

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 58 (2000)  
**Heft:** 4: Colloque "Conceptions et dynamique des organisations : sait-on piloter le changement?"  
  
**Artikel:** Introduction : piloter le changement  
**Autor:** Bergmann, Alexander  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140954>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# CONCEPTION ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS : SAIT-ON PILOTER LE CHANGEMENT ?

*Nous publions l'allocution du Professeur Alexander Bergmann dite pour ouvrir la première journée du colloque Conception et dynamique des organisations : sait-on piloter le changement ? qui s'est déroulé au mois de mars de cette année à l'Ecole des HEC Lausanne. Le lecteur trouve ensuite un compte-rendu d'Alain Max Guénette des thèmes saillants de cette journée qui avait pour titre : Les différentes approches disciplinaires. Introductive, deux journées lui ont déjà succédé à l'École des Mines de Paris en novembre 2000, et d'autres lui succéderont en 2001 aux HEC de l'Université de Montréal.*

## INTRODUCTION : PILOTER LE CHANGEMENT

Alexander BERGMANN  
Professeur, École des HEC  
Doyen, Université de Lausanne

Ce Colloque est ambitieux, de plus d'un point de vue :

- Nous abordons avec le changement organisationnel un sujet difficile, sur lequel les colloques et les publications abondent, sans toutefois avoir réussi à développer des théories cohérentes et généralement acceptées ni des outils pratiques vraiment fiables. Au fait, ils ont souvent obscurci le sujet et augmenté la confusion davantage qu'ils ne l'ont éclairci et clarifié.
- Nous abordons les questions du changement organisationnel d'une manière pluridisciplinaire et interculturelle, ce qui ne rend pas la tâche plus facile. En effet, nous avons réuni des chercheurs de renom qui sont, d'une part, francophones et anglophones et qui, viennent, d'autre part, de disciplines différentes, telles que le management, l'économie, la sociologie et l'anthropologie.

- Finalement, nous nous sommes proposés de mélanger scientifiques, étudiants et praticiens pour échanger des réflexions, des expériences et des observations et pour en stimuler par là de nouvelles. Cette confrontation des vues, dont vit la science, devrait contribuer au développement des connaissances. Cet examen critique des théories à la lumière de la pratique, d'une part, et de la pratique par rapport à des standards et préoccupations qui ne sont pas siennes, d'autre part, devrait servir à clarifier non seulement les moyens employés mais les buts poursuivis.

D'un autre point de vue, l'objectif de ce Colloque est modeste :

- Nous n'allons probablement pas pouvoir donner beaucoup de réponses, mais devons nous borner à poser et à affiner des questions.
- Nous allons créer des points de repère et comparer nos langages pour mieux nous comprendre.

En un mot : nous n'allons faire qu'un premier pas. Un premier pas vers la création d'un réseau d'échange entre les chercheurs présents et les praticiens, un réseau dont nous espérons bien sûr qu'il s'étendra pour d'autres horizons disciplinaires et internationaux. Les réflexions engagées aujourd'hui seront poursuivies bientôt, à Paris (à l'Ecole des Mines) d'abord, puis à HEC Montréal. Pour ceux qui ne pourront pas être des nôtres lors de ces prochaines rencontres, nous pensons à produire des papiers et des documents informatiques et audiovisuels qui leur permettront de rester en contact avec nous et de s'informer sur la suite des débats.

Cette création d'un réseau a quelques similitudes avec des changements en organisation, en ce sens qu'elle constitue un projet, dont nous ne savons pas encore exactement où il va nous mener et dont nous craignons (ou l'espérons-nous ?) qu'il ne va peut-être jamais aboutir. Nous chercherons néanmoins à le piloter...

\* \* \* \* \*

Organisation et changement sont des notions quelque peu antinomiques :

- Organisation signifie «*pattern*», signifie «ordre». Cet ordre peut être plus ou moins complexe; il ne peut que difficilement être conçu sans une certaine stabilité, continuité.
- Par contre, changement signifie, c'est tautologique, «mouvement».

Mais, cette antinomie, loin d'être illogique, ne fait que refléter la réalité. En effet, il ne faut pas être chercheur à l'Université, pour constater que le monde, et tous les organismes et organisations qu'il contient, est à la fois organisé et en changement permanent. Continuité et changement ne s'excluent pas, ils coexistent. Mais, ils existent à des degrés variables et dans des formes différentes, ce qui suggère une première question : «combien de changement est-ce qu'un système peut absorber sans éclater?» mais aussi celle-ci : «combien de changement interne faut-il pour qu'un système puisse survivre dans un environnement changeant?». Ces questions peuvent suggérer d'autres, comme par exemple: «quelles formes d'organisation sont plus susceptibles d'absorber, voir d'engendrer des changements?» ou : «est-ce qu'il y a des types de changement qui font avancer une organisation et d'autres qui la mettent en péril?»; «Est-ce la nature du changement ou la manière dont il se produit (ou, bien sûr, les deux) qui déterminent le résultat?»

Je viens de parler de la manière dont un changement se fait. Nous voilà à l'interrogation que nous avons proposée comme titre pour ce Colloque : *Peut-on piloter le changement?* Les dirigeants ici présents trouveront cette question peut-être académique. Non seulement peut-on, mais on *doit* piloter le changement. On peut le faire plus ou moins bien ou plus ou moins mal, mais on n'aura pas l'idée de laisser les changements se produire au hasard et de n'importe quelle manière.

Et pourtant, tout dépend du sens qu'on donne au mot «piloter». Est-ce que c'est maîtriser le changement ou l'infléchir ? Est-ce que c'est d'amener l'organisation à des comportements définis d'avance ou de lui permettre de découvrir des nouveaux comportements adaptés à de nouvelles conditions ?

Peut-être les dirigeants surestiment-ils leur rôle ou leurs possibilités d'influencer l'évolution de leur entreprise. Ils sont souvent le catalyseur d'un changement, certes, mais peut-être entraînent-ils, en déclenchant celui-ci, des processus d'une complexité telle qu'ils ne peuvent absolument pas prétendre les maîtriser, du moins si l'on entend par maîtrise le contrôle de toutes les conséquences psycho-sociologiques, économiques et politiques ainsi que des interactions entre elles.

Ceci nous amène à un autre paradoxe, celui d'une possible contradiction entre changement et management. Si management signifie des efforts pour faire évoluer une organisation selon un plan et d'une manière contrôlée, peut-on «manager» le changement, si l'on ne peut pas le planifier ? Est-ce qu'il n'est pas

contraire aux efforts de maîtrise, de dévier de pratiques qui ont fait leurs preuves vers d'autres qu'on ne connaît pas tout à fait et qu'on ne maîtrise donc encore moins ? Contrairement à ce qu'on croit parfois, le management ne cherche pas le risque, il cherche à le limiter. Or changement signifie risque. Car, tout changement signifie, du moins pendant la phase de démarrage, une plus grande incertitude et une perte de contrôle: un état connu et maîtrisé est abandonné sans qu'on puisse être certain de retrouver un nouvel état qui réponde comme on le veut aux moyens d'influence à disposition; le dérapage menace. Il faudrait donc, s'il est toutefois inévitable d'effectuer des changements de temps en temps, les effectuer le plus rapidement possible pour retrouver ensuite un équilibre qui permet à nouveau l'exercice rationnel d'un pouvoir.

D'où d'autres questions : «Quoi faire quand le changement est permanent et ne peut plus être considéré comme une phase de transition entre un «steady state» et un autre?» «Comment gérer une organisation qui n'est qu'une somme de projets à durée plus ou moins longue (et en fait de plus en plus courte)?»; «Comment assurer la collaboration répétée et l'implication sérieuse des gens qui n'associent plus leur développement personnel à celui de l'organisation?»

\* \* \* \* \*

Piloter le changement signifie gérer la complexité, ou du moins une de ses dimensions. Cette gestion pose aujourd'hui d'autant plus de problème que les changements sont devenus plus fréquents et plus radicaux (ce qui signifie qu'ils ne se font pas sous forme d'adaptation de ce qui existe, voir d'accumulation, mais qu'ils entraînent une rupture). Elle pose problème parce que la gestion de la complexité demande des approches qui sont également complexes.

Nous avons cherché à rendre justice de cette complexité en invitant des chercheurs à ce colloque qui en proposent des approches d'analyse différentes, approches qu'il s'agira d'intégrer.