

# Initiation au management

## Introduction à la gestion 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.

### Etude de cas

**Attention :** ceci est la version corrigée de l'étude de cas.

#### Consigne

Après lecture de l'article ci-dessous, que pouvez-vous relever en matière d'analyse et de gestion du changement ?

#### « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes »

Par Alain Rondeau, *Télescope*.

On reconnaît d'emblée aujourd'hui que les organisations publiques ou privées sont soumises à des bouleversements constants. De multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales questionnent régulièrement la qualité, la pertinence, l'efficacité des prestations des services. Forcées de se transformer, les organisations mettent en œuvre des chantiers toujours plus sophistiqués où l'on veut utiliser les meilleures méthodes de « gestion du changement ». Pourtant, même s'il existe une documentation fournie sur la question, les pratiques adoptées pour la conduite des changements complexes ne semblent pas en tenir compte. D'année en année, on continue d'enregistrer des taux élevés d'échec ou de demi-succès. À quoi cela est-il attribuable ? Est-ce parce que les connaissances nouvelles ne transpirent pas dans l'action ou parce que chaque changement est à ce point différent des autres qu'il s'avère difficile d'en dégager un *modus operandi* transférable ?

Le présent texte veut explorer l'évolution de la connaissance en gestion du changement et tenter de dégager les différentes leçons que l'on devrait en tirer pour améliorer les pratiques en matière de mise en œuvre de changements complexes.

Il veut aussi étudier les diverses embûches qui semblent bloquer ce transfert d'apprentissage et retarder l'évolution des pratiques de gestion du changement complexe. La question de la « gestion du changement » constitue l'une des plus importantes productions documentaires en management.

Pourtant, force est de constater que cette connaissance n'évolue pas de façon systématique et ordonnée, mais plutôt comme une vaste mosaïque qui progresse dans toutes les directions à la fois<sup>1</sup>.

Cette diversité des écrits n'est pas sans effets. Comme l'ont d'ailleurs si bien souligné Miller, Greenwood et Hinings (1999)<sup>2</sup>, il faut reconnaître dans ce corps de connaissance au moins deux documentations paradoxales : le discours dogmatique des gourous de la transformation organisationnelle et les résultats plus prosaïques de la recherche empirique sur la question.

Il existe un hiatus important entre ces deux documentations dont les préceptes sont bien différents. L'une, plus normative, adopte une perspective d'acteur du changement et s'adresse essentiellement aux preneurs de décisions stratégiques afin de leur fournir des guides de mise en œuvre du changement. Souvent, dans ces écrits à caractère prescriptif, le changement est perçu comme un phénomène simple, dirigé et organisé. Les préceptes mis de l'avant considèrent qu'il s'agit là d'un acte volontaire de la direction, qui est l'aboutissement d'une réflexion éclairée sur les difficultés de l'organisation et qui est déployé de façon planifiée et contrôlée.

A contrario, les résultats de la recherche empirique adoptent une perspective d'observateur qui cherche à comprendre comment se produit le changement. Cette documentation à caractère descriptif fait ressortir le changement comme une manifestation systémique complexe, c'est-à-dire qui dépasse l'intention des acteurs stratégiques, mais qui est tributaire du contexte global et historique dans lequel elle se déroule. La recherche met aussi en

---

<sup>1</sup> On note déjà cette observation dans l'introduction du numéro d'automne 1999 de la revue *Gestion* ayant pour thème : « Transformer l'organisation ».

<sup>2</sup> Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1999). « Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité : le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 158-164.

lumière le caractère conflictuel et chaotique du changement en ce qu'il ne se développe pas toujours selon les plans définis.

Comme il modifie profondément les équilibres à partir desquels l'organisation fonctionne, le changement évolue rarement comme il avait été prévu au départ. En somme, pour la recherche, le changement n'est pas l'apanage d'acteurs spécifiques, mais la manifestation d'un bouleversement qui échappe plus ou moins à ses initiateurs. [...].

## Synthèse de l'article

**1ère leçon** : reconnaître que le changement complexe est un amalgame de divers types de changement simultané nécessitant des stratégies distinctes et parfois même contradictoires.

**2ème leçon** : intervenir en situation de changement nécessite une analyse contextuelle, systémique et épisodique.

**3ème leçon** : évoluer d'une « gestion du changement » vers une « capacité à changer ».

**4ème leçon** : articuler la capacité à changer selon les diverses logiques de l'action organisée

**5ème leçon** : traiter simultanément d'enjeux pourtant fort distincts.

## Éléments de correction

### Principaux points à retenir

- 1. Analyse de l'environnement** : évolutions des dimensions de l'environnement au sens du modèle PESTEL (Politique / Economique / Social / Technologique / Ecologique / Légal).
- 2. 2 approches « paradoxales » de la gestion du changement** :
  - **Pratique** : « discours dogmatique des gourous de la transformation organisationnelle » / vision stratégique, verticale, délibérée et planifiée du changement, avec de possibles effets de mode.
  - **Théorique** : « résultats plus prosaïques de la recherche empirique sur la question » / vision complexe et systémique du changement, tenant compte des équilibres internes à l'organisation, notamment des relations de pouvoir.
- 3. Idéalement, il faudrait tenir compte des apports combinés de ces différents travaux pour appréhender tout changement organisationnel.**

# Références

Version intégrale :

[https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_Rondeau.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Rondeau.pdf)

## Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunega.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.