

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>L'analyse systémique</b> .....	5
1.1. Le système et les sous-systèmes .....	6
1.2. Les composantes d'un système et son fonctionnement .....	8
1.2.1. La frontière du système .....	8
1.2.2. La perception de la mission .....	9
1.2.3. Les intrants .....	10
1.2.4. Les extrants .....	10
1.2.5. Le processus de transformation .....	10
1.2.6. Le <i>feed-back</i> .....	11
1.2.7. L'enveloppe de maintien .....	12
1.2.8. L'environnement .....	13

1.3. Quelques propriétés des systèmes .....	13
1.3.1. La tendance à l'homéostasie .....	13
1.3.2. Le caractère ouvert, fermé ou semi-ouvert des systèmes .....	15
1.4. Le modèle systémique et le changement .....	16

## CHAPITRE 2

<b>Le changement : définition, sources et mécanismes</b> .....	19
2.1. Qu'est-ce que le changement ? .....	19
2.2. Le processus du changement dans les organisations .....	21
2.2.1. L'éveil .....	25
2.2.2. La désintégration .....	26
2.2.3. La reconstruction .....	28
2.2.4. L'intégration .....	34
2.3. Les implications pour l'agent de changement .....	37
2.4. Le <i>zeitgeist</i> .....	38
2.5. L'opportunité d'entreprendre un changement .....	39

## CHAPITRE 3

<b>La préparation du changement</b> .....	41
3.1. Une définition .....	41
3.2. La préparation du changement dans un environnement en mouvement .....	44
3.3. La démarche du changement .....	45
3.3.1. Le diagnostic de la situation insatisfaisante .....	45
3.3.2. La planification de l'entreprise de changement .....	48
3.3.3. L'exécution du plan d'action .....	53
3.3.4. L'évaluation des résultats .....	53
3.4. La notion de phase ou d'étape .....	54
3.5. Le caractère micro et macroscopique de la démarche de changement .....	55
3.6. Le changement et l'innovation .....	57

## CHAPITRE 4

<b>La formation des attitudes et leur changement</b> .....	59
4.1. Les attitudes et les valeurs .....	59
4.2. La nature des attitudes .....	61
4.2.1. La composante cognitive .....	61
4.2.2. La composante affective .....	61
4.2.3. La composante comportementale .....	61
4.2.4. La nature systémique d'une attitude .....	62
4.3. Quelques caractéristiques des attitudes .....	62
4.3.1. La consonance des attitudes .....	62
4.3.2. La consistance des attitudes .....	63
4.3.3. Le système d'attitudes et son environnement .....	64
4.3.4. Le caractère fonctionnel des attitudes .....	65

4.4. Le changement des attitudes .....	66
4.4.1. Les facteurs internes au système d'attitudes .....	66
4.4.2. Les facteurs externes au système d'attitudes .....	68

## CHAPITRE 5

<b>Le modèle du champ de forces et le diagnostic</b> .....	73
5.1. Le modèle du champ de forces .....	74
5.2. La méthode d'analyse des forces .....	77
5.2.1. La description de la situation existante et de la situation souhaitée .....	77
5.2.2. L'inventaire des forces restrictives (les obstacles) .....	77
5.2.3. L'inventaire des forces motrices (les leviers) .....	78
5.3. Le changement dans le champ de forces .....	78
5.3.1. L'action sur le champ restrictif (les obstacles) .....	79
5.3.2. Les actions sur le champ moteur (les leviers) .....	79
5.3.3. La transformation des forces .....	79
5.4. Le processus sélectif de la méthode .....	80
5.5. Les avantages de la méthode d'analyse des forces .....	80
5.6. La synthèse de la méthode .....	82

## CHAPITRE 6

<b>Les objectifs dans un projet de changement</b> .....	83
6.1. La fonction des objectifs .....	83
6.2. La notion d' <i>objectif</i> et la notion de <i>valeur</i> .....	84
6.3. La flexibilité des objectifs .....	85
6.4. L'objectif terminal .....	85
6.5. Les objectifs intermédiaires .....	86
6.6. L'organisation temporelle des objectifs .....	88
6.7. Des objectifs à l'action .....	91

## CHAPITRE 7

<b>Les résistances au changement</b> .....	93
7.1. Définition .....	94
7.2. La manifestation des résistances .....	95
7.3. La signification des résistances au changement .....	97
7.4. Les sources de résistances au changement .....	98
7.4.1. Les résistances liées à la personnalité .....	98
7.4.2. Les résistances liées au système social .....	100
7.4.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement .....	101
7.5. Les attitudes à adopter à l'égard de la résistance au changement .....	102

**CHAPITRE 8**

<b>Une taxonomie des approches du changement</b> .....	105
8.1. Les notions d'approche, de stratégie, de tactique .....	105
8.1.1. La notion d'approche .....	106
8.1.2. La notion de stratégie .....	106
8.1.3. La notion de tactique .....	106
8.2. Une taxonomie des approches du changement .....	107
8.3. Une typologie en fonction de la conception du changement chez l'être humain .....	107
8.3.1. Les approches empirico-rationnelles .....	107
8.3.2. Les approches normatives-rééducatives .....	109
8.3.3. Les approches coercitives .....	110
8.4. Une typologie en fonction des rapports entre l'agent et les destinataires .....	111
8.4.1. Les approches consensuelles .....	111
8.4.2. Les approches conflictuelles .....	113
8.4.3. Les approches marginales .....	114
8.5. Le choix d'une approche .....	116

**CHAPITRE 9**

<b>La dimension du pouvoir et le choix d'une stratégie</b> .....	119
9.1. Le pouvoir et ses mystifications .....	120
9.2. Une définition du pouvoir .....	120
9.2.1. Les petits groupes .....	121
9.2.2. Les organisations formelles .....	121
9.2.3. Le développement communautaire .....	122
9.3. Les sources de pouvoir .....	122
9.3.1. Savoir ce que valorisent ceux qui doivent être influencés .....	123
9.3.2. Connaître ses propres ressources .....	124
9.3.3. Faire voir la correspondance entre ses ressources et les besoins du système .....	124
9.3.4. Savoir ce que soi-même on valorise .....	125
9.4. Une illustration .....	125
9.5. Le pouvoir et le choix d'une stratégie .....	127
9.5.1. L'imposition .....	129
9.5.2. La pression .....	130
9.5.3. La consultation .....	130
9.5.4. La cogestion .....	131
9.5.5. L'incitation .....	131
9.5.6. Les suggestions .....	131
9.5.7. L'habilitation .....	132
9.6. Le comportement de l'agent et des destinataires dans chacune des sept stratégies .....	132

9.7. Autres critères pour choisir une stratégie .....	134
9.7.1. Le confort de l'agent à l'égard de l'une ou l'autre des stratégies .....	135
9.7.2. Le degré de convergence des objectifs de l'agent et ceux des destinataires .....	135
9.7.3. Les réactions prévues des destinataires .....	136
9.7.4. Les pressions externes .....	136
9.8. Le choix de la stratégie .....	137
9.9. L'élaboration d'une stratégie .....	138

## CHAPITRE 10

<b>Les acteurs dans l'entreprise de changement</b> .....	141
10.1. Les agents du changement et les destinataires .....	142
10.2. Les rôles exercés par les agents/gestionnaires .....	143
10.3. Les destinataires du changement .....	144
10.3.1. Les destinataires terminaux .....	144
10.3.2. Les destinataires relais .....	144
10.4. Les types d'agents de changement .....	145
10.4.1. Le modèle de l'animateur .....	146
10.4.2. Le modèle du militant .....	146
10.4.3. Entre le militant et l'animateur .....	147
10.5. La position de l'agent de changement :	
consultant interne, consultant externe .....	148

## CHAPITRE 11

<b>La gestion de la transition</b> .....	151
11.1. Qui doit gérer la transition ? .....	152
11.2. Qui associer à la gestion du changement ? .....	153
11.3. La période de transition génératrice de turbulence .....	153
11.3.1. Les difficultés liées au processus vécu par les membres .....	154
11.3.2. Les difficultés liées au contenu du changement .....	155
11.3.3. Les réactions de l'entourage (clients, pairs, partenaires) .....	155
11.4. Les principes généraux et moyens pour gérer le changement .....	155
11.5. Des mécanismes de gestion du changement pendant la transition .....	156
11.5.1. Un groupe de suivi/pilotage du changement .....	156
11.5.2. Des opérations de « bilan provisoire » .....	157
11.5.3. Des moyens d'information spéciaux .....	157
11.5.4. Des rencontres éclair .....	157
11.5.5. Des activités de soutien .....	158
11.5.6. De la supervision individuelle .....	158
11.5.7. Des séances de résolution de problèmes .....	158
11.5.8. De la délégation .....	158
11.5.9. Des outils de collecte d'information .....	158

<b>Xii</b>	Le changement organisationnel
11.6. Les activités de contrôle et d'évaluation .....	159
11.7. L'appropriation du changement .....	159
<b>Conclusion</b> .....	161
<b>Annexe Esquisse d'une démarche de changement</b> .....	165
<b>Bibliographie</b> .....	171