**Chapitre 14 : Du changement organisationnel[[1]](#footnote-1)**

Le changement organisationnel est très souvent couplé avec l’apprentissage organisationnel, chacun des deux reposant l’un sur l’autre et les deux se renforçant mutuellement. L’apprentissage constitue en effet une condition de la réceptivité au changement. La démarche de changement est propice aux interactions, aux adaptations continues, aux remises en cause qui favorisent l’apprentissage en « double boucle » tel que le formalisent C. Argyris & D. A. Schön[[2]](#footnote-2). Elle permet à l’organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer des nouveaux, compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures.

C’est au changement organisationnel que sera consacré ce texte sur la base des éléments suivants :

* les fondements d’une théorie du changement,
* un panorama des modèles du changement organisationnel,
* la résistance au changement,
* la gestion du changement,
* de l’idéologie du changement.

**Introduction**

Les organisations sont perçues comme étant « soumises » à des changements structurels ou environnementaux, le changement étant envisagé comme une posture permanente. C’est le commentaire de ce poncif qui nous a amené à parler de « dérive organisationnelle »[[3]](#footnote-3) au lieu de changement, tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose « d’inéluctable ». La dérive « *est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l’accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l’accumulation et la soustrait au hasard pur*». C’est pourtant une des définitions du changement[[4]](#footnote-4). La notion de « dérive » indique aussi l’idée d’une conceptualisation non finalisée, résultant d’un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes. Par rapport à la notion de « dérive », le changement organisationnel se caractériserait par une téléonomie implicite ou explicite. Il est encore possible de positionner la notion de changement par rapport à deux autres, plus triviales : il s’agirait de bouger (coûte que coûte ?) ou encore, à l’extrême (mais est-ce un extrême ?) de gesticulation.

À partir du moment où tout est changement, il est peut-être important de se poser la question de savoir si ce ne serait pas nos catégories gestionnaires qui finalement « créeraient » du changement au point d’en faire une chose « normale », c’est-à-dire une chose qu’il ne conviendrait pas de questionner. C’est comme si cette véritable idéologie du changement tenait lieu d’espérance.

Avant même le changement organisationnel, le changement politique est une des constantes du discours et des actes. R. Rezsohazy[[5]](#footnote-5) dégage d’ailleurs trois modalités majeures du changement politique : la voie de la conservation (manifestation politique de la résistance au changement), la voie des réformes (dans laquelle les réformateurs ont recours à des moyens d’action admissibles, légaux, pacifiques sans pour autant exclure le conflit) et la voie de la révolution (processus de changement en dehors des cadres légaux, recours à la violence, élimination de l’adversaire). Des notions telles que crise, projet se retrouvent là aussi. De façon plus large, M. Lallement[[6]](#footnote-6) puis E. Chiapello[[7]](#footnote-7) parlent de « nébuleuses réformatrices », le premier à propos des mouvements réformateurs de la fin du XIX° et du début du XX° siècle et la seconde pour fonder la tension qu’elle met en avant entre des nébuleuses réformatrices apparues successivement (la même nébuleuse réformatrice que le premier auteur qualifiée de « critique conservatrice », la critique sociale – des années 1930 aux années 1960, la critique artistes des décennies 1970 et 1980 et la critique écologique à partir du début des années 2000).

Les représentations du changement ont toujours évolué dans l’espace et dans le temps, suivant les sociétés et leurs cultures. C’est aussi cela qui influence profondément la prise en compte du changement dans le corps social. Les fondements culturels de la représentation du changement ont donc une influence considérable sur les contours de l’exercice de sa gestion et sur l’évaluation politique et morale qui en est effectuée. Pour C. Castoriadis[[8]](#footnote-8), l’institutionnalisation tout comme l’institution de la temporalité trouveraient leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler autour d’un rapport au passé, au temps institué comme identitaire et au temps institué comme étant le présent. Les catégories du jugement de valeur sont ici plus qu’ailleurs encore fondamentalement liées à celles du jugement d’existence. La « bonne » façon de gérer le changement n’est pas en l’occurrence forcément la « meilleure » au regard de critères « objectifs », même si cet aspect constitue un implicite majeur dans la perspective gestionnaire du changement. À l’extrême, les techniques de gestion du changement pourraient constituer une forme de « code de bonne conduite » face au changement dont l’enracinement culturel devrait être soigneusement étudié. Et d’ailleurs peut être, faudrait-il explorer ce qu’une approche culturaliste du changement serait susceptible d’apporter ?

La capacité au changement rapide, à la réactivité face à « la fuite du temps », à la permanence d’une adaptabilité constante entraîne des douleurs de toutes sortes : psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles. Accepter le changement, c’est mettre en péril le « cocon » que la structure tisse autour des agents organisationnels et qui les empêche d’imaginer une évolution sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés, ce « bien-être organisationnel » étant la situation qu’ils défendront comme impératif de leur propre survie. Et pourtant « *le changement est aujourd’hui un objectif en soi, ou du moins est-il perçu comme si difficile qu’on oublie le reste. Le problème est de changer, de savoir changer et de contrer les mythiques résistances au changement. Les qualités d’adaptation tendent à primer sur les compétences et l’imprévisibilité de demain sur l’incompétence d’aujourd’hui »*[[9]](#footnote-9). « *Le changement est à la fois modification d’une fonction, d’une situation, d’un mode opératoire, et transformation des modes de régulation de ceux-ci »* nous disent J.-P. Durand & R. Weil[[10]](#footnote-10). C’est d’ailleurs en cela que la thématique du changement organisationnel interfère aujourd’hui avec la problématique de l’identité et de l’identification car s’identifier au changement est impossible dans la mesure où il vient justement poser des problèmes d’identification. La notion de résilience qui vaut tout autant sur le plan individuel qu’organisationnel est représentative de cette double dimension.

De façon générale, il est possible d’affirmer que le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines. L’idée même de changement se réfère une théorie du temps, le plus souvent implicite dans la mesure où, pour penser le changement, il faut se référer à un avant… Parler de changement organisationnel, c’est donc appliquer cette thématique au champ des organisations, rendu ainsi spécifique des autres changements « à épithète », qu’il s’agisse de changement social, de changement politique ou de changement technologique. Parler de changement, c’est poser la question de la dialectique (ou de la dualité) « stabilité – changement » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, continuité, pérennité de même que changement, variabilité, amélioration, mouvement, modification, transition, mutation, métamorphose, hybridation - (et donc entre « quoi » et « quoi »), passage, transformation, adaptation, évolution, réforme, résilience, rebond, voire innovation se trouvent « con-fondus », sans compter la relativité radicale des deux concepts l’un vis-à-vis de l’autre, l’un exprimant plus ou moins un état là où l’autre exprime l’idée d’un processus ce qui, au nom du volontarisme managérial, ouvre l’idée d’un processus à conduire. C’est à ce titre d’ailleurs que le changement vaut comme s’il n’induisait pas de déstabilisation face aux routines organisationnelles profondément stabilisatrices de la substance de l’organisation.

Si l’on se focalise sur la notion de « transformation », évoquons, au regard de la racine du mot (« forme »), que la transformation peut aussi être information (ce qui justifiera toute la thématique du changement « informé ») et la référence à une phase de transition, mais aussi « déformation », la transformation évoquant, sans préciser le sens, le passage d’une forme à une autre (plutôt de la mutation alors). Avec la référence au changement, c’est le refus du désordre dans la transformation. Quand l’accent est mis sur l’information, la transformation relève de la conversion (d’une forme à une autre) ou encore de la transition au regard d’un fond (les informations sont porteuses de significations et de sens). La conversion appartient aussi au champ lexical de la religion et la notion est donc porteuse d’une corrélation entre forme et fond. La conversion résulte alors d’un processus informé conduisant au fait de convaincre.

Quand on utilise les substantifs on peut ajouter le « difforme », résultat inattendu de la transformation mais résultat attendu de la déformation et débouchant sur l’informe, c’est-à-dire ce qui n’a pas de forme définie. La proximité du changement et de la transformation vaut que l’on s’y arrête aussi dans la mesure où le changement ne vaut pas forcément transformation (il peut y avoir changement sans transformation et transformation sans changement !), mais que la transformation vaut pour « mouvement ». C’est à ce titre que l’usage de la notion est en cohérence avec l’idée d’un changement comme processus et non comme état (où l’on retrouve la dualité « *organizing* – *organization* »). la transformation peut être aussi bien de l’ordre du croître, du reproduire que du procréer.

Et d’ailleurs, dans la perspective du changement organisationnel, le concept de stabilité se trouvera presque toujours relégué. Il n’existe d’ailleurs que peu de travaux consacrés à la stabilité. La stabilité peut-elle être comprise comme du « non » changement et donc alors, peu ou prou, comme de l’immobilisme et le changement peut-il, pour sa part, être compris comme de l’instabilité du fait de l’incertitude qu’il engendre ? C’est ainsi que J. H. Meija Morelos[[11]](#footnote-11) parle de « demande de stabilité » au regard de la perspective d’un « ancrage de stabilité » qui se réfère à des « valeurs ». Il propose aussi de faire de la demande stabilité une capacité de gestion, rejoignant en cela les thématiques des *capabilities* et de l’agilité tout en distinguant une stabilité destructrice d’une stabilité constructive. L’apologie du changement qui est très souvent effectuée se construit contre la stabilité et la permanence considérées comme de l’inertie et non, comme il est également possible de le concevoir (cf. M. Feldman[[12]](#footnote-12)), comme la résultante de processus dynamiques combinant en interaction microprocessus, le macro-processus n’étant qu’un produit de composition. Le changement peut être représenté dans les catégories de l’évolution (il est alors vu comme un processus incrémental) ou de la révolution (on parlera alors de « rupture »). Mais avec la rupture, d’un point de vue organisationnel, il est plus question de « couper » (ce qui laisse donc la possibilité de garder quelque chose – dont au moins un germe de coordination) plutôt que de casser (il ne resterait alors rien, casser relevant plutôt du syndrome de la « table rase »). C’est aussi poser la question de la permanence, autre version de la stabilité, au regard de l’impermanence qui vaut pour le changement… à moins que la permanence soit celle du changement. R. Durand & R. Calori[[13]](#footnote-13) se confrontent à la même logique mais en l’interprétant au regard de la dualité de l’identique et de l’autre sur la base de savoir si le changement ne peut s’interpréter que par rapport à ce qui reste inchangé. L’inchangé est ce qui reste intact. C’est en particulier ce qui est implicite dans les logiques de l’amélioration continue. C’est alors ce qui vient poser la question de savoir en quoi le changement conduirait à être différent. Quant au refus de changement, c’est une forme de tabou dans le domaine malgré son usage en histoire des techniques sous le terme de « misonéisme »[[14]](#footnote-14) qui contient l’idée qu’une machine ne pourrait changer « en » et « par » elle-même. C’est l’idée que reprend R. Chia[[15]](#footnote-15) quand il fait du changement l’essence de l’organisation en mettant en avant les notions de durée et de processus le conduisant à penser le changement en termes de « mouvement ».

Le changement organisationnel a donné lieu à une littérature foisonnante, tant d’ordre académique que professionnel, faisant le plus souvent l’apologie des procédures et réunie sous le label générique de « gestion » ou encore de « conduite » du changement. Elle en réduit le plus souvent le champ aux perspectives issues du *problem solving*. Dans le champ des « sciences des organisations », c’est un des thèmes récurrents du comportement organisationnel (*Organizational Behavior*) alors que son fondement conceptuel dans l’autre partie de ce champ, celui des théories des organisations, est beaucoup plus hasardeux.

Le changement organisationnel traite de la logique d’adaptation de l’organisation au regard aussi bien de son environnement que d’elle-même. Il donne aujourd’hui lieu au thème « stratégique » du changement, aux discours et aux récits qui l’accompagnent, aux « grilles » et méthodologies liées et au développement de prestations de conseil. La notion recouvre pêle-mêle des considérations liées à des modifications structurelles, d’autres liées à des processus d’accoutumance adressés au personnel et d’autres liées à la définition stratégique de trajectoires de changement. Le changement organisationnel n’est pas, à proprement parler, uniquement considéré comme étant un changement réactif mais également « proactif », comme il est normal de le qualifier aujourd’hui. De plus, la question est particulièrement d’actualité avec la multiplication des « fusions – acquisitions » et des accords d’alliance depuis le début de la décennie 80 et, comme l’induit l’aspect biologique de la métaphore, il y est souvent question de survie.

C’est un discours dominant « sur » et « dans » l’organisation sur la base de l’argument que la réussite du changement est un facteur de compétitivité et de performance. C’est souvent un des vecteurs idéologiques du pouvoir de direction qui, comme son nom l’indique, sait, elle, dans quelle direction aller alors que les autres… ne font principalement que résister au changement.

Ce discours général sur le changement joue un très grand rôle dans la légitimation de « l’excitation organisationnelle ». C’est lui qui conduit à la figure du « cadre dynamique », par opposition bien sûr à celui qui ne le serait pas, et dont il faudra sûrement se débarrasser un jour ou l’autre.

C’est d’ailleurs dans cette perspective de l’exercice du pouvoir de direction que s’effectue la confusion la plus souvent rencontrée entre évolution, adaptation et changement. L’évolution naît du contexte, elle n’a pas de sens *a priori*. Elle conduit à la condamnation de pans entiers d’activités, par exemple du fait de l’adoption de nouvelles techniques par d’autres qui rendent ainsi son activité obsolète. Les composants intégrés ont ainsi condamné la règle à calcul sans qu’aucun des agents des entreprises qui les fabriquaient n’ait « failli » en quoi que ce soit. C’est l’évolution qui suscite ici l’adaptation. Changer, c’est s’adapter à l’évolution qui, elle-même n’a pas de sens. On retrouve cette idée chez C. Darwin à propos de la sélection naturelle. Mais changer, c’est aussi, pour ce qui concerne les organisations, contribuer à la construction de l’évolution. Au lieu d’une conception passive de l’évolution, on en arrive ainsi à une conception active en remarquant que cela ne se produit pas du fait d’une seule organisation. La référence aux théories de l’évolution de la biologie offre une référence incontournable en la matière. Elles constituent le socle le plus général des théories du changement, mais qui reste le plus souvent implicite malgré l’importance du recours à la métaphore organique en sciences des organisations. C’est pourquoi le changement s’inscrit en parallélisme avec une perspective biologique souvent marquée par la référence à un déterminisme, le déterminisme technique étant le plus courant (on évoque alors le parallélisme « changement organisationnel – changement technique »). Les « technologies de l’information et de la communication » constituent, aujourd’hui, la base déterministe la plus souvent évoquée.

Cette question de l’origine du changement est généralement ignorée dans la littérature et le discours sur le changement organisationnel. Discours comme littérature démarrent en effet à partir de l’évidence même du changement.

C’est ainsi que l’on pourrait synthétiser les postures possibles pour ce qui concerne le changement de la façon suivante :

* L’utilisation du terme de changement comme facilité de langage car rien n’est stable dans une organisation, mais en utilisant ce mot, on veut mettre l’accent sur ce qui relève d’un processus dynamique. A ce titre, « changement » et « innovation » sont souvent positionnés comme synonymes.
* Le changement au regard d’un « avant » et d’un « après », posture qui sert à mettre en avant la dualité « stabilité – changement », la stabilité se référant à un temps « long » là où le changement se réfère plutôt à un temps « court ».
* Le changement comme évolution où l’on distinguera l’évolution continue de l’évolution brutale.
* Le changement comme représentatif de « tensions » qui se traduiront dans les pratiques du changement organisationnel comme ce qui va permettre de se référer à des « fondements » qui vont se focaliser sur les origines, les formes ou bien encore les modalités du changement. Pour ce qui concerne les origines du changement, on va distinguer entre l’organisation elle-même, ce qui va se traduire le plus souvent par la mise en exergue d’un volontarisme managérial « éclairé » ou bien son environnement, l’organisation se devant alors de « réagir ». Pour ce qui concerne les formes du changement, on va se référer à un changement incrémental ou radical, on parlera alors de « rupture ». Mais la référence à un horizon de temps est alors nécessaire car un horizon suffisamment « court » peut toujours permettre d’interpréter le changement incrémental comme du changement « radical ». Pour les modalités, on se référera à de la conduite (mettant une nouvelle fois l’accent sur le volontarisme managérial) ou à de l’accompagnement qui est une modalité plus « humble » du changement. Parler de changement organisationnel est en général « con-fondre » ces tensions avec un dosage plus ou moins important accordé à l’une ou l’autre d’entre elles.

Le changement organisationnel entre en « résonance » avec la flexibilité qui se substitue alors au changement. Mais il faut souligner les significations différentes de ces deux termes, surtout lorsqu’ils servent à qualifier un modèle organisationnel, la flexibilité se construisant sur d’autres problématiques. Le changement est également instrumentalisé aujourd’hui dans les catégories du projet.

Le changement est très souvent associé à l’innovation[[16]](#footnote-16). N. Alter va même jusqu’à représenter l’innovation comme un changement tout en nous invitant à distinguer « changement » de « mouvement ». C’est dans ce couplage avec l’innovation que la jonction avec la notion d’obsolescence est la plus claire. Le mot vient du latin *obsolescere* (tomber en désuétude, sortir de l'usage), notion très utilisée en sciences économiques, en particulier dans les catégories de l’économie industrielle. Comme le signale G. Destanne de Bernis, « *Qu'une technique nouvelle jugée plus « rentable » se répande aux dépens d'une technique utilisée antérieurement, qu'un équipement nouveau devienne disponible et donne au travail une productivité plus élevée en abaissant les coûts de production, les installations liées à la technique précédente, l'équipement ancien deviennent « obsolètes », dépassés*»[[17]](#footnote-17). Il y a donc en quelque sorte usure sans usage conduisant à légitimer les actions de veille technologique. Mais il existe aussi une deuxième acception à la notion, par référence à une obsolescence programmée (ou encore désuétude planifiée) du produit mis sur le marché car le suivant est déjà en préparation, le tout assorti d’une remise en cause des possibilités de réparer (arrêt de la production des pièces détachées ou impossibilité de réparer liée à la conception du produit). Avec l’obsolescence programmée, il y a clairement expression d’une volonté dans le cadre d’une idéologie selon laquelle la destruction est favorable à l’activité économique ou de façon plus réaliste, par référence à un progrès technique qui ne s’arrêterait jamais. Rappelons aussi les autres catégories de l’obsolescence : l’obsolescence psychologique ou esthétique et l’obsolescence réglementaire (quand un Etat impose le renouvellement d’appareils pour des raisons de danger ou de consommation énergétique, par exemple).

Le changement organisationnel est aussi largement légitime en « stratégie » dans l’univers du développement organisationnel. C’est aussi ce qui vient fonder l’illusion du progrès, les organisations étant alors vues comme ne pouvant que fonctionner de mieux en mieux à partir d’un idéal cumulatif. Des sous-théories ont d’ailleurs vu le jour pour être exclusivement consacrées à l’amélioration continue (rappelons ici la métaphore de la « roue » de Deming). Le changement organisationnel recouvre ainsi des implicites radicalement forts tels que le fait qu’une organisation serait fatalement vouée à l’amélioration.

Les fondements d’une théorie du changement

Dans sa *Métaphysique*, Aristote définit le changement par le mouvement en tant que combinaison des concepts de « puissance » (qui rend la chose possible) et d’« actes » (qui permettent de le réaliser. Partant de sa manière et de sa forme, le changement se situe au confluent de 4 causes : la cause matérielle, la cause formelle, la cause efficiente et la cause finale. Dans le monde qui change (le devenir), le changement peut se produire au gré des accidents mais aussi des conséquences de l’exercice de la liberté humaine. C’est la cause efficiente, extérieure à l’être en changement, qui explique que le changement opère ici et maintenant, là ou plus tard. C’est toujours la référence à une cause efficiente qui fonde l’horizon des philosophies du changement ou des sciences du mouvement.

Examinons d’abord les deux postures de la biologie dans ce qu’elles ont à nous dire pour ce qui concerne le changement organisationnel. Ces théories viennent fonder la légitimité d’une conception évolutionniste, venant indiquer par là une intelligibilité des situations qui tienne compte des « pressions » de l’environnement comme de ses ressources propres.

Rappelons toutefois qu’il existe au moins une différence radicale entre l’organisation et la nature : l’organisation est une construction humaine dont le naturalisme reste donc à prouver. Se référer implicitement ou explicitement à ce champ conduit à devoir assumer les conséquences de l’usage d’une conception organique, pour ne pas dire naturaliste, de l’organisation. Le changement relève donc du culturel et peut être serait-il préférable alors de parler d’acculturation plutôt que de changement.

**Le transformisme lamarckien[[18]](#footnote-18)**

Jean-Baptiste de Monet de Lamarck (1744 - 1829) est souvent considéré comme le fondateur de la biologie. Il poursuivit à Paris des études médicales ; sa rencontre fortuite et ses herborisations avec Jean-Jacques Rousseau le décidèrent à vingt-quatre ans, à se consacrer à ses travaux botaniques. Il fut élu en 1779 à l’Académie des Sciences, à l’âge de trente-cinq ans, et devint botaniste du Roi en 1781. À cinquante ans, il devint professeur de zoologie au Muséum et fut le premier à formuler une théorie de l’évolution organique dans la *Philosophie zoologique* (1809).

Comme plus tard C. Darwin, J.-B. Lamarck se pose la question de l’évolution des espèces. Il s’interroge également sur les lois qui régissent le fonctionnement des êtres vivants au quotidien et sur ce qui les différencie des objets inanimés.

Il postule que la classification des êtres vivants est généalogique : des êtres les plus simples, apparus par génération spontanée, dérivent des êtres de plus en plus complexes jusqu’à, et y compris, l’homme. La biologie, qui désigne la science des êtres vivants, est une science autonome qui affirme la radicale différence entre vivants et objets inanimés en même temps que l’identité des lois physiques régissant les uns et les autres. Les êtres vivants ont simplement une organisation particulière telle, que le jeu de ces lois entraîne la vie en place de l’inertie.

Ses conceptions sont à la base du transformisme. J.-B. Lamarck voit, chez les invertébrés les plus simples, une petite masse gélatineuse, qui sont le siège de mouvements lents de fluides indifférenciés. Puis, au fur et à mesure qu’il remonte dans sa classification des êtres vivants, il voit apparaître des formes possédant une esquisse de cœur et de système circulatoire, où les mouvements de fluides sont un peu plus rapides. J.-B. Lamarck considère que les êtres vivants les plus simples apparaissent par génération spontanée.

La *Philosophie zoologique* compte parmi les classiques de l’histoire des sciences puisqu’elle représente l’acte de naissance du transformisme. Dans cet ouvrage fondateur, le temps fait son entrée dans l’étude des êtres vivants, et tout d’abord dans leur classification qui doit être généalogique.

**La théorie de l’évolution chez C. Darwin[[19]](#footnote-19)**

Charles Darwin (1809 - 1882) était un naturaliste et biologiste anglais. Son œuvre principale, *L’origine des espèces par voie de sélection naturelle* (1859 - 1862) est le nœud d’un chassé-croisé entre sciences naturelles et sciences sociales. Alors qu’il s’inspire explicitement de Malthus pour construire une théorie biologique, sa conception de la sélection naturelle alimentera en retour des courants anthropologiques et sociologiques. Un autre de ses ouvrages, *L’expression des émotions chez l’homme et les animaux* (1874) est considéré comme le point de départ de l’éthologie. C. Darwin inspirera l’interactionnisme américain et certaines analyses marxistes. En revanche, le darwinisme social relève d’une autre conception de l’évolution, qui trouve plutôt sa source chez J.-B. Lamarck.

Tout au long de ses recherches, C. Darwin s'interroge sur l'origine et l'évolution des espèces animales ainsi que sur les facteurs ayant une influence sur celles-ci, sans pourtant jamais parler de l'être humain. Cet ouvrage constitue une véritable « révolution » scientifique, certains commentateurs n’hésitant pas à le classer dans les ouvrages fondamentaux de notre époque. Jusqu’au milieu du 19° siècle, en effet, l’idée d’hérédité était une notion purement juridique. Il s’agissait de la transmission des biens matériels au sein d’un lignage. C. Darwin transpose cette notion aux sciences naturelles et aboutit au principe de la contraignante domination des mécanismes héréditaires dans les phénomènes d'évolution des espèces.

Réduite à l’essentiel, la théorie de l’évolution de C. Darwin est la suivante. En même temps que la rareté des ressources maintient un certain équilibre entre les espèces végétales et animales, des mutations se produisent dans chaque espèce qui donnent à l’une des variétés une probabilité plus forte de survie. Ce mouvement, lent et dû au hasard, est une sélection naturelle, des particularités géographiques pouvant d’ailleurs conduire à la formation de niches écologiques où se maintiennent des variétés de l’espèce, préservées de la sélection. Cette théorie n’est pas téléologique. Pour C. Darwin, l’évolution n’a pas de but. Telle espèce, aujourd’hui adaptée à son environnement, peut demain périr avec une transformation de celui-ci si une mutation préalable ne l’a pas dotée de qualités assurant sa survie dans le nouveau contexte.

C. Darwin aborde l’étude de l’origine des espèces et observe les affinités mutuelles des êtres organisés, leurs rapports embryologiques, leur distribution géographique, leur succession géologique et d’autres faits analogues. Il en arrive à la conclusion que les espèces n’ont pas été créées indépendamment les unes des autres, mais que, comme les variétés, elles descendent d’autres espèces.

Ce qui deviendra une source d’inspiration pour un certain nombre de théories en sciences des organisations, c’est l’explication de l’évolution des espèces en termes de sélection et de variation. C. Darwin a cherché à démontrer l’idée selon laquelle les innombrables espèces habitant la terre se sont modifiées de façon à acquérir « *cette perfection de forme et de coadaptation qui excite à si juste titre notre admiration* »[[20]](#footnote-20). Il s’agit donc pour nous d’expliciter la théorie du changement sous-jacente aux travaux et aux conclusions de C. Darwin.

Pour lui, les naturalistes assignent comme seules causes possibles aux variations, les conditions extérieures, telles que le climat, l’alimentation, etc. Ces conditions extérieures ne sont pas pour autant les seules causes possibles des variations et c’est ce qu’il cherche à montrer. Quels sont les moyens de modification et de coadaptation autres que les conditions extérieures et en quoi peuvent-elles nous aider à comprendre les logiques d’évolution des structures organisationnelles ?

**La sélection naturelle**

Dans ses recherches, C. Darwin va se tourner en premier lieu vers l’étude attentive des animaux domestiques et des plantes cultivées. Le premier chapitre de son ouvrage est donc consacré à l’étude des variations à l’état domestique. Beaucoup de modifications héréditaires sont possibles à cet état domestique, modifications au sujet desquelles l’homme exerce une influence certaine en accumulant, par la sélection, de légères variations successives.

**La variation**

L’auteur développe ce que sont pour lui les lois complexes et peu connues de la variation. La variabilité entretient un rapport de causalité avec les conditions d’existence auxquelles chaque espèce est confrontée pendant plusieurs générations successives. C. Darwin identifie deux facteurs de variation : la nature de l’organisme, qui est le plus important des deux, et la nature des conditions ambiantes ; l’action directe du changement des conditions pouvant conduire à des résultats définis ou indéfinis. Il reste cependant difficile, comme l’admet l’auteur, de déterminer dans un processus de modification la part exacte de la responsabilité de la sélection naturelle de celle des conditions extérieures. Il est en effet difficile de dire comme, par exemple, dans le cas des animaux à fourrure vivant dans des régions froides, si c’est la sélection naturelle qui a éliminé ceux qui n’en avaient pas ou si les animaux ont développé cette fourrure en réaction au climat.

C’est donc une longue argumentation en faveur de la théorie de la sélection naturelle que C. Darwin développe tout au long de son ouvrage. La théorie qu’il défend est celle de la descendance modifiée par la variation et par la sélection naturelle. Par variation et sélection naturelle, il entend, par exemple, le perfectionnement des organes et des instincts les plus complexes, non par des « moyens supérieurs, bien qu’analogues à la raison humaine » mais par l’accumulation d’innombrables et légères variations, toutes avantageuses à leur possesseur individuel.

En outre, le corollaire à la théorie principale de C. Darwin est le suivant : « *toutes les parties de l’organisation et tous les instincts offrent au moins des différences individuelles ; la lutte constante pour l’existence détermine la conservation des déviations de structure ou d’instinct qui peuvent être avantageuses ; et, enfin, des gradations dans l’état de perfection de chaque organe, toutes bonnes en elles-mêmes, peuvent avoir existé* »[[21]](#footnote-21). La sélection naturelle n’agit qu’en accumulant des variations légères, successives et favorables ; elle ne peut pas produire des modifications considérables ou subites, elle ne peut agir qu’à pas lents et courts. Les effets héréditaires de l’usage et du défaut d’usage de parties apportent ensuite un puissant concours à la sélection naturelle. Enfin, l’action directe des conditions de milieux et les variations jouent un rôle par leur influence sur les conformations d’adaptation dans le passé et dans le présent.

###### C. Darwin et le social – darwinisme

Les travaux de C. Darwin portent sur une fraction du vivant où n’interviennent pas les traits spécifiques aux sociétés humaines, traits tels que la fabrication et l’utilisation d’outils complexes ou le langage réversible, celui où l’on peut changer les messages selon la conscience des faits. Or, ses travaux viendront servir de base d’analyse et de fondement prescripteur des considérations sur les sociétés humaines, sociétés qui sont précisément construites largement sur ces traits spécifiques et en cela distinctes de ses matrices d’interprétation. Des projections affectives puissantes sur l’interprétation de la société sont alors inspirées par son travail sur l’animal. Les théories socio-darwiniennes intègrent alors son attitude finaliste transformée en téléologie dans un courant idéologique qualifié de social-darwinisme. La survivance du plus apte et son triomphe en sont les idées « force » véhiculées par ce courant. Si le social-darwinisme ne reflète pas exactement la théorie de C. Darwin, elle présente en commun avec sa démarche l’idée que toute réflexion sociale pourrait se fonder sur les catégories de la sélection naturelle. Le social-darwinisme est une transcription idéologique des conclusions des travaux de C. Darwin aux sociétés humaines qui repose sur la foi en un déterminisme biologique d’une morale des vainqueurs et l’attachement à un ordre social, fondé racialement par exemple, sur une distinction entre dominants et dominés.

**Une mise en perspective : les différences entre transformisme et darwinisme**

La conception de l’évolution des espèces propre à J.-B. Lamarck lui permet donc de conclure que la vie doit s’étudier chez les êtres vivants les plus simples, car c’est chez eux qu’elle apparaît « dans sa nudité ». Et cette nécessité montre bien que le rôle du transformisme est de ramener la biologie sous les lois de la physique. En s’attaquant à des êtres simples, on peut espérer comprendre plus facilement l’organisation des êtres vivants en termes physiques. On peut également, en imaginant un processus purement physique de complexification de cette organisation, établir un système de parenté qui rapporte les êtres vivants complexes aux êtres simples, et qui les ramène ainsi à leur tour aux lois de la physique.

Cette question est déterminante car elle différencie fondamentalement la théorie lamarckienne de celle de C. Darwin qui est, elle, centrée sur la question de l’adaptation et de la sélection naturelle. Chez J.-B. Lamarck, la transformation des espèces et l’adaptation au milieu extérieur ont ainsi le même moteur, la tendance à la complexification. Chez C. Darwin, qui combat toute idée d’une tendance à la complexification, c’est la nécessité d’adaptation (passive et non plus active) qui sert de moteur à la transformation des espèces. Cette différence s’explique par la différence des projets lamarckien et darwinien. Cette dualité est d’ailleurs très souvent aussi un des implicites forts des théories du changement organisationnel. C’est bien pourquoi il a semblé intéressant d’en tracer ici les contours dans leur champ de savoir d’origine.

La transformation des espèces, chez J.-B. Lamarck, sert à expliquer la formation des êtres vivants complexes à partir des seules lois de la physique. Chez C. Darwin, la transformation des espèces sert à expliquer leur diversité et leur adaptation au milieu. Il n’est jamais question pour lui de ramener la biologie sous les lois de la physique. Chez J.-B. Lamarck, l’adaptation est expliquée non pas par la sélection naturelle des formes les mieux adaptées, mais soit par l’action directe du milieu sur l’organisme (cas des végétaux), soit par son action indirecte « déclenchante » combinée avec la tendance à la complexification que limitent les circonstances externes (cas des animaux). L’adaptation au milieu, loin d’être le moteur de l’évolution, ne fait qu’introduire des irrégularités dans la complexification des espèces qui, sans cela, serait linéaire et régulière.

D’autres points d’entrée à la théorie du changement sont envisageables. *In fine*, ne s’agirait-il pas du projet même de l’histoire ? Deux courants s’affrontent pour expliquer l’évolution de la société économique occidentale depuis la Révolution industrielle : l’un mise sur le rôle des acteurs, c’est-à-dire des entrepreneurs ou des managers, l’autre met en avant l’influence essentielle des cadres (*frame* au sens de I. Goffman) et des structures au travers de l’idéologie du capitalisme. C’est à partir de deux auteurs que seront développés ces deux points de vue : A. D. Chandler et K. Polanyi.

Le choix des deux auteurs dont on commentera la pensée a été effectué au regard de la représentativité de leurs travaux dans l’illustration qu’elle offre des deux postures, importance primordiale accordée au rôle des acteurs ou bien aux cadres et aux structures qui caractérisent l’ordre capitaliste.

**Rappels sur *La main visible des managers*[[22]](#footnote-22) d’ Alfred D. Chandler**

A. D. Chandler est souvent qualifié d’« historien des affaires ». Né en 1918, il obtiendra un Ph.D de l’Université d’Harvard en 1952. Dans les années 1950, il entreprend d’ailleurs sa thèse en se fondant sur les travaux de son arrière-grand-père, lui aussi historien des affaires et éditeur, H. V. Poor. Ses activités de recherche et d’enseignement se déroulent de 1950 à 1963 au MIT, puis de 1963 à 1971 à l’Université *Johns Hopkins* comme *Research Associate* dont il devient directeur du département d’histoire en 1965. Dès lors se développe la carrière d’A. D. Chandler, surtout après le succès de *Strategy and Stucture* publié en 1962. À partir de 1971, il rejoindra la *Harvard Business School*.

*La main visible des managers* d’A. D. Chandler a pour objectif d’examiner et d'expliquer l’évolution de l’organisation, de la gestion, de la production et de la distribution aux Etats-Unis depuis sa Révolution industrielle (vers la moitié du 19° siècle). L'ouvrage est un essai et non pas le résumé d'une recherche académique. En ce sens, il ne comporte pas d'hypothèse mais seulement un certain nombre de postulats. A. D. Chandler est un auteur qui a toujours porté un grand intérêt au changement à partir de l’histoire des structures industrielles pour venir le caractériser.

Avant de plonger dans la « complexité de l’histoire », A. D. Chandler esquisse une liste de huit propositions générales qui représentent autant de postulats[[23]](#footnote-23).

* Proposition 1 - L’entreprise moderne multi divisionnaire a remplacé la petite entreprise traditionnelle lorsque la coordination administrative a permis d’obtenir de meilleurs résultats que la coordination par le marché,
* Proposition 2 - Les avantages de l’intériorisation de l’activité de nombreuses unités opérationnelles en une seule ne pouvaient pas se concrétiser avant la création de hiérarchies de managers,
* Proposition 3 - L’entreprise est apparue pour la première fois dans l’histoire lorsque le volume de l’activité économique a atteint un niveau suffisant pour que la coordination administrative devienne plus efficace et plus profitable que la coordination par le marché,
* Proposition 4 - La hiérarchie des managers, une fois confirmée avec succès dans sa fonction de coordination administrative, est devenue elle-même une source de permanence, de pouvoir et de croissance continuelle pour l’entreprise,
* Proposition 5 - Les carrières des managers salariés qui dirigeaient ces hiérarchies ont pris un caractère de plus en plus technique et spécialisé,
* Proposition 6 - La croissance des entreprises multidivisionnaires en taille et en diversité, la professionnalisation de leurs managers ont abouti à séparer la propriété de ces entreprises de leur gestion,
* Proposition 7 - Les cadres professionnels, confrontés à la nécessité de prendre une décision administrative, ont eu tendance à préférer les lignes d’action favorisant la stabilité et la croissance à long terme de leur entreprise plutôt que celles qui auraient maximisé les profits à court terme,
* Proposition 8 - La croissance des grandes entreprises et la domination qu’elles ont exercées sur des secteurs vitaux de l’économie ont transformé la structure même de ces secteurs et celle de l’économie tout entière.

Ces propositions fondamentales sont donc de deux sortes. Les trois premières aident à expliquer la naissance de l’entreprise moderne : pourquoi elle est apparue à un moment déterminé, à un endroit déterminé et de manière déterminée. Les cinq suivantes se rapportent à son expansion.

La thèse soutenue par l’auteur est que l’entreprise moderne s’est substituée aux mécanismes du marché dans la tâche de coordonner les activités économiques et de répartir les ressources. Pour lui, la « main visible des managers » a remplacé la main invisible des forces du marché. L’entreprise moderne se caractérise par l’emploi d’une hiérarchie de cadres salariés moyens et supérieurs, chargés de superviser et de coordonner le travail des unités qui sont sous leur autorité, « *une classe d’hommes d’affaires entièrement nouvelle* ». En outre, cette entreprise moderne est multidivisionnaire et chaque division a sa propre administration. Elle est dirigée par un manager salarié à plein temps et a sa propre comptabilité, si bien que chacune « *pourrait théoriquement fonctionner comme une entreprise indépendante*»[[24]](#footnote-24). L’entreprise moderne a été la réponse institutionnelle au rythme accéléré de l’innovation technique et de l’accroissement de la demande des consommateurs aux Etats-Unis pendant la seconde moitié du 19° siècle.

**Une perspective historique fondée sur les structures : La thèse de l’effondrement du marché autorégulateur de K. Polanyi[[25]](#footnote-25)**

Karl Polanyi (1886 - 1964) est né à Vienne et a été élevé à Budapest. Encore étudiant, il rejoint un cercle de radicaux « éclairés » dont fait partie G. Lukacs et K. Mannheim. En 1940, lors d’un voyage aux Etats-Unis, il accepte l’offre du *Bennington College* où il enseignera l’économie politique. Il écrira *La Grande Transformation* qui traite des origines politiques et économiques de ce qu’il qualifie d’effondrement de la civilisation du 19° siècle, ainsi que des conséquences que cette *Grande Transformation* a provoquées.

L’une des questions posées par cet ouvrage est celle de l’origine de la société occidentale de la deuxième moitié du 20° siècle. Pour l’auteur, en effet, le marché autorégulateur fut la source et la matrice du système économique et social de 1830 à 1930. Ce fut cette innovation qui donna naissance à une civilisation particulière et c’est dans les lois qui gouvernent l’économie de marché que se trouverait la clé du système institutionnel du 19ième siècle ainsi que l’explication de sa chute.

*La Grande Transformation* traite des origines politiques et économiques de l’effondrement de la civilisation du 19° siècle, ainsi que de la grande transformation qu’il a provoquée. La civilisation du 19° siècle reposait, selon l’auteur, sur quatre institutions. La première était le système de l’équilibre des puissances qui, pendant un siècle, empêcha que survienne toute guerre longue et destructrice. La deuxième était l’étalon-or, symbole d’une organisation unique de l’économie mondiale. La troisième était le marché autorégulateur, qui produisit un bien-être matériel jusque-là insoupçonné. L’Etat libéral représentait la quatrième institution. Parmi les quatre institutions, l’étalon-or est celle dont l’importance a été reconnue décisive, sa chute fut la cause immédiate de la catastrophe. La thèse de l’auteur est que l’idée d’un marché s’ajustant lui-même était purement utopique. Selon lui, une telle institution « *ne pouvait exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société, sans détruire l’homme et sans transformer son milieu en désert »*[[26]](#footnote-26). En réaction, la société prit des mesures pour se protéger, mais toutes ces mesures compromirent l’autorégulation du marché, désorganisant ainsi la vie industrielle, et exposèrent la société à d’autres dangers. Ce fut ce dilemme qui força le système du marché à emprunter, dans son développement, un sillon déterminé qui finit par briser l’organisation sociale qui se fondait sur lui.

K. Polanyi ne cherche donc pas une séquence convaincante d’événements saillants, mais une explication de leur tendance en fonction des institutions humaines. L’auteur s’arrête ainsi sur des scènes du passé dans le seul but d’éclairer les problèmes de son présent. Il analyse en détail des périodes critiques et néglige les moments qu’il juge intermédiaires.

Au 19° siècle, ce qui a fourni les conditions préalables à la grande transformation fut le mécanisme du marché autorégulateur, dont les exigences devaient être remplies par la vie nationale et la vie internationale. De ce mécanisme ont découlé deux traits exceptionnels de la civilisation : son déterminisme rigide et son caractère économique. L’opinion générale de l’époque, nous dit K. Polanyi, a eu tendance à lier ces deux traits et à supposer que le déterminisme provenait de la nature des mobiles économiques, selon lesquels elle s’attendait à ce que les individus poursuivent leurs intérêts financiers. En fait, pour l’auteur, il n’y a aucune relation entre les deux. Le déterminisme si prononcé dans bien des détails est simplement la conséquence du mécanisme d’une société de marché, avec ses alternatives prévisibles, dont la rigueur était attribuée à tort à la puissance des mobiles matérialistes. Le système « offre - demande – prix » s’équilibrera toujours, quels que soient les mobiles des individus, et il est notoire que les mobiles économiques en eux-mêmes ont beaucoup moins d’effet sur la plupart des gens que les mobiles dits affectifs. Pour l’auteur, l’humanité était donc sous l’emprise, non pas de mobiles nouveaux, mais de mécanismes nouveaux. La tension a surgi de la zone du marché. De là, elle s’est étendue à la sphère politique, couvrant ainsi l’ensemble de la société. Mais à l’intérieur des nations prises une à une, la tension est demeurée latente aussi longtemps que l’économie mondiale continuait à fonctionner. Ce n’est que lorsque disparut la dernière à survivre de ses institutions, l’étalon-or, que s’est relâchée la tension interne aux nations et que la civilisation du marché fut engloutie. Commença alors la grande transformation dans les faits qui se sont déroulés de 1929 à 1945.

On voit ici l’importance accordée cadres, aux structures et à l’analyse construite sur la référence à des appareils globaux et, tout comme dans les deux théories biologiques, la substitution de la notion de « transformation » à celle de « changement ». On retrouvera cette dualité « acteurs – structures » tout au long des développements consacrés aux changements organisationnels. Couplée avec les perspectives évolutionnistes fondées par les théories biologiques, elle constitue les fondements d’un véritable « modèle » du changement organisationnel.

**Raymond Boudon et la place du désordre**[[27]](#footnote-27)

R. Boudon est un des représentants majeurs du courant de l’individualisme méthodologique. Forgée par J. Schumpeter, l’expression d’« individualisme méthodologique » désigne les méthodes qui analysent les phénomènes sociaux comme le produit d’actions individuelles agrégées. Cette tradition sociologique s’oppose au holisme méthodologique pour lequel « le tout explique la partie ». R. Boudon fut « l’importateur », dans la sociologie française, de cette méthodologie originellement employée en économie. Il se rattache également à la tradition sociologique allemande de G. Simmel et de M. Weber et affirme une filiation critique kantienne.

On trouve, dans cet ouvrage, une critique approfondie des théories du « changement social » qui, au regard de l’individualisme méthodologique, permet de rendre au « désordre » toute sa place. Cet ouvrage est le second (après *La logique du social[[28]](#footnote-28)*) ayant pour but de débusquer les idées reçues au plan épistémologique dans les sciences sociales pour ce qui concerne le changement. R. Boudon y poursuit ses travaux antérieurs et construit une épistémologie des sciences sociales en s’attaquant à une des thématiques dominantes actuelles pour illustrer sa démarche : les « théories » du changement social.

Quelles sont les lois du changement social, quelles sont ses régularités ? Telles sont les questions qui fondent le programme sous-jacent de la plupart des théories du changement social. Pour lui, expliquer un phénomène social, c’est répondre à une question à partir d’une agrégation d’actions individuelles. C’est la compréhension de la situation par une « classe d’acteurs » qui permet, *a posteriori*, d’expliquer leurs actions au regard de leurs « bonnes raisons ». Ce sont en effet ces « bonnes raisons » qui concrétisent leurs intérêts à agir dans la société.

Cette manière de comprendre les phénomènes sociaux est pour lui très proche d’une « induction policière ». Il s’agit, en effet, d’isoler et de comprendre les « mobiles » de l’action. Pourquoi cette action ? Pourquoi seulement aujourd’hui ? …

Les positivistes et naturalistes rejettent cette méthode pour de mauvaises raisons (elle serait subjective). Ils pensent que l’objet de la science est l’étude du déterminisme (recherche de la cause ultime à validité générale comme dans la physique de Newton, par exemple). Ils le postulent ainsi partout et tentent de le débusquer. Cette ambition nomologique est, aux yeux de R. Boudon, une illusion qui provient d’une mauvaise compréhension de la nature de l’explication, tentative infructueuse d’imiter la physique.

Les lois des sciences sociales ne peuvent avoir qu’une validité locale et certainement pas universelle. Les modèles, qui s’appliquent à des situations idéales peuvent, s’ils sont interprétés conformément au piège réaliste, donner l’illusion des lois universelles. Le préjugé nomologique constitue, avant toute chose, un dogme bien fragile car il est difficile d’énoncer la première des prétendues « lois » du changement social. Plutôt que d’expliquer pourquoi les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets, il serait à ses yeux plus utile scientifiquement d’expliquer pourquoi les mêmes causes produisent des effets variables en fonction du contexte.

Un autre préjugé est celui du structuralisme pour qui un ensemble de caractères se trouvent tous liés, si bien que l’apparition de l’un entraîne l’apparition des autres. Démentis par les faits, les éléments structurels cachent en fait souvent des éléments non structurels liés à la situation, tant et si bien que la « structure » d’un système social pris seul, ne permet pas de déterminer son devenir.

Le dernier grand type de préjugé qu’il exprime est de nature ontologique. Il ne s’agirait alors, au fond, que de questions de « philosophie de l’histoire ». Au regard du changement, il n’y aurait pas lieu de vouloir retrouver les raisons « d’origine ».

La fiction du déterminisme est donc plus nuisible qu’utile. Les situations sociales ne sont pas nécessairement fermées et, lorsqu’elles sont ouvertes, elles sont logiquement imprévisibles. Il faut ajouter à cela, la possibilité d’innovations stratégiques de la part des acteurs visant à modifier les règles du jeu, mais également à éviter les « effets Cournot », rencontre de séries causales indépendantes. Le hasard est indispensable si on veut comprendre les événements autrement qu’à travers une Providence.

R. Boudon propose donc un déterminisme « bien tempéré », c’est-à-dire par plaques, par îlots de situations fermées au milieu d’une mer de situations ouvertes, puisque tout dépend de la structure du processus étudié. L’activité scientifique consiste alors, pour les sciences sociales, à produire des métathéories, cadres conceptuels à partir desquels on particularisera ces théories formelles en théories *stricto sensu*.

Pour que les théories du changement social deviennent scientifiques, il leur suffit donc d’identifier et d’abandonner les questions sans réponse et d’adopter l’individualisme méthodologique. Les erreurs commises en ce domaine proviennent, à ses yeux, du piège du réalisme qui consiste à confondre le schéma formel avec le réel. Or le réel débordera toujours le « rationnel », les modèles.

**Changement et communication : retour sur les apports de l’« Ecole de Palo Alto »**

Pour les tenants de cette « Ecole », le langage est l’instrument du changement. Il n'est pas la matière dans laquelle se révèlent des indications, une vérité. Si en psychanalyse, il est le lieu où se déploient désirs et frustrations, pour les tenants de cette « Ecole » il est en quelque sorte neutre, ordinaire. C'est lui qui permet de répondre aux questions préalables à toute tentative de changement : quand, comment, dans quelles conditions, avec qui.

En renonçant à la question du pourquoi, et lui préférant celle du comment, une mise en œuvre du changement semble plus aisée et s’impose *de facto*. « *Si l’on renonçait à l’exercice, prôné depuis des lustres et pourtant futile, qui consiste à rechercher à l’aide d’une anamnèse pourquoi un système humain en est venu à fonctionner comme il le fait, pour se décider à rechercher comment il fonctionne hic et nunc et avec quels résultats, on s’apercevrait que le véritable problème se trouve donc dans ce que le système a jusque-là tenté de faire pour régler son problème supposé, et que l’intervention thérapeutique doit évidemment porter alors sur cette « pseudo » solution, génératrice de problèmes, et constamment réitérée. La solution constitue le problème. C’est donc elle seule qui doit déterminer la nature et la structure de l’intervention adéquate*»[[29]](#footnote-29).

C'est dans cette perspective que P. Watzlawick fait apparaître deux types de changements[[30]](#footnote-30) :

* Le changement de type 1 : c’est un changement qui conduit la personne à adopter une nouvelle stratégie sans remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il fonctionne. Dans ce cas, les diverses modifications qui ont lieu à l’intérieur d'un système ne bousculent en rien ce système. L’équilibre n'est pas rompu, l’action n'interfère pas dans son fonctionnement. Le système reste stable.
* Le changement de type 2 : il agit directement sur les structures et l’ordre interne du groupe. Le système s'en trouve transformé. Ce changement suppose une remise en cause des cadres et schémas fondamentaux, le plus souvent par une intervention extérieure, la personne restant en général prisonnière de ses cadres de référence.

Pour sa part, L. Sfez[[31]](#footnote-31) émet des réserves sur la façon dont les auteurs de l’Ecole de Palo-Alto appréhendent le concept de changement :

* J. Ruesch dit que l'un des principes qui régit la psychologie américaine est le changement[[32]](#footnote-32). Il faut bouger afin d’éviter le « statisme ». L. Sfez souligne que l’on croit en la possibilité de changer les gens : « *Foi en l'avenir et foi en la technique, introduite dans les problèmes humains*». Ainsi, il met en garde sur la nécessité de prendre en compte les différences des rapports au pouvoir des Européens et des Américains.
* Dans la théorie générale de l’interaction comme système, l’observateur est en « interrelation » avec l'observé. L’interprétant étant « dedans », il se situe dans un contexte interactif avec l'interprété. Or, L. Sfez fait remarquer que dans toutes les situations évoquées par les auteurs de l’Ecole de Palo Alto, il n'est jamais mentionné que l’interprétant subit aussi les changements opérés. Dans la pratique, l'observateur reste donc un interprète classique. La façon dont on veut opérer des changements peut ne pas être si « nouvelle » que l’on veut bien le dire.
* Enfin, L. Sfez fait remarquer qu’il peut être difficile pour nous d’envisager si simplement de poser la question du « comment » (sur quoi l'on peut agir), en se débarrassant de la question du « pourquoi » (l’origine du changement). « *Au loin le vieux monde*» écrit-il, « *ce rejet du vieux va de pair avec une caractéristique du pragmatisme qui se déplace à Palo Alto : une reconnaissance roborative du présent, une philosophie de la simultanéité, plutôt optimiste et débarrassée des nostalgies du commencement*».

Ainsi, le changement immédiat est l’objet de toutes les attentions des tenants de l’Ecole de Palo Alto, changement dans lequel l’individu est en action, déterminé, en situation et fait preuve de capacités inventives et de volonté.

Panorama des modèles du changement organisationnel

En théorie des organisations, la notion de changement organisationnel a fait l’objet de développements importants dont le premier marquant a été proposé par K. Lewin[[33]](#footnote-33) quand il distingue trois phases : le gel, le dégel qui est une phase d’assouplissement et d’ouverture, changement proprement dit et le regel qui est la phase d’appropriation ou de cristallisation des nouveaux comportements. C’est cette phase de changement qui peut être qualifiée de transformation. Et c’est aussi cette phase de transformation qui va fonder les nombreuses typologies du changement. Le recours à la notion de changement indique l’idée de migration, appliquée non plus aux personnes mais aux structures organisationnelles au travers de la référence à de la transformation venant « con-fondre » une visée transformative avec une visée prescriptive (celle de la conduite du changement). Il s’agit là du fondement des pratiques dominantes aujourd’hui en matière de conduite du changement qui s’inscrivent dans la perspective du passage d’une situation A vers une situation B. C’est la représentation du changement qui semble la plus satisfaisante aux tenants de l’idéologie téléologique qui règne majoritairement en sciences des organisations. De la même manière et sans jamais vraiment le dire, ces deux perspectives articulent *organization et organizing*.

Une deuxième caractéristique marque implicitement ou explicitement les modèles du changement : leur répétitivité. Le changement est conçu à partir de phases qui seraient répétées dans tous les cas de figure, indépendamment des spécificités des cas[[34]](#footnote-34). Mais soulignons la « révolution copernicienne » introduite par R. Chia[[35]](#footnote-35) quand il fait du changement l’essence de l’organisation en mettant en avant les notions de « durée » et de « processus » le conduisant à penser le changement en termes de « mouvement ».

Comme le propose A. Desreumaux[[36]](#footnote-36), le processus d’adaptation organisationnelle peut être considéré comme « *formé de trois composantes »* et de *« deux perspectives ».*

Les trois composantes sont :

* *La variation comme génération d’une variété de pratiques par emprunt aux autres organisations, par ajustement incrémental des pratiques, par création de solutions originales, voire par processus aléatoire ou quelque peu aveugle,*
* *La sélection comme processus par lequel les pratiques réussies ou non réussies peuvent être distinguées. Cela suppose le recours à des indicateurs de succès organisationnel prédictifs de survie (profit, productivité, satisfaction au travail, etc),*
* *La rétention comme maintien ou arrêt des pratiques organisationnelles en fonction de l’évaluation précédente.*

*Les pratiques qui semblent renforcer les indicateurs sont maintenues, les autres éliminées. Cette rétention implique processus de mémorisation des pratiques réussies, transformation en quelque média durable (politique, règles, systèmes de formation et de récompense, etc…)* ».

Quant aux deux perspectives, A. Desreumaux les qualifie de phylogénétiques et d’ontogénétiques. Il va puiser la métaphore dans le biologique : l’ontogenèse traite de l’évolution de l’être de sa fécondation à l’âge adulte (ou en philosophie de ce qui engendre l’être à partir des concepts et de la pensée) et la philogenèse traite du mode formation et de modification des espèces. Elles interprètent les analyses du changement organisationnel en dualité, typologie qui traverse ce domaine, comme on le verra par la suite. Cette métaphore biologique offre la particularité de permettre de se référer au concept de genèse qui recoupe les idées d’origine et de développement des êtres, acception que l’on retrouve dans la perspective ontogénétique tout comme l’idée de série de faits qui s’enchaînent les uns les autres pour aboutir à la modification d’une situation. L’usage de ce type de métaphore veut mettre l’accent tant sur la transformation (autre terme associé à la perspective du changement) que sur le processus de changement en tant que tel.

Afin de poursuivre la piste de la métaphore biologique, il est important de signaler, en liaison avec les théories organisationnelles de la complexité, les logiques de l’auto-organisation ou encore de l’ordre émergent[[37]](#footnote-37).

Il poursuit ce travail de typologie en examinant les modèles qui vont venir croiser les deux approches en distinguant les changements de premier ordre (adaptation) des changements de second ordre (évolution). Il applique, ces changements de premier ordre aux entreprises qui vont avoir pour objet le changement incrémental et comme mécanisme le choix stratégique dans les termes de la dépendance à l’égard des ressources. Une telle perspective pouvant être étendue aux secteurs des changements de second ordre (évolution) appliqués aux entreprises (métamorphose). Ces dernières vont s’intéresser à la « rupture » du cadre organisationnel sur la base de raisonnements en cycles de vie conduisant à des réorientations stratégiques. Pour d’autres secteurs, on parlera de « révolution » avec toutes les ambiguïtés dont cette notion est chargée.

Pour sa part, O. Basso[[38]](#footnote-38) classe les modèles explicatifs du développement appliqué aux organisations nouvelles en distinguant les perspectives suivantes :

* Entrepreneuriale car marquée par la recherche de ressources, le jaillissement d’idées, la quasi-absence de *planning* et de coordination, la recherche d’une niche et le primat accordé à une figure, celle du créateur.
* Communautaire, caractérisée par l’informel en matière de structure et de communication, la prégnance du collectif (sentiment fusionnel et mission), une forte intensité de travail, un effort d’innovation continu et une forte implication des personnes.
* Institutionnelle où l’accent est mis sur la formalisation de règles, la stabilisation de la structure, l’efficience et la maintenance des processus, le conservatisme.
* Expansionniste comportant une complexification de la structure, des mouvements de décentralisation et d’expansion géographique, d’adaptation stratégique, etc.

Pour P. Gilbert[[39]](#footnote-39), quatre stratégies de changement sont possibles : les stratégies conservatrices (où le changement est perçu comme porteur de risque), les stratégies rationalistes qui privilégie les logiques de rendement, les stratégies personnalisantes qui vont coupler changement et relations humaines et les stratégies décisionnelles qui mélangent les deux logiques précédentes. Pour ce qui concerne les stratégies radicales, M. Firsirotu & Y. Allaire[[40]](#footnote-40) distinguent les stratégies de transformation des stratégies de réorientation, de revitalisation et de redressement. A. Desreumaux[[41]](#footnote-41) a proposé une classification selon le degré de diversification horizontale ou verticale des activités (spécialisation, diversification, internationalisation) ainsi qu’une classification des stratégies secondaires suivant la mission stratégique (développement, stabilisation, redressement, rentabilisation). Pour sa part, L. A. Anderson[[42]](#footnote-42) vise distingue le changement évolutionniste, transitionnel et transformationnel.

R. Soparnot[[43]](#footnote-43) distingue les modèles unidimensionnels des modèles multidimensionnels. Parmi les modèles unidimensionnels, il distingue le modèle hiérarchique (changement prescrit par la DG où l’organisation est considérée comme une machine), le modèle du « développement organisationnel » où un changement continu est orienté vers les comportements, l’organisation étant considérée comme un système humain, le modèle politique qui considère l’organisation comme une arène politique où le changement est négocié, le modèle psychologique où l’organisation est considérée comme un système de connaissances et où le changement incrémental dépend des représentations et le modèle interprétatif où l’organisation est considérée comme porteuse de sens et où le changement prend une dimension symbolique et identitaire.

A. Rondeau[[44]](#footnote-44) part de quatre composantes organisationnelles (gestion des processus, gestion des personnes et des compétences, gestion des ressources et gestion du positionnement de l’organisation dans son environnement d’affaires) pour appuyer sa typologie qui distingue :

* Le réaménagement qui, partant du constat de la déficience des processus d’affaires, vise un niveau plus élevé d’intégration des activités au moyens des technologies et un partage plus important de l’information stratégiques par tous ces niveaux.
* Le renouvellement qui s’appuie sur la transformation des pratiques avec, au préalable, une modification de la culture organisationnelle pour que les agents organisationnels soient prêts à modifier leur manière de faire.
* Le réalignement qui repose sur l’optimisation de l’utilisation des ressources par la mise en place d’un système de contrôle (d’où les pressions à l’externalisation et au *downsizing*).
* Le redéploiement qui consiste à redéployer l’offre pour être en conformité avec la demande.

D. Autissier *et al.[[45]](#footnote-45)* abordent cette question à partir des représentations possible du changement en citant le changement comme processus, inter-projets, comme facteur de qualité de vie au travail, comme compétence managériale du quotidien, comme comportement individuel d’adaptation (ou non) à une situation, comme ressource et comme stratégie. Ils identifient 12 variables du changement : la variable biologique, de la rationalité, institutionnelle, des ressources, de la contingence, psychologique, politique, culturelle, des systèmes, post-moderne (avec l’éphémère, la fragmentation, la discontinuité), du *sensemaking* et de la praxis. Reprenant la question du rythme du changement, celui de la dualité « imposé – co-construit », ils ajoutent la dualité « masse – prescripteur » avec le changement porté par le *leader* dirigeant, celui porté par les projets, par les managers, par les bénéficiaires finaux. Ils débouchent ainsi sur la tension « projets – micro-actions ».

Force est de constater que fonder un modèle du changement n’est pas chose aisée car tout processus de répétition, de réplication peut être considéré comme étant du changement, que leurs origines soient endogènes ou exogènes. En effet, une procédure répétée l’est en étant assortie d’un jugement de valeur qui consiste à en faire une « bonne » procédure, justement parce qu’elle est répétée et qu’elle devra donc l’être, la répétition constituant alors un projet normatif de changement. La réplication vise moins le projet normatif d’une répétition à l’identique mais celui d’une institutionnalisation de la procédure par reproduction.

Comme le signalent les acteurs de *Strategor*, « *la conception du changement organisationnel a longtemps été marquée par le modèle de l’action rationnelle*»[[46]](#footnote-46) en gardant en perspective la logique « diagnostic – adaptation » au sein de laquelle la gestion de la résistance au changement vise à sa réduction. Le changement est alors vu comme le passage d’un équilibre à un autre au regard de l’exercice de la conscience et de la volonté : le changement émergent opère « tout seul » là où le changement délibéré opère par référence à une prise de conscience et à l’exercice subséquent d’un volontarisme managérial (démarche de type *problem solving*). Son objet est celui de répondre au besoin de sécurité des acteurs de l’organisation. Le changement organisationnel est ainsi vu comme un mode de réponse à une « crise » dont il est alors important de dévoiler les déterminants pour pouvoir mieux y répondre. Il s’agit de conduire le changement en informant les acteurs de la volonté contrainte et rationnelle d’une direction qui jouerait, dans un registre large, son rôle, c’est-à-dire celui de la projection de l’organisation dans le temps. Comme on le verra plus tard, changement organisationnel est ainsi indissociable de gestion du changement. Mais des notions telles que « incertitude »[[47]](#footnote-47), « buts multiples »[[48]](#footnote-48)… ont été mises en avant pour contester la validité de ce modèle : d’autres modèles de décision organisationnelle se sont alors développés. S’il est difficile de montrer les impacts et « *l’introduction des changements sans mettre en jeu les stratégies des acteurs et leurs enjeux, sans montrer les jeux de pouvoir à l’intérieur des systèmes s’appuyant sur des incertitudes, sans l’insistance sur l’autonomie du phénomène organisationnel*»[[49]](#footnote-49), il est alors nécessaire d’aborder la question sous un autre angle. Une autre perspective possible est celle du développement organisationnel qui reconnaît l’importance des facteurs culturels et d’apprentissage, le changement y étant alors vu comme un processus permanent. Nous verrons combien le développement organisationnel intervient comme fondement du diagnostic organisationnel. Il s’agit alors d’un projet de gestion qui va au-delà des mécanismes classiques de variations couramment mis en œuvre dans les organisations.

J. G. March[[50]](#footnote-50), dans un numéro spécial d’*Administrative Science Quarterly* consacré au changement organisationnel proposait cinq remarques fondées sur sa propre expérience :

* Les organisations changent continuellement, de façon routinière, mais ce changement est difficilement contrôlable. Il est rare que les organisations fassent exactement ce qu’on leur demande de faire.
* Le changement organisationnel dépend de quelques processus stables. Les théories du changement mettent l’accent soit sur la stabilité, soit sur les changements qu’ils produisent. Une bonne compréhension des organisations nécessite de s’intéresser aux deux.
* Les théories du changement organisationnel ne sont en fait que des façons différentes de décrire des théories de l’action organisationnelle. La plupart des changements dans l’organisation reflètent des réponses simples à des stimuli démographiques, économiques, sociaux et politiques.
* Même si les réponses de l’organisation aux événements extérieurs sont généralement adaptatives et routinières, elles ont lieu dans un monde confus et complexe. Les processus les plus prosaïques peuvent parfois donner lieu à des résultats étonnants.
* L’adaptation à un environnement changeant implique un mélange de rationalité et de sottise. La sottise organisationnelle n’est pas une stratégie consciente, mais elle est encastrée dans certains éléments familiers de l’organisation (par exemple ses actions symboliques).

A. Van de Ven & G. P. Huber[[51]](#footnote-51) signalent que la plupart des regards portés sur le changement organisationnel concernent l’analyse des antécédents et des conséquences du changement alors que ce qui fait émerger le changement est le plus souvent négligé.

E. Romanelli & M. L. Tushman[[52]](#footnote-52) identifient cinq domaines de l’activité organisationnelle : la culture organisationnelle, la stratégie, la structure, la distribution de pouvoir ainsi que le système de contrôle. Ils considèrent alors que toute transformation majeure, dans l’un de ces domaines, constitue une transformation stratégique de l’organisation. Ces domaines complètent la dichotomie « changement convergence » et « changement réorientation » issue de leurs travaux précédents[[53]](#footnote-53).

Ils identifient trois modèles de base de l’évolution organisationnelle :

* Un modèle « inertique » : l’organisation se trouve contrainte par son histoire, ses routines et ses habitudes. Son évolution sera plus une reproduction à l’identique du passé qu’une vraie modification par rapport à un état passé.
* Un modèle réactif : l’organisation subit les changements de l’environnement qui constitue plus une contrainte à laquelle elle « doit » s’adapter.
* Un modèle proactif de management stratégique : l’évolution de l’organisation est une démarche volontaire par laquelle les dirigeants choisissent la trajectoire de l’organisation ainsi que ses domaines d’activités.

Comme on peut le voir, les auteurs qui s’intéressent au changement organisationnel se confrontent sur de nombreuses dualités et de nombreux critères (les causes et les déclencheurs du changement, les caractéristiques du changement, les effets du changement). Ainsi, comme le souligne V. Perret[[54]](#footnote-54), pour tenter de comprendre quand « doivent » changer les organisations, il y a ceux qui pensent que les organisations changent pour s'adapter à leur environnement (théories du changement adaptatif) et ceux qui pensent que le changement ne coïncide pas forcément avec des modifications de l'environnement (théories du changement indépendant). Pour d’autres, ce qui est important, c’est le facteur de déclenchement. Il y a ceux qui pensent que le changement est « imposé » par l'environnement, et ceux qui pensent qu’il peut être « voulu » par les dirigeants. Deux courants s'affrontent alors : celui du déterminisme de l'environnement et celui de l'intention volontaire de l'homme. L'occurrence de ces deux modes est sujette à deux questions fondamentales qui concernent l'intention du changement et son mode de diffusion.

F. Pichault[[55]](#footnote-55) aborde les processus à décrire à partir de trois critères :

* Les objets (que change-t-on ?) : le fonctionnement organisationnel (c’est-à-dire la façon dont les gens travaillent ?), les politiques applicables aux fonctions, la stratégie, les outils organisationnels (le système d’information formel, par exemple, du système informatique aux procédures qui lui sont associées ?) ?
* Les niveaux ou l’ampleur du changement : le niveau stratégique (donc les orientations majeures), le niveau managérial (donc les modalités de coordination), le niveau opératoire ?
* Les temporalités ?

Il propose alors une analyse critique des différentes approches que sont le changement planifié, la référence à des critères de contingence, l’approche politique, l’approche incrémentale, l’approche interprétative (cf. le *sensemaking* de K. E. Weick[[56]](#footnote-56)), l’approche contextualiste.

M. Zollo[[57]](#footnote-57) distingue entre la perception *ex ante* du changement (dans quelle mesure les changements prévus sont intentionnels) de la perception *ex post* (dans quelle mesure des agents organisationnels sont-ils conscients que des changements ont eu lieu ?).

En combinant l’aspect intentionnel avec le degré de conscience, il aboutit à quatre situations de changement :

+ Emergence Changement

 stratégique stratégique

Degré de

Conscience Changement Changement

 autonome des représentations

 culturelles

- +

 Aspect intentionnel

Il en déduit l’existence de freins (facteurs organisationnels tel que l’aspect coercitif des structures organisationnelles, facteurs processuels tels que la fréquence et l’hétérogénéité des tâches) et de facteurs facilitant (structure évolutive, investissement dans la création de savoir par codification et articulation de ceux-ci, routines d’apprentissage).

La question du mode de diffusion soulève la problématique d'un changement progressif ou brutal. La juxtaposition des deux perspectives conduit aux modèles évolutionnistes de l’organisation qui figurent le changement comme la succession de phases de ruptures et d’évolutions. L’organisation change alors de façon incrémentale et progressive avec une remise en cause (ou non) de la structure organisationnelle lors des « paliers ». C'est un changement qui peut, suivant les phases, être réversible (avec la thématique du « réglage »[[58]](#footnote-58)) ou non.

Pour ce qui concerne les changements progressifs, ce sont des ajustements marginaux qui sont vus comme permettant de « compenser » les perturbations internes et externes de l'environnement. Mais un changement profond peut cacher plusieurs autres changements, la multitude des adaptations faisant qu'il en résulte une forte modification en bout de course. R. E. Quinn & K Cameron[[59]](#footnote-59) complètent cette observation dans leur théorie de l'incrémentalisme logique où ils établissent que le changement global est le résultat de plusieurs changements locaux et où le garant de la cohérence de cet ensemble se trouve être le dirigeant. Ce changement résulte d'ajustements et d'un apprentissage progressif pour conserver l'alignement de l'organisation par rapport à son environnement. R. E. Quinn définit ainsi neuf types de changements : le changement de structure, de style de gestion, de relations avec l'extérieur, d'acquisition et de désinvestissement, le changement lié à des développements internationaux, des capacités innovatrices, des effets de croissance et de motivation du personnel, des changements de valeurs et des attentes pour le personnel, des changements de technologie affectant l'organisation. Le changement peut ainsi passer par une série d'essais et d'adaptation mutuelle. Les périodes de ruptures fondent les bases de nouveaux équilibres dans les organisations. Les changements mineurs de stratégie, de structure ou de pouvoir ne s'accumulent pas forcément pour former un changement fondamental.

Cette question a été analysée de façon particulièrement précise par I. Vandangeon-Derumez[[60]](#footnote-60) avec la notion de « séquence d’événements », les événements en question n’étant pas forcément ordonnés jusqu’à constituer des invariances conduisant à pouvoir émettre des « lois » de changement. L’auteur aboutit à distinguer deux types de dynamiques des processus de changement : le changement de type A (ou changement prescrit) qui se caractérise par une vision claire de l’organisation cible, un recensement des acteurs - clés susceptibles de mettre en œuvre le passage de la situation d’origine à la situation cible alors que le changement de type B (ou changement construit) se caractérise par une vision floue de l’avenir traduisant la volonté de ne pas fixer de cadre au changement et une grande liberté d’action laissée aux agents. L’auteur plaide pour la complémentarité des deux logiques d’action dans un même processus de changement, cette complémentarité étant justement constitutive de sa dynamique. Comme on le verra ci-après, les différentes oppositions soulevées ici peuvent être résumées par la position de deux théoriciens : A. D. Chandler et A. Pettigrew. A. D. Chandler insiste sur le rôle de l'environnement et des crises dans le changement. A. Pettigrew met l’accent sur le contexte interne et la progressivité des processus. C’est en cela qu’il est possible de parler de « trajectoire organisationnelle ».

**Quelques modèles de changement organisationnel**

Une constante dans ces modèles est leur aspect descriptif au sens d’une cinématique du changement.

**Le développement organisationnel**

Le développement organisationnel (O.D. – *organizational development* - en anglais) a été la première appellation donnée au thème du changement organisationnel aux Etats-Unis au cours des années 1960 - 1970[[61]](#footnote-61). Son univers lexical est celui de la progression (idéologiquement du progrès) dans une conception optimiste du management, le tout étant ancré dans une perspective évolutionniste.

Il est apparu en France au milieu des années 1970 autour d’auteurs comme R. Beckhard[[62]](#footnote-62), W.G. Bennis[[63]](#footnote-63) et H. -C. de Bettignies *et al.[[64]](#footnote-64)*. Ce dernier considère que « *le développement organisationnel fait l’hypothèse que le changement est un processus complexe et lent, qui exige en amont une réflexion en profondeur sur le plan du diagnostic de la culture de l’organisation, de son histoire, [de ses valeurs, ses règles du jeu], et de sa dynamique d’adaptation, avant de promouvoir après [restitution] la prise en charge par l’organisation elle-même d’une stratégie autocorrective des dysfonctions identifiées, par une méthodologie spécifique adaptée à chaque situation. Le changement est perçu comme devant être pris en charge par les acteurs du système, guidés vers des objectifs de leurs choix*. *Le développement organisationnel offre à l’entreprise « un faisceau de méthodes de management » qui apparaît plus comme un esprit qui doit conduire l’entreprise vers son développement et ses transformations que comme la maîtrise d’un ensemble de techniques. Les instruments de management ne constituent que des supports* », écrit-il encore. « *Le développement organisationnel incite à créer un sens en motivant chacun à exprimer le sien ; il favorise l’hétérarchie, la compétence et la situation l’emportant au cours du changement sur le titre ; il favorise l’interactivité puisqu’il cherche à ôter toute barrière à la communication. Le processus de changement et d’adaptation continue qui en résulte facilite la flexibilité* »[[65]](#footnote-65).

Cette méthode, puisqu’il est difficile de parler de théorie, exprime le désir d’« humaniser » les entreprises dans le sens de l’amélioration de la qualité de vie de ses acteurs et d’accroître l’efficacité institutionnelle de ses systèmes. « *Le développement organisationnel est tout au autant une méthode de management qu’une philosophie* » qui a été créée pour répondre aux besoins des entreprises en matière de changement.

La recherche académique a eu pour but de mieux comprendre les processus de changement programmé, d’évaluer les effets des efforts de promotion du changement social et de faire évoluer les théories du changement[[66]](#footnote-66). Dès le début des années 80, C. Faucheux & G. Amado & A. Laurent[[67]](#footnote-67) étendent le champ de la littérature au thème plus large du « changement organisationnel » et à ce qu’ils qualifient de perspectives latines. Ils vont y inclure, par exemple, l’analyse stratégique développée par M. Crozier et insister sur le fait que la place de l’organisation dans la société est déterminante au regard de ce thème du changement organisationnel. Un autre auteur, F. Friedlander,[[68]](#footnote-68) identifiera trois perspectives philosophiques comme liées à ce courant, mais de façon plus ou moins contradictoires : le rationalisme, le pragmatisme, l’existentialisme. Si les auteurs « latins » ont privilégié la dimension institutionnelle du changement, c’est parce que la société occupait une place majeure dans leurs préoccupations.

La contribution du champ du développement organisationnel à la théorie du changement réside dans la focalisation sur le facteur humain. Les changements recherchés répondent à des exigences ou à des demandes auxquelles l’organisation tente de répondre. Les agents du changement se référent à une philosophie sociale, une certaine conception des valeurs humaines et du comportement humain en entreprise. Ils partagent ensemble des normes ou des objectifs normatifs fondés sur leur système de valeurs. Une des notions fondamentales liée au développement organisationnel est la notion de « choix organisationnel ». C’est une stratégie éducative qui utilise les moyens les plus larges propres à réaliser des choix organisationnels meilleurs et plus nombreux dans un monde en mouvement.

L’approche organisationnelle relayée par l’O.D. se veut être un outil pour « entreprendre le changement ». Il faut de même considérer combien cette « *théorie de l’intervention contenue dans l’approche organisationnelle n’écarte pas le pouvoir et le conflit* »[[69]](#footnote-69). La méthodologie mise en œuvre par l’O.D., enrichie de l’*action research* de K. Lewin[[70]](#footnote-70),permet une « *vraie actualisation des* *possibles* »[[71]](#footnote-71) et les « *changements s’inscrivent dans la vie réelle et non dans le périmètre restreint et décontextualisé d’un laboratoire* »[[72]](#footnote-72). La finalité des actions de changement est « *de savoir à la fois comprendre le fonctionnement du système étudié et l’évolution de ce système si certaines mesures étaient prises* ».

Le « comportement organisationnel » est un autre concept clé de la théorie du développement organisationnel[[73]](#footnote-73). Il est identifié comme une donnée de l’organisation et s’intéresse à l’étude du comportement humain et aux facteurs qui peuvent influencer la performance. L’étude du comportement organisationnel doit tenir compte des interactions entre la structure formelle, les tâches identifiées, la technologie employée, les méthodes de travail, le comportement des individus, le processus de gestion et l’environnement externe. Le comportement organisationnel[[74]](#footnote-74) ne se limite pas à l’étude des comportements individuels. Il s’intéresse également au comportement de l’organisation en général et à son interaction avec les comportements individuels. « *Le développement des organisations est une action planifiée concernant l’organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l’efficacité de l’organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus de l’organisation, utilisant les sciences de comportements* »[[75]](#footnote-75). Pour leur part, et de façon très large, T. G. Cummings & C. G. Worley[[76]](#footnote-76) définissent le développement organisationnel comme une « *application très large des sciences comportementales appliquées au développement planifié et au renforcement des stratégies organisationnelles, des structures et des processus d’amélioration de l’efficacité de l’organisation* ».

Le développement organisationnel permet d’accueillir d’autres apports théoriques et conceptuels comme la contingence, le structuralisme, l’individualisme méthodologique, l’identité et la culture, la théorie des conventions, celles des réseaux, celles de l’innovation pour autant qu’elles permettent une compréhension globale de l’entreprise autant qu’une véritable opérationnalisation de l’action sur le changement.

Pour conclure, nous pouvons dire que les objectifs du développement organisationnel sont de créer un climat d’ouverture à la résolution des problèmes, d’adjoindre l’autorité associée au rôle et au statut du savoir et de la compétence, de localiser les responsabilités concernant la prise de décision et la résolution de problèmes aussi près des sources d’information que possible, d’établir la confiance entre les personnes et les groupes, de focaliser l’attention sur les objectifs de travail et d’intensifier les efforts de collaboration, d’instaurer un système de récompenses qui tienne compte à la fois de la réalisation des objectifs de l’organisation et du développement des personnes, d’accroître, pour l’ensemble du personnel, le sentiment d’être partie prenante aux objectifs de l’organisation, d’aider les managers à diriger en fonction d’objectifs pertinents et d’accroître l’autonomie et l’autocontrôle de chacun des agents de l’organisation. Le développement organisationnel est centré sur le changement des attitudes et/ou des comportements et s’appuie sur une forme d’apprentissage fondée sur l’expérience.

La représentation du changement en « phases »

Toute une série de travaux ont été consacrés au changement organisationnel à partir de l’idée que l’organisation pouvait être représentée comme un organisme vivant.

R.F. Quinn & K. Cameron[[77]](#footnote-77) proposent un modèle en cycle de vie avec :

* la phase entrepreneuriale qui correspond à une phase de rassemblement des ressources, de créativité. Il existe cependant une déficience en matière de coordination, le pouvoir étant détenu par le porteur du projet,
* la phase « collectivité » durant laquelle s’instaurent des structures et des modalités formelles de communication, l’affirmation d’une mission, un degré élevé d’implication des acteurs,
* la phase de formalisation et de mise en œuvre d’un contrôle avec une formalisation des règles, l’accent étant mis sur l’efficience et la conservation des structures,
* la phase d’élaboration structurelle et de contrôle durant laquelle la décentralisation apparaît en corrélation avec l’expansion des domaines d’activité et la prise en compte organisationnelle de l’« extérieur ».

L. E. Greiner[[78]](#footnote-78), pour sa part, propose un modèle en phases de croissance et crises :

* la phase de croissance par créativité et la crise de *leadership,*
* la phase de croissance par direction et la crise d’autonomie,
* la phase de croissance par délégation et la crise de contrôle,
* la phase de croissance par coordination et la crise de bureaucratie,
* la phase de croissance par collaboration à l’issue de laquelle il ne voit pas de crise.

Il est concevable, même si l’auteur juxtapose les phases les unes derrières les autres vers une perfection croissante, de concevoir un tel modèle avec des allers et retours.

Le thème du changement organisationnel a également été illustré par la peinture de « fresques organisationnelles » suivant la modification des structures organisationnelles dans le temps et suivant la taille. A. D. Chandler[[79]](#footnote-79) a ainsi, pour sa part, proposé la succession de thèmes stratégiques mis en relation avec des structures :

* la stratégie initiale d’expansion en volume et la construction d’un organe administratif,
* la stratégie d’expansion géographique et le renforcement de la structure administrative,
* la stratégie d’intégration verticale et la création d’une structure fonctionnelle,
* la stratégie de diversification de produits et la construction d’une structure divisionnelle.

Le thème du changement organisationnel possède pour objet les questionnements liés à l’évolution de l’organisation suivant la nature des fondements des changements (paramètres sectoriels, paramètres de configuration, importance du changement) avec la tentative de repérage de moteurs du changement, de facteurs de rythmes et de processus. Ainsi, L. G. Hrebiniak & W. F. Joyce[[80]](#footnote-80) proposent un cadre de formulation d’une problématique de l’adaptation organisationnelle en croisant deux facteurs, le déterminisme environnemental et le choix de changement en distinguant quatre cas :

* l’adaptation par *design* dans le cas d’un déterminisme faible et d’une volonté stratégique forte,
* l’adaptation par hasard quand les deux déterminants sont faibles,
* l’adaptation volontaire aux contraintes quand les deux déterminants sont forts,
* la « sélection naturelle » quand le déterminisme environnemental est fort et la volonté stratégique en termes de structure organisationnelle faible.

C. Oliver[[81]](#footnote-81) propose que le changement organisationnel suppose un processus préalable de désinstitutionnalisation. Rappelons qu’il propose de distinguer trois sources de pressions qui émanent de l’environnement ou de l’organisation : des forces politiques, fonctionnelles ou sociales qui permettent d’expliquer que certaines pratiques institutionnalisées soient remises en question soit progressivement (par *dissipation*), soit brutalement (par *rejection*).

Le changement peut aussi être vu comme un phénomène programmé. J. Porras & R. C. Silvers[[82]](#footnote-82) ont ainsi proposé un modèle homogène du changement programmé et planifié joignant les perspectives du développement organisationnel (O.D.) et celles de la transformation organisationnelle (O.T.). Dans cette perspective, le changement impacte non seulement le cadre de travail mais aussi la vision de l’organisation. Les changements sont d’ordre cognitifs et aboutissent à un changement de représentation. Les auteurs nous proposent de prendre en compte quatre facteurs autour de l’intervention liée au changement, des variables organisationnelles ciblées par l’intervention, des membres impliqués, des résultats au niveau organisationnel.

Ces auteurs proposent aussi une typologie des changements cognitifs en quatre classes :

* Le changement de type alpha : c’est un changement de perception des variables à l’intérieur d’un paradigme qui n’altère pas leur configuration. Par exemple : la perception de l’amélioration d’une compétence,
* Le changement de type beta : c’est un changement dans la vision qu’ont les individus de la signification d’une variable à l’intérieur d’un paradigme existant qui n’altère pas leur configuration. Par exemple : un changement de standard,
* Le changement de type gamma A : c’est un changement de configuration des variables existantes (sans addition de nouvelles) à l’intérieur d’un paradigme ; par exemple : déplacer l’accent de la diminution des coûts vers la qualité totale à l’intérieur d’un paradigme dont la logique de production est de type *push,*
* Le changement de type gamma B : c’est le remplacement d’un paradigme par un autre qui contient plusieurs nouvelles variables. Par exemple : le passage d’un paradigme dont la logique de production est de type *push* à un paradigme dont la logique est de type *pull*.

Une autre perspective consiste à opposer changement épisodique et changement continu. K. E. Weick & R. E. Quinn[[83]](#footnote-83) reprennent les cinq propriétés identifiées par D. Dunphy[[84]](#footnote-84) comme devant caractériser toute théorie du changement organisationnel : une métaphore sur la nature de l’organisation, un cadre d’analyse pour comprendre le processus de changement, un modèle idéal d’organisation qui indique à la fois une direction pour le changement et des valeurs servant à l’évaluation de la réussite du processus de changement, des principes d’intervention qui spécifient quand, où et comment rapprocher l’organisation du modèle idéal, une définition du rôle des agents responsables du changement.

K. E. Weick & R. E. Quinn : la dualité changement épisodique et changement continu

Si l’on met en évidence que, dans les études sur le changement organisationnel, la différence entre le changement discontinu et le changement continu dépend en fait de la position de l’observateur, l’évolution serait alors vue, à un niveau macro avec l’idée de rupture, à un niveau micro avec l’idée d’adaptation. Il existe ainsi des modèles qui combinent phases d’adaptation et phases de rupture.

### Pour justifier le changement épisodique, les éléments qui sont mis ensemble sont la faible fréquence, la discontinuité et l’intention. Le changement apparaît alors dans des périodes de divergences avec des incitations « extérieures ». L’organisation en cause est alors vue comme regroupant des sous-unités fortement interdépendantes. L’efficience a valeur de référence ; les préoccupations concernent les adaptations à court terme et les contraintes liées au jeu social de et dans l’organisation. L’initiation est alors le motif principal du changement.

Le processus de changement épisodique serait peu fréquent, lent du fait de sa dimension, moins achevé, plus « stratégique » et plus délibéré que le changement émergent, avec plus de « ruptures ». Le temps qu’il prend est lié à la nécessité d’expérimenter et d’intégrer. Les éléments qui vont à l’encontre de ce changement sont l’inertie, la non-univocité du changement (le champ des possibilités est ouvert) et ce qui est vu comme pouvant remplacer la configuration initiale. Il y a donc une espèce d’aspect dramatique de ce changement car on y brise les équilibres (d’où les inerties) avec des références telles que le passage d’une situation à une autre, l’idée de progrès (de moins bon à meilleur), la modification des buts, l’idée de déséquilibres liés au mouvement, l’idée de séparation entre ceux qui gèrent le changement et ceux qui le font et l’idée que, dans le changement, il y a des agents de l’organisation qui reviennent aux habitudes antérieures. Le changement n’est donc pas aussi linéaire mais en spirale.

La taille des groupes concernés par le changement accrédite l’idée de résistance d’où l’importance des premiers qui doivent changer et l’importance accordée aux pratiques discursives. Le changement épisodique est intentionnel, peu fréquent, discontinu et survient le plus souvent lors de périodes d’inadéquation entre l’organisation et l’environnement.

Trois notions clés sont ainsi mises en avant :

* L’inertie. Elle est vue comme l’inadéquation entre le rythme de changement interne à l’organisation comparé à celui de l’environnement,
* Le déclenchement. K. E. Weick & R. E. Quinn mentionnent cinq sources importantes de déclenchement : l’environnement, la performance de l’organisation, les cadres dirigeants, la structure, la stratégie,
* Le remplacement d’un état par un autre. Les phases mentionnées par K. Lewin (gel, dégel, regel) se retrouvent dans ce type de changement et K. E. Weick & R. E. Quinn voient l’inertie comme la force inhibitrice essentielle.

Pour ce qui concerne le changement continu, les dynamiques ne sont différentes de celles du changement évolutif. La perspective est située à un niveau beaucoup plus détaillé (micro). L’acceptation du changement est vue comme une constante. Les images des organisations en changement continu sont bâties sur les idées d’improvisation, de traduction, d’apprentissage. L’improvisation va de pair avec l’auto-apprentissage, la traduction avec le fait de dépasser les objectifs planifiés, celle d’apprentissage avec le fait de pouvoir faire autre chose.

Le processus de changement continu repose sur des ajustements faibles mais continus. Il y a interférence avec le concept de culture (légitimité de ces adaptations continues) même si les organisations en changement continu possèdent les mêmes formes organisationnelles que celles qui sont en changement évolutif avec des sous unités fortement interdépendantes et une efficience ayant valeur de référence. Le problème n’est plus seulement celui du changement mais celui de la voie induite par ces changements d’où des aspects tels que le cycle des flux et des reflux, les nouveaux processus induits par le changement, le voyage avec des chemins multiples, la quête de l’équilibre à retrouver, l’appropriation du changement par les agents de l’organisation, l’importance des logiques d’attractivité de ce qui a changé (ou de ce qui va changer) et la façon dont les directions gèrent cette attractivité. La capacité des agents à créer du sens est quelque chose d’important et donc, là encore, l’importance du discours est à souligner.

Le changement continu est évolutif, cumulatif, émergent et opère en l’absence d’intentions clairement définies *a priori*. En ce sens, cette conception du changement continu se rapproche de celle de l’apprentissage organisationnel et de l’auto-organisation. Des aspects tels que la culture organisationnelle, les compétences sont mises en avant.

K. E. Weick & R. E. Quinn évoquent des hypothèses « confucéennes » pour fonder la conduite du changement dans une telle perspective :

* l’hypothèse cyclique suivant laquelle les différents schémas propres au changement continu sont en nombre limité et se répètent,
* l’hypothèse de processus selon laquelle les mouvements suivent une séquence ordonnée en cycle,
* l’hypothèse de voyage sans fin selon laquelle il n’existe pas d’état final,
* l’hypothèse d’équilibre suivant laquelle les interventions de changement ont pour objectif de restaurer l’équilibre de l’organisation,
* l’hypothèse de caractère approprié selon laquelle les actions correctes maintiennent l’harmonie,
* l’hypothèse de changement perpétuel qui mentionne que rien ne reste identique pour toujours, tout en se référant toujours à la trilogie « gel – dégel – regel ».

Les cinq trajectoires types de K. Lewin peuvent ici aussi servir encore de référence. On peut admettre qu’il y a :

* une hypothèse de linéarité avec un changement linéaire dans le temps,
* une hypothèse de progression avec le passage d’un état « inférieur » à un état « supérieur »,
* une hypothèse de déséquilibre où le mouvement est initié par un déséquilibre,
* une hypothèse d’objectif où le mouvement est orienté vers une situation spécifique,
* une hypothèse de séparation où le mouvement est piloté par des agents extérieurs.
1. De nombreux éléments de ce texte on été repris de Y. Pesqueux & B. Trboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L’Harmattan, Paris, 2004, collection « Dynamiques d’entreprise  [↑](#footnote-ref-1)
2. C. Argyris & D. A. Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978 [↑](#footnote-ref-2)
3. Y. Pesqueux & B. triboulois, *La « dérive » organisationnelles*, L’Harmattan, Paris, 2004 [↑](#footnote-ref-3)
4. R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. R. Rezsohazy, *Pour comprendre l’action et le changement politiques*, Duculot, Bruxelles, 1996. [↑](#footnote-ref-5)
6. M. Lallement, « La nébuleuse réfiormatrice et ses réseaux en France, 1880-1914 » *in* C. Topalov (Ed.), *Laboratoires du nouveau siècle*, EHESS, Paris, 1999 [↑](#footnote-ref-6)
7. E. Chiapello, « A propos des nébuleuses réformatrices », *Le Monde*, 16/6/2009 [↑](#footnote-ref-7)
8. C. Castoriadis, *L’institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 310 et suivantes [↑](#footnote-ref-8)
9. M. Thévenet, *Audit de la culture d’entreprise*, Les Editions d’Organisation, 1986, p. 90. [↑](#footnote-ref-9)
10. J.-P. Durand & R. Weil, *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1993, p.134. [↑](#footnote-ref-10)
11. J. H. Meija Morelos, « Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines », thèse HEC, 2005. [↑](#footnote-ref-11)
12. M. Feldman, « Learning and Micro-practices : Rethinking Strategy and Organization », *Congrès de l’Academy of Management*, 2005. [↑](#footnote-ref-12)
13. R. Durand & R. Calori, « Sameness, Otherness? Enriching Organizational Change Theories with Philosophical Considerations on the Same and the Other », *American of Management Review*, vol. 31, n° 1, 2006, pp. 93-114 [↑](#footnote-ref-13)
14. A. Espinas, *Les origines de la technologie*, Félix Alcan, Paris, 1897 [↑](#footnote-ref-14)
15. R. Chia, « Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis », *Organization Studies*, Vol. 23, n° 6, 2002, pp. 863-868 mais voir aussi « A «’Rhizomic’ Model of Organisational Change and Transformation : Perspective from a Metaphysics of Change », *British Journal of Management*, Vol. 10, 1999, pp. 209-227 ou encore H. Tsoukas & R. Chia, « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, Vol. 13, N° 5, September – October 2002, pp. 567-582 [↑](#footnote-ref-15)
16. N. Alter, *L’innovation ordinaire*, PUF, série « Quadrige », Paris, 2003. [↑](#footnote-ref-16)
17. G. Destanne de Bernis, article « Obsolescence », *Encyclopedia Universalis* [↑](#footnote-ref-17)
18. J.-B. Lamarck, *Philosophie zoologique*, Garnier Flammarion, Paris, 1994 (Edition originale : 1809) [↑](#footnote-ref-18)
19. C. Darwin, *L’origine des espèces*, Editions la Découverte, Paris, 1989 (Edition originale : 1859) [↑](#footnote-ref-19)
20. C. Darwin, *op. cit.*, p. 43. [↑](#footnote-ref-20)
21. C. Darwin, *op. cit.*, p. 586. [↑](#footnote-ref-21)
22. A. D. Chandler, *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1988 (Edition originale : 1977) [↑](#footnote-ref-22)
23. A. D. Chandler, *op. cit.*, pp. 7-12. [↑](#footnote-ref-23)
24. A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 3. [↑](#footnote-ref-24)
25. K. Polanyi, *La Grande Transformation*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1983 (Edition originale : 1944) [↑](#footnote-ref-25)
26. K. Polanyi, *op. cit.*, p. 22. [↑](#footnote-ref-26)
27. R. Boudon, *La place du désordre – Critique des théories du changement social*, Paris, 1984 [↑](#footnote-ref-27)
28. R. Boudon, *La logique du social*, Paris, 1979. [↑](#footnote-ref-28)
29. P. Watzlawick, *Le langage du changement, éléments de la communication thérapeutique*, Seuil, Paris, 1980. [↑](#footnote-ref-29)
30. P. Watzlawick & I. Weakland & J. Fisch, *Changements*, Seuil, Paris, 1975, p. 28. [↑](#footnote-ref-30)
31. L. Sfez, *Critique de la communication*, Seuil, Paris, 1988. [↑](#footnote-ref-31)
32. G Bateson & J. Ruesch, *Communication et société*, Seuil, Paris, 1988. [↑](#footnote-ref-32)
33. K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1951. [↑](#footnote-ref-33)
34. N. Beck & J. Brüderl & M. Woywode, « Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change », *Academy of Management Journal*, June 2008, vol. 51, n° 3, pp. 413-435 [↑](#footnote-ref-34)
35. R. Chia, « Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis », *Organization Studies*, Vol. 23, n° 6, 2002, pp. 863-868 mais voir aussi « A «’Rhizomic’ Model of Organisational Change and Transformation : Perspective from a Metaphysics of Change », *British Journal of Management*, Vol. 10, 1999, pp. 209-227 ou encore H. Tsoukas & R. Chia, « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, Vol. 13, N° 5, September – October 2002, pp. 567-582 [↑](#footnote-ref-35)
36. A. Desreumaux, *Théorie des organisations*, Editions Management, Paris, 1998, p. 173. [↑](#footnote-ref-36)
37. R. D. Stacey, « The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change, a New Approach to Management », *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, pp. 477 - 495 [↑](#footnote-ref-37)
38. O. Basso, *L’intrapreneuriat*, Economica, Paris, 2004, pp. 58-61 [↑](#footnote-ref-38)
39. P. Gilbert, *Gérer le changement dans l’entreprise : Comment conduire des projets novateurs et décelopper les ressources humaines*, ESF-Entreprise, Paris, 1988 [↑](#footnote-ref-39)
40. M. Firsirotu & Y. Allaire, « Comment créer des organisations perfoprmantes : L’art subtil des stratégies radicales », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 14, n° 3, septembre 1989, pp. 47-60 [↑](#footnote-ref-40)
41. A. Desreumaux, *Stratégie*, Dalloz, collection « gestion », Paris, 1993 [↑](#footnote-ref-41)
42. L. A. Anderson, *The Change Leader’s Roadmap. How to Navigate your Organization’s Transformation*, John Wiley & Sons, New York, 2001 [↑](#footnote-ref-42)
43. R. Soparnot, « L’évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, vol. 29, n° 4, hiver 2005, pp. 31-42 [↑](#footnote-ref-43)
44. A. Rondeau, « L’évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Téléscope, automne 2008* [↑](#footnote-ref-44)
45. D. Autissier & F. Bensebaa & J.-M. Moutot, *Les stratégies de changement*, Dunod, Paris, 2012 [↑](#footnote-ref-45)
46. *Strategor*, Dunod, Paris, 2000, p. 340. [↑](#footnote-ref-46)
47. R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, New Jersey, 1963. [↑](#footnote-ref-47)
48. J. G. March & J.P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universiteitforlaget, Bergen, 1976. [↑](#footnote-ref-48)
49. P. Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Seuil, collection « Points essais », Paris 1995, p. 221. [↑](#footnote-ref-49)
50. J. G. March, “Footnotes to Organizational Change”, *Administrative Science Quarterly*, Autumn 1991, pp. 131-158. [↑](#footnote-ref-50)
51. A. Van de Ven & G. P. Huber, « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, 1990, pp.213-219. [↑](#footnote-ref-51)
52. E. Romanelli et M. L. Tushman, « Organizational Transformation as Ponctuated Equilibrium : An Empirical Test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, 1994. [↑](#footnote-ref-52)
53. E. Romanelli et M. L. Tushman, « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », *Research in Organizational Behavior*, 1985, n° 7. [↑](#footnote-ref-53)
54. V. Perret, *Les difficultés de l’action intentionnelle de changement : dualité de l’action et ambivalence des représentations*, Thèse Université de Paris IX - Dauphine, Paris, 1994. [↑](#footnote-ref-54)
55. F. Pichault, « Le changement peut-il être géré » *in* P. Gibert, F. Guérin et F. Pigeyre (Eds.), *Organisations et comportements – nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Dunod, Paris, 2005. [↑](#footnote-ref-55)
56. K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995. [↑](#footnote-ref-56)
57. M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005. [↑](#footnote-ref-57)
58. D. Bonnet, « « Du réglage », *Colloque et séminaire international*, ISEOR, Lyon, 21-22 avril 2008, pp. 187-202 [↑](#footnote-ref-58)
59. R. E. Quinn & K Cameron, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, n°1, janvier 1983. [↑](#footnote-ref-59)
60. I. Vandangeon-Derumez, *La dynamique des processus de changement*, thèse Université de Paris IX - Dauphine, 1998. [↑](#footnote-ref-60)
61. F. Friedlander & L. D. Brown, « Organization Development », *Annual Review of Psychology*, vol. 25, 1974, pp. 313-341. [↑](#footnote-ref-61)
62. R. Beckhard, *Le développement organisationnel, stratégies et modèles*, Dalloz, Paris, 1975 (Edition originale : Organization development: Strategies and models, Sage, Londres, 1969) [↑](#footnote-ref-62)
63. W.G. Bennis, Organization *Development : its Nature, Origins and Propects*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1969 [↑](#footnote-ref-63)
64. H.-C. de Bettignies *et al.*, *Maîtriser le changement*, Les Editions d’Organisation, Paris, 1975. [↑](#footnote-ref-64)
65. G. Probst & J.-Y. Mercier & O. Bruggimann & A. Rakotobarison, *Organisation et Management*, Editions d’Organisation, Paris, 1998. [↑](#footnote-ref-65)
66. C. P. Alderfer, « Organization Development », *Annual Review of Psychology*, vol. 28, 1977, pp. 197-223. [↑](#footnote-ref-66)
67. C. Faucheux & G. Amado & A. Laurent, « Organizational Development and Change », *Annual Review of Psychology*, vol. 33, 1982, pp. 434-470. [↑](#footnote-ref-67)
68. F. Friedlander *et al.*, *op. cit.* [↑](#footnote-ref-68)
69. E. Friedberg, 1997, p. 390. [↑](#footnote-ref-69)
70. K. Lewin, *op. cit.* [↑](#footnote-ref-70)
71. A. David, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », *in Les nouvelles fondations des sciences de* gestion, A. David & A. Hatchuel & R. Laufer, Vuibert, Paris, 2000, p. 197. [↑](#footnote-ref-71)
72. A. David, *op. cit.*, p. 195. [↑](#footnote-ref-72)
73. L. J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, 1989 [↑](#footnote-ref-73)
74. A. Sorge & M. Warner, *Organisational Behaviour*, IEBM, 1998 [↑](#footnote-ref-74)
75. R. Beckhard, *op. cit.* [↑](#footnote-ref-75)
76. T. G. Cummings & C. G. Worley, *Organizational Development and Change*, West, Minneapolis / Saint Paul, 1999, p. 2. [↑](#footnote-ref-76)
77. R. F. Quinn & K. Cameron, *op. cit.* [↑](#footnote-ref-77)
78. L. E. Greiner, « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, juillet – août 1972. [↑](#footnote-ref-78)
79. A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 et encore *The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977. [↑](#footnote-ref-79)
80. L. G. Hrebiniak & W. F. Joyce, « Organisational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism », *Administrative Science Quarterly*, vol 30, septembre 1985. [↑](#footnote-ref-80)
81. C. Oliver, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588. [↑](#footnote-ref-81)
82. J. Porras & R. C. Silvers, “Organization Development and Transformation”, *Annual Review of Psychology*, n° 42, 1991, pp. 51-78. [↑](#footnote-ref-82)
83. K. E. Weick & R. E. Quinn, « Organizational Change », *Annual Review of Psychology*, n° 50, 1999, pp. 361-386. [↑](#footnote-ref-83)
84. D. Dunphy, « Organizational Change in Corporate Settings », *Human Relations*, vol. 5, n° 49, 1996, pp. 541-552. [↑](#footnote-ref-84)