

1- Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps (**Van de Ven AH. et Poole M.S., 1995.**). On peut étudier le changement à partir de son contenu. Le changement peut par exemple porter sur la répartition et la formalisation des tâches, sur les processus de travail et les diverses façons d'accomplir ces tâches. Les deux autres dimensions clés du changement sont, d'une part, le contexte dans lequel il se déroule et, d'autre part, le processus, c'est-à-dire la manière dont il se déploie dans le temps et l'espace. Contenu, contexte et processus sont liés: toute action de changement organisationnel doit prendre en compte ces trois dimensions.

Il est utile également de distinguer le niveau auquel le changement s'effectue. Le changement organisationnel est un changement au niveau d'un système (l'organisation). Il se distingue du changement au niveau des individus ou des petits groupes qui composent l'organisation. Il possède des caractéristiques propres, des dynamiques spécifiques, tout en s'appuyant sur des changements au niveau individuel qu'il contribue d'ailleurs à provoquer.

2- Les facteurs du changement organisationnel

Trois principaux types de facteur sont à l'origine du changement organisationnel : la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel (Colletis, Lung, 2006). Endogène à la dynamique industrielle, le premier tient au processus de la rivalité concurrentielle qui repose en partie sur la capacité des firmes à innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle. Le second est au contraire exogène puisque le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique. Le troisième est tantôt exogène, tantôt endogène : exogène quand la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles ; endogène, quand ce changement institutionnel est le produit d'innovations organisationnelles qui se diffusent par le processus concurrentiel (l'émergence et de la diffusion des méthodes tyloriennes de production par exemple).

2-1 La rivalité concurrentielle

La dynamique du processus concurrentiel est certainement l'un des moteurs du changement organisationnel, dans sa double dimension paradoxale : elle conduit à la fois à la diffusion des innovations par l'imitation des pratiques

concurrentielles performantes (mimétisme), mais aussi à la contestation des firmes installées par les nouveaux entrants au moyen d'innovations organisationnelles

L'innovation organisationnelle est en effet une stratégie majeure pour contester les firmes installées au sein d'une industrie et y prendre une position dominante. A la suite de Chandler, on considère en effet que l'innovateur (*first mover*) possède un avantage décisif par rapport à d'éventuels concurrents dans la mesure où, si son innovation est couronnée de succès², il devancera toujours ses concurrents en descendant le long de la courbe d'apprentissage pour maîtriser les innovations et développer ses capacités organisationnelles ou encore en structurant un réseau de distribution étendu et performant (en occupant le marché). A défaut de nouvelles innovations, l'innovateur possède un avantage durable par rapport à ses concurrents.

2-2-Le changement technologique

Dans la mesure où le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisation et des routines, l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles. En atteste le débat sur le lien entre la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel.

En effet, la vertu majeure de ces nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisée ne peut permettre. Il convient tout aussi bien de modifier les attitudes et l'implication des salariés sur leurs postes de travail, que de faire évoluer les rapports entre les différents départements ou encore les relations interentreprises (notamment dans les relations avec les clients comme avec les fournisseurs). En bref, l'introduction des TIC suppose un changement organisationnel profond (Boyer, 2002). Or ces relations sont structurées par des normes de comportement qui se sont établies par interactions progressives

2. 3- L'évolution du contexte institutionnel

En effet, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. Si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique (Amable, Palombarini 2005), il est manifeste qu'une modification de ce compromis va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation.

