

La gestion du changement dans l'enseignement supérieur : entre théories organisationnelles, leadership et transformation numérique

Change Management in Higher Education: Between Organizational Theories, Leadership, and Digital Transformation

Adnane AMGHAR 

Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT), Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Safae SADIK 

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO), Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN 

Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT), Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Abderrazak EL HIRI 

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO), Faculté Des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Résumé. L'enseignement supérieur traverse une ère de turbulence systémique où les modèles traditionnels de gouvernance et d'opérationnalisation sont remis en question par des forces technologiques, économiques et sociétales divergentes. La gestion du changement au sein de ces institutions ne peut être réduite à une simple transposition des méthodes du secteur privé. Elle exige une compréhension profonde de l'université en tant qu'entité hybride, à la fois bureaucratie professionnelle, communauté d'experts et organisation politique. Le succès des transformations, qu'elles soient numériques, structurelles ou pédagogiques, repose sur une orchestration délicate entre le leadership stratégique et l'autonomie académique. Cette analyse explore les cadres théoriques classiques, les spécificités structurelles de l'académie et les facteurs critiques de succès identifiés par la recherche contemporaine pour naviguer dans cette complexité croissante.

Mots-clés : *Gestion du changement ; Enseignement supérieur ; Transformation numérique ; Facteurs clés de succès ; Intelligence artificielle*

Abstract. Higher education is undergoing an era of systemic turbulence, where traditional models of governance and operationalization are being challenged by divergent technological, economic, and societal forces. Change management within these institutions cannot be reduced to a simple transposition of private-sector methods. It demands a profound understanding of the university as a hybrid entity—simultaneously a professional bureaucracy, a community of experts, and a

political organization. The success of transformations, whether digital, structural, or pedagogical, relies on a delicate orchestration between strategic leadership and academic autonomy. This analysis explores classic theoretical frameworks, the structural specificities of academia, and the critical success factors identified by contemporary research to navigate this growing complexity.

Keywords: *Change management; Higher education; Digital transformation; Key success factors; Artificial intelligence*

1. Introduction

Les universités constituent des organisations d'une nature singulière : héritières de traditions séculaires, elles sont aujourd'hui confrontées à des pressions de transformation sans précédent. Mondialisation, révolution numérique, mutations des attentes étudiantes et contraintes budgétaires croissantes redéfinissent en profondeur les contours de l'enseignement supérieur. Dans ce contexte de « turbulence systémique », la question de la gestion du changement au sein des institutions universitaires s'impose comme un enjeu stratégique majeur.

Pourtant, piloter le changement à l'université ne saurait se réduire à une simple transposition des modèles issus du secteur privé. L'université est une entité hybride : ce que Mintzberg qualifie de « bureaucratie professionnelle » (Lunenburg, 2012), où le pouvoir réside non pas au sommet de la hiérarchie, mais chez les professionnels qui détiennent l'expertise critique. Cette structure engendre ce que Karl Weick appelle un « couplage lâche » (*loose coupling*) entre les unités, rendant toute réforme transversale particulièrement ardue (Croché & Charlier, 2017). Bien plus, Cohen, March et Olsen (1972) décrivent l'université comme une « anarchie organisée », où les décisions émergent de manière non linéaire et où la participation des acteurs reste fluide et imprévisible.

C'est précisément à cette complexité que le présent article s'attelle. En mobilisant les principaux cadres théoriques — des modèles fondateurs de Lewin (Cummings et al., 2016) et Kotter (1996) aux approches culturelles de Tierney (2004 ; 2023), en passant par l'analyse multi-cadres de Bolman et Deal (1991) et les travaux sur le leadership distribué de Fullan (2007 ; 2015) et Kezar et Holcombe (2017) — il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès des transformations universitaires. Une attention particulière est accordée aux défis contemporains posés par la transformation numérique (Chang & Chen, 2025 ; Khajouejinejad et al., 2025) et l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques pédagogiques et administratives (Creely & Carabott, 2025 ; Francis et al., 2025).

Sur le plan méthodologique, l'article utilise une approche de revue narrative de la littérature et de synthèse conceptuelle et critique. L'originalité de cette contribution réside dans la formulation d'un cadre d'analyse synthétique et contextualisé, comblant le fossé entre les théories génériques du changement organisationnel et la réalité complexe des institutions académiques. Alors que la plupart des travaux traitent isolément les aspects, cet article propose une grille de lecture multidimensionnelle qui intègre simultanément les structures organisationnelles spécifiques de l'université et les mutations technologiques récentes. L'apport inédit de ce travail repose ainsi sur la systématisation des facteurs clés de succès opérationnels, articulés autour du leadership distribué et de la préservation de l'autonomie académique.

L'objectif de cette contribution est triple : revisiter les fondements théoriques de la gestion du changement à l'aune des spécificités universitaires, analyser les dynamiques structurelles et culturelles qui conditionnent le succès ou l'échec des réformes, et formuler des recommandations

opérationnelles à destination des acteurs du changement dans l'enseignement supérieur.

Sur le plan théorique, en premier lieu, l'étude enrichit la littérature en opérant une articulation inédite entre les modèles séquentiels classiques de transition (Lewin, Kotter) et les théories fondatrices de la sociologie des organisations universitaires. En réencastrant ces modèles managériaux au cœur de la bureaucratie professionnelle de Mintzberg, du couplage lâche de Weick et de l'anarchie organisée de Cohen, March et Olsen, l'article théorise les conditions d'adaptation ou de rejet des réformes au sein d'une structure décentralisée. En second lieu, ce travail apporte une valeur ajoutée conceptuelle en croisant la grille d'analyse multi-cadres de Bolman et Deal avec la théorie culturelle de Tierney, offrant ainsi une grille de lecture renouvelée pour analyser les mutations technologiques contemporaines (IA générative et systèmes ERP). Cette approche holistique permet de conceptualiser la "fatigue du changement" et les dynamiques de résistance non pas comme de simples blocages individuels, mais comme des manifestations de l'incompatibilité entre logiques managériales et cultures disciplinaires. Enfin, l'article affine les modèles de leadership éducatif de Fullan et Kezar en conceptualisant le rôle charnière du leadership intermédiaire (doyens, chefs de département) en tant qu'opérateur de cohérence et traducteur entre la gouvernance partagée et les exigences de la transformation numérique.

2. Évolution des paradigmes de la gestion du changement

La littérature sur le changement organisationnel a évolué d'une vision linéaire et mécanique vers une compréhension systémique et organique. Dans le contexte universitaire, cette évolution est particulièrement prégnante, car les institutions doivent concilier des traditions séculaires avec des impératifs de modernité immédiats.

a. Le socle théorique : de Lewin à Kotter

Le modèle de Kurt Lewin, développé dans les années 1940, demeure la pierre angulaire de la discipline. Son approche en trois phases — la dé cristallisation (unfreezing), le mouvement (moving) et la recristallisation (refreezing) — offre une perspective psychologique sur la transition (Cummings et al., 2016). La dé cristallisation consiste à préparer les membres de l'organisation au changement en remettant en question le statu quo et en abaissant les défenses naturelles contre l'innovation (Beauregard, 2015). Dans une université, cette étape est cruciale car elle nécessite de convaincre une masse critique de chercheurs et d'enseignants, souvent sceptiques face aux injonctions administratives, de la nécessité d'évoluer.

Le modèle de John Kotter, quant à lui, apporte une dimension plus tactique et orientée vers le leadership. Ses huit étapes — créer l'urgence, former une coalition, élaborer une vision, communiquer, éliminer les obstacles, générer des victoires à court terme, consolider et ancrer le changement — sont largement citées comme une feuille de route pour les transformations à grande échelle (Salman & Broten, 2017). Cependant, l'application de Kotter en milieu universitaire rencontre des défis spécifiques, notamment dans la formation de la "coalition de guidage", qui doit impérativement inclure des leaders d'opinion académiques pour posséder une légitimité réelle aux yeux des pairs (Kotter, 1996).

Tableau 1 : Comparaison des principaux modèles de gestion du changement et de leur applicabilité en contexte universitaire

Modèle de Changement	Phases / Étapes Clés	Focus Organisationnel	Applicabilité Universitaire
Kurt Lewin (Cummings et al., 2016)	Unfreezing, Moving, Refreezing	Équilibre des forces et psychologie sociale	Fondamental pour briser l'inertie académique
John Kotter	8 étapes (Urgence, Vision, Coalition, etc.)	Leadership stratégique et mouvement de masse	Utile pour la gestion de projets structurants (ex: ERP) (Sittrop & Crosthwaite, 2021)
ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	Expérience individuelle et motivation	Efficace pour l'accompagnement pédagogique individuel (Shah, 2014)
McKinsey 7S	Strategy, Structure, Systems, Values, Style, Staff, Skills	Alignement systémique et cohérence interne	Permet d'analyser les interdépendances entre départements (Channon & Caldart, 2015)

b. La transition vers des modèles non linéaires

Les approches récentes soulignent que la linéarité des modèles classiques ne rend pas compte de la "méchanceté" (wickedness) des problèmes universitaires (Marshall, 2018). La théorie du chaos émerge alors comme une métaphore alternative puissante. Elle suggère que les organisations universitaires ne fonctionnent pas comme des machines, mais comme des systèmes dynamiques où de petites perturbations peuvent avoir des effets imprévisibles. Marc Cutright soutient que la planification stratégique traditionnelle échoue souvent parce qu'elle repose sur une vision déterministe du futur. Au lieu de chercher un contrôle total, les leaders universitaires devraient identifier des "attracteurs étranges" — des valeurs ou des objectifs fondamentaux — qui permettent à l'organisation de s'auto-organiser tout en restant alignée sur sa mission (Cutright, 2006).

Cette perspective rejoint les travaux sur l' "anarchie organisée" de Cohen, March et Olsen, qui décrivent l'université comme un lieu où les solutions cherchent parfois leurs problèmes et où la participation des acteurs est fluide et imprévisible (Cohen et al., 1972). Dans ce contexte, la gestion du changement devient un exercice d'opportunisme stratégique : les leaders doivent être prêts à activer des projets de transformation lorsque des fenêtres d'opportunité politiques ou budgétaires s'ouvrent (Cutright, 2006).

3. L'Université comme bureaucratie professionnelle et système lâchement couplé

Pour comprendre pourquoi le changement est si complexe dans les universités, il est impératif d'analyser leur structure profonde. Contrairement aux entreprises classiques, les universités sont ce que Henry Mintzberg appelle des "bureaucraties professionnelles" (Lunenburg, 2012).

a. Le pouvoir de l'expertise et la décentralisation

Dans une bureaucratie professionnelle, le pouvoir ne réside pas au sommet de la hiérarchie, mais à la base, chez les professionnels (professeurs, chercheurs) qui possèdent l'expertise critique (Beauregard, 2015). Le centre opérationnel jouit d'une autonomie considérable, ce qui rend la

gestion descendante (top-down) inefficace, voire contre-productive (Fiedacan et al., 2025). Le changement ne peut y être imposé par décret ; il doit être négocié et légitimé par la démonstration de sa valeur pour la discipline académique elle-même (Morneau et al., 2005).

Cette structure entraîne ce que Karl Weick appelle un "couplage lâche" (loose coupling) (Croché & Charlier, 2017). Les différents départements et facultés fonctionnent comme des unités semi-indépendantes. Si cette configuration protège l'institution contre les chocs systémiques — une crise dans une faculté n'affectant pas nécessairement les autres — elle crée des barrières formidables pour les changements transversaux, comme la transformation numérique ou la standardisation des processus administratifs (Arango-Vasquez & Gentilin, 2021).

b. Implications du couplage lâche sur la gestion du changement

L'analyse des systèmes lâchement couplés suggère que les mécanismes de changement doivent être adaptés à chaque unité locale. Une approche uniforme (one-size-fits-all) est vouée à l'échec car elle ignore les cultures disciplinaires spécifiques. Les leaders doivent plutôt viser un "couplage serré" uniquement sur les éléments stratégiques essentiels (mission, valeurs, standards de qualité) tout en laissant une liberté d'exécution aux facultés (Arango-Vasquez & Gentilin, 2021).

Tableau 2 : Influence des caractéristiques structurelles organisationnelles sur les dynamiques de changement et les risques associés

Caractéristique Structurelle	Impact sur le Changement	Risque Associé
Bureaucratie Professionnelle	Nécessité de légitimité par l'expertise	Rejet des réformes perçues comme purement "managériales"
Couplage Lâche	Adaptabilité locale et résilience	Silos informationnels et duplication des efforts
Anarchie Organisée	Décisions opportunistes et non linéaires	Incohérence stratégique et fatigue du changement
Gouvernance Partagée	Processus décisionnel lent mais robuste	Paralysie par le consensus ou conflits de pouvoir (Tierney, 2004)

4. L'Analyse multi-cadres de Bolman et Deal : un outil de décodage

Pour naviguer dans ces structures complexes, Lee Bolman et Terrence Deal proposent un modèle à quatre cadres (frames) qui permet aux leaders d'analyser une situation de changement sous plusieurs angles simultanément (Bolman & Deal, 1991).

a. Le cadre structurel : l'organisation comme machine

Le cadre structurel se concentre sur les rôles, les responsabilités, les politiques et les structures de coordination. Dans un projet de changement, ce cadre est sollicité pour définir qui fait quoi, établir des échéanciers et concevoir de nouveaux processus (Bolman & Deal, 1991). S'il est nécessaire pour donner une direction claire, un surpoids structurel dans les universités peut mener à une rigidité bureaucratique qui étouffe l'innovation (Johnson, 2026). Le défi consiste à créer des structures de transition (comités temporaires, coalitions) qui permettent de sortir des organigrammes figés le temps de la transformation (FORTIN, 2025).

b. Le cadre des ressources humaines : l'organisation comme famille

Ce cadre met l'accent sur les besoins, les compétences et les relations des individus (Bolman &

Deal, 1991). Le changement est souvent vécu comme une perte ou une menace pour l'identité professionnelle (FORTIN, 2025). Bolman et Deal soutiennent que sans un investissement massif dans l'accompagnement humain — formation, coaching, écoute — le changement structurel ne sera qu'une façade (Johnson, 2026). La théorie Y de la gestion, qui suppose que les individus sont naturellement motivés si on leur donne les moyens de réussir, est ici centrale (Cutright, 2006). L'implication des acteurs dès les premières phases permet de transformer la résistance en engagement (Fiedacan et al., 2025).

c. Le cadre politique : l'organisation comme jungle

L'université est une arène où des groupes d'intérêt se disputent des ressources rares (financements, postes, prestige) (Bolman & Deal, 1991). Le cadre politique reconnaît que le conflit est inévitable et parfois sain (Prior et al., 2025). La gestion du changement devient alors un exercice de négociation, de construction de coalitions et de gestion des agendas divergents (Tierney, 2004). Ignorer les dynamiques de pouvoir — notamment l'influence des syndicats ou des professeurs éminents — est une cause majeure d'échec des réformes universitaires (Grace et al., 2011).

d. Le cadre symbolique : l'organisation comme théâtre

Le cadre symbolique est peut-être le plus critique mais le plus souvent négligé dans les universités. Il traite du sens, de la culture, des rituels et des mythes (Bolman & Deal, 1991). Le changement doit être "mis en scène" pour résonner avec les valeurs profondes de l'académie (Photinopoulos, 2021). William Tierney souligne que l'université est une "entreprise interprétative" où le sens donné aux actions est plus important que les faits eux-mêmes (Tierney, 2023).

5. La culture organisationnelle et la gouvernance partagée selon William Tierney

Les travaux de William G. Tierney apportent un éclairage indispensable sur la dimension culturelle du changement. Pour lui, la culture n'est pas une variable qu'on gère, mais le contexte même dans lequel tout se passe (Tierney, 2023).

a. La culture comme "colle" et comme filtre

La culture organisationnelle détermine comment les membres de l'université interprètent les messages de changement (Tierney, 2023). Si un projet est présenté en utilisant un langage purement néolibéral ou entrepreneurial (parlant de "clients" plutôt que d' "étudiants"), il risque d'être filtré négativement par une culture attachée à la valeur désintéressée du savoir (Tierney, 2004). Tierney soutient que les leaders doivent comprendre les "attitudes, croyances et modèles de comportement" qui constituent l'identité de leur campus avant de proposer des transformations (Tierney, 2023).

b. Le défi de la gouvernance partagée

La gouvernance partagée est souvent perçue comme un frein au changement rapide. Cependant, Tierney avance que ce n'est pas seulement un processus de décision, mais un symbole de la qualité et de la légitimité institutionnelle. Un changement réussi doit respecter les principes de la gouvernance partagée tout en adaptant ses processus pour éviter la paralysie. Cela implique de passer d'une vision de la gouvernance comme structure statique à une vision de la gouvernance comme processus dynamique et collaboratif (Tierney, 2004).

Tableau 3 : Culture universitaire, résistances au changement et stratégies de succès

Dimension Culturelle	Impact sur le Changement	Stratégie de Succès
Identité Institutionnelle	Résistance aux modèles externes imposés	Ancrer le changement dans l'histoire de l'université (Tierney, 2023)
Liberté Académique	Scepticisme envers la standardisation	Préserver l'autonomie dans l'exécution locale (Tierney, 2004)
Rituels et Symboles	Perception de perte de sens lors des transitions	Créer de nouveaux rituels pour marquer le progrès (Photinopoulos, 2021)
Langage Organisationnel	Conflits sémantiques (ex: management vs académie)	Adopter un langage qui valorise la mission éducative (Quinton & Brabazon, 2024)

6. Leadership et dynamiques de changement : Fullan et Kezar

Le leadership dans les universités contemporaines ne peut plus être celui d'un "héros solitaire" au sommet. Il doit être distribué et profondément humain.

a. Michael Fullan et le leadership du milieu

Michael Fullan, expert en changement éducatif, introduit le concept vital de "leadership du milieu" (leading from the middle) (Fullan, 2015). Dans les grandes institutions, les directions centrales sont souvent trop éloignées des réalités de la salle de classe ou du laboratoire. Ce sont les doyens, les chefs de département et les directeurs de programmes qui sont les véritables moteurs du changement (Asera, 2019). Ces leaders du milieu doivent posséder une "capacité de cohérence" : la capacité à relier les multiples initiatives de réforme en un ensemble qui a du sens pour leurs collègues (Fullan, 2007).

Fullan souligne également que le changement est une question de "signification" autant que d'"action" (Fullan, 2007). Les leaders doivent aider les membres de l'organisation à "désapprendre" les vieilles habitudes tout en "apprenant" les nouvelles, un processus qui exige du temps et un soutien constant (Marshall, 2018).

b. Adrianna Kezar et le leadership collectif

Pour Adrianna Kezar, le changement universitaire est un "effort collectif". Elle propose que le leadership ne soit pas défini par une position hiérarchique, mais par ce que les individus font pour promouvoir un changement positif dans leur environnement. Le succès repose sur la capacité de l'institution à mobiliser des réseaux informels et à encourager les initiatives venant de la base (bottom-up). Kezar insiste également sur l'importance du "Pourquoi" : les gens s'engagent dans le changement par passion et conviction, non par simple conformité administrative (Kezar & Holcombe, 2017).

7. Analyse comparative et critique des cadres théoriques : convergences, divergences et limites

L'analyse transversale des travaux de Lewin, Kotter, Bolman et Deal, Tierney, Fullan et Kezar révèle des points d'intersection majeurs mais également des ruptures épistémologiques et des contraintes d'applicabilité en milieu académique.

a. Convergences : Le constat de l'inertie et la centralité de l'humain

Tous ces auteurs s'accordent sur le fait que la structure de résistance n'est pas un dysfonctionnement accidentel mais un état naturel de l'organisation qu'il convient de déconstruire ou de réinterpréter. Qu'il s'agisse de la « dé cristallisation » chez Lewin, de « créer l'urgence » chez Kotter ou de comprendre la « culture institutionnelle » chez Tierney, l'ensemble des cadres s'accorde à placer la dimension socio-psychologique et humaine en amont de toute modification des processus techniques. De plus, Bolman et Deal (cadre RH) rejoignent Fullan et Kezar sur la nécessité impérieuse de donner du sens au changement et de développer la littératie et les compétences des acteurs plutôt que de leur imposer des directives descendantes.

b. Divergences : Ontologie de l'organisation et direction du pouvoir

Les divergences fondamentales se cristallisent sur la conception même de l'organisation universitaire et la nature du pouvoir :

1. Séquentiel vs Organique/Systémique : Lewin et Kotter conçoivent le changement comme un processus délibéré, linéaire et planifiable guidé par un sommet stratégique (top-down). À l'inverse, Tierney, Fullan et Kezar adoptent une posture constructiviste et systémique où le changement émergent est non linéaire et provient de dynamiques collectives distribuées (bottom-up et leading from the middle).
2. Vision instrumentale vs Vision symbolique : Alors que Kotter perçoit les obstacles politiques ou culturels comme des facteurs à « éliminer » ou à contourner pour assurer le succès d'un projet, Bolman et Deal (cadre politique) et Tierney y voient l'essence même de l'université (une arène de négociation et une entreprise interprétative). Pour Tierney, la culture n'est pas un levier d'action, mais le tissu dans lequel s'inscrit le sens des réformes.

c. Limites respectives en contexte universitaire

1. Limites de Lewin et Kotter : Leurs modèles pèchent par un excès de présomption décisionnelle. Appliqués stricto sensu à la « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg) ou à l'« anarchie organisée » (Cohen et al.), la constitution d'une « coalition de guidage » descendante (Kotter) échoue fréquemment par manque de légitimité académique auprès des enseignants-chercheurs autonomes.
2. Limites de Bolman & Deal et Tierney : Bien que très fins sur le plan diagnostique, les modèles culturels et quadri-dimensionnels souffrent d'un manque de prescriptivité opérationnelle. Ils identifient avec précision les nœuds politiques et symboliques, mais offrent peu de feuilles de route concrètes pour piloter des contraintes de calendrier strictes (ex. déploiement d'un ERP ou mise en conformité réglementaire).
3. Limites de Fullan et Kezar : Le leadership distribué et le leadership du milieu reposent sur une hypothèse de bonne volonté et d'alignement éthique qui sous-estime parfois l'intensité des conflits de pouvoir, l'épuisement professionnel ou la paralysie d'une gouvernance partagée poussée à l'excès.

8. Transformation numérique (2023-2025) : nouveaux défis et facteurs de succès

La transformation numérique n'est pas seulement technologique ; elle est culturelle et systémique. Les universités qui réussissent leur mutation numérique sont celles qui adoptent une approche centrée sur l'humain (Khajouinejad et al., 2025).

a. Le modèle PPT (People, Process, Technology)

Le succès de la transformation numérique repose sur l'équilibre entre trois dimensions fondamentales (Chang & Chen, 2025) :

1. **People (Humain) :** Le développement des littératies numériques est une nécessité. Sans compétences adéquates, la technologie la plus avancée reste inutilisée ou mal utilisée. L'engagement des employés et le soutien psychologique face à l'automatisation sont critiques.
2. **Process (Processus) :** La transformation numérique exige une réingénierie complète des processus. Il ne s'agit pas de numériser de vieux formulaires, mais de repenser la manière dont la valeur est créée.
3. **Technology (Technologie) :** L'infrastructure doit être robuste, sécurisée et "de confiance". L'intégration de la technologie doit se faire de manière réfléchie et non au hasard.

b. L'IA et l'innovation pédagogique

L'émergence de l'IA générative transforme radicalement l'enseignement (Creely & Carabott, 2025) et l'évaluation (Xia et al., 2024). Le succès ici dépend de la capacité des universités à passer d'un modèle centré sur l'enseignant à un modèle centré sur l'étudiant, utilisant l'IA pour personnaliser les trajectoires d'apprentissage (Francis et al., 2025). Cependant, cela crée une "fatigue du changement" et une anxiété professionnelle chez les facultés, nécessitant un leadership empathique qui valorise la créativité humaine aux côtés de l'efficacité machine (Verano-Tacoronte et al., 2025).

Tableau 4 : Facteurs clés de succès pour la transformation numérique (DT) en milieu éducatif

Facteur de Succès (DT)	Description	Impact Attendu	Sources
Littératie Numérique	Formation continue des enseignants	Adoption accrue et réduction de la résistance	(Williams, 2025)
Infrastructure de Confiance	Systèmes sécurisés et interopérables	Fiabilité opérationnelle et protection des données	(Samuel & Oyenuga, 2025)
Leadership Empathique	Soutien psychologique et stratégique	Réduction de l'anxiété et engagement durable	(Ma et al., 2024; Muss et al., 2025)
Approche HCD	Human-Centered Design (conception centrée humain)	Solutions adaptées aux besoins réels des utilisateurs	(Khajouejad et al., 2025)

9. Facteurs opérationnels et gestion des grands projets (ERP)

L'implantation de systèmes d'information massifs, tels que les ERP (Enterprise Resource Planning), est souvent le catalyseur de crises majeures dans les universités. Le taux d'échec y est plus élevé que dans d'autres secteurs en raison de la complexité organisationnelle (Fattah-Weil, 2024).

a. Le cadre "SPOT" pour prévenir l'échec

- **Social :** Le soutien indéfectible de la haute direction (recteur, conseil d'administration) est le prédictor numéro un de succès (Fattah-Weil, 2024). Ce soutien doit être visible et constant.
- **Project (Projet) :** Une gestion de projet rigoureuse, incluant la définition claire des objectifs,

du budget et des délais, est indispensable (Fattah-Weil, 2024).

- **Organization (Organisation) :** La gestion du changement, la formation et la réingénierie des processus d'affaires (BPR) doivent être intégrées dès le premier jour (Fattah-Weil, 2024).
- **Technical (Technique) :** La qualité du système, sa fiabilité et son adéquation avec les besoins spécifiques de l'enseignement supérieur sont des prérequis (Abu Madi et al., 2024).

b. La communication comme levier transversal

Une communication efficace est citée dans presque toutes les études comme un facteur déterminant (FORTIN, 2025). Elle ne doit pas être descendante et informative, mais bidirectionnelle et stratégique. Le partage des informations sur le "Pourquoi" du changement et l'écoute active des préoccupations des utilisateurs finaux permettent de désamorcer les conflits avant qu'ils ne deviennent bloquants (Fiedacan et al., 2025).

10. Synthèse et recommandations pour la pratique

La gestion du changement dans les universités est un exercice d'équilibre entre des forces contradictoires. Pour réussir, les institutions doivent intégrer les facteurs clés suivants dans leur stratégie globale.

a. Facteurs de succès au niveau du leadership

Le leadership doit être à la fois stratégique et distributif.

- **Clarifier la vision et le "Pourquoi" :** Directement adossé aux travaux de Kezar et Holcombe (2017) et au cadre symbolique de Bolman et Deal (1991), Le changement doit être ancré dans une passion commune pour la mission éducative, et non seulement dans des impératifs financiers (Asera, 2019). La vision stratégique doit résonner avec les valeurs désintéressées du savoir pour éviter le rejet par la culture institutionnelle analysé par Tierney (2004, 2023).
- **Soutenir les leaders du milieu :** En cohérence avec le concept de *leading from the middle* de Fullan (2007, 2015). Les chefs de département sont les pivots du changement ; ils ont besoin de ressources, de formation et de reconnaissance pour accomplir leur rôle de traducteurs (Asera, 2019).
- **Pratiquer l'empathie :** Reconnaître la douleur liée à la perte du statu quo et investir dans le développement des compétences individuelles (FORTIN, 2025). Ce besoin découle directement des constats de Verano-Tacoronte et al. (2025) et Ma et al. (2024) concernant l'anxiété professionnelle générée par l'intégration rapide de l'IA générative et de la numérisation. La dimension relationnelle du modèle ADKAR (Shah, 2014) et le cadre RH de Bolman et Deal (1991) confirment qu'aucun changement durable ne s'opère sans écoute et sécurité psychologique.

b. Facteurs de succès au niveau de la structure et des processus

L'organisation doit devenir plus agile sans perdre sa rigueur académique.

- **Adopter une approche itérative :** Utiliser des projets pilotes pour tester les solutions, apprendre des échecs et générer des victoires à court terme qui renforcent la confiance (Sheikh Hamdo, 2021). Cette préconisation opérationnalise l'étape des victoires à rapide échéance du modèle de Kotter (1996) et s'inscrit dans la théorie du chaos et de l'opportunisme stratégique de Cutright (2006). Elle offre un levier efficace pour briser l'inertie propre au « couplage lâche

» (Weick ; Croché & Charlier, 2017) en démontrant localement la pertinence d'une innovation avant d'envisager sa généralisation.

- **Casser les silos** : Encourager la collaboration transversale et la communication entre les facultés pour réduire les redondances (Fattah-Weil, 2024). Cette démarche répond directement aux fragilités structurelles de la « bureaucratie professionnelle » de Mintzberg (Lunenburg, 2012) et du « couplage lâche » (Arango-Vasquez & Gentilin, 2021), qui ont tendance à isoler les composantes universitaires. Elle s'appuie également sur la dimension « Organization » du cadre SPOT de Fattah-Weil (2024) pour prévenir la duplication des efforts et fluidifier le partage d'information.
- **Investir dans l'infrastructure** : S'assurer que les outils technologiques sont fiables et qu'ils simplifient réellement le travail plutôt que d'ajouter une couche de bureaucratie (Zhukabayeva et al., 2025). Cette recommandation découle de la composante *Technology* du modèle PPT (Chang & Chen, 2025), du pilier *Technical* pour la réussite des ERP (Abu Madi et al., 2024) et du besoin d'une « infrastructure de confiance » (Samuel & Oyenuga, 2025). Elle garantit que la technique reste au service de l'humain et ne vienne pas surcharger le centre opérationnel académique (Mintzberg ; Beauregard, 2015).

c. Facteurs de succès au niveau de la culture

Le changement doit être culturellement compatible pour être durable.

- **Respecter la gouvernance partagée** : Utiliser les processus consultatifs comme une opportunité de co-construction plutôt que comme un obstacle à contourner (Tierney, 2004). Cette recommandation repose directement sur l'analyse culturelle de Tierney (2004, 2023), selon laquelle la gouvernance partagée n'est pas une simple rigidité décisionnelle, mais le garant de la légitimité institutionnelle. En s'appuyant sur la notion de « bureaucratie professionnelle » de Mintzberg (Lunenburg, 2012), ce principe rappelle que le pouvoir résidant chez les professionnels experts, aucun changement ne peut leur être imposé de manière purement managériale sans risquer un rejet systémique.
- **Célébrer les réussites** : Marquer les étapes importantes par des rituels et des reconnaissances publiques pour ancrer la nouvelle culture dans le récit institutionnel (FORTIN, 2025). Ce point est l'application directe du cadre symbolique de Bolman et Deal (1991) et des travaux de Photinopoulos (2021). Il s'articule également avec l'étape de « recristallisation » (refreezing) de Lewin (Cummings et al., 2016) et l'ancrage du changement de Kotter (1996), en transformant les succès ponctuels en nouveaux mythes porteurs de sens pour la communauté académique.
- **Gérer la résistance comme une ressource** : Écouter les dissidents pour identifier les failles du projet et améliorer la solution finale (FORTIN, 2025). Cette posture découle de la phase de « décristallisation » de Lewin (Cummings et al., 2016), du cadre politique de Bolman et Deal (1991) et des travaux sur le leadership de Fiedacan et al. (2025). Plutôt que de considérer l'opposition comme un blocage irrationnel à éliminer (limite des modèles directifs), la résistance est réinterprétée comme un signal critique révélateur des tensions entre l'autonomie académique et la régulation managériale.

La gestion du changement dans les universités n'est pas une destination, mais un voyage continu. Dans un monde marqué par des mutations technologiques et sociétales profondes, la capacité d'une

institution à évoluer tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales est le véritable indicateur de sa pérennité. Les modèles de Lewin, Kotter ou Bolman et Deal fournissent la carte, mais c'est l'intelligence collective des membres de l'université — nourrie par un leadership courageux et une culture de confiance — qui constitue la boussole. Le succès dépend in fine de la capacité à transformer l'anarchie organisée en une synergie apprenante, capable de répondre aux défis du XXI^e siècle avec agilité et dignité.

11. Conclusion

La gestion du changement dans les universités s'avère être un exercice d'une complexité irréductible, qui ne peut être appréhendé à travers le seul prisme des modèles managériaux classiques. Comme l'ont montré les travaux fondateurs de Lewin (Cummings et al., 2016) et Kotter (1996), toute transformation organisationnelle obéit à une logique séquentielle — dé cristallisation, mouvement, recristallisation — mais cette logique se heurte, en milieu universitaire, à des résistances structurelles et culturelles profondes qui en complexifient considérablement la mise en œuvre.

La nature même de l'université — bureaucratie professionnelle au sens de Mintzberg (Lunenburg, 2012), système lâchement couplé au sens de Weick (Croché & Charlier, 2017), et anarchie organisée au sens de Cohen, March et Olsen (1972) — impose aux leaders du changement une posture radicalement différente de celle qui prévaut dans le secteur privé. Le changement ne peut y être imposé par décret ; il doit être négocié, légitimé et ancré dans les valeurs profondes de la communauté académique (Tierney, 2004). La culture organisationnelle n'est pas une variable à gérer, mais le contexte même dans lequel toute transformation prend sens ou échoue (Tierney, 2023).

Sur le plan du leadership, les travaux de Fullan (2007 ; 2015) rappellent que ce sont les leaders du milieu — doyens, chefs de département, directeurs de programmes — qui constituent les véritables pivots du changement, capables de relier les initiatives de réforme en un ensemble cohérent pour leurs collègues. Kezar et Holcombe (2017) prolongent cette réflexion en soulignant que le changement universitaire est avant tout un effort collectif, porté par des réseaux informels et des convictions partagées plutôt que par une autorité hiérarchique descendante.

Face aux défis contemporains de la transformation numérique, les universités qui réussissent leur mutation sont celles qui adoptent une approche centrée sur l'humain (Khajouejad et al., 2025), en équilibrant les trois dimensions fondamentales du modèle PPT : les personnes, les processus et la technologie (Chang & Chen, 2025). L'émergence de l'intelligence artificielle générative transforme radicalement les pratiques pédagogiques (Creely & Carabott, 2025 ; Francis et al., 2025), mais génère également une fatigue du changement et une anxiété professionnelle chez les enseignants (Verano-Tacoronte et al., 2025), appelant un leadership empathique capable de valoriser la créativité humaine aux côtés de l'efficacité technologique (Ma et al., 2024 ; Muss et al., 2025).

Pour les grands projets structurants tels que l'implantation de systèmes ERP, la recherche identifie quatre conditions sine qua non de succès : un soutien visible et constant de la haute direction, une gestion de projet rigoureuse, une intégration précoce de la gestion du changement et une infrastructure technique adaptée aux spécificités de l'enseignement supérieur (Fattah-Weil, 2024 ; Abu Madi et al., 2024). À ces conditions s'ajoute une communication bidirectionnelle et stratégique, citée de manière transversale comme levier déterminant pour désamorcer les

résistances avant qu'elles ne deviennent bloquantes (FORTIN, 2025 ; Fiedacan et al., 2025).

En définitive, la gestion du changement dans les universités n'est pas une destination, mais un voyage continu (Marshall, 2018). Dans un monde marqué par des mutations technologiques et sociétales profondes, la pérennité d'une institution universitaire réside dans sa capacité à évoluer tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales. Les modèles théoriques — Lewin, Kotter, Bolman et Deal (1991), McKinsey 7S (Channon & Caldart, 2015) — fournissent la carte, mais c'est l'intelligence collective des membres de l'université, nourrie par un leadership courageux, une gouvernance partagée respectée (Tierney, 2004) et une culture de confiance, qui constitue la véritable boussole. Le défi du XXI^e siècle sera de transformer l'anarchie organisée en synergie apprenante (Cohen et al., 1972), capable de répondre avec agilité et dignité aux exigences d'un monde en perpétuelle transformation.

12. Références

- Abu Madi, A., Ayoubi, R. M., & Alzbaidi, M. (2024). Spotting the critical success factors of enterprise resource planning implementation in the context of public higher education sector. *International Journal of Public Administration*, 47(2), 73–89.
- Arango-Vasquez, L., & Gentilin, M. (2021). Organizational couplings: A literature review. *Innovar*, 31(79), 161–178.
- Asera, R. (2019). Becoming Intentional and Strategic: Developing Middle Leaders in California Community Colleges. A Retrospective Report. *RP Group*.
- Beauregard, M. (2015). *Diversité et évolution des pratiques de gestion du changement dans les entreprises québécoises*.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509–534. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300406>
- Chang, Y.-W., & Chen, J. (2025). An empirical investigation of critical success factors in implementing digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 217, 124161. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124161>
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–1.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1–25.
- Creely, E., & Carabott, K. (2025). Teaching and learning with AI: An integrated AI-oriented pedagogical model. *The Australian Educational Researcher*, 1–22.
- Croché, S., & Charlier, J. E. (2017). Universities and standardization instruments: The willingness to put an end to the organized anarchy. *Proceedings of the 3rd International Conference on Higher Education Advances*, 364–372.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Cutright, M. (2006). A different way to approach the future: Using chaos theory to improve planning. *To Improve the Academy*, 24(1), 44–61.
- Fattah-Weil, J. (2024). *Paving the way for ERP Implementation in Higher Education Institutions-A Review of Critical Success Factors*.
- Fiedacan, R., Baldera, P., Villanueva, E., Ramos, R., & Ramos, E. (2025). Change management in higher education: Unveiling employee responses at a regional state

- university in the Philippines. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 14, 4903. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i6.36284>
- FORTIN, I. (2025). *RevueCRI_Edition5-Changement-Organisationnel_VF*. https://carrefourrh.org/getmedia/8965a9c3-00cb-4607-9a42-8fe9c8f439e7/RevueCRI_Edition5-Changement-Organisationnel_VF.pdf?pageGuid=950efbaa-ffec-40bb-8891-60cb585c3b52&pageType=article
 - Francis, N. J., Jones, S., & Smith, D. P. (2025). Generative AI in Higher Education: Balancing Innovation and Integrity. *British Journal of Biomedical Science*, 81, 14048. <https://doi.org/10.3389/bjbs.2024.14048>
 - Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change, Fourth Edition* (4 edition). Teachers College Press, Teachers College, Columbia University.
 - Fullan, M. (2015). Leadership from the Middle. *Education Canada*, 55(4), 22–26.
 - Grace, D., Korach, R., Riordan, K., & Storm, K. (2011). Assessment And Intervention Using The Perspective Of Four Organizational Frames. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(10). <https://doi.org/10.19030/jber.v4i10.2700>
 - Johnson, N. (2026). *Applying Bolman and Deal's Four-Frame Model: A Practical Guide for Instructional Leadership in School Improvement* (pp. 93–124). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3236-9.ch004>
 - Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education. *Washington, DC: American Council on Education*, 1.
 - Khajouejad, Z., Shams, G., & Seraji, F. (2025). Empowering Leaders for Human-Centered Digital Transformation: A Strategic Framework for Establishing Digital Universities. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 6, 76–90. <https://doi.org/10.61882/johepal.6.3.76>
 - Kotter, J. P. (1996). Leadership change. *Harvard Business School Press: Boston, MA, USA*.
 - Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1–8.
 - Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1371936.
 - Marshall, S. J. (2018). Shaping the University of the Future. *Springer*, 10, 978–981.
 - Morneau, G., Eddine-Hatimi, I., Khuong, B. L., & Dionne, N. (2005). La gestion du changement dans les organisations publiques: Le cas de la Régie des rentes du Québec (RRQ). *La Gestion Des Résultats Dans Le Secteur Public*, 12(3), 108.
 - Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1–37.
 - Photinopoulos, A. (2021). *Bolman and Deal's four frames and the Quality Standards Academic Committee: An analysis of select past and future leadership decisions*.
 - Prior, S. J., van Dam, P. J., Campbell, S., Walsh, K., & Paton, C. (2025). The four frames for change management in health services. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 20(1), 346–354.
 - Quinton, J., & Brabazon, T. (2024). The losses of leadership? Masks, mirrors and meaning when leading in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership*

- Studies*, 5(3), 134–151. <https://doi.org/10.61186/johepal.5.3.134>
- Salman, Y., & Broten, N. (2017). *An analysis of John P. Kotter's leading change*. Macat Library.
 - Samuel, N., & Oyenuga, A. O. (2025). Education Systems Interoperability: Implications for Privacy and Security in Educational Management Information Systems. *University of Ibadan Journal of Science and Logics in ICT Research*, 13(1), 153–163.
 - Shah, M. H. (2014). An Application of ADKAR Change Model for the Change Management Competencies of School Heads in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 8(1).
 - Sheikh Hamdo, S. (2021). *Change Management Models: A Comparative Review*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.01764>
 - Sittrop, D., & Crosthwaite, C. (2021). Minimising Risk—The Application of Kotter's Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 496. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100496>
 - Tierney, W. G. (2004). A cultural analysis of shared governance: The challenges ahead. In *Higher education: Handbook of theory and research* (pp. 85–132). Springer.
 - Tierney, W. G. (2023). *The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education*. Routledge.
 - Verano-Tacoronte, D., Bolívar-Cruz, A., & Sosa-Cabrera, S. (2025). Are university teachers ready for generative artificial intelligence? Unpacking faculty anxiety in the ChatGPT era. *Education and Information Technologies*, 30(14), 20495–20522. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13585-7>
 - Williams, N. (2025). *The Role of Training and Professional Development in Faculty Technology Adoption*.
 - Xia, Q., Weng, X., Ouyang, F., Lin, T. J., & Chiu, T. K. (2024). A scoping review on how generative artificial intelligence transforms assessment in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 21(1), 40.
 - Zhukabayeva, T., Baumuratova, D., Zholshiyeva, L., Karabay, A., & Abdrakhmanov, K. (2025). Digital Transformation in Higher Education: Toward a National Model of Digital University in Kazakhstan Through Global and Local Comparison. *Sustainability*, 17(24), 11132. <https://doi.org/10.3390/su172411132>