

De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile

David Autissier, Jean-Michel Moutot

DANS QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2015/2 (N° 10), PAGES 37 À 44
ÉDITIONS EMS EDITIONS

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.152.0037

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-2-page-37.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile

Instrumental change to agile change

David AUTISSIER, Kevin JOHNSON et Jean-Michel MOUTOT

Résumé ■

En 40 ans, la conduite du changement est devenue une pratique gestionnaire courante dans la plupart des organisations du fait du rôle croissant des changements et des attentes du corps social en termes d'accompagnement. Un travail d'analyse historique sur les pratiques de conduite du changement montre cinq paradigmes installés. Le dernier paradigme intitulé « Paradigme Expérientiel » montre les limites du modèle classique de la conduite du changement instrumentalisé développé à partir des travaux de Kanter (1992). Jugé trop bureaucratique et pas assez collaboratif, ce modèle évolue vers le changement agile. En privilégiant les boucles d'expériences à partir d'ateliers participatifs et un pilotage de la transformation dans une logique de développement de la capacité à changer, le changement agile apparaît comme une solution aux questions actuelles de la conduite du changement.

■ **Mots-clefs** : agile, conduite du changement, expérientiel, changement agile.

■ Summary

In 30 years, change management has become a common practice in most organizations due to the increasing role of changes and the employees' expectations in terms of support. A historical analysis on the subject shows five distinct paradigms shifts. The most recent one, called "Experiential Paradigm", shows the limits of the classic and instrumental approaches of organizational change as based on Kanter (1992). Considered too much bureaucratic while not collaborative enough, this model is now much neglected in favor of an agile change management approach. In favoring iterative experiential loops based on participatory workshops and a leadership anchored in change capacity development, agile change now appears as a solution to the most recent issues in change management.

■ **Keywords**: agile, change, experiential, agile change.

1. Les grands paradigmes du changement

Le changement est peut être un des phénomènes les plus étudiés mais aussi le plus difficile à étudier comme l'ont souligné Van de Ven et Poole (1995) dans leur première typologie des recherches sur le changement. Durant une longue période, la littérature sur le changement prônait une approche dramatique du changement. Ainsi, des courants aussi divers que l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1989), l'approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1982), l'approche stratégique (Stopford et Baden Fuller, 1990) et la théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985) s'interrogent d'une part sur la nécessité de changer¹ et ensuite sur la nature du changement². Pour ces auteurs la transformation radicale et rapide devient une condition de survie de toute organisation. Le changement, aussi radical soit-il, vise le plus souvent à repositionner l'organisation dans un environnement ayant lui-même changé. Pour ces différents courants, le changement ne peut donc être conduit que par le dirigeant de l'entreprise, à la suite d'un diagnostic environnemental et organisationnel poussé. Cette littérature sur le changement est remise en cause par un courant alternatif qui introduit la notion d'émergence, dans un monde où il est difficilement envisageable de prévoir et d'anticiper l'avenir. Ainsi, Mintzberg (1982), remet en cause cette idée de planification en montrant que la stratégie ne se réalise que très rarement comme prévu notamment parce que des phénomènes émergents viennent perturber la mise en œuvre des plans initiaux. Burgelman (1991) montre que les phénomènes émergents peuvent trouver leur origine au sein même de l'entreprise, et conduire à une réévaluation des orientations stratégiques des dirigeants. Quinn (1980), s'inscrivant en faux des modèles de l'équilibre dynamique et configurationnel, met en évidence les bénéfices d'un changement progressif qui se construit pas à pas dans l'entreprise. Ces auteurs redonnent du poids aux acteurs organisationnels, doués de capacité créatrice. Sur ce point ils rejoignent d'autres courants de la sociologie ou de la théorie des organisations, s'intéressant à l'innovation et à

1 Cette interrogation est surtout du courant de l'écologie des populations.

2 On retrouve ici les autres courants : approche configurationnelle, approche stratégique et équilibre ponctué.

l'action ordinaire. Pour Alter (2010), certaines innovations ont pour origine une idée proposée par un travailleur manuel, au contact des difficultés quotidiennes de la production. Pour devenir innovation, les inventions de départ sont alors mises en pratique, expérimentées par les individus. Pour Cyert et March (1970), les processus routiniers des organisations sont quand à eux susceptibles de produire des changements continus. Dans cette lignée, Orlikowski (1996), montre comment, au cours de la mise en place d'un nouvel outil, les acteurs modifient, altèrent, adaptent leurs pratiques quotidiennes. Chaque modification de pratiques crée les conditions de changement à venir, qui en retour entraînent de nouvelles modifications des pratiques. C'est dans cette lignée de travaux que s'inscrit l'idée de capacité à changer. Le changement n'est plus abordé comme un événement à part de la vie de l'organisation, mais comme un processus continu sans début ni fin. Comme Alter (2010), nous pensons qu'il n'est plus possible de parler du changement en évoquant le passage d'un état A à un état B. La situation ordinaire de l'organisation devient celle du mouvement et le changement est alors permanent. Cette évolution peut être représentée par une évolution historique des paradigmes comme le montre la figure N° 1.

Le paradigme sociologique : La conduite du changement trouve son point 0 avec les travaux de Lewin (1951) dans les années 1950. Pour ce dernier, les bénéficiaires du changement développent des résistances au changement levées en grande partie par l'évolution des groupes. Un individu accepte le changement par un dialogue au sein de ses groupes d'appartenance dans une logique d'évolution des normes.

Le paradigme instrumental : Dans les années 1980/1990, les travaux de Kanter (1992) ont avancé le modèle de la roue du changement en définissant des leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation. La roue du changement a inspiré la plupart des méthodes de conduite du changement déployées par les grands cabinets de conseil pour le déploiement des projets informatiques du type ERP (*Enterprise Resources Planning*).

Le paradigme managérial : Les travaux de Pettigrew (1990) et les écrits de Kotter (1996) ont montré les limites de la démarche instrumentale de la roue du changement. Pour ces

derniers, le changement ne se fait pas uniquement en mode projet mais dans une alternance de changements continus et de rupture permis par le travail de traduction et de leadership des managers.

Le paradigme stratégique-organisationnel : La conduite du changement n'est plus uniquement pensée comme un outil mais comme une compétence et un métier. Les travaux de Pettigrew (1990), Rondeau (2008), Bareil (2004) ou encore la réflexion sur les différentes stratégies de Autissier et al (2012) avancent des variables de contextualisation des changements et des dispositifs qui les accompagnent. La conduite du changement est de plus en plus internalisée dans les entreprises et fait l'objet d'un pilotage différencié.

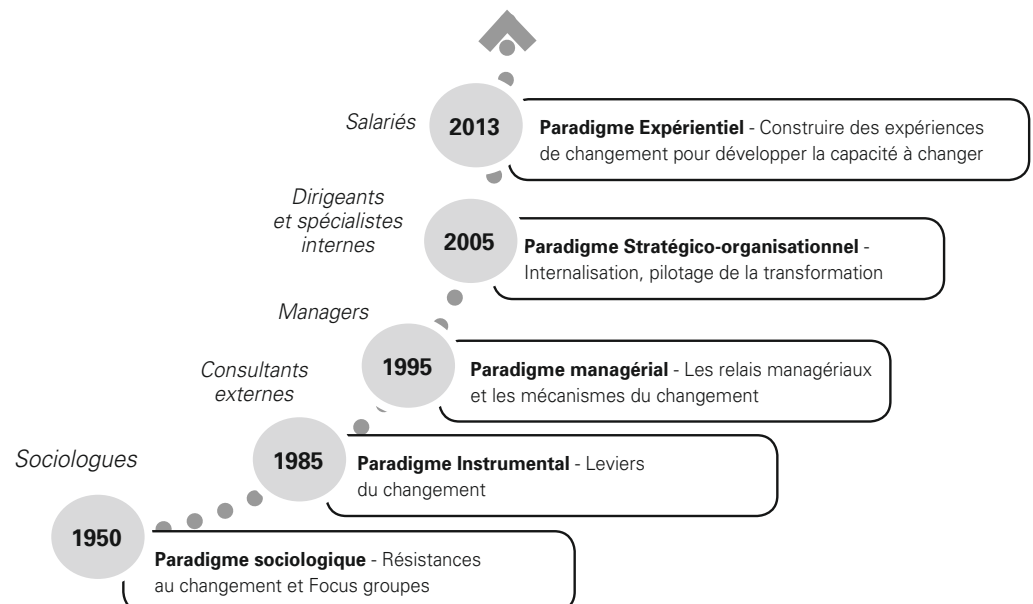
Le paradigme expérientiel : Les articles d'Armenakis (1999) et de Autissier et Giraud (2013), dans une visée de recensement des travaux sur le thème du changement, montrent une évolution pour les approches RH du changement. Le changement est traité non plus comme un obstacle à franchir mais par le développement de la capacité à changer des acteurs par des dispositifs expérientiels. Cela constitue une rupture paradigmatique car on n'accompagne plus un changement mais on développe la capacité à changer des personnes et des groupes considérant ainsi le changement comme une donnée à intégrer et à gérer.

Une des voies proposées réside dans la mise en place de dispositifs expérientiels pour faire vivre aux intéressés une expérience de changement. Après avoir vécu une expérience de changement, les intéressés le comprendront et sauront mieux le traduire. C'est en 1969 que Rogers parle d'*experiential learning*. Il oppose à l'apprentissage par l'esprit, un apprentissage par la pratique. Selon Rogers (1969 P5), « c'est un apprentissage en profondeur qui modifie et affecte les comportements et les attitudes. Cet apprentissage est évalué par l'apprenant lui-même car il et le seul à savoir s'il répond à ses besoins ». En s'appuyant sur les travaux de Lewin (1951) sur le processus de rétroaction, Kolb (1984) définit l'expérience comme un tête à tête entre réflexion et expérimentation. L'expérience permet aux individus un processus d'observation qui provoque une réflexion qui conduit à la conceptualisation. Dans ce modèle, l'expérience concrète est le moyen de valider, d'éprouver et de revoir les concepts abstraits.

2. Les méthodes agiles en informatique

Depuis quelques années et notamment avec les applications web on voit émerger une nouvelle méthode de gestion de projet en informatique que l'on appelle agile. Développées à partir de la fin des années 1970 pour la conception des logiciels, ces méthodes promeuvent l'améliora-

Figure N° 1 : Les 5 paradigmes de la conduite du changement (Autissier, 2013, p102).



tion continue et la rapidité d'exécution. Les plus connues sont Scrum, XP ou encore RAD.³ Les principes des approches agiles sont le *scrum* (fonctionnement mêlé) pour signifier qu'il faut créer des équipes mêlant développeurs et utilisateurs selon différentes itérations en fonction des objectifs, le *Build & Run*⁴ qui associe les moments de programmation aux temps de déploiement ou encore la décomposition en *composants élémentaires* pouvant être conçus et testés unitairement.

Les méthodes agiles cherchent à éviter les effets silo et tunnel des méthodes classiques de développement. Les méthodes classiques différencient et isolent trois silos : la conception (*Think*), la programmation (*Build*) et le déploiement (*Run*). Cela a pour conséquence d'avoir un fonctionnement en silos avec peu de liens entre les parties prenantes alors que la qualité d'un projet de développement tient justement dans la capacité de ces mêmes parties à échanger et à s'ajuster. Les méthodes agiles proposent une organisation et une gouvernance des projets en équipe mêlée (*Scrum*) avec des utilisateurs, des personnes de la maîtrise d'ouvrage, des personnes de la maîtrise d'œuvre et le tout piloté par un chef de produit (*Product Owner*) qui s'assure de la réalisation des développements informatiques. Les *scrums* sont quotidiens avec une première équipe pour traiter les points de développements et avec des périodicités de 3 à 4 semaines pour s'assurer de la livraison des composants.

La conduite du changement et le mode agile en informatique

Les démarches instrumentales de la conduite du changement (cadrage, communication, formation, accompagnement, pilotage) initiées à l'origine pour les projets informatiques, notamment les ERP, sont de plus en plus perçues comme une surcouche séquentielle inadaptée. Elles apparaissent décalées à la fois au regard du besoin expérientiel des personnes et de la nécessaire agilité attendue désormais dans l'avancement des projets.

³ Rapid Application Development, James Martin, Macmillan, 1991

Extreme Programming Explained: Embrace Change, Kent Beck, (Addison-Wesley, October 5, 1999)

Agile Software Development With Scrum, Ken Schwaber, Mike Beedle, (Prentice Hall, October 21, 2001)

⁴ En relation avec la formule D'Amazon : you build it, you run it (tu le développes, tu le déploies) pour signifier que celui qui programme est aussi responsable de l'utilisation.

Les projets alternent les phases de « *build* » et « *run* » pour proposer des solutions technologiques rapides avec des temps d'analyse, de conception, de test et de généralisation qui sont de plus en plus « encapsulés ». Les bénéficiaires des changements n'attendent plus une rhétorique du changement, c'est-à-dire un discours du type « voilà ce qui va se passer ». A l'inverse, ils souhaitent être acteurs et vivre une expérience du changement pour mieux le comprendre et l'intégrer de manière durable. Ces évolutions militent pour une réflexion sur les méthodes classiques de conduite du changement et la mise en place de démarches alliant flexibilité et expérimentation pour accroître la capacité à changer des individus et des organisations. L'évolution des technologies digitales et notamment les réseaux sociaux d'entreprise constituent un média favorisant ces démarches.

Les projets, qu'ils soient informatiques ou organisationnels, se font de plus en plus selon des séquençements courts au cours desquels on analyse le besoin, on conçoit, on prototypé et on teste en même temps. On appelle cela le « *scrum* », (un fonctionnement mêlé) au cours duquel les bénéficiaires, les gestionnaires de projet et les concepteurs travaillent ensemble. Pour se mettre en dynamique de changement, le seul discours sur l'obligation ou l'intérêt de changer ne suffit pas. Il est important de vivre une expérience de changement. La communication descendante et unilatérale a laissé la place aux échanges horizontaux. Les réseaux sociaux constituent un média de cette expression à la fois libre et en rebond. Les personnes progressent en compréhension et en action par l'échange de pratiques avec d'autres.

Le changement agile c'est mettre les bénéficiaires du changement en situation d'expérience et de communication de cette expérience *via* des réseaux sociaux ou autres dispositifs dans des laps de temps courts.

3. Vers un modèle de changement agile

En réponse aux exigences d'agilité, de collaboratif, d'expérientiel dans un contexte digital, nous proposons un nouveau modèle de gestion du changement appelé « *Changement Agile* » pour signifier la conduite du changement en mode agile. Ce modèle, sans s'opposer au modèle dit instrumental, constitue une alternative à ce dernier en fonction des types de projet.

3.1. Les limites du modèle instrumental

Calquée sur les méthodes de gestion de projet, la méthode instrumentale classique de conduite du changement propose trois phases chronologiques même si le pilotage se fait tout au long du projet. Ces trois phases sont le diagnostic, les leviers d'actions et le pilotage comme l'illustre la figure suivante. Les productions et outils de cette démarche ont été formalisés de manière exhaustive dans divers ouvrages (Autissier, Moutot, 2013a, 2013b, 2015)

Le cadrage permet de définir le niveau de changement du projet, les populations concernées avec leur aptitude au changement, les risques et une ébauche de stratégie de changement. Ce travail que l'on nomme parfois de qualification permet d'évaluer le changement et son contexte.

Le diagnostic psycho-social qualifie le niveau de résistance, les acteurs clés et le système de valeurs ou plus généralement la culture des parties prenantes pour apprécier les principaux freins et leviers.

Les études d'impacts formalisent les principaux impacts du projet entre une situation connue (le point A) et la destination du changement (le point B). Cela prend la forme de radars pour voir quels sont les thèmes de changement. Les études d'impacts se matérialisent aussi par des documents qui décrivent des processus « avant » et « après » de manière graphique et/ou littéraire.

La communication définit un positionnement pour le projet avec les arguments clés et un slogan déclinés dans différents supports qui seront adressés aux bénéficiaires tout au long du projet.

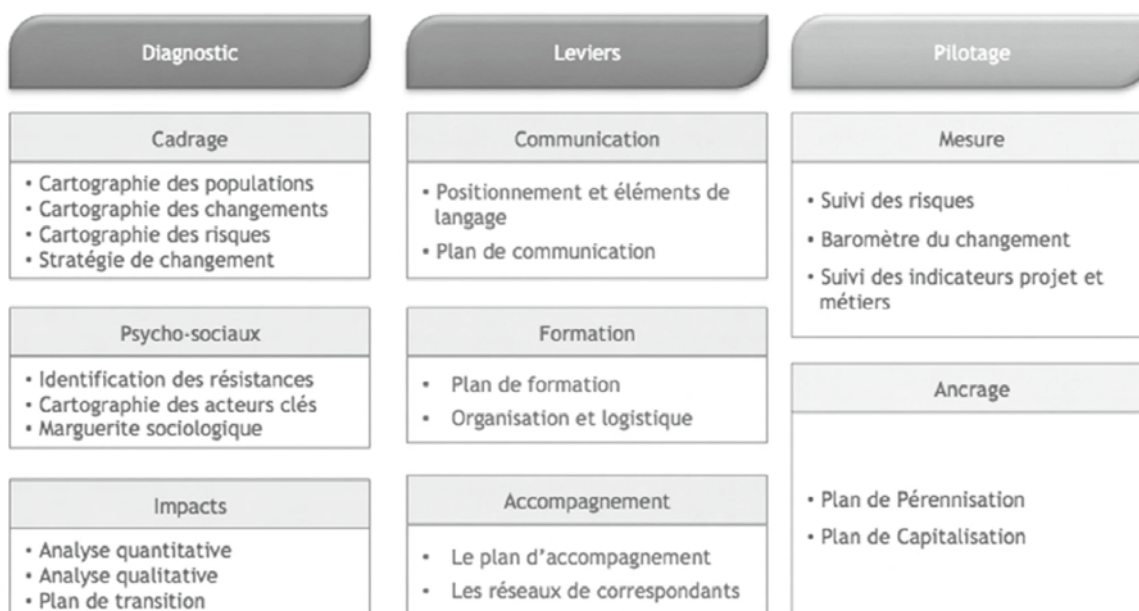
La formation prévoit tous les modules de formation à dérouler auprès des bénéficiaires ainsi que toute la logistique (invitation, réservation de salles, supports, gestion documentaire, etc.).

L'accompagnement est un ensemble d'actions qui seront réalisées auprès des bénéficiaires pour réaliser le changement de manière opérationnelle dans leur environnement de travail. Pour cela il est parfois conseillé de constituer un réseau du changement, des personnes clés qui seront les relais du changement auprès des bénéficiaires.

Les mesures des risques et du changement en cours de réalisation se font au moyen d'indicateurs métier, projet et de changement réunis dans des tableaux de bord pour les instances de pilotage.

L'ancrage pose la question du post déploiement. Il est conseillé d'envisager un plan de pérennisation du changement avec les mesures d'adoption et les processus de correction. Dans une logique qualitative et d'amélioration continue, un plan de capitalisation permet de formaliser ce qui a été fait et des voies de progrès pour la suite.

Figure N° 2 : La conduite du changement instrumentale.



Ce modèle instrumental a trois principales limites :

- **La première** tient dans sa structuration linéaire qui crée des effets tunnels entre la mobilisation des bénéficiaires et le moment où le changement sera réel pour eux.
- **La deuxième** pourrait se résumer par la formule suivante « la dictature du *Powerpoint* ». Beaucoup de productions décrivent l'existant de manière analytique sans toujours donner des clés d'action qui mettront les bénéficiaires dans une dynamique de transformation. Du temps et de l'argent sont consacrés à des productions dont les retombées opérantes sont faibles. Il n'est pas rare de voir des budgets consacrés à la conduite du changement consommés à hauteur des deux tiers pour la phase de diagnostic.
- **La troisième** limite est dans la faible participation des bénéficiaires. La conduite du changement proposée est un ensemble d'actions leur mentionnant de réaliser un changement pour lequel ils ne sont pas ou peu associés dans une logique de co-construction.

3.2. Un nouveau modèle : le changement agile

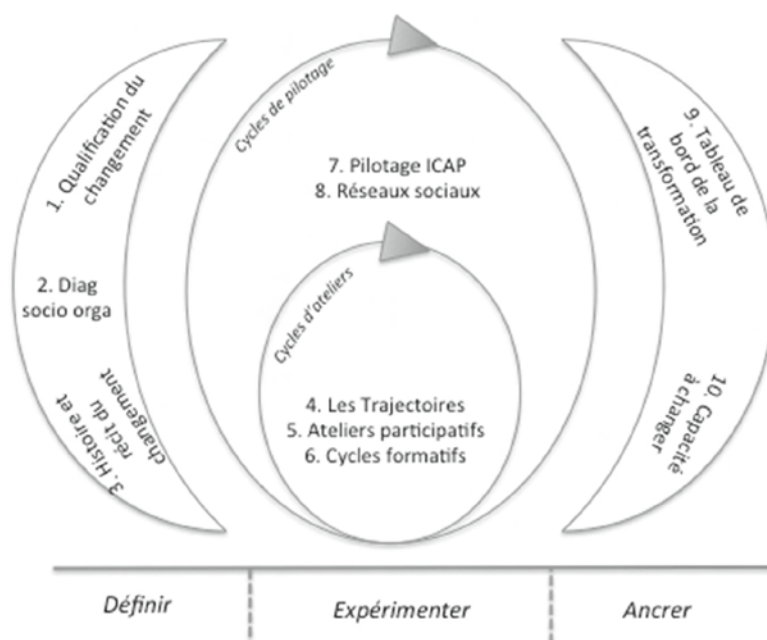
Les récents travaux en gestion du changement sur l'évolution des paradigmes (Autissier, Moutot 2013a, 2013b) mais aussi sur la satura-

tion du changement (Autissier et al 2014) et les thèmes émergents en gestion du changement au niveau international (Autissier, Giraud, 2013), nous ont amené à proposer un modèle agile en gestion du changement. Ce modèle reprend certaines productions du modèle instrumental avec le souci de développer l'appropriation du changement par l'expérimentation.

Le modèle est en trois phases avec des modalités mais aussi des unités d'analyse différentes. Les phases « Définir » et « Expérimenter » concernent un projet ou une grappe de projets dans le cadre d'un programme. La phase « Ancrer » ne se situe pas au niveau d'un projet mais de l'organisation dans son ensemble. Il s'agit de s'intéresser, dans cette troisième et dernière phase, à la manière dont les différents projets de changement s'insèrent dans une dynamique de transformation collective tant au niveau du projet global de l'entreprise que de la capacité à changer des individus et de l'entreprise.

La phase « Définir » est réalisée en amont du projet ou tout au début. Il s'agit de créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des parties prenantes afin que ces dernières prennent conscience du rôle qu'elles auront à jouer. Cette phase diagnostique l'existant et transforme ce diagnostic en feuille de route opérationnelle. Le diagnostic du changement consiste à identi-

Figure N° 3 : Modèle Changement Agile (Autissier, Moutot, 2015).



fier les changements, les acteurs concernés, la culture et les irritants. L'histoire du changement définit les éléments de langages explicatifs et créateurs de sens.

La phase « Expérimenter » est au cœur du modèle. Elle est composée de deux cycles qui se combinent : un cycle d'ateliers et un cycle de pilotage. Le cycle d'ateliers consiste à proposer aux bénéficiaires du changement et/ou à leurs managers des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques. Le cycle de pilotage réalise, à des périodicités différentes, des mesures du changement en cours de réalisation par des enquêtes (Baromètre ICAP qui évalue un taux d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation) auprès des principaux intéressés et des forums sur les réseaux sociaux d'entreprise. Le cycle de pilotage donne des indications quant à la réalisation du changement par des mesures de terrain qui amènent les responsables du changement et les managers à proposer différents ateliers pour s'assurer d'une dynamique du changement. Les outils de pilotage peuvent, par l'outil informatique, être réalisés sur une population importante sans contrainte de temps et d'espace. Les résultats obtenus sont ainsi stockés et permettent de voir les progressions et ainsi d'apprécier l'apport des actions d'accompagnement du changement. En associant le cycle de pilotage avec celui des ateliers participatifs, le changement agile propose un accompagnement « micro ». Chaque service ou entité analysée a la possibilité de choisir des ateliers et/ou dispositifs d'accompagnement différenciés en fonction des mesures obtenues.

La phase « Ancrer » est mise à jour régulièrement par les différents projets de transformation dans l'entreprise. Les productions de cette phase ne traitent pas d'un projet en particulier mais de l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'entreprise. La première production consiste à avoir une vision globale sur 5 ans glissants des projets réalisés, en cours de réalisation et à venir. Cette carte de transformation vise à s'assurer que les différents projets s'inscrivent dans la stratégie. C'est aussi un moyen d'avoir à l'instant t la liste des projets en cours et leur situation d'avancement ainsi que leur ordre de priorité. L'autre production de cette phase est une analyse de la capacité à changer de l'organisation permettant ainsi d'évaluer les progrès en la matière. Ces deux productions sont envisagées en inter-projets mais peuvent être réalisées pour un projet dans le périmètre

de celui-ci. Si le périmètre est le projet, ce sont les personnes en charge de la conduite du changement du projet qui les réalisent. Si le périmètre est tous les projets de l'entreprise, cela nécessite la prise en charge de ces productions par une entité dédiée telle qu'une cellule interne de pilotage de la transformation.

Nous parlons le changement agile et non de conduite du changement agile. En langue française la notion de « change management » a été traduite par « conduite du changement » et « accompagnement du changement ». La notion de « conduite » évoque la possibilité de réaliser un changement de manière autonome quasiment sans les métiers pour lesquels le changement est initié. Même si le terme est couramment utilisé pour décrire les actions de gestion du changement, il présuppose un processus auto-réalisant en termes de changement. A l'inverse, la notion d'accompagnement décrit une action de gestion des parties prenantes quasiment de manière post-changement. Il s'agit d'accompagner des métiers qui ne se soucient pas ou peu de la manière dont le changement est vécu par les parties prenantes. Afin d'éviter ce positionnement poussé/tiré (push/pull) et au regard des situations de changement, il nous paraît important de parler de changement agile pour signifier toutes les actions de gestion des parties prenantes afin que ces dernières réalisent le changement de manière rapide et durable en co-construisant.

CONCLUSION :

Se mettre en mode *delivery* pour être agile

Le changement agile est une réponse méthodologique aux enjeux de transformation dans les entreprises mais c'est aussi une invitation à revoir les modalités gestionnaires des organisations pour ne pas qu'elles sombrent dans ce que François Dupuy nomme « La faillite managériale », titre de son dernier ouvrage publié en 2015 aux éditions du Seuil.

L'agilité est au cœur des organisations qui doivent opérer de plus en plus de changements rapidement. Au travers de l'agilité, nous traitons de la capacité d'une organisation à réaliser ses transformations et réformes. Or que constatons-nous ? Les organisations ont beaucoup de mal à se réformer et à opérer leurs transformations ? Dans leur ouvrage « Agir en mode *delivery* », de nature macro, Autissier, Li et Moutot (2015 aux

éditions Eyrolles) mettent en avant la capacité à agir avec le concept de delivery. Selon ces auteurs, « Delivery, c'est la capacité à privilégier l'action pour obtenir les meilleurs résultats. C'est d'abord et avant tout agir, expérimenter et d'apprendre de l'expérimentation, que ce soit à l'échelle de l'individu, de l'entreprise ou de la société tout entière. »

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., (2010), L'innovation ordinaire, PUF
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Autissier D., Moutot JM., (2015), Le changement agile, Éditions Dunod, Paris.
- Autissier D., Li P., Moutot JM., (2015), Agir en mode Delivery, Éditions Eyrolle, Paris.
- Autissier D., Bareil C., Giraud L., Johnson K., (2014), Un modèle systémique de la saturation de changement, 16^e Congrès IAS, Pékin Chine, 26, 27 et 28 juin 2014
- Autissier D., Moutot JM., (2013a), La boîte à outils de la conduite du changement, Éditions Dunod, Paris.
- Autissier D., Moutot JM., (2013b), Méthode de conduite du changement 3^e édition, Éditions Dunod, Paris.
- Autissier D., (2013), L'émergence d'un paradigme expérientiel en conduit du changement, *Question de Management* N° 3, p102.
- Autissier D., Giraud L., (2013), Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011, *Journal of Organizational Change Management*, 02/2013, Volume 26, Issue 2, April 2013.
- Autissier D., Bensebaa F., Moutot JM., (2012), Les stratégies de changement, Éditions Dunod, Paris.
- Autissier D., Vandangeon Derumez I., Vas A., (2013), Les grands concepts en conduite du changement 2^e édition, Éditions Dunod, Paris.
- Bareil C., (2004), Gérer le volet humain du changement, Editions Transcontinental, Montréal.
- Burgelman, R. A., (1991), « Intra-organizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research », *Organization Science*, Vol. 2, N° 3, August ; 239-262.
- Cyert R.M , March J. (1970), Le processus de décision dans l'entreprise, Dunod.
- Hannan, M.T., et J. Freeman, (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, London.
- Kanter R .M., Stein B.A., Jick T.D., (1992) The challenge of organizational Change :How companies experience it and guide it, Free Press New York.
- Kolb DA., (1984), *Experiential learning, Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall
- Kotter J., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- Lewin K., (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper & Row.
- Miller, D. et P.H. Freisen, (1982), « Structural Change and Performance : Quantum versus Piece-meal - Incremental Approaches », *Academy of Management Journal*, Vol. 25, N° 4 ; 867-892.
- Mintzberg H, (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation
- Orlikowski, W.J., (1996), « Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, Vol. 7, N° 1 ; 63-92.
- Pettigrew, A.M., (1990), « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, Vol. 1, N° 3 ; 267-291.
- Quinn, J.B., (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood.
- Rogers C., (1969), *Freedom to learn : A view of what education might become*, Columbus (OH) : Merrill.
- Rondeau A., (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Télescope*, 14 (3), p. 1-12.
- Stopford, J.M. et C. Baden-Fuller, (1990), « Corporate Rejuvenation », *Journal of Management Studies*, Vol. 27, N° 4, July ; 399-415.
- Tushman, M.L. et E. Romanelli, (1985), « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation », *Research In Organizational Behavior*, Vol. 7 ; 171-222.
- Van de Ven, A.H. et M.S. Poole, (1995), « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3 ; 510-540.