance et imposé aux acteurs. Il s'agit d'une transformation d'un système d'action qui touche les rapports humains et la forme de contrôle sociale. Selon ces auteurs, le processus du changement serait construit par un processus collectif *«à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et les capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine»* [37].

3.2.3 APPROCHE TEMPORELLE

L'approche temporelle présente le processus comme ayant un début et une fin sans pour autant être défini à l'avance. Il est alors construit par les acteurs [26]. Plusieurs modèles ont été proposés par des auteurs suite à leurs études des processus de changement. Dans la littérature, nous avons remarqué la présence récurrente d'un modèle à trois phases tels que le modèle de Lewin [46] ou celui de Weick [47] et aussi d'un modèle à huit phases, de Kotter [48]. Nous développons dans ce qui suit ces modèles que nous considérons comme fondateurs de l'approche du changement par les phases.

3.2.3.1 LE MODÈLE DE WEICK [47]

Ce modèle proposé par Weick suit trois phases de *«Variation, Sélection, Rétention»* [9].

- **La variation ou encore «l'activation»** : partant du postulat que l'environnement est une production sociale des membres organisationnels, Weick considère que durant cette phase de variation, les dirigeants collectent les informations concernant l'environnement et mobilisent les acteurs pour accorder de l'attention à certains phénomènes. Ensuite, ils tentent de détruire certains aspects *«objectifs»* de leur environnement. Selon Koenig [49], cette phase *«consiste soit à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus, soit à entreprendre une action qui provoque un changement écologique de nature à contraindre l'activité ultérieure de l'acteur»* [50].
- **La sélection** : après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Selon Koenig [49], il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer *«un pouvoir discrétionnaire»* pour choisir les schémas explicatifs.
- **La rétention** : cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'*«un segment d'expérience»* que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures [50]. Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.

3.2.3.2 LE MODÈLE DE LEWIN

Pour Lewin [46], Le changement serait alors un processus quasi statique résultant d'un champ de forces opposées ayant des intensités similaires. Ces forces sont, selon Lewin, de deux natures : des forces d'attraction ou motrices en faveur du changement et des forces contraignantes qui empêchent l'action de changement. Par analogie à une transformation chimique où un solide passe par un état fluide avant de revenir à un état solide différent du premier, le processus de changement serait un cycle planifié, long et suivant trois phases [9]:

- **Décristallisation [Unfreezing]** : elle s'articule autour de la prise de conscience par les acteurs de l'existence d'une dissonance entre l'organisation et son environnement. Un désir de transformation se propage alors dans l'organisation. Il s'agit donc d'une période de remise en question et d'ouverture, traduisant le fait que les forces motrices ont pu déplacer les barrières, changer les schémas de perception, et déstabiliser les croyances. Cette étape est caractérisée par une instabilité, une perte de repère et un degré d'insécurité engendrant ainsi le sentiment de la nécessité de changer.

- **Changement [Move]** : cette phase traduit un mouvement vers le changement, l'exploration de nouvelles pratiques et la discussion de celles jugées inefficaces (réduction de la force résistante au changement).
- **Recristallisation [freezing]** : cette dernière étape du processus du changement correspond à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Il s'agit donc de la consolidation, la convergence et l'appropriation de nouveaux comportements. En outre, au cours de cette phase, l'organisation assiste à l'enracinement de nouvelles normes et à l'émergence d'une nouvelle culture. La recristallisation empêche donc les individus de retourner à l'étape précédente.

3.2.3.3 LE MODÈLE DE KOTTER [48]

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes [9] :

- **Susciter un sentiment d'urgence** : durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un **leadership solide** et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.
- **Créer un groupe de direction, un «noyau dur» [une coalition]** : ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes correspondent à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

- **Élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement** : la vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.
- **Communiquer et partager la vision de changement** : pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible.

Les deux étapes précédemment citées permettent de donner du «sens» à l'action du changement.

- **Habiller les employés à prendre des mesures élargies** : il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils deviennent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.
- **Générer des gains à court terme** : ce qui consiste à planifier des améliorations visibles de la performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.
- **Consolider les gains afin d'accroître le changement** : cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.
- **Ancrer les nouvelles approches dans la culture** : cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture en fin de processus, à la suite du changement des comportements et de la prise de conscience par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter & Schlesinger [51] invitent à établir une compréhension préalable de la culture existante, considérée comme une source possible de résistances. Cette compréhension, qui incombe aux dirigeants, se base sur un recueil d'informations concernant les comportements d'usage.

4 LES ACTEURS DU CHANGEMENT

Le changement est avant tout **une affaire d'individus** [9]. Crozier & Friedberg [37] considèrent l'organisation comme «*une forme réparable où ont lieu des actions collectives*». Le concept de l'action collective introduit par les deux auteurs, traduit l'existence de personnes œuvrant dans un champ d'interaction et de coopération, régi par des règles et des jeux explicites et implicites **des acteurs** organisationnels selon leur rang hiérarchique.

4.1 RÔLE DU «LEADER» DE L'ORGANISATION

Le rôle des dirigeants dans la conduite du processus du changement a fait l'objet de plusieurs travaux tels que ceux de [52][42][43][36][53][54][55]. D'une manière générale, la littérature confère au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnel. Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel. Le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation [9].

Ces auteurs mettent alors en exergue les caractéristiques du leader se voulant réformateur [20] [9]. Tout d'abord, il s'agit d'un acteur qui :

- est **audacieux, visionnaire, apte** à résister à la pression des groupes internes et **capable de gérer** la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude,
- se considère comme **un agent de changement** capable de pousser le groupe social à changer,
- **reconnaît la capacité de l'homme** à assumer des responsabilités, ainsi que l'importance d'un effort continu de la part du groupe humain,
- poursuit l'objectif de rendre l'organisation « apprenante »,
- fonde son raisonnement sur **des valeurs** qu'il est capable de partager,
- **reconnaît** et **apprend** de ses erreurs,

En outre, les auteurs Nadler et Latiri [56][9] présentent les fonctions du leader selon trois aspects. **Le premier aspect** se réfère à sa capacité de créer la nouvelle vision en se fondant sur ses expériences et ses croyances. Cependant, le rôle du leader ne peut se limiter à la création de la vision car cette dernière peut ne pas être acceptée par les autres acteurs. De ce fait, la vision doit être attrayante, réaliste et crédible. Ces caractéristiques sont de nature à favoriser l'engagement des acteurs. Ensuite, il incombe au leader de communiquer cette vision [57] car grâce à la communication, il informe les acteurs de l'existence d'un futur favorable notamment en période de crise [58]. La communication peut être aussi un moyen permettant de contrecarrer les résistances [52] [51] [59] [60]. **Le deuxième aspect** de la mission du leader est celui de favoriser et de provoquer l'engagement vers l'action. Il faut alors qu'il soit animé par une motivation propice à l'amorce d'une dynamique [61]. **Le troisième volet** du rôle du leader correspond à sa mobilisation de sa capacité d'écoute et de compréhension. En effet, Selon Nadler & Tushman [56], le leader est assimilé à un assistant «*émotionnel*» qui oriente les acteurs dans la mise en place du changement.

Cependant, comme le stipulent ces derniers auteurs, le leader visionnaire est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la mise en œuvre du changement. La fonction du «*leader visionnaire*» peut alors s'étendre à celle du «*leader instrumentaliste*» auquel sont dévolues les missions suivantes [9] :

- **La structuration du changement** qui implique la définition des plans d'action en se référant aux objectifs, la définition des rôles de chacun, ainsi que les comportements requis pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Cette idée est confirmée par Gioia & Chittipeddi [57],
- **Le contrôle** en instaurant les procédures et les processus de mesure, de suivi et de correction des actions dans le cadre des plans d'action établis,
- **La récompense** en établissant un système de récompense- sanction visant à gratifier les comportements qui rejoignent le cadre défini par le leader.

Ainsi, le changement peut être amorcé par le leader qui assure ensuite sa conduite. Il est alors considéré par Chandler [62] comme étant le «*preneur de risque*». Cependant, les acteurs de base peuvent, eux aussi, être les promoteurs du changement et avoir ainsi un rôle crucial dans sa mise en œuvre [63]. Rondeau [64] affirme cette idée en stipulant que : «*c'est par le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer*». Ainsi, la conduite du changement organisationnel nécessite l'ensemble de connaissances, d'expériences et de responsabilités que détiennent les divers acteurs organisationnels [65].

C'est selon cette vision que Nadler & Tushman [56] proclament l'extension du leadership à d'autres niveaux de l'organisation. La première extension touche l'équipe de la **Direction Générale** à qui on confère un rôle de leader avec l'autonomie et les ressources nécessaires qui lui sont inhérentes. Le deuxième niveau d'extension peut concerner **l'encadrement intermédiaire**. Cependant, il faut que la Direction obtienne un réel engagement de la part de cette strate organisationnelle et cela en usant de certaines pratiques telles que les réunions de travail, la participation à l'élaboration du projet du changement et la communication intensive. Le dernier niveau touche l'organisation dans sa globalité en sélectionnant **les acteurs** capables de tenir le rôle de leader et ceux qui ont les compétences requises pour cela.

4.2 ROLES DE LA DIRECTION GENERALE

L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale du succès du changement au sein de l'organisation [28][53] dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler, les résistances [66]. Elle est considérée comme un «*relais de l'action du leader*» [26]. En fait, les membres de l'équipe de Direction disposent d'un effet levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption d'un changement [67]. Aussi, les acteurs du bas, dans leur évaluation qui les amène à l'acceptation ou au refus du changement, sont influencés par les avis et les actions de la Direction Générale. Plus concrètement, les membres de cette équipe doivent responsabiliser les autres acteurs et les mettre sous pression par l'urgence permanente [68]. Pour David [69], cette strate organisationnelle doit définir les grands cadres de référence et agir ensuite sur les représentations des autres acteurs, notamment par un effort de communication (par exemple à travers des réunions formelles et informelles).

4.3 ROLES DES CADRES INTERMEDIAIRES

Les managers intermédiaires sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie [70]. Les auteurs Wooldridge & Floyd [71] les situent «*à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général*». Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les «*champions du changement*» [72] ou comme des «*intégrateurs clés*» [73], ou encore comme des «*coordinateurs*» entre le niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisation [74].

Les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle important qui correspond à la gestion du désordre que peuvent générer les expérimentations locales et cela en établissant une institutionnalisation du changement[9]. En d'autres termes, il s'agit pour les acteurs intermédiaires d'établir un ordre global en diffusant d'une manière plus large les expériences et les comportements locaux [75][76] et en standardisant les apprentissages dans toute l'organisation [77].

D'une manière générale, la mission des cadres intermédiaires est d'assurer la coordination entre le processus de réflexion et l'action stratégique. Cette mission se positionne entre la vision de l'organisation qui est définie par le leader et les savoirs opérationnels créés par les acteurs du bas. Le but étant de garantir une certaine compatibilité entre les deux niveaux [9].

4.4 LES AUTRES ACTEURS ORGANISATIONNELS

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. En effet, pour ces acteurs, le changement représente l'inconnu, ce qui provoque chez eux un sentiment d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans le changement [9]. Ces résistances traduisent le résultat d'une évaluation rationnelle de la situation faite par les acteurs. Donc, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs «*facilitateurs*». Par contre, s'ils ressentent que le changement met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation envisagée [37].

Selon Nadler [78], pour limiter les résistances, la Direction et les acteurs intermédiaires peuvent user d'action de nature à impliquer les acteurs du bas niveau. Selon cet auteur, il est alors important de maintenir une communication entre les hauts niveaux hiérarchiques et le bas niveau, permettant d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur implication continue.

4.5 LES ACTEURS EXTERNES

Les entreprises peuvent éprouver le besoin d'une aide externe afin d'acquérir et de capitaliser de nouvelles connaissances servant à faire évoluer la culture existante et les routines. Aussi en période de changement et même avant son amorçage, des conflits peuvent apparaître aussi bien entre acteurs qu'entre coalitions d'acteurs. L'introduction d'un acteur externe peut favoriser la prise de conscience de la part des acteurs de la nécessité de changer. Cette intervention peut aussi offrir des éléments de réponse à la hiérarchie concernant les raisons qui poussent les acteurs à résister et l'intensité même de cette résistance. Le consultant peut alors jouer un rôle d'intermédiaire entre le top management et les acteurs. Selon Latiri [9], les consultants, et partant du fait qu'ils sont extérieurs au système organisationnel, ils ne sont pas imprégnés de la culture en présence dans le système. De ce fait, ils sont capables d'apporter «*un regard neutre sur le processus du changement et mettre en doute les routines établies et les hypothèses implicites*» [79].

5 L'INTENTIONNALITE DU CHANGEMENT

Dans la littérature, l'intentionnalité est pensée comme étant un facteur déterminant du changement dans les organisations. Ainsi, selon cet élément, une distinction est faite entre un changement imposé et un changement volontaire. Les auteurs Guilhon [80] et Hafsi & Fabi [11] se rejoignent autour de l'idée qu'il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel. Toutefois, une distinction entre le changement volontariste et le changement déterministe subsiste. Cette distinction a d'ailleurs fait l'objet d'un débat qui a structuré une grande partie des recherches en théorie des organisations [80][81] [82].

5.1 LE CHANGEMENT IMPOSE

Le changement organisationnel peut être déterminé par l'environnement interne et externe à l'organisation. Il peut se faire en fonction des évolutions de l'environnement comme étant une source de mutation. Nous retrouvons alors les fondements de *la théorie de la contingence* [83] qui stipule l'alignement de l'organisation à son environnement sur la base d'une analyse profonde du problème rencontré et des caractéristiques de l'organisation. Pour Laroche & Nioche [84], la relation entre l'organisation et son environnement détermine la capacité de changement.

La théorie de *la Sélection Naturelle* [85] et les travaux *des théories de l'Ecologie des Populations* perçoivent l'organisation comme une entité passive qui répond aux stimuli de l'environnement [9]. Ainsi, seules les organisations performantes et les mieux alignées à l'environnement survivent. La gestion de la relation est profondément cognitive, dépendante de la perception qu'ont les décideurs du changement envers leur environnement [20].

5.2 LE CHANGEMENT VOLONTAIRE

La vision volontariste s'oppose à celle déterministe en mettant en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques et de l'acteur dans la décision du changement organisationnel [9]. Les travaux des théoriciens du «Développement Organisationnel» tels que Beckard [28] et Beer [30], ont donné au leader un rôle central dans le processus.

Nous pouvons aussi intégrer dans cette vision volontariste du changement les travaux des tenants de la théorie du *choix stratégique* [86] [87] [9] qui ont mis en avant le rôle crucial des membres clés de l'organisation et de leurs choix stratégiques dans l'action du changement. Le changement décidé est fortement influencé par l'orientation cognitive et motivationnelle des décideurs [88].

6 LES TYPOLOGIES DU CHANGEMENT (OU MODE DE DIFFUSION DU CHANGEMENT)

Il est d'usage de décomposer le changement en changement par rupture et changement par amélioration continue [89]. selon Miller & Freisen [90], le mode de diffusion du processus du changement et son ampleur peuvent se faire de deux manières : la première consiste à propager le changement d'une manière incrémental (par amélioration continue) et la deuxième est de nature plus brutale (par rupture). Dans ce qui suit, nous présentons les caractéristiques des deux logiques de diffusion.

6.1 LE CHANGEMENT PAR RUPTURE (BRUTAL)

Le changement par rupture traduit une modification globale et en profondeur du système et une destruction irréversible de l'ancienne situation [9]. Comme le montre la Figure 1, un changement par rupture correspond à un important gain de performance obtenu dans des délais courts. Il est caractérisé par un rapport $\Delta P/\Delta T_1$ très grand. Ce type de changement touche «*non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise*» [91].

Toutefois, le changement par rupture (brutal) peut avoir un effet destructeur puisque les anciens schémas cognitifs sont remplacés par des nouveaux [92] [93]. Aussi, les pratiques de management existantes cèdent la place à des nouvelles et la structure organisationnelle en présence disparaît. Pour ce type de mutation, le facteur temps est important, car pour qu'elle soit efficace, il faut la réaliser rapidement afin de minimiser les coûts [90]. De plus, il importe que tous les sous-systèmes soient modifiés en même temps, faute de quoi les anciennes pratiques peuvent nuire à celles qui ont été modifiées [26]

Par ailleurs, pour Vandangeon & Durieux [94], le changement brutal peut revêtir un aspect chaotique. L'état de chaos est défini selon Thiétart [95], comme étant un état de désordre généré par les interactions entre les forces en présence. Ainsi,

selon cet auteur, la prédiction de l'impact du changement d'une variable ne peut se faire qu'à très court terme. Ce qui rend «la prévision à long terme du comportement de systèmes en état chaotique impossible».

Pour Lorino [96], Ce type de comportement s'accompagne de transformations radicales des processus de l'entreprise entraînant une période de stress aigu de la part du personnel.

6.2 LE CHANGEMENT PAR AMELIORATION CONTINUE (INCREMENTAL)

Le changement par amélioration continue (Figure 1) s'appuie sur la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Dans ce cas, la performance de l'entreprise va augmenter graduellement en minimisant les crises internes liées au changement. Le même gain de performance que précédemment sera obtenu sur une durée $\Delta T2$ bien plus longue et le rapport $\Delta P/\Delta T2$ sera alors plus faible. Ainsi, le changement par amélioration continue a une dimension limitée dans le temps et doit donc être différencié d'une démarche d'amélioration continue qui est normalement mise en œuvre en permanence au sein de l'entreprise [5].

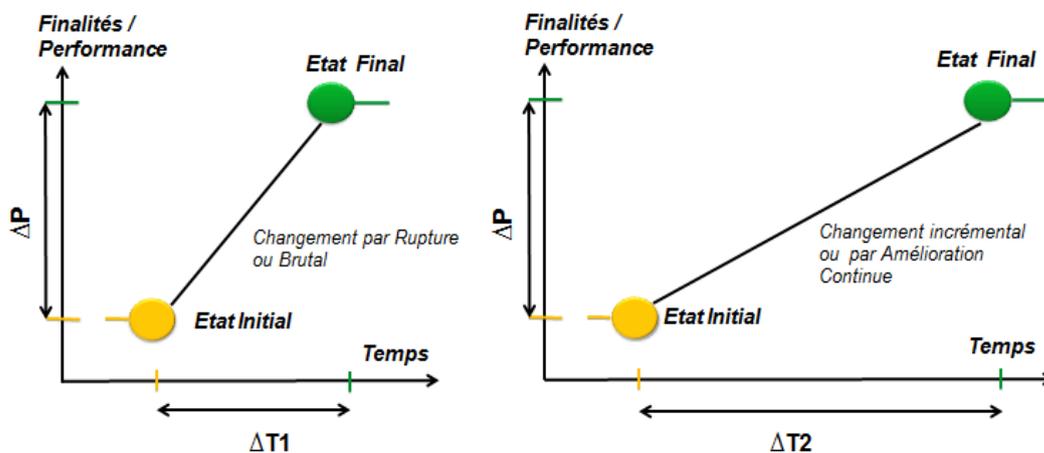


Fig. 1. Changement par rupture et par amélioration continue

Le changement par amélioration continue est alors mis en œuvre par des ajustements marginaux, réversibles touchant une partie du système et visant son amélioration. C'est ce que soutient Lindblom [97] qui clame l'idée selon laquelle le processus décisionnel du changement suit un processus continu à caractère itératif et incrémental. Ainsi, selon cet auteur, l'étape de la décision du changement et celle de sa mise en œuvre sont indissociables.

Johnson & Scholes [93] pour leurs parts, ont proposé une typologie du changement par amélioration continue (incrémental) selon deux dimensions : le changement à moteur réactif ou proactif. En outre, ces dimensions permettent de mettre en évidence les rôles des acteurs et leur importance dans la conduite du changement [9].

a. Le changement incrémental à moteur proactif

Le changement prend la forme d'une progression pas à pas, engagé par les hommes de toute position hiérarchique. Ces acteurs doivent être créatifs et proactifs pour engager de nouvelles actions d'expérimentation. Leurs actions s'accompagnent de nouveaux savoirs, propices à façonner l'avenir organisationnel [76] [98] [99].

Selon Burgelman [76], dans le cadre de ce type de changement, le leader a un rôle important dans la mesure où il est considéré comme étant l'initiateur du changement et celui à qui incombe la tâche de canaliser les énergies dans le sens du changement.

Par ailleurs, Quinn [42][43], affirme que les changements marginaux établis dans des sous-systèmes organisationnels amènent avec le temps à la transformation globale.

b. Le changement incrémental à moteur réactif

Pour ce type de changement, bien qu'il soit conduit d'une manière progressive, il n'émane pas des hommes mais répond aux pressions exercées par l'environnement sur l'organisation. Ainsi, les acteurs conduisent des adaptations afin d'aligner l'organisation à son contexte externe source de perturbations internes et externes [9]. Ces ajustements permettent d'apporter un certain équilibre entre l'organisation et son environnement et de ce fait de compenser les perturbations internes [100]. Ce qui s'inscrit dans un changement logique et rationnel visant à maintenir l'alignement de l'organisation à son environnement [26].

L'approche proposée par [10] est une approche composite qui s'inscrit dans une vue à plus long terme de l'évolution de l'entreprise. Celle-ci est alors appréhendée comme une alternance de phases de rupture et d'amélioration continue permettant d'assimiler les changements. Ce mode de gestion de l'évolution n'oppose pas les changements par rupture et par amélioration continue mais, comme le souligne [101], les considère plutôt comme complémentaires.

Le changement par amélioration continue est évidemment la solution la plus attractive puisqu'il permet une transformation graduelle de l'entreprise en minimisant la résistance au changement des individus. Cependant, il ne peut pas répondre à une situation de crise où un accroissement important de performance est imposé dans des délais fortement contraints [5].

Toutefois, certains auteurs, comme Starbuck [102], soulignent que des changements du type incrémental (par amélioration continue) peuvent conduire à ce que les organisations soient incapables de se transformer en profondeur.

Cette situation peut donc être interprétée comme étant due, soit à une mauvaise anticipation stratégique, soit à une dynamique de l'environnement à laquelle l'entreprise ne peut répondre par amélioration continue compte tenu des constantes de temps associées.

Les auteurs, comme Thiétart & Forgues [103] et Stacey [75], préconisent un changement de type incrémental. Ainsi, si l'on suppose que la dynamique de l'environnement reste limitée et que les managers font preuve d'une certaine clairvoyance alors, le changement par amélioration continue peut permettre d'éviter des situations de crise tout en pérennisant l'entreprise [5].

7 CONCLUSION

Ce travail a permis de mettre en vue les principales approches d'analyse du processus du changement organisationnel: cognitive, psychosociale, managériale et temporelle, nous avons montré que le changement organisationnel est avant tout une affaire d'individus. De ce fait, dans cet article, nous avons abordé une importante variable explicative du processus de changement à savoir : les acteurs du changement. Enfin, Nous avons tenté de mettre en vue les variables pouvant expliquer le processus du changement en termes d'intentionnalité et d'ampleur. Qu'il soit imposé par l'environnement interne ou externe ou généré par une action volontaire ou encore diffusé d'une manière progressive (par amélioration continue) ou brutale (par rupture). Aussi nous avons montré que L'analyse du processus de changement s'appuie essentiellement sur la définition de l'état cible que l'on veut atteindre et met en avant des possibilités d'évolution à partir de l'état courant de l'entreprise.

REFERENCES

- [1] Perret V., «La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes», 5ème Conférence Internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 Mai, Lille, (1996).
- [2] Littré Dictionnaire en ligne, « Dictionnaire Français Littré, www.littre.org/definition/changement. ,2019
- [3] Sieberborn T., «Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise», thèse de doctorat, Université de Savoie,(2005).
- [4] Nouiga M. , La conduite du changement par la qualité dans un context socioculturel : Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine , Thèse de doctorat, ParisTech, (2003).
- [5] BEN ZAÏDA Y., Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise, UNIVERSITÉ MONTPELLIER II, (2008).
- [6] Van de Ven A-H. & Huber G-P., « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, Vol.1, n°3, pp. 213 – 219, (1990).
- [7] Barnett W.P. & Caroll G.R. (1995), «Modeling internal oragnizational change». *Annual Review of sociology*, Vol.21, pp. 217-236.
- [8] Van de Ven A-H. & Poole M-S., "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3, pp. 510 – 540, (1995).

- [9] LATIRI DARDOUR I. , Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine, l'Ecole des Mines de Paris, (2006).
- [10] Bassetti A.L., « Gestion du changement, gestion de projet : convergence- divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », thèse en Génie Industriel de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, (2002).
- [11] Hafsi T. & Fabi B., Les fondements du changement stratégique, Editions Transcontinental, 418 pages, (1997).
- [12] YATCHINNOWSKY A., l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF, Paris, (1990).
- [13] Beriot D., « Du microscope au macroscopie : l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF Editeur, Paris,(1992).
- [14] Délivré F. (2004), "Le métier de coach", Edition d'organisation.
- [15] LE MOIGNEJ.-L., La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris, 1990-1995
- [16] MANZANO, Modéliser pour prescrire : Approche systémique des systèmes de production. Thèse de doctorat - Spécialité génie Industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, ENSAM, Paris, (1998).
- [17] LANDIER, Hubert (1989), L'entreprise polycellulaire, ESF Editeur, Paris.
- [18] HAMON, Maurice, Comment réussir les projets de changement, Nathan, Paris, (1994).
- [19] Soukas T., «The validity of idiographic research explanations». *Academy of Management Review*, Vol.14, pp. 551-561, (1989).
- [20] Reitter R., Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., & Pulicani P., *Cultures d'entreprise*, Editions Vuibert, 286 pages, (1991).
- [21] Bartunek J.M., «Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order», *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, n°3, pp.355-372, (1984).
- [22] Weick K-E. & Browning L-D., « Arguments and Narration in Organizational Communication », *Journal of Management*, Vol.12, 1986, pp. 243-259, (1986).
- [23] Thachankary T., *Organization as "Texts": Hermeneutics as a Model for Understanding Organizational Change*. *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, n° 6, pp. 197-233, (1992).
- [24] Simon H-A., *Administrative Behaviour*, New York : Mac Millan, (1957).
- [25] Hafsi T. & Demers C., *Le changement radical dans les organisations complexes : Le cas d'Hydro-Québec*, Gaëtan Morin, 310 pages, (1989).
- [26] Vandangeon-Derumez I. ,*La dynamique des processus de changement*, thèse de doctorat, Université Paris-IX Dauphine, (1998 a).
- [27] Hambrick D-C., Geletkanycz M-A. & Fredrickson J-W., «Top executive commitment to the statu-quo : some tests of its determinants», *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 401-418, (1993).
- [28] Beckhard R., *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris, Dalloz. Traduit de (1969) *Organization Development : strategies and models*, Reading, Massachusetts, Addison Westley, (1975).
- [29] Bennis W., *Organization Development: a system view*, Santa Monica, California, Goodyear. Traduction française, *Le développement des organisations*, 1975, Paris – Dalloz, (1969).
- [30] Beer M., «The Technology of Organization Development», in Dunnette, M. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Illinois: Rand McNally, (1976).
- [31] French W.L. & BELL C.H. , *Organization Development*, New Jersey: Prentice-Hall, (1978).
- [32] Argyris C., *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Ill.: Dorsey Press, 292 pages, (1962).
- [33] Lickert R.. *The human organization: its management and value*. New York: McGraw- Hill, 258 pages, (1967).
- [34] Thevenet M. & Vachette J-L.. *Culture et comportements*, Vuibert, Paris, 241 Pages, (1992).
- [35] DILTS, R., *Des outils pour l'avenir*, Desclée de Brouwer, Paris, (1995).
- [36] Pettigrew A-M., *The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford, England; Basil Blackwell, (1985).
- [37] Crozier M. & Friedberg E., *L'acteur et le système*. Paris : Ed. du Seuil, 436 pages, (1977).
- [38] Mintzberg H. & Waters J-A., «Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm», *Academy of Management Journal*, Vol.25, n°3, pp. 465-499, (1982).
- [39] Watzlawick P., *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*, Le Seuil, 240 pages, (1978).
- [40] Argyris C., *Reasoning, learning, and action: Individual and Organizational*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 499 pages, (1982).
- [41] Watzlawick P., Weakland J-H. & Fisch R., *Changements*, Le Seuil, Paris, 189 pages, (1981).
- [42] Quinn J-B., *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood Ill : Irwin, 222 pages, (1980).
- [43] Quinn J-B. , "Managing Strategic Change", *Sloan Management Review*, summer, Vol.21, n° 4, pp. 3-20, (1980).
- [44] Koenig G., « Apprentissage organisationnel : un état des lieux », *Revue Française de Gestion*, n° 85, Février, pp. 76-83, (1994).

- [45] Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 414 pages, (1963).
- [46] Lewin, K., « The channels of group life, social planning and action research », *Human Relations*, n°1, pp. 143-153, (1947).
- [47] Weick K-E., *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley, 121 pages, (1969).
- [48] Kotter J-P., *Leading change*, Ed Harvard Business School Press, 187 pages, (1996).
- [49] Koenig G., «Management : les constructeurs - Karl E. Weick», *Revue Française de Gestion*, n°108, mars/avril/mai, pp. 57-70, (1996).
- [50] Koenig G., « Karl E. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste». In *Les grands auteurs du Management*. Sous la direction de Hual I.et Charreire S., Editions EMS, 463 pages, pp. 414- 427, (2002).
- [51] Kotter J-P. & Schlesinger L-A., “ Choosing Strategies for Change”, in *Perspectives on Behavior in Organizations*, McCraw-Hill Publishing Company, NY; pp. 534-551, (1983).
- [52] Biggart N.W., «The creative destructive process of organisational change: The case of the post office», *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp. 410-426, (1977).
- [53] Tushman M-L. & Romanelli E., « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation », *Research In Organizational Behavior*, Vol.7, pp. 171 – 222, (1985).
- [54] Nadler D.A. & Tushman M-L., , “Types of Organizational Change : From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation ”, in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation*, by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San francisco, pp. 15-34, (1994).
- [55] Lorsch J-W., « Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change », *California Management Review*, winter, Vol.28, n°2, pp. 95-109, (1986).
- [56] Nadler D. & Tushman M-L., “Leadership for oranizational Change”, in *Large Scale Organizational Change*, The Jossey-bass ed, pp. 100-119, (1991).
- [57] Gioia, D.A. & Chittipeddi K., «Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation», *Strategic Management Journal*, Vol.12, n° 6, pp. 433-448, (1991).
- [58] Greiner, L-E. & Bhambri A., «New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change», *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 67-86, (1989).
- [59] Poole P., Gioia D. & Gray B., “Influence Modes, Schema Change, and Organisational Transformation”, *The journal of applied behavioural Science*, vol.25, n°3, pp. 271-289, (1989).
- [60] Ford J.D. & Ford L.W., «The role of Conversation in Producing intentional change in Organizations», *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 3, pp. 541-570, (1995).
- [61] Cummings T.G., Mohrman A.M. & Mitroff I.I., « The Actors in Large-Scale Organizational Change », in *Large-Scale Organizational Change*, The Jossey-Bass ed, pp. 91- 99, (1991).
- [62] Chandler A., *La main invisible des managers : une analyse historique*. Economica. Paris, 635 pages, (1988).
- [63] Cyert R.M. & March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, (1963).
- [64] Rondeau A., « Transformer l’organisation vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, Vol.24, n°3, pp. 148-157, (1999).
- [65] Burgelman R.A. & Sayles L.R., *Les Intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, McGraw-Hill, Paris, 172 pages, (1987).
- [66] Stopford J. & Baden-Fuller C., « Creating corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°10, pp. 521-536, (1994).
- [67] Leonard-Barton D. & Deschamps I., « Managerial Influence in the Implementation of New Technology », *Management Science*, Vol.34, n°10, pp. 1252-1265, (1988).
- [68] Michaud C. & Thoenig J-C., *Stratégie et Sociologie de l’entreprise*, Editions Village Mondial, Paris, 240 pages, (2001).
- [69] David A., *RATP, la métamorphose : réalités et théorie du pilotage du changement*. Paris : InterEditions, 320 pages, (1994).
- [70] Uyterhoeven H-E., « General managers in the middle », *Harvard Business Review*, Vol.50, n°2, pp. 75-85, (1972).
- [71] Wooldridge B. & Floyd S-W., « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°3, pp. 231-241, (1990).
- [72] Fabi B., Martin Y. & Valois P., «Favoriser l’engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses», *Gestion*, Vol.24, n° 3, pp. 102-113, (1999).
- [73] Van Cauwenbergh A. & Cool K., « Strategic management in a new framework », *Strategic Management Journal*, Vol.3, n°1, pp. 245-264, (1982).
- [74] Floyd S.W. & Wooldridge B., «Middle management’s strategic influence and organizational performance», *Journal of Management Studies*, Vol.34, n° 3, pp. 465-485, (1997).
- [75] Stacey R-D., “The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, n°6, pp. 477-495, (1995).
- [76] Burgelman R.A., «Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research», *Organization Science*, Vol.2, n° 3, pp. 239-262, (1991).

- [77] Autissier D. & Vandangeon I., «Comportements et rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement», XIIIème conférence de l'AIMS, Vallée de Seine, Normandie, (2004).
- [78] Nadler D., "Beyond the Heroic leader", in *Discontinuous Change: leading Organizational Transformation*, by Nadler D., Schaw R., & Walton E., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 217-231, (1994).
- [79] Johnson G., Scholes K., Writtigton R., & Frery F.. *Stratégique* : Edition Pearson Education. 732 pages, (2005).
- [80] Guilhon A., «Le changement organisationnel est un apprentissage», *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, pp 98-107, (1998).
- [81] Astley W.G. & Van de Ven A.H., «Central Perspectives and Debates in Organization Theory», *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp. 254-273, (1983).
- [82] Mbengué A., « Le fonctionnement dual des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°114, juin-juillet-août, (1997).
- [83] Lawrence P-R. & Lorsch J-W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School Press. 279 pages, (1967).
- [84] Laroche H. & Nioche J.P., «La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes», in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Editions Vuibert, pp 349-372, (1994).
- [85] Aldrich H., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (1979).
- [86] Andrews K., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin, 241 pages, (1971).
- [87] Child J., «Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice», *Sociology*, Vol.6, n°1, pp. 1-22, (1972).
- [88] Bobbitt H.R. & Ford J.D., «Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure», *Academy of Management Review*, Vol.5, n°1, pp. 13-23, (1980).
- [89] B.Grouard et F.Meston, « L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement », 3^e Edition, Dunod, Paris, (1998).
- [90] Miller D. (1982), " Evolution and Revolution a Quantum View of structural change in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.19, N°2, pp. 131-151
- [91] Allaire Y. & Firsirotu M.E. (1993), *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 620 pages.
- [92] Bartunek J.M. & Moch M.K., «First Order, Second Order and Third Order Change and Organization Development Interventions: a cognitive approach», *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 23, n°4, pp. 483-500, (1987).
- [93] Johnson G. & Scholes H., *Stratégique*, Edition française dirigée par F.Fréry, Publi- Union, Village Mondial, 594 pages, (2000).
- [94] Vandangeon I., Durieux. F., « La dynamique du changement stratégique », cinquième conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, (1996).
- [95] Thiétart R-A., « Gérer entre l'ordre et le chaos », *Cahier de recherche n° 283. Mai*, Centre de Recherche MKG Stratégie Prospective, DMSP, 12 pages, (2000).
- [96] Lorino P., « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, n°104, pp. 55-71, (1995).
- [97] Lindblom C-E., « The Science of 'Muddling Through' », *Public Administration Review*, Vol.19, n° 2, pp. 79-88, (1959).
- [98] Senge P., *La cinquième discipline*, InterEditions, Paris, 462 pages, (1991).
- [99] Tarondeau J-C., *Le management des savoirs, Que sais-je*, PUF, 127 pages, (1998).
- [100] Gersick C., «Revolutionary Change Theories: a Multi-level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm», *Academy of Management Review*, Vol.16, n° 1, pp. 10-36, (1991).
- [101] Ferrand J.M., « Et comment vous la maîtrisez l'ampleur ? », ENS LSH, (1997).
- [102] Starbuck W-H., « Organizations as action generators », *American Sociological Review*, Vol.48, n°1, pp. 91-102, (1983)
- [103] Thiétart R-A. & Forgues B., « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars-mai, n° 93, pp. 5-15, (1993).