

Management du changement stratégique et organisationnel

ECTS : 3

Description du contenu de l'enseignement :

Séance 1 : Les visions ontologiques du changement

Vision ontologique de l'organisation : Entité / flux

Impact sur la vision du changement :

- changement stratégique / stratégie as practice
- changement épisodique / changement continu

Séance 2 : Panorama des méthodes d'intervention au sein des entreprises

- Les dynamiques d'intervention et leurs fondements (théoriques et pratiques : philosophie et mode d'intervention)
- Les tensions implicites des méthodes d'intervention

Séance 3 : Obstacles et conditions de réussite des interventions visant au changement

- Facteurs de résistance au changement des individus
- Choisir son mode d'intervention pour surmonter les résistances au changement
- Quelle stratégie de changement pour réussir

Séance 4 : Mise en situation / simulation « change management »

- Le model de Kotter
- Theory E / Theory O

Texte à lire avant la séance : Kotter, J.P. (1995), Leading Change : Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, 59 – 67.

Séance 5 : La position particulière des managers (intermédiaires et de proximité) dans la conduite des changements en entreprise

- Le manager à l'interface entre la direction et les opérationnels
- La capacité d'intervention du manager sur le cours du changement

Compétence à acquérir :

Le changement est un phénomène complexe, qui a fait l'objet de nombreuses recherches portant sur différents aspects : ses moteurs (internes externes), son impact (social, technique), sa profondeur (premier, deuxième, troisième ordre), sa dynamique (radicale, incrémentale), les acteurs (individu, groupe), etc. Intervenir dans des organisations quels que soient leur taille, leur secteur d'activité, comme consultant ou comme manager, nécessite d'apprendre à comprendre le changement, savoir en appréhender ses mécanismes, savoir intervenir auprès des acteurs, les accompagner. En effet aujourd'hui, dans un environnement en perpétuel mutation, incertain et indéfini, le changement tend à devenir la règle et non plus l'exception. Former les managers et les consultants de demain impose donc de leur apprendre à appréhender ce phénomène complexe. Ce séminaire propose donc d'aider les étudiants à appréhender la diversité et la complexité des situations de changement, à les analyser pour ensuite intervenir dessus.

Il permettra dans un premier temps de comprendre ce que signifie le mot « changement » dans une large acception. Une fois que la complexité de ce phénomène sera assimilée, les différentes méthodes d'intervention en entreprise seront explorées,

faisant apparaître leur diversité, leurs points forts et leurs faiblesses, et les tensions qu'elles sont susceptibles de soulever lorsqu'elles sont déployées au sein des organisations. Après une mise en situation durant laquelle les étudiants seront amenés à conduire eux-mêmes le changement, à engager des actions et à en mesurer les effets sur les individus, le rôle plus particulier des managers intermédiaire en situation de changement sera abordé.

Mode de contrôle des connaissances :

Les étudiants seront évalués en deux temps :

- 50% : un exposé réalisé en binôme d'un article rattaché à une séance et présenté lors de celle-ci
- 50% : en fin de séminaire, sur la base d'une note issue d'une réflexion personnelle sur les apprentissages réalisés lors de la simulation.

Bibliographie, lectures recommandées :

Séance 1 : Burgelman, R.A., (1991) " Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research ", *Organization Science*, Vol 2, N° 3, August 239-262. Bresman, H. 2013. Changing routines A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D. *Academy of Management Journal*. 56,(1) 35-61 Langley, Ann; Smallman, Clive; Tsoukas, Haridimos; Van De Ven, Andrew H. 2013. Process Studies of Change In Organization And Management Unveiling Temporality, Activity, And Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1) 1-13 Tsoukas, H. et Chia, R. (2002), On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, 13: 5, 567-582. Van de Ven, A.H., et Poole, M.S. (2005), Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26: 9, 1377-1404. Greenwood, R. et C.R. Hinings, (1988), « Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change », *Organization Studies*, Vol. 9, n°3: 293-316. **Séance 2 :** Seo, Putnam & Bartunek (2004). Dualities and tensions of planned organizational change, In M.S. Poole and A.H. Van de Ven *Handbook of Organizational Change and Innovation*; Oxford University Press: p.73-105 Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332. Bartunek, J-M. Balogun, J., Do, B. (2011). Considering Planned Change Anew- Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully. *Academy of Management Annals*. 5:1, 1-52 **Séance 3 :** Beer, M. et Nohria N.(2000), *Cracking the Code of Change*, *Harvard Business Review*, 78 : 3, 133-141. Kotter, J.P. (1995), *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, 59 - 67. Kotter, J.P., and Schlesinger, L.A. (1979). *Choosing Strategies for Change* *Harvard Business Review*: p. 1-10. Senge, P., (1990), « The Leader's New Work : Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, Fall Vandangeon-Derumez, I. et D. Autissier. (2012). Les réseaux apprenants comme facilitateur du changement, *FNEGE* rang 4). Vandangeon-Derumez. I. (1998). La dynamique des processus de changement. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°120, 120-138. (HCERES rang A, FNEGE rang 2, CNRS rang 3). **Séance 4 :** Bareil, C. et J. Gagnon, (2005), *Facilitating the individual capacity to change*, *Gestion* 2000, 22 : 5, 177-194. Ford, J., Ford, L., et D'Amelio, A. (2008), *Resistance to change: The rest of the story*, *Academy of Management Review*, 33: 2, 362-377. Nutt, Paul C. (1986). *Tactics of implementation*. *Academy of Management Journal*., 29 (2,) 230-261. Oreg, S. (2003). *Resistance to change: Developing an individual differences measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), p. 680-693. **Séance 5 :** Autissier, D. et I. Vandangeon-Derumez. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion*, 5(174), 115-130. Autissier, D. et I. Vandangeon-Derumez. (2005). *Le Management des Cadres dans les Projets de Changement : de la Prescription à la Participation*. *Gestion* 2000, 22(5), 157-172. Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries, *British Journal of Management*, 14: 1, 69-83. Balogun, J. et G. Johnson (2004). *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*, *Academy of Management Journal*, 47 : 4, 523-549. Balogun, J., & Johnson, P (2005). *From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking*. *Organization Studies*, 26(11): 1573-1601. G. Currie, « The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS », *British Journal of Management*, Vol 10, p. 141-155, 1999

Document susceptible de mise à jour - 03/04/2026

Université Paris Dauphine - PSL - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 PARIS Cedex 16