

Nature et intensité des changements organisationnels

On peut distinguer des changements en fonction de leur intensité⁶, distinction qui renvoie à la nature plus ou moins radicale du changement

. Les « changements de premier ordre » renvoient à des évolutions de l'organisation, c'est-à-dire des changements incrémentaux qui ne modifient pas la logique dominante, comme par exemple un nouveau système de gestion de la qualité, la suppression d'un niveau hiérarchique, l'introduction d'un nouvel applicatif au sein d'un système d'information existant, etc.

Les « changements de second ordre » renvoient à des changements radicaux qui bouleversent significativement le fonctionnement et la structure de l'organisation, par exemple une reconfiguration de la chaîne de valeur, une refonte complète du système de gestion des ressources humaines, etc.

La prise en compte de l'intensité du changement peut se coupler avec celle de la nature plus ou moins discontinuité du changement. On distingue ainsi le changement continu (aussi appelé changement évolutif ou transactionnel] du changement discontinu (également nommé changement révolutionnaire ou transformationnel).

. Gestion du changement organisationnel

On peut définir la gestion du changement comme un ensemble de techniques et d'outils dont le but est de gérer le côté humain du changement et réduire l'impact des nouvelles pratiques organisationnelles chez les personnes pour les résultats d'une manière efficace. (Lapin, 2012). Un processus de changement organisationnel doit être bien structuré pour la gestion du déploiement réussir.

Le modèle de Lewin

Le modèle de Kurt Lewin¹⁷ est connu comme l'une des premières approches conceptuelles importantes permettant de comprendre le processus de changement. Lewin souligne que différents facteurs favorisent le changement (ses motifs, son incidence positive, les appuis dont il bénéficie et les motivations en faveur du changement). Ces facteurs s'apparentent aux **forces d'entraînement**, à l'opposé desquelles se trouvent les **forces de retenue** ou de résistance (la peur ou le refus du changement, les obstacles au changement). Certaines forces facilitent le changement et d'autres y font obstacle ; la situation organisationnelle présente ou actuelle représente l'équilibre entre ces forces.

Première étape : le dégel

Efforts de changement pour surmonter la pression liée à la résistance individuelle.

Deuxième étape : le changement (ou période de transition)

C'est pendant cette période que s'acquièrent de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant la motivation et le désir de changement chez les employés, et en les incitant à s'identifier à de nouveaux modèles (par apprentissage). Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les employés se sentent à l'aise avec les nouvelles approches organisationnelles. Il est important de renforcer et de souligner leurs efforts et les résultats obtenus pendant la période de changement.

Troisième étape : le gel

Quand tous les changements nécessaires ont été mis en œuvre, la nouvelle situation doit être gelée afin qu'elle ne change pas au fil du temps et que les changements soient réussis. Sinon, il y a fort à parier que le changement sera passager et que les employés tenteront de retrouver leurs anciennes habitudes de travail. Le **gel** a pour but de stabiliser la nouvelle situation en équilibrant les forces d'entraînement et de retenue.

Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter

Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de John Paul Kotter repose sur le modèle à trois étapes de Lewin pour développer une méthode de mise en œuvre du changement plus détaillée. Les huit étapes de ce modèle sont présentées :

1. Mise en place d'un sentiment d'urgence ;
2. Formation des personnes ayant une influence pour conduire le changement ;
3. Les efforts de changement et de ciblage des stratégies qui permettent la réalisation du changement ;
4. Communication des objectifs pour ceux qui sont impliqués dans le processus de changement ;
5. Donne la permission à l'employé lorsque cela est nécessaire et de former de nouvelles responsabilités ;
6. Développement de projet de changement à court terme à maintenir à long terme ;
7. Consolidation des gains de plus de modifications ;
8. Modification de la culture organisationnelle ;

Selon l'auteur on peut conclure que l'efficacité est obtenue grâce à la souplesse d'organisation agents et que les résultats attendus du processus sont prévisibles.