

Du Changement à la Transformation

David Autissier, Kevin Johnson, Emily Metais-Wiersch

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2018/2 n° 21**, PAGES 45 À 54
ÉDITIONS **EMS ÉDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.182.0045

Date de mise en ligne : 24/09/2018

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-45?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Du Changement à la Transformation

From change to transformation

David AUTISSIER, Kevin JOHNSON et Emily METAIS-WIERSCH

Résumé ■

En 60 ans, la conduite du changement est devenue un objet gestionnaire avec ses théories, ses modèles, ses processus, ses outils et ses compétences. L'émergence d'un changement exponentiel oblige les entreprises à penser en termes de transformation pour piloter tous les projets de changement avec un objectif d'ancrage et de développement de la capacité à changer. De nombreuses entreprises créent des directions de la transformation pour cela.

■ **Mots-clés** : *conduite du changement, transformation, agile.*

■ Summary

In 60 years, change management has become a managerial object having its theories, models, processes, tools and skills. Facing an exponential increase in change needs and initiatives, organizations now need to think in terms of transformation to drive every change projects with a goal of anchoring and developing change capacity. Directions of Transformation are created in many organizations as a response to this context.

■ **Keywords**: change management, transformation, agile.

INTRODUCTION

Héraclite (541-480 av. J.-C.) et Parménide (VI^e siècle av. J.-C.) parlaient déjà des problématiques de changement en leur temps. Héraclite évoquait la notion de mobilisme à l'opposé de Parménide qui préférait la certitude. Héraclite décrit un monde chaotique en mouvement perpétuel dans lequel l'homme doit trouver sa place comme l'illustre la citation suivante : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve ». Parménide défend l'idée d'une harmonie universelle qui procure stabilité et épanouissement. L'homme a une place dans le cosmos en tant que partie d'un tout universel et doit s'y cantonner, « L'être est, le non être n'est pas ». L'analyse historique des travaux et méthodes de la conduite du changement nous amène à envisager 5 approches à partir des travaux de Lewin dans les années 1940 jusqu'à nos jours.

Initiée avec les travaux de Lewin dans les années 1940/1950, la gestion du changement organisationnel a évolué tant dans ses objectifs que ses méthodes et outils. Une analyse historique, nous permet d'avancer cinq grandes

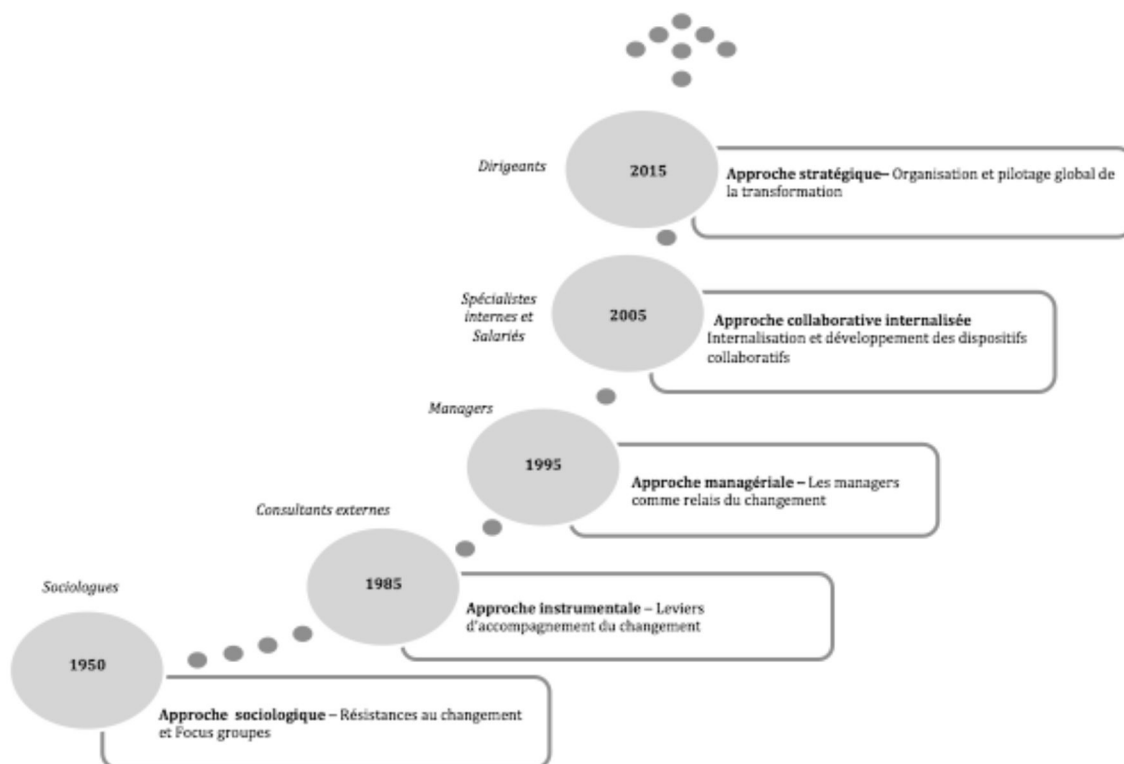
approches qui se superposent pour constituer aujourd'hui le corpus théorique et managérial de la gestion du changement et de la transformation. Par changement nous entendons l'accompagnement d'un projet avec des objectifs et un planning dédiés. Par transformation, nous entendons l'accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage. La bascule entre les notions de changement et de transformation est intervenue avec la révolution digitale à partir de 2012 avec une croissance exponentielle des changements.

Un premier travail d'analyse des différents courants en gestion du changement a été publié en 2013 dans cette même revue (QDM N°3 septembre 2013, p.102). Cet article complète et actualise cette première publication.

Etape 1 : l'approche sociologique de Lewin dans les années 1950

Sans remonter, selon l'expression « aux calendres grecques », nous datons le point O de la conduite du changement contemporaine aux années 1940/1950 avec les travaux de Kurt Lewin.

Figure 1 : Les approches du Changement et de la Transformation



Nous parlons de changement organisationnel comme un projet (un début, une fin, des actions dédiées) visant à modifier les pratiques, outils, organisations et/ou comportements d'un système social en vue de leur remplacement. Selon une approche sociologique et psychologique, Lewin (1951) insiste sur le rôle de l'individu encapsulé dans des groupes sociaux pour comprendre la dynamique de changement. Selon Lewin, l'individu développe des phénomènes de résistance au changement qui s'expliquent par l'abandon des routines, la peur de l'inconnu et l'effort d'apprentissage. Les travaux de recherche de Lewin ont mis en évidence que les résistances au changement peuvent être levées par un travail de préparation consistant à faire dialoguer les membres des groupes concernés sur les modalités d'application du changement. C'est la très connue expérience des Focus Groupes de Lewin. Pour un projet de changement de comportements visant à faire consommer des abats et des morceaux de viande non nobles, il a proposé aux personnes concernées de se retrouver en petits groupes selon une périodicité hebdomadaire pour échanger sur leurs expériences de cuisine des aliments sur lesquels portait le changement. Ce dispositif fut appelé « focus groupe ». Le résultat fut stupéfiant le taux d'adoption fut 10 fois plus important pour les personnes en focus groupe que pour les autres montrant ainsi que l'on peut faire changer une personne par les pratiques et le partage des pratiques au sein de son ou ses groupes d'appartenance. Les groupes ont des codes sociaux qui conditionnent la participation des personnes à ces mêmes groupes. Pour rester intégrés à ces groupes, les personnes sont prêtes à faire évoluer leurs comportements. Cette approche du changement sera reprise par les auteurs de l'Organization Development (OD) (Bower, 1973 ; Bowers, Franklin et Pecorella. 1975, Franklin, 1976). Pour les auteurs de ce courant, l'organisation est un système en équilibre quasi stationnaire. Le changement est considéré comme un événement particulier de la vie de l'organisation (Van de Ven et Poole, 2005) qui déstabilise celle-ci pour la conduire vers un nouvel état d'équilibre quasi stationnaire (principe du champ de forces opposées, développé par Lewin en 1947). Pour cela, selon le modèle de Lewin (1951), le changement suit trois phases prédéfinies : la prise de conscience (ou dégel), la mise en mouvement

de l'organisation (ou mouvement) et la stabilisation de la nouvelle organisation (ou regel).

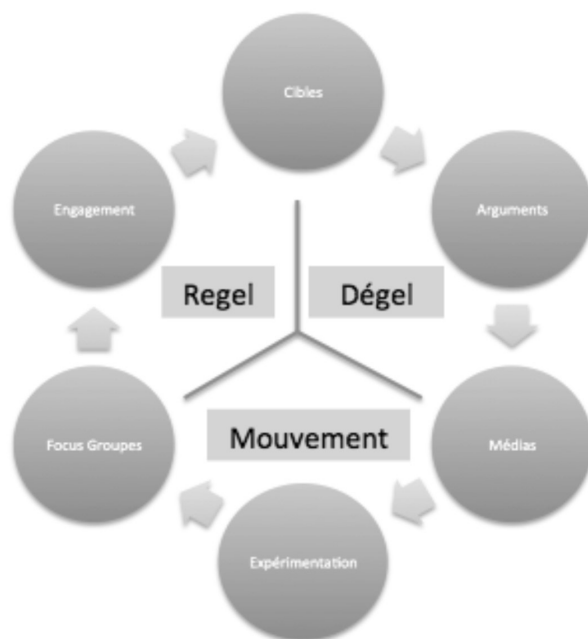
Lewin est très connu et reconnu pour ses travaux sur la résistance au changement et les Focus Groupes mais la lecture de ses expériences nous permettent d'avancer d'autres mécanismes du changement que l'on retrouve encore aujourd'hui dans les pratiques de conduite du changement. Notre interprétation de ses travaux et les utilisations de ces derniers, en autres, par les auteurs de l'OD, nous permettent d'avancer les mécanismes suivants :

- définir avec précision la cible du changement, tous les acteurs concernés et ceux qui vont actionner le changement de manière concrète ;
- construire un argumentaire du changement en privilégiant le quoi et le comment par rapport au pourquoi ;
- savoir mobiliser les bons médias de communication et privilégier les médias chauds (avec interaction) pour les changements de comportements ;
- avoir des relais légitimes et attractifs qui couvrent la cible pour relayer au quotidien les messages du changement ;
- privilégier des temps d'expérimentation du changement avec des mises en situation ;
- mettre en place des focus groupes ;
- avoir des temps d'appropriation visant à l'engagement des acteurs comme des moments visant à définir ce qui est bien dans le changement pour le futur.

Cette approche du changement s'inscrit dans une vision téléologique du changement où l'état souhaité est la force motrice du changement et les acteurs de l'organisation sont considérés comme les agents du changement. Les experts du changement, ceux qui apportent des outils et des démarches sont des sociologues qui construisent des grilles de lecture du réel aux principaux intéressés et peuvent parfois intervenir en tant que facilitateur (animer des focus groupes par exemple).

L'approche de Lewin en matière de conduite du changement vise à convaincre les personnes de l'intérêt du changement afin de lever les résistances. On parle de démarche de persuasion. Les actions d'accompagnement visent à convaincre les parties prenantes et plus particulièrement celles qui développent le plus de résistances. Les personnes concernées par le changement ne sont à aucun moment de la démarche contraintes. Le changement est expli-

Figure 2 : La démarche Lewinienne



qué, expérimenté et partagé entre les personnes avec l'aide d'agents du changement.

Etape 2 : Le changement comme objet gestionnaire : l'approche instrumentale de Kanter dans les années 1970/1980

À la fin des années 70, les pays occidentaux entrent dans une période de récession. Les entreprises se battent sur les marchés pour conserver leur positionnement et leur avantage concurrentiel. La concurrence de pays émergents, comme la Chine, remet en cause les modèles américains de développement stratégique dans un monde où les marchés se libéralisent. Dans ce contexte, il devient important pour les entreprises d'aligner leur stratégie sur les évolutions du marché (Demers, 1999). Pour faire face à ces évolutions, les chercheurs en gestion stratégique prônent un changement révolutionnaire, entraînant le remplacement de l'ancienne organisation par une nouvelle, plus apte à faire face à la concurrence et aux évolutions de l'environnement (Miller et Friesen, 1980). Le changement devient alors une méthode d'intervention visant à remplacer les pratiques existantes à l'aide de leviers. Kanter, Stein et Jick (1992), ont proposé des leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation. Ces auteurs ont classé ces leviers

dans une suite chronologique : la roue du changement. Cette roue du changement a inspiré un grand nombre de méthodes de conduite du changement déployées par les grands cabinets de conseil pour le déploiement des projets informatiques du type ERP comme SAP (Entreprise Resources Planning ou PGI en français Progiciel de gestion Intégré). Les gros projets ERP ont été un accélérateur de la conduite du changement instrumentale qui propose des leviers d'accompagnement. Avant les ERP, l'informatisation consistait à développer des programmes sur mesure (informatique maison) à partir d'une analyse fonctionnelle. Avec l'arrivée des ERP, le processus d'informatisation a été complètement revu. Il ne s'agissait plus de créer des programmes adaptés à l'organisation mais de paramétrer des outils standards voire de modifier les processus existants pour que ces derniers soient optimisés et adaptés aux fonctionnalités informatiques. On parle alors de BPR (Business Process Réingéniering) pour décrire l'action qui vise à revoir les processus avec un objectif d'optimisation et d'informatisation. De nombreuses grandes entreprises ont utilisé les projets d'informatisation en mode ERP pour opérer une optimisation des processus. L'accompagnement des projets informatiques a été revu. Il ne s'agissait plus uniquement de former les utilisateurs mais il fallait aussi communiquer et les accom-

pagner pour décrire l'évolution des processus et des règles de gestion. La conduite du changement a eu ce rôle d'accompagnement par le déploiement de trois grands leviers que sont la communication, la formation et l'accompagnement avec en amont des actions de diagnostic et en aval de pilotage.

Kanter et al (1992) ont proposé une méthode de conduite du changement reposant sur dix leviers opérationnels :

1. Un travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité ;
2. Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement (mesures), fondées sur des points de repères (jalons) qui permettent une remontée de l'information ;
3. La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun ;
4. L'instauration de règles et de procédures pour homogénéiser les pratiques ;
5. La volonté d'obtenir des progrès rapides ;
6. Le soutien des sponsors et des partisans du changement ;
7. Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges et de pratiques ;
8. Un support par la formation ;
9. Des symboles, des signaux qui éclairent le changement ;
10. Un contrôle et un suivi du processus de changement.

La roue du changement de Kanter a été à l'origine des méthodes de conduite du changement proposées par les cabinets de conseil. Un travail mené en 2003 (Autissier Moutot, 2015b) sur les pratiques de conduite du changement avait permis de montrer que la plupart des méthodologies étaient structurées selon en 3 phases et huit livrables (on parle d'ailleurs de modèle en 3*8). Il y a une phase de diagnostic visant à qualifier le

projet, l'état d'acceptation des parties prenantes et les principaux impacts. Ces éléments de diagnostic permettent de produire un plan de communication, de formation et d'accompagnement qui seront déployés selon le planning du projet. Pendant l'accompagnement des mesures visant à s'assurer de l'adhésion des parties prenantes sont réalisées ainsi que des indicateurs portant sur le projet et l'activité concernée.

Etape 3 : Les managers acteurs du changement : l'approche managériale de Kotter dans les années 1990/2000

Au milieu des années 1990, les grandes transformations conduites par les entreprises se soldent souvent par des échecs. Pour Kotter (1996), qui a conduit une enquête auprès d'une centaine d'entreprises, ces échecs s'expliquent par l'absence de méthodologie en matière de conduite du changement. Il avance alors l'idée que les changements ne se font pas dans les projets mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien. Avec son modèle en 8 étapes, il met en avant le rôle structurant et hautement contributif du manager dans le processus de changement. Pour Kotter (1996) la réussite d'un changement, passe par la mobilisation des managers et l'engagement de ces derniers. Il préconise de former les managers à leur rôle d'agent du changement au travers de son modèle en 8 étapes afin que les managers soient des relais du changement. Dans ces écrits plus récents (Kotter, 2018) il mentionnera le rôle de relais mais aussi de co-constructeur du changement avec les collaborateurs.

Figure 3 : Le modèle instrumental de la conduite du changement



Etape 1 : Créer l'urgence

C'est une des thématiques fortes chez Kotter. Il faut créer un sentiment d'urgence (burning platform) au travers de l'argumentation qui est donnée du changement. L'idée de l'urgence est fortement remise en cause notamment dans des situations de changements permanents. Kotter préconise d'insister sur les variables exogènes contraignantes et notamment les probables sanctions du marché.

Etape 2 : Former une coalition puissante

L'influence du leadership nord-américain est très forte dans les écrits de Kotter. Le manager, quel que soit son niveau, doit établir un leadership pour entraîner ses collaborateurs dans la dynamique du changement. Il doit se créer des équipes légitimes et influentes pour démultiplier le changement.

3. Créer une vision du futur

Afin d'éviter la peur du changement et la dimension anxieuse sous-jacente, Kotter propose de définir avec précision ce que sera le futur et l'état post changement. La visibilité et la matérialisation de la cible permettent de rassurer les parties prenantes tout en leur montrant ce vers quoi tend leur action en situation de changement. Cela vaut lorsque l'on connaît la cible avec précision, ce qui n'est pas toujours le cas.

4. Communiquer la vision du futur

La communication joue un rôle central dans l'accompagnement du changement chez Kotter et

dans les pratiques nord-américaines en générale. Pour Kotter la communication doit être rappelée très régulièrement auprès des collaborateurs en insistant sur la cible et la situation d'urgence. Pour Kotter il faut marteler en permanence le pourquoi et la destination du changement.

5. Inciter à l'action

Pour Kotter, le manager doit inciter ses collaborateurs à expérimenter le changement de manière opérationnelle et à traiter les obstacles (les résistances et les irritants). Le manager doit être un facilitateur et un acteur qui veille à l'opérationnalisation des changements dans les activités opérationnelles. Le manager doit être considéré comme une ressource par les collaborateurs pour arbitrer et lever les obstacles le cas échéant.

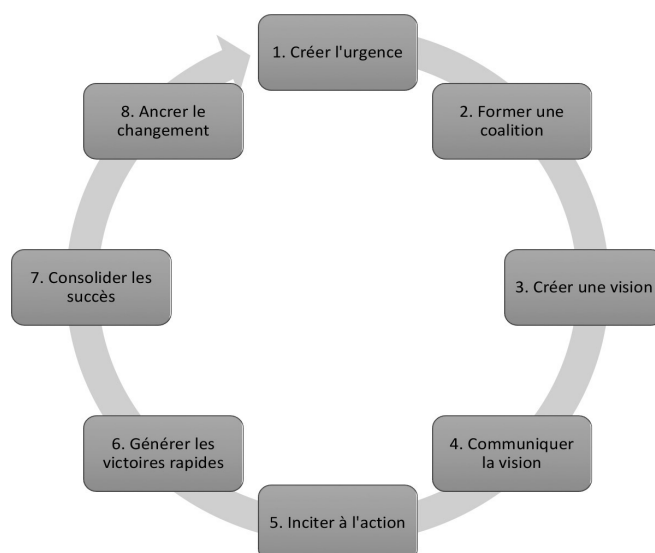
6. Générer des victoires à court terme

Pour permettre l'implication et l'engagement des acteurs, il est important d'avoir des jalons dans un projet de changement avec des réalisations qui constituent des victoires rapides. La notion de planification et de jalons avec des réalisations matérialisant le changement en cours de réalisation permettent aux parties prenantes de se dire que « c'est jouable ».

7. Consolider les succès

Les victoires rapides sont souvent le fait d'une expérimentation qu'il convient de généraliser sur tout ou partie du périmètre du changement. Il s'agit de passer de l'expérimentation au changement de masse qui concerne toutes les parties prenantes. On peut aussi parler de point

Figure 4 : Les 8 étapes de Kotter



de bascule pour que l'ensemble de l'entreprise passe de l'état A à l'état B.

8. Ancrer le changement

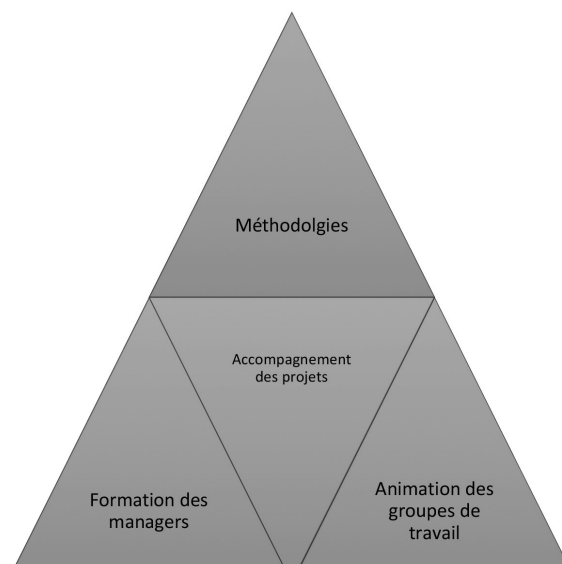
Le changement est-il ancré durablement dans les organisations, les pratiques et les comportements ? C'est souvent un des points les plus difficiles à traiter dans le changement parce que les délais d'ancrage sont souvent plus longs que les temps d'accompagnement mais aussi du fait de la difficile mesure de certains changements, notamment en termes de culture, de comportements et de postures. Une manière simple, demandez aux managers de noter sur une échelle de 1 à 10, le niveau d'ancrage d'un changement, cela vous donnera une idée.

Etape 4 : Le changement collaboratif : l'approche collaborative et internalisée depuis les années 2000

La relative réussite des démarches instrumentales pour les projets de changement informatique de type ERP, l'émergence d'une sociologie collaborative (sous la pression des classes d'âges Y mais aussi d'une évolution sociétale désireuse d'une plus grande participation à la décision), les projets digitaux et les impératifs d'innovation ont montré les limites des démarches descendantes et l'intérêt des démarches de co-construction. Cette remise en cause s'est opérée entre 2008 et 2012. La crise financière de 2008 et la révolution digitale de 2012 constituent les moments clés de cette évolution. Même

l'approche managériale de Kotter (1996) avec un leadership fort s'est trouvée en difficulté pour instruire des projets de changements qui étaient conditionnés par l'innovation et la participation de toutes les parties prenantes. La réponse à cette évolution a été double. La première a été d'internaliser la conduite du changement. Ce phénomène avait commencé dès 2005 dans un souci de capitalisation de la compétence changement et d'économies des coûts de consulting (Leloup et al 2006). La plupart des grands groupes ont créé des structures dédiées avec deux modèles : celui du consulting interne et celui des relais. Le modèle du consulting interne consiste à créer des entités avec des consultants internes qui interviennent sur les projets comme le ferait des consultants externes. Des entreprises comme Renault-Nissan, Axa ou Total ont utilisé ce modèle pour internaliser la conduite du changement avec des consultants qui faisaient aussi de l'Excellence Opérationnelle. Le modèle du réseau consiste à avoir une équipe réduite (entre 2 et 5 personnes à plein temps) complétée par des relais dans les métiers. En 2006, EDF avait créé une méthodologie interne de conduite du changement LITCHI (Les Instruments et Techniques du Changement Interne) et disposait d'une centaine de relais dans les métiers pour la diffusion de la méthodologie. L'internalisation de la conduite du changement constituait une alternative au consulting interne en termes de méthodes mais aussi d'animation dans une logique collaborative. Des équipes de coachs ou

Figure 5 : Les domaines d'intervention des entités de changement internes



autres groupes d'acteurs internes ont pris en charges l'animation des groupes de travail. La figure suivante représente les grands domaines d'intervention des entités internes de conduite du changement.

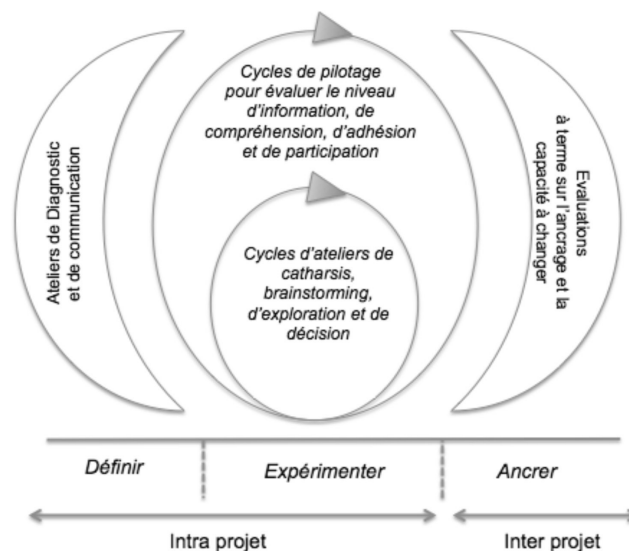
L'autre réponse a consisté à intégrer dans les méthodes de conduite du changement beaucoup d'ateliers et de temps de co-construction. Le modèle qui consistait à ce qu'un sachant interviewe les personnes concernées et réalise ensuite seul un livrable semble révolu. Les livrables sont co-construits en collectif lors d'ateliers qui permettent d'embarquer les parties prenantes et de leur faire construire les éléments de diagnostic et d'accompagnement du changement. Autissier et Moutot ont, au travers de deux ouvrages, *Passez en Mode workshop* (2013) et *Le changement Agile* (Dunod, 2015), développé la notion de conduite du changement collaborative.

Le changement agile prévoit une phase de diagnostic visant à qualifier le changement et le contexte par des ateliers avec les parties prenantes. Ensuite des animateurs réalisent des cycles d'ateliers participatifs avec les parties prenantes pour expérimenter le changement dans leur environnement de travail. Le tryptique « communication, formation, Accompagnement » est remplacé par des cycles d'ateliers (des sprints) de trois mois environ au cours desquels sont réalisés des ateliers de catharsis, de brainstorming, d'exploration et

de décision. Tous les deux cycles (tous les 6 mois) sont réalisées des enquêtes pour déterminer des taux d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation auprès des parties prenantes afin d'envisager (ou non) de nouveaux cycles d'ateliers. Ces ateliers sont animés par des experts internes bien souvent. En complément de cette approche collaborative par projet, le changement agile prévoit une analyse plus macro des ancrages en lien avec la stratégie de l'entreprise et de l'évolution de la capacité à changer de l'organisation.

Le changement agile permet de répondre à ce nouvel enjeu d'une organisation en mouvement permanent. Il s'appuie sur des dispositifs collaboratifs pour faire vivre aux acteurs des expériences de changement. Ces dispositifs expérientiels peuvent prendre différentes formes : atelier créatif, réseau apprenant, atelier participatif, etc. Leur objectif est avant tout de « plonger » les membres de l'organisation dans différentes expériences de changement. C'est par l'accumulation successive de ces expériences que les acteurs seront alors en mesure d'intégrer, de s'approprier le changement qu'ils auront expérimenté, mais aussi de construire des connaissances nouvelles sur le changement et sa gestion au quotidien, c'est-à-dire de construire une capacité à changer.

Figure 6 : Le changement agile (Autissier, Moutot, 2015b)



Etape 5 : Stratégie et pilotage de la transformation : l'approche transformation pour une vision plus macro aujourd'hui

Depuis une cinquantaine d'années, le changement est traité comme un événement extraordinaire de la vie d'une organisation qu'il convient de traiter pour revenir à un état de stabilité. La révolution digitale est à l'origine du phénomène de changements exponentiels. Les changements sont permanents, multiples, violents et rapides. Ce n'est plus l'état de changement qui sera une situation à part mais au contraire l'état de stabilité. Comme le propose les théoriciens de la complexité, lorsque le système devient complexe, il ne faut pas chercher à simplifier mais au contraire à développer une dynamique permettant de dialoguer avec cette complexité.

La gestion du changement, pensée pour accompagner un changement de manière micro est complétée par la gestion de la transformation au niveau macro qui a un triple objectif :

- Développer l'innovation et les nouveaux business modèles et accélérer les transformations pour répondre aux marchés (*Time to Market*) avec des temps de plus en plus courts ;
- Piloter les transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise ;
- Mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation.

La gestion du changement vise à intervenir sur des projets et à professionnaliser les managers aux compétences de la gestion du changement ainsi qu'à doter l'organisation de méthodologies d'accompagnement.

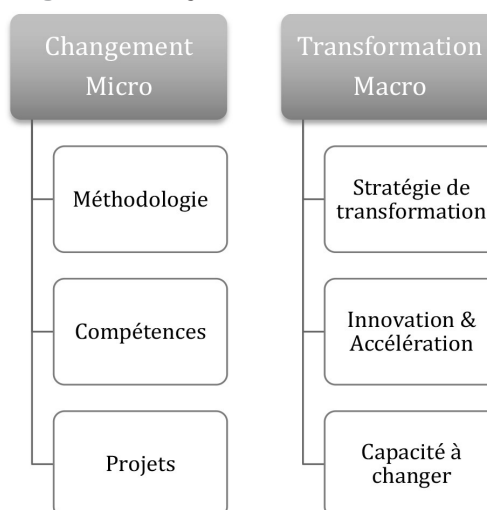
La gestion de la transformation vise à créer une direction et/ou fonction qui a en charge les trois

objectifs mentionnés. Cette entité peut aussi prendre en charge la conduite du changement et les dispositifs d'accompagnement. Il s'agit en fait de recoller les dispositifs d'accompagnement à des impératifs stratégiques en répondant aux questions suivantes :

- Les projets permettent-ils la réalisation de la stratégie ?
- Tous les sujets stratégiques sont-ils couverts par des projets de changement ?
- Comment développer l'innovation à tous les niveaux de l'organisation ?
- Comment transformer des innovations en nouveaux business et nouveaux business modèles ? (notamment au travers du digital)
- Comment créer les conditions et les dispositifs de l'innovation ?
- Comment développer la mise à l'échelle des innovations pour qu'elles deviennent un enjeu de business ?
- Comment accélérer les innovations et le processus de mise sur le marché ?
- Comment développer la capacité à changer des salariés et de l'organisation dans son ensemble ?
- Comment intégrer la prospective des métiers ?

Toutes ces questions constituent une première feuille de route d'une direction de la transformation.

Figure 7 : Changement versus transformation



BIBLIOGRAPHIE

Autissier D., Moutot J.-M. (2015a), *Le changement agile*, Éditions Dunod, Paris.

Autissier D., Moutot J.-M. (2015b), *Méthode de conduite du changement*, 4^e édition, Éditions Dunod, Paris.

Autissier D., Moutot J.-M. (2013), *Passez en mode workshop*, Éditions Pearson.

Autissier D., Vandangeon Derumez I., Vas A. (2013), *Les grands concepts en conduite du changement*, 2^e édition, Éditions Dunod, Paris.

Bowers D.G. (1973), OD techniques and their results in 23 organizations : The Michigan ICL Study, *Journal Applied Behavioral Science*, 1973, 9 (1), 21-43.

Bowers D.G., Franklin J.L., Pecorella P.L. (1975), Matching Problems, Precursors, and Interventions in OD : A Systemic Approach, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 11 (4), 391-409.

Demers C. (1999), De la gestion du changement à la capacité à changer : l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui., *Gestion-revue internationale de gestion*, automne 1999, 24 (3), 131-139.

Dupuy F. (2011), *Lost in Management*, Seuil.

Franklin J.L. (1976), Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 471-492.

Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. (1992), *The challenge of organizational Change :How companies experience it and guide it*, Free Press New York.

Kotter J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.

Kotter J., Rathgeber H. (2018), *Alerte sur la Banquise*, 2^e édition, Pearson Education.

Hamel G. (2007), *The future of Management*, Harvard Business Press.

Johnson K., Bareil C., Giraud L., Autissier D. (2016), Excessive change and coping in the working population, *Journal of Managerial Psychology*, 55 31 (3), 739-755.

Leloup R. Marty S., Autissier D. (2006), *La méthode Litchi, internalisation de la conduite du changement à Edf*, Eyrolles.

Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper & Row.

Metais E., Autissier D. (2016), *La transformation digitale des entreprises*, Eyrolles.

Miller., Friesen P.H. (1980), Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, *Academy of management Journal*, 23 (4), 591-614.

Morgan G. (1988), *Riding The waves of Change*, Imagination Inc.

Sørensen H. (2012), *Business Development : A Market-Oriented Perspective*. John Wiley & Sons.