

# Initiation au management

## Définition du changement

---

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Définitions et enjeux du changement</b> .....	<b>2</b>
<b>Typologies du changement</b> .....	<b>3</b>
<b>Les étapes du changement</b> .....	<b>4</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>5</b>
<b>Références</b> .....	<b>5</b>

## Préambule

La gestion du changement est un thème central en management et dans les organisations, surtout lorsqu'elles se transforment, adoptent de nouveaux outils, développent de nouvelles activités.

### Objectifs d'apprentissage

- Analyser un changement en fonction de sa nature
- Identifier les principaux enjeux d'un changement en contexte organisationnel
- Être sensibilisé à la nature dynamique du changement

## Définitions et enjeux du changement

Selon le Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), le changement est défini comme :

---

*« une action, le fait de changer, le résultat de cette action ».*

---

Les concepts fréquemment associés sont la transformation, la modification, le remplacement ou le renouvellement.

Selon le Larousse :

---

*« le changement correspond à une modification d'état ou d'ordre établi et s'oppose à la fixité, la permanence »*

---

Le changement désigne donc à la fois un **processus** et son **résultat**.

## Exemple

Dans le cas d'une réorganisation interne en entreprise, le **résultat** du changement est la nouvelle organisation décidée par les dirigeants, représentée par un nouvel organigramme par exemple (ex : structure matricielle, qui remplace l'ancienne structure). Le **processus** de changement décrit quant à lui les différentes étapes qui ont conduit à la réalisation de ce changement, de la décision stratégique à la mise en œuvre opérationnelle. Le processus de changement implique les différents acteurs concernés (ie : dirigeants, cadres intermédiaires, employés, consultants éventuellement).

Par ailleurs, le concept de changement en lui-même n'est pas tout à fait neutre. Ainsi :

- pour certains acteurs, en fonction de leurs logiques et des situations, le changement sera vu avant tout comme quelque chose de positif, qu'il faut embrasser et accompagner, soutenir.
- pour d'autres, le changement sera vu comme un élément perturbateur remettant en cause des habitudes, des pratiques et routines et rebattant potentiellement les cartes du pouvoir au sein de l'organisation, expliquant ainsi la potentielle résistance au changement de certains acteurs.

## Typologies du changement

Pour aller plus loin, on peut distinguer différents types de changement, notamment selon sa nature, **incrémentale** (par petites touches) ou **radicale** (plus important, avec des conséquences stratégiques et structurelles). On retrouve la même typologie dans le domaine de l'innovation.

Il est intéressant de distinguer également le type de gestion du changement mis en œuvre par les acteurs ou l'organisation, **délibéré** ou plutôt **émergent**.

La typologie suivante met en avant 4 types de transformations en contexte organisationnel. La réorganisation étudiée peut en effet tour à tour être un réaménagement (avec l'accent mis sur les processus), un renouvellement (avec l'accent mis sur les pratiques), un réalignement (avec l'accent mis sur les ressources) ou enfin un redéploiement (avec l'accent mis sur le positionnement). Cette typologie met en évidence les « éléments de langage » propres à chaque type de changement et renvoie à différentes composantes de l'organisation selon les enjeux : organisation interne pour les process, RH pour les pratiques, contrôle de gestion pour les ressources ou marketing pour le redéploiement.



Figure 1 Les types de transformation - Rondeau, 2008

## Les étapes du changement

Le changement étant, par nature, un processus, on peut s'intéresser à ses différentes étapes. A ce titre le modèle de Kotter peut être utile pour comprendre les enjeux relatifs à chacune des étapes identifiées.



Figure 2 Les 8 étapes du changement - John P. KOTTER

## Conclusion

S'intéresser aux principales définitions du changement permet de mettre en avant certains enjeux, notamment en termes de types et de processus de changement. Les typologies proposées sont utiles pour décrypter les enjeux du changement étudié dans le contexte organisationnel concerné.

## Références

Rondeau (2008), « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, Automne.

### Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

### Figures

Figure 1 Les types de transformation - Rondeau, 2008 .....	4
Figure 2 Les 8 étapes du changement - John P. KOTTER.....	4