



**HAL**  
open science

## Généralités sur le changement organisationnel

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Généralités sur le changement organisationnel. Master. France. 2020. halshs-02874663

**HAL Id: halshs-02874663**

**<https://shs.hal.science/halshs-02874663>**

Submitted on 19 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63

**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55

**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

**Site web** [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# Généralités sur le changement organisationnel

## Résumé

Les organisations sont perçues comme étant soumises à des changements structurels ou environnementaux. Ce rythme ne risque pas de ralentir puisque le changement est envisagé comme une posture permanente affectant les organisations et les individus qui les composent. 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 ?).

## Généralités sur le changement organisationnel

Les organisations sont perçues comme étant soumises à des changements structurels ou environnementaux. Ce rythme ne risque pas de ralentir puisque le changement est envisagé comme une posture permanente affectant les organisations et les individus qui les composent. C'est le commentaire de ce poncif amène à parler de « dérive » organisationnelle au lieu de changement, tout comme la « dérive » des continents est 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<sup>1</sup>. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes, là où la référence récurrente à l'injonction au changement organisationnel relève le plus souvent d'une référence non réfléchie. 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

---

<sup>1</sup> R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.

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. Dans le contexte des organisations, le changement s'inscrit dans le projet d'une société par essence entrepreneuriale et vient légitimer une aspiration au contrôle, en particulier celle d'un contrôle de son futur, comme le souligne A. Giddens<sup>2</sup>. À ses yeux, cette modernité pourrait être interprétée comme la résultante des effets croisés de deux aventures, celle des explorateurs et celle du capitalisme marchand dans la légitimation qu'ils apportent à l'idée qu'il y a toujours quelque chose de nouveau à explorer.

Ce projet d'une société par essence entrepreneuriale pourrait trouver des éléments de preuve dans la dissolution qui est aujourd'hui celle de l'organisation, considérée à la fois comme institution et comme organisation. C'est ce qui met en question le bien fondé du *putting in system* comme lieu de manifestation de la relation de travail, et les discussions sur la fin des frontières de l'organisation, la non-distinction croissante entre les aspects de la vie privée et de la vie professionnelle, l'injonction à appliquer des procédures de gestion à toutes les activités sociales. Le changement apparaît ainsi de plus en plus important dans le contexte d'un affaiblissement de l'Etat Providence. L'idée d'entreprendre déborderait pour prendre la dimension d'un projet de vie, projet ayant fait entrer la technique dans notre quotidien et venant justifier la possibilité de laisser, sans médiation, des individus aux intérêts divergents en face à face. L'individualisme de marché va de pair avec les désinstitutionnalisations. Pas étonnant alors que l'aléa des comportements de chacun se développe. Pas étonnant non plus qu'on passe d'une légitimité accordée au statut, principalement celui du salariat, à une autre, accordée au contrat, cette dernière venant fonder les attributs d'une gestion du changement, le dernier refuge de la stabilité se retrouvant alors dans l'institution alors que cette société entrepreneuriale du changement est mythifiée au travers des célébrations généralisées de l'esprit d'entreprise.

On pourrait aussi interpréter le changement dans les catégories de l'« insécurité sociale ». R. Castel<sup>3</sup> constate que, malgré l'hypostasie de la sécurité sociale depuis la Révolution industrielle, le sentiment d'insécurité reste présent voire augmente, suscitant la « *recherche éperdue de sécurité* »<sup>4</sup>. L'aspect « irréaliste » de la demande de protection proviendrait moins du défaut de protection que de l'expression d'une demande éperdue de stabilité que l'institution seule peut proposer. La notion de changement est chargée d'une dimension affective pouvant être à l'origine du développement de l'anxiété et de phobies, à dimension individuelle ou sociale, la discussion sur la sécurité dans les sociétés en étant un exemple. Le changement est donc porteur de cette demande de sécurité. En effet, être protégé, c'est aussi révéler que l'on est menacé dans des sociétés modernes où les individus ne trouvent, ni en eux-mêmes, ni dans leur entourage, la possibilité d'assurer leur protection. Les modalités de fonctionnement de ces sociétés conduisent à des frustrations sécuritaires et à une modification du contenu de l'aversion au risque, ce qui vient marquer les représentations du changement comme thème de gestion. R. Castel nous invite à réfléchir sur le fait de savoir comment, dans le monde moderne, le clivage propriétaires / non-propriétaires, clivage d'ordre économique, juridique et politique, conduit à la réhabilitation des non-propriétaires au travers de la construction d'un nouveau type de propriété, la propriété sociale, propriété qui serait, elle, porteuse de stabilité. Des protections et des droits ont été ainsi attachés à la condition de travailleur. L'accession massive à la propriété sociale, homologue de la propriété privée, a construit une propriété pour la sécurité, accessible à ceux qui étaient exclus de la propriété privée qui se vengerait en quelque sorte au travers de la généralisation d'une idéologie du

---

<sup>2</sup> A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.

<sup>3</sup> R. Castel, *L'insécurité sociale*, Seuil, collection « La république des idées », Paris, 2003.

<sup>4</sup> R. Castel, *op. cit.*, p. 6.

changement au nom d'une perspective progressiste construite par référence à un (re-) nouveau.

En effet, l'Etat, dans son rôle social, opère massivement comme réducteur de risques. Au regard de l'expression de L. Bourgeois<sup>5</sup>, ce modèle de société à double régime de propriété n'est pas une « société d'égaux » mais une « société de semblables ». L'Etat social est en effet assez peu un Etat de redistribution, mais un Etat protecteur. A partir du moment où les partenaires sociaux ont accepté de différer leurs demandes de stabilité, la fondation d'une telle société a été rendue d'autant plus gérable que la croissance des Trente Glorieuses l'a rendue généralisable. R. Castel va parler, au sujet de la discussion de ce modèle de société, de « crise de la modernité organisée » sur la base de l'incapacité croissante de l'Etat Nation à piloter l'économie dans le sens de l'équilibre social, d'où le *leadership* de cette gestion, transféré à l'organisation, malgré l'hybride notionnel de la « flexicurité ».

Avant même le changement organisationnel, le changement politique est une des constantes du discours et des actes. R. Rezsóhazy<sup>6</sup> 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<sup>7</sup> puis E. Chiapello<sup>8</sup> parlent de « nébuleuse réformatrice », le premier à propos des mouvements réformateurs de la fin du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle et la seconde pour fonder la tension qu'elle met en avant entre des nébuleuses réformatrices apparues successivement (la même nébuleuse réformatrice qualifiée de « critique conservatrice », la critique sociale – des années 1930 aux années 1960, la critique artiste des décennies 1970 et 1980 et la critique écologique à partir du début des années 2000).

On pourrait enfin mentionner la référence au changement comme forme de substitution au discours sur la croissance et comme antidote au déclin, l'impasse du changement étant considérée comme le signe de la décadence. Signe des temps ?

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 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 sera effectuée. Pour C. Castoriadis<sup>9</sup>, 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

---

<sup>5</sup> L. Bourgeois, *Solidarité*, Paris, 1986.

<sup>6</sup> R. Rezsóhazy, *Pour comprendre l'action et le changement politiques*, Duculot, Bruxelles, 1996.

<sup>7</sup> M. Lallement, « La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914 » in C. Topalov (Ed.), *Laboratoires du nouveau siècle*, EHESS, Paris, 1999

<sup>8</sup> E. Chiapello, « A propos des nébuleuses réformatrices », *Le Monde*, 16/6/2009

<sup>9</sup> C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 310 et suivantes

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 donc des douleurs de toutes sortes : psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles. L'idée d'adaptation à l'environnement est, en effet, pour certains individus, insoutenable, inenvisageable du point de vue de la place qu'il occupe dans la structure. Accepter le changement, c'est mettre en péril le cocon que la structure tisse autour d'eux et qui empêche d'imaginer toute évolution possible 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* »<sup>10</sup>. « *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<sup>11</sup>. 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 ledit changement 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 d'un modèle du 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 tension et de la dualité « stabilité – changement » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, permanence, 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 confondus, sans compter la relativité 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).

---

<sup>10</sup> M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1986, p. 90.

<sup>11</sup> J.-P. Durand & R. Weil, *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1993, p.134.

Avec la référence au changement, c'est aussi 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 possible 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 en fait relégué à l'ombre de celui de changement, comme point aveugle de ce dernier, en quelque sorte. 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<sup>12</sup> 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 alors contre la stabilité et la permanence considérées comme de l'inertie et non, comme il est également possible de le concevoir (cf. M. Feldman<sup>13</sup>), comme la résultante de processus dynamiques combinant en interaction microprocessus, le macroprocessus 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. C'est enfin poser aussi la question du modèle comme réduction de la réalité et comme norme<sup>14</sup>. R. Durand & R. Calori<sup>15</sup> 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

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> M. Feldman, « Learning and Micro-practices : Rethinking Strategy and Organization », Congrès de l'Academy of Management 2005.

<sup>14</sup> Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, collection « Gestion », Paris, 2002.

<sup>15</sup> 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

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 »<sup>16</sup> qui contient l'idée qu'une machine ne pourrait changer « en » et « par » elle-même. C'est l'idée que reprend R. Chia<sup>17</sup> 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 de gestion, 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. L'adaptation est d'ailleurs curieusement proche de l'adoption des éléments qui permettent de s'adapter. 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. Il n'y a pas à proprement parler de fondement conceptuel clair de la notion de changement organisationnel puisqu'elle 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 conventionnel de le qualifier aujourd'hui. De plus, le modèle du changement organisationnel est particulièrement d'actualité avec la multiplication des « fusions – acquisitions » et des accords d'alliance depuis le début de la décennie 1980 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 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

---

<sup>16</sup> A. Espinas, *Les origines de la technologie*, Félix Alcan, Paris, 1897

<sup>17</sup> R. Chia, « Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis », *Organization Studies*, vol. 23, n° 6, 2002, pp. 863-868 - 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

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 entités 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 à une conception active en remarquant que cela ne se produit pas du fait d'une seule organisation. Une telle organisation, comme le remarquait déjà J. Schumpeter<sup>18</sup>, ne bénéficie que temporairement du monopole de son innovation. L'auteur faisait même de la quête de cette position de monopole temporaire le moteur de l'entreprise et l'essence de l'entrepreneur : répondre de façon plus adaptée à la demande, en attendant d'être rattrapé et dépassé par ceux qui, commençant plus tard, peuvent ainsi faire mieux. C'est là que réside pour lui la créativité du capitalisme.

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 est 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 de la gestion du changement. Parler de changement organisationnel est en général confondre ces tensions avec un dosage plus ou moins important accordé à l'un ou l'autre d'entre elles.

Le modèle du changement organisationnel est très souvent couplé avec celui de l'apprentissage organisationnel, chacun des deux reposant ainsi sur l'autre et les deux se

---

<sup>18</sup> J. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris, 1999 (Ed. originale : 1913)

renforçant mutuellement. L'apprentissage constitue en effet une condition de la réceptivité au changement. Cette démarche est propice aux interactions, aux adaptations continues, aux remises en cause qui favorisent l'apprentissage en « double boucle » tel que le mettent en avant C. Argyris & D. A. Schön<sup>19</sup>. 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.

Le modèle du changement organisationnel entre également en résonance avec celui de 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. Changement n'est pas flexibilité et le modèle du changement organisationnel se construit sur d'autres problématiques. Ce dernier est également instrumentalisé aujourd'hui dans les catégories du projet. Le changement est enfin très souvent associé à l'innovation<sup>20</sup>. N. Alter va même jusqu'à représenter l'innovation comme un changement tout en nous invitant à distinguer « changement » de « mouvement ».

Le modèle du changement organisationnel est aussi largement légitime en stratégie dans l'univers de ce que l'on appelle le « développement organisationnel ». C'est aussi ce qui vient fonder l'illusion du progrès, les organisations étant alors considérées comme ne pouvant que fonctionner de mieux en mieux à partir d'un modèle d'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 »<sup>21</sup>). Le modèle du changement organisationnel recouvre ainsi des implicites radicalement forts tels que le fait qu'une organisation serait fatalement vouée à l'amélioration.

Il est enfin souvent positionné en liaison avec l'innovation et c'est sans doute là 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) très utilisé ensuite 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* »<sup>22</sup>. 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 expression d'une volonté dans le cadre d'une idéologie selon laquelle la destruction est favorable à l'activité économique, 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.

---

<sup>19</sup> C. Argyris & D. A. Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978

<sup>20</sup> N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, série « Quadrige », Paris, 2003.

<sup>21</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986

<sup>22</sup> G. Destanne de Bernis, article « Obsolescence », *Encyclopedia Universalis*

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 quand il est question du modèle du changement organisationnel. C'est pourquoi ce modèle s'inscrit, le plus souvent, en parallélisme avec une perspective biologique souvent masquée par la référence à un déterminisme. Le déterminisme technique étant le plus courant, on évoquera alors une forme de parallélisme « changement organisationnel – changement technique ». Les technologies de l'information et de la communication constituent, aujourd'hui, la base déterministe la plus souvent évoquée. On parlera alors de perspective évolutionniste applicable à l'organisation.