



L'indétermination de la notion de "changement organisationnel"

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

Yvon Pesqueux. L'indétermination de la notion de "changement organisationnel". ISEOR - 3^e colloque doctoral international, Jun 2010, Lyon, France. pp.1-11. <hal-00509693>

HAL Id: hal-00509693

<https://hal.science/hal-00509693v1>

Submitted on 22 Aug 2010

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.



HAL Authorization

**L'INDETERMINATION DE LA NOTION DE
« CHANGEMENT ORGANISATIONNEL »**

TYPE du papier : réflexion de type conceptuel

TYPE : papier

PERSONNE A CONTACTER :

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur 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@cnam.fr

site web

www.cnam.fr/lipsor

L'INDETERMINATION DE LA NOTION DE « CHANGEMENT ORGANISATIONNEL »

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire
« Développement des Systèmes
d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

(France)

INTRODUCTION

Les organisations sont perçues comme étant aujourd'hui « soumises » à des changements structurels ou environnementaux. Cette perception ne risque pas de s'atténuer puisque le changement est désormais envisagé comme une posture permanente affectant les organisations et les individus qui les composent. C'est le commentaire de ce poncif qui nous a amené à parler de « dérive » organisationnelle au lieu de changement (Pesqueux & Triboulois, 2004), 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 (Boudon, 2003). 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 le plus souvent non réfléchie.

Avant même le changement organisationnel, le changement politique est une des constantes du discours politique. R. Rezsohazy (1996) 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 celle de « crise », de « projet » se retrouvent là aussi. On pourrait enfin mentionner la référence au changement comme forme de substitution au discours sur la croissance et comme antidote au déclin, l'impasse de la croissance étant considérée comme le signe de la décadence.

Ce texte est construit sur la séquence des arguments critiques suivants : le changement comme signe d'une société « entrepreneuriale par nature » et fondateur de l'« insécurité sociale », le changement comme représentation et les représentations du changement avant de conclure sur les « postures » du changement.

1. LE CHANGEMENT COMME SIGNE D'UNE SOCIÉTÉ « ENTREPRENEURIALE » PAR NATURE ET FONDATEUR D'UNE « INSECURITE SOCIALE »

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, si ce n'est dans les modalités de son processus. C'est comme si cette véritable idéologie du changement tenait lieu aussi bien de contexte que 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 (1994). 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'entreprise. En effet, celle-ci est vue à la fois comme institution et comme organisation. C'est cette idéologie qui met en question le bien-fondé du *putting in system* comme organisation, c'est-à-dire le « lieu » de manifestation de la relation de travail, et qui nourrit 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 de l'idéologie d'un affaïssement de l'Etat Providence. L'idée d'entreprendre déborderait de l'entreprise 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 à l'entrepreneur, 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 devant se déployer dans tous les contextes.

On pourrait aussi interpréter le changement dans les catégories de l'« insécurité sociale ». R. Castel (2003) 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* » (Castel, 2003, p. 6). 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, vecteur de la désinstitutionnalisation, est chargée d'une dimension affective pouvant être à l'origine du développement de l'anxiété et de phobies, à dimension individuelle, économique, sociale ou politique, la discussion sur la sécurité dans les sociétés contemporaines en étant un exemple. Le changement est donc générateur 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 et donc en contradiction avec l'idéologie du changement. 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. Les « vrais » propriétaires se vengeraient en quelque sorte au travers de la généralisation d'une idéologie du changement au nom d'une perspective progressiste construite par référence à un (re-) nouveau, d'où la conception clinique de la « résistance au changement », traité comme une maladie (avec le protocole « diagnostic - remède »).

En effet, l'Etat, dans son rôle social, opère massivement comme réducteur de risques. Au regard de l'expression de L. Bourgeois (1986), 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 actuelle de ce modèle de société, de « crise de la modernité organisée », en référence à l'argument 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'entreprise.

2. LE CHANGEMENT COMME REPRESENTATION ET LES REPRESENTATIONS DU CHANGEMENT

Si l'on admet que le changement ne peut jamais être qu'une représentation (quia jamais réussi à attraper le changement ?), soulignons que 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 sera effectuée. Pour C. Castoriadis (1999), 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. Du fait du poids des représentations, la « bonne » façon de gérer le changement n'est pas forcément la « meilleure » au regard de critères « objectifs », ce dont on s'aperçoit toujours « après », même si l'imaginaire de la « meilleure » solution 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 mouvement dont l'interprétation culturelle comme « changement » devrait être soigneusement étudiée. Et d'ailleurs peut être, faudrait-il explorer ce qu'une approche culturaliste du changement serait susceptible d'apporter à l'étude la notion ?

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, sans aucune hypothèse sur cette place, l'idéologie du volontarisme managérial ayant tendance à imputer « à la base » la tare de la résistance. Accepter le changement, c'est mettre en péril le « cocon » que la structure tisse autour de l'agent organisationnel et qui l'empêche d'imaginer toute évolution possible sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés. Ce « bien-être organisationnel » construit la situation qu'ils défendent 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 »* (Thévenet, 1986). *« 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 (1993). 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.

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 », « permanence », « continuité » de même que « changement », « mouvement », « modification », « mutation », « métamorphose », « transformation », « adaptation », « évolution », « réforme » se trouvent « con-fondus » dans l'un ou l'autre des champs lexicaux, sans compter la relativité radicale des deux concepts l'un vis-à-vis de l'autre. La permanence (considérée de façon générique) exprime plus ou moins un état là où le changement exprime l'idée d'un processus. Si l'on se focalise sur la notion de « transformation », évoquons, au regard de la racine du mot (« formation »), que la transformation peut aussi être information (ce qui justifiera toute la thématique du changement « informé »), mais aussi « déformation », la transformation évoquant, sans préciser le sens, le passage d'une forme à une autre.

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. 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 (2005) 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 la thématique des *capabilities* tout en distinguant une stabilité destructrice d'une stabilité constructive au regard d'un jugement de valeur dont le référentiel se trouve tout aussi difficile à établir. 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, 2005), comme la résultante de processus dynamiques. Le changement peut être représenté dans les catégories de l'évolution (il est alors vu comme un processus incrémental et comme étant plutôt dépourvu de sens qui irait d'un « moins bon » vers un « meilleur ») ou de la révolution (on parlera alors de « rupture », notion qui pose la question du référentiel qui permette d'en

parler – il y a des révolutions qui n'en sont pas et d'autres dont on ne parle pas qui le sont..., d'autant que ce n'est bien qu'après qu'elles se trouvent qualifiées comme telles, cf. la « révolution industrielle »). 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 de la référence comme « réduction » de la réalité et comme norme. R. Durand & R. Calori (2006) 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.

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 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. 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 normal 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 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'entreprise et, par extension, dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les organisations, 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 qui sont, rappelons-le, des « objets » sociaux, 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 entreprise. Une telle entreprise, comme le remarquait déjà J. Schumpeter (1999) 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.

CONCLUSION : LES « POSTURES » DU CHANGEMENT

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 modalités plus « humble » d'une gestion du changement. Parler de changement organisationnel est en général « con-fondre » ces tensions avec un dosage plus ou moins important accordé à l'un ou l'autre d'entre elles.

Le changement organisationnel est très souvent couplé avec l'apprentissage organisationnel, chacun des deux reposant ainsi sur l'autre et les deux se 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 qualifient C. Argyris & D. A. Schön (1978). 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 changement organisationnel entre également en « résonance » avec la flexibilité, notion qui se substitue alors à celle de 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. Il est d'ailleurs instrumentalisé aujourd'hui dans les catégories du projet. Le changement est enfin très souvent associé à l'innovation (Alter, 2003). N. Alter va même jusqu'à représenter l'innovation comme un changement tout en nous invitant à distinguer « changement » de « mouvement ».

Le 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 vues 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). La référence au changement organisationnel recouvre ainsi des implicites radicalement forts tels que le fait qu'une organisation serait fatalement vouée à l'amélioration.

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 de changement organisationnel. C'est pourquoi cette question 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 évoque alors une forme de parallélisme déterminé entre « changement technique » et « changement organisationnel ». Les « technologies de l'information et de la communication » constituent, aujourd'hui, la base déterministe la plus souvent évoquée.

Le projet de ce texte n'est donc ni de l'ordre de l'érudition à des références privilégiées, alors que d'autres seront omises, en particulier celles qui concernent la notion d'auto organisation et celles qui concernent les théories de la bifurcation, ni de l'ordre de la vulgarisation mais de celui de la compréhension suffisante de ce thème largement rebattu afin de dépasser les poncifs qui dominent la question.

Ceci étant, et afin d'ouvrir le débat en particulier au regard de la conduite du changement, il faut souligner l'ouverture qu'offre une perspective démocratique où le changement se fait avec les acteurs et non sur eux. Ceci plaide pour une critique du changement planifié où les logiques imposées conduisent à la résistance, au rejet ou à la passivité, comme c'est le cas dans de si nombreuses fusions – acquisitions. C'est donc aussi ce qui plaide pour un changement construit sur des logiques sociales et non strictement économiques pour que la double circulation « *bottom – up* » et « *top – down* » puisse opérer.

REFERENCES

- N. Alter, *L'innovation ordinaire*, P.U.F., série « Quadrige », Paris, 2003.
C. Argyris & D. A. Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978.
R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.
L. Bourgeois, *Solidarité*, Paris, 1986.
R. Castel, *L'insécurité sociale*, Seuil, collection « La république des idées », Paris, 2003.
C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 310 et suivantes.
J.-P. Durand & R. Weil, *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1993, p.134.
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.

- M. Feldman, « Learning and Micro-practices : Rethinking Strategy and Organization », Congrès de l'Academy of Management 2005.
- A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.
- 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.
- Y. Pesqueux & B. Triboulois, *la « dérive » organisationnelle – Peut-on encore conduire le changement ?*, L'Harmattan, collection « dynamiques d'entreprises », Paris, 2004
- R. Rezsohazy, *Pour comprendre l'action et le changement politiques*, Duculot, Bruxelles, 1996.
- J. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris, 1999.
- M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1986, p. 90.