

# Initiation au management

## L'apport original de Kurt Lewin à la gestion du changement

---

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Présentation des travaux de Kurt Lewin</b> .....	<b>2</b>
<b>La gestion du changement selon Kurt Lewin</b> .....	<b>3</b>
<b>D'autres modèles de changement pour aller plus loin</b> .....	<b>4</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>4</b>
<b>Références</b> .....	<b>5</b>

## Préambule

Les travaux du psychologue Kurt Lewin sont très intéressants pour comprendre la dynamique et la gestion du changement.

### Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les apports de Kurt Lewin à la gestion du changement
- Identifier les étapes du changement

## Présentation des travaux de Kurt Lewin

Kurt Lewin est un auteur issu du courant allemand de la psychologie de la forme, dite Gestalt (« ensemble » en allemand). Selon ce courant, la perception d'un individu est globale : il perçoit des « formes » et non des informations isolées.

Lewin (1936) utilise la métaphore du champ de forces, issue des sciences physiques, pour analyser les systèmes sociaux. Cette approche considère qu'un ensemble de forces jouent sur les comportements des individus. Les forces motrices facilitent le changement, quand les forces résistantes le freinent. L'ensemble des forces doivent être prises en compte pour comprendre les comportements et les changements :

- L'individu fait partie d'un champ social ;
- Le comportement est un changement dans l'état d'un champ social. Tout comportement résulte d'un ensemble de facteurs ;
- L'appartenance aux groupes est un élément essentiel du champ social.

La cohésion du groupe est définie comme le total des forces qui agissent sur les membres pour qu'ils restent dans le groupe. Selon Lewin, elle permet à un groupe de se déplacer vers un but commun, de résoudre un problème.

## La gestion du changement selon Kurt Lewin

Pour Lewin, le changement vient d'une ou plusieurs forces motrices, mais il est freiné par la résistance au changement : il faut donc s'y adapter. Lewin propose une théorie du changement simple mais efficace.



Figure 1. Adapté de la Théorie du changement de Lewin en 3 phases

Selon Lewin, tout changement des comportements individuels passe par 3 étapes. Il ne suffit pas de s'occuper de l'étape centrale, les deux autres étapes étant cruciales pour la réussite de tout changement. A la suite de Lewin, de nombreux modèles distinguant les étapes du changement vont apparaître.

### Illustration

Intervention de Lewin et son équipe pour convaincre les ménagères américaines de consommer des abats durant la 2<sup>de</sup> guerre mondiale.

Travail avec plusieurs groupes de ménagères :

- 3 reçoivent un exposé sur la question (A)
- 3 autres s'engagent dans une discussion (B)

Résultats : 3% du groupe A et 32% du B convaincus

**Conclusion : la discussion par petits groupes réduit la résistance au changement (importance de la phase de dégel)**

Cette illustration est l'exemple le plus célèbre associé au modèle de Lewin. Elle illustre le succès de l'approche en 3 étapes et souligne l'importance du petit groupe dans l'adoption d'un nouveau comportement, en particulier lors de la phase de dégel.

## D'autres modèles de changement pour aller plus loin

D'autres modèles de changement existent, notamment celui de Kübler Ross qui reprend les différentes étapes du deuil (choc, déni, frustration, dépression, expérimentation, décision, intégration).

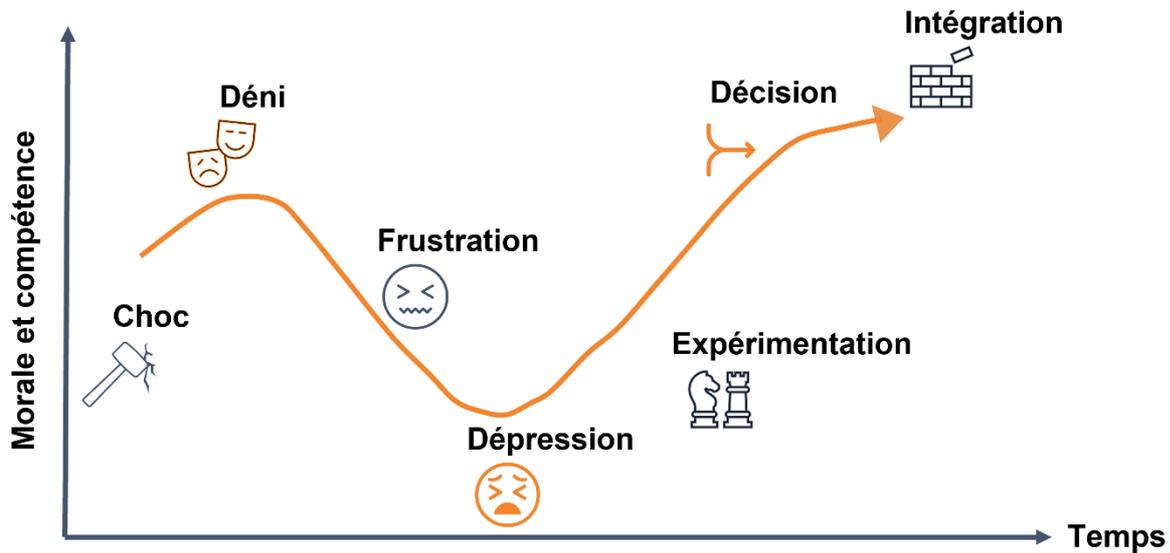


Figure 2. Adapté de *La courbe du changement* de Kübler-Ross

Selon les situations, il peut être intéressant de réfléchir au type de modèle utile selon le contexte. Il est ainsi possible qu'un modèle « simple » (mais efficace) comme celui de Lewin soit suffisant dans certains cas.

## Conclusion

L'apport de Kurt Lewin à l'analyse et à la gestion du changement est fondamental en gestion et en management. De nombreux modèles en la matière en adoptent les principes essentiels, notamment une analyse des enjeux en termes de forces motrices et résistantes et une vision par étape, avec la mise en lumière de l'importance de l'avant/après changement.

# Références

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*.

<http://blog.readytomanage.com/coping-with-change/>

## Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures

FIGURE 1. ADAPTE DE LA THEORIE DU CHANGEMENT DE LEWIN EN 3 PHASES .....	3
FIGURE 2. ADAPTE DE LA COURBE DU CHANGEMENT DE KÜBLER-ROSS.....	4