

L'innovation sous l'angle « RH » : le pilotage du changement

Catherine Remoussenard ^a

^a Département Management, Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608 – 21006 Dijon cedex*

Reçu le 20 juin, accepté le 22 juin 2006

* auteur à qui envoyer la correspondance, corresponding author

Abstract

This research study is based on three changes in organisation: The SAP project at Rhodia Silicones (Petrochemicals firm), The Étoile project at Renault Trucks (Automobile firm) and the Progress Project of the Rhône-Alpes region (French regional government). Based on case-study methodology, the study shows in what way piloting change is a specific form of management which requires specific skills.

Change leadership requires an arsenal of specific skills. The three changes studied bring to light these skills and reveal requirements in the profile of the manager.

The technical prerequisites of the change manager are in-depth knowledge of the company's business and of the management tools at his disposal to carry through the project. Moreover, he requires the ability to anticipate the complexities of the project, and must have strong interpersonal skills. Not only does change management require immense technical ability, it also supposes rare leadership qualities: a combination of trust, empathy, authority and intellectual rigour. The question arises – is it possible to learn these skills?

Analysis of the behaviour of such managers in the situation of change leadership shows the importance of these skills in overcoming difficulties linked to the establishment of a new reference framework.

The aim of this study was to show in what way change leadership is a new area of expertise with a strong HR component and governed by a continually evolving professional environment.

Key Words: Change leadership – Management – Skills – Training – Human Resources – Project leadership

Résumé

Cette étude a pour terrain de recherche trois changements organisationnels : le projet SAP de Rhodia Silicones, le projet Étoile de Renault Trucks et la démarche de progrès de Région Rhône-Alpes. Basée sur la méthodologie de l'étude de cas, elle montre en quoi le pilotage du changement constitue un mode spécifique de management nécessitant des compétences propres.

Les compétences du pilote du changement constituent un véritable pôle d'expertise. Les trois changements étudiés mettent en évidence ces compétences et permettent d'identifier un besoin en termes de profil de manager.

Le pilotage du changement prend assise sur la conduite de projet. Il requiert par ailleurs, une capacité à appréhender la complexité ainsi qu'un fort potentiel relationnel. Mais si le pilotage du changement s'apprend et nécessite de solides compétences techniques, il suppose aussi un leadership rare, mélange de confiance, d'empathie, de fermeté et de rigueur intellectuelle. Ces savoirs être sont-ils suffisamment pris en compte par les systèmes de formation, notamment initiaux?

L'analyse des comportements de managers en situation de conduite de changement montre l'importance de ces savoirs être pour franchir les difficultés liées à la mise en place d'un nouveau cadre de référence.

Cette étude s'attache à montrer en quoi le pilotage du changement constitue un nouveau pôle d'expertise à forte coloration RH dicté par un environnement professionnel en permanente mutation.

Ainsi, le pilotage du changement apparaît bien aujourd'hui, comme un métier à bâtir. Et, dans cette construction, à la frontière de la GPEC et du management stratégique, la "fonction Ressources Humaines" détient une place clé.

Mots clés: Pilotage du changement – Management – Compétences – Savoirs être – Formation – Ressources Humaines – Conduite de projet

Introduction¹

La compétence est au cœur de la gestion des ressources humaines. Qu'en est-il lorsque l'entreprise vit une période de réorganisation? En d'autres termes la conduite du changement a-t-elle un impact spécifique sur les compétences attendues des managers?

Aujourd'hui, tous les managers sont concernés par la question du changement. D'ailleurs il existe dans les entreprises des « directeurs du changement » au même titre que des directeurs de production ou des ressources humaines.

Le manager concerné par cette étude est celui qui est directement en lien avec un projet de conduite du changement, en tant que pilote d'un projet (sans qu'il soit forcément en position hiérarchique. Appliqué au monde des affaires le management concerne à la fois l'ensemble des personnes chargées de la gestion et de la direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise et l'ensemble des techniques de gestion et d'organisation d'une entreprise.

Ainsi le manager pilote du changement doit-il « mener la barque » en impulsant une dynamique de groupe. Rôle difficile qui suppose beaucoup d'énergie, un sens à la fois de la globalité et du détail, ainsi qu'une forte empathie (Faurie, 2004.) Dans le cadre de cette étude, seul le changement d'organisation sera abordé.

Selon une enquête réalisée par le Journal du Management auprès de 283 lecteurs 87,8% des cadres ont été amenés au cours de leur carrière à mettre en œuvre ou à participer à un projet de changement (Conduite du changement. Une démarche vitale pour 73% des managers, Le Journal du Management, mai 2004). Le changement fait partie du processus de vie (Gleick, 1991). Il est omniprésent en entreprise Dans un système complexe, comme une organisation, durer ne suffit pas, il faut s'adapter aussi aux transformations de l'environnement et évoluer. Aujourd'hui en tant qu'objet de représentation sociale (niveau de référence universel), le changement se voit attribuer une valeur sociale positive (Perret, 1996).

Accompagner le changement consiste à guider un système, une personne, une organisation dans une transformation (Grouard et Meston, 1998 ; Dupuis, 2004 ;Carton,1999 ; Autissier et Moutot, 2003 ; Sardas et Guenette, 2004). Sous un angle technique, le pilotage du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va du diagnostic, à la mise en œuvre d'un plan d'actions visant à apporter des solutions d'évolution et d'adaptation dans les meilleures conditions de réussite. Il s'agit d'une approche globale (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2005).

L'objectif de cette étude est de montrer en quoi le pilotage du changement constitue un pôle de compétences à part entière. La conduite du changement devient aujourd'hui une expertise propre, et plus encore une fonction à forte coloration Ressources Humaines? Telle est la question à laquelle cette étude tentera de répondre. En montrant par des études de cas (I) en quoi piloter le changement est un pôle d'expertise RH (II) pour le manager d'aujourd'hui et de demain.

I/ Études de cas : conduite d'un changement organisationnel de trois organisations

Cette étude basée sur des études de cas a fait l'objet d'une méthodologie rigoureuse(A) et porte sur le changement organisationnel de trois organisations(B).

A - L'analyse du phénomène : approche méthodologique

Nous sommes partis d'un problème de recherche c'est à dire « d'un projet global incluant le questionnement, la démarche et la méthodologie"(Thornhill, Lewis, Mike Millmore et Mark Saunders, 2000). Le problème de recherche était d'étudier trois changements organisationnels dans des structures différentes afin de mesurer en quoi les compétences que leur mise en œuvre exige peuvent constituer ou non un métier émergent ?

La méthode choisie est une méthode d'analyse qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 1994). Il s'agit d'une recherche appliquée qui "part d'une certaine réalité pour induire ou construire une explication théorique" (Wacheux, 1996). La démarche d'étude a supposé de procéder en trois temps après avoir posé la problématique de recherche. Tout d'abord nous avons identifié les acteurs à interroger(1), puis respecté un planning méthodologique(2) et enfin fait certains choix méthodologiques (3).

Les acteurs étudiés

Nous avons administré un questionnaire à différents managers ayant à mener une conduite du changement. Cette enquête de terrain représente 16 entretiens, plus des rencontres informelles. La période d'enquête s'échelonne sur 2 ans et demi (Mai 2003–Octobre 2005). La majorité des entretiens a été effectuée entre juin 2003 et novembre 2003. Par la suite, des entretiens d'évaluation des changements entrepris se sont déroulés entre septembre et novembre 2005.

Personnes interrogées	Fonctions	Nombre d'entretiens	Formes des entretiens
Top Manager	DRH (Région Rhône-Alpes)	1	Entretiens semi directifs d'une heure à deux heures en prise de notes directe
	Responsable Unité de Gestion (Région Rhône-Alpes)	3	
	Responsable Unité de Gestion (Région Rhône-Alpes)	1	
	Responsable conduite du changement (Renault Trucks)	1	
Middle Manager	Assistant Responsable conduite du changement (Renault Truck)	2	Entretiens semi directifs d'une heure à deux heures en prises de notes directe
	Coordinatrice démarche de progrès (RRA)	3	
	Responsable projet SAP (Rhodia)	1	+ prise de note lors de rencontres informelles
	Chef de projet CRAP(RRA)	2	
	Responsable service formation (Rhodia Silicones)	2	

Nous avons fait le choix de ne pas enregistrer les interviews afin d'éviter les phénomènes de blocages notamment sur des questions sensibles comme celle des résistances au changement. Afin d'éviter le risque de déformation au moment de l'analyse et de la synthèse des réponses, nous avons opté pour une validation à posteriori par les personnes interrogées de l'interprétation de leur réponse. Cette méthode a selon nous eu l'avantage d'éviter la rétention d'information au moment de l'entretien, les acteurs interrogés ayant validé les synthèses sans aucune difficulté.

Le planning d'étude des trois organisations

- Entretiens individuels (juin 2003)
- Mise en évidence de 9 problématiques rencontrées par les managers
- Rédaction d'un questionnaire
- Administration du questionnaire (juillet-octobre 2003)
- Dépouillement du questionnaire
- Validation de la synthèse des résultats par les personnes interrogées (novembre 2003)
- 1er Rapport d'étude (janvier 2004)
- Évaluation 2 ans après (octobre-novembre 2005)
- 2ème rapport d'étude (novembre 2005)

La justification des choix méthodologiques

L'aspect méthodologique de l'étude de cas présentait dans son approche un certain nombre de difficultés. En effet, il s'agissait d'aborder des structures

complexes dans leur globalité en intégrant des dynamiques différentes. Cette approche de la complexité à la fois stratégique et systémique est présente dans la théorie de la traduction de M. Callon et B. Latour (Callon, 1986, 1989 ; Latour, 1989 ; Atrich, Callon et Latour, 1988). L'opération de traduction consiste à "relier des énoncés et des enjeux à priori incommensurables et sans commune mesure"(Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, 1996). Le travail de traduction a consisté à formuler des interrogations qui réunissaient les acteurs concernés. Pour ce faire une première série d'entretien nous a permis d'analyser les différents contextes de changements étudiés. En effet, lors des premiers entretiens « créatifs » (Thietart et coll., 1999), en juin 2003, nous avons vu émerger neuf problématiques récurrentes que vivaient les acteurs du changement interrogés. Afin de pouvoir traiter de façon objective ces problématiques et procéder par la suite à une étude comparative nous avons regroupé ces items sous la forme de neuf questions. Les typologies recensées par ces questions sont issues des entretiens et font appels à des contextes clairement identifiables pour les interlocuteurs. Cette approche peut avoir l'écueil d'être un peu empirique, cependant elle a selon nous le mérite de refléter les problématiques de terrain et d'utiliser le vocabulaire des acteurs étudiés. Ceci permet d'éviter un phénomène de contamination du contexte étudié (Thietart, 1999, 244-246).

Ce questionnaire nous a servi de support de travail et d'interview auprès d'un panel d'acteurs du changement, représentatifs à la fois du secteur privé et du secteur public, mais ayant pour point commun de mener un changement d'organisation. Les personnes interrogées ont répondu au questionnaire au regard de leur expérience professionnelle et de leur

contexte de travail. Il s'agissait là d'entretiens plutôt «actifs» (Thietart, 1999, 236).

B - Études de cas

Nous avons pris des acteurs du changement relevant de structures très diverses dans l'optique d'identifier, s'il y avait lieu, des constantes dans la conduite de ce type de démarche. Les acteurs du changement interrogés au moyen d'un questionnaire sur la conduite du changement sont les suivants :

1) Renault Truck : le projet Étoile (St Priest, 69, France, multinationale)

Interlocuteur : L'adjoint chef du projet Étoile et le chef de projet Étoile, Responsable du changement.

L'entreprise : En 2002 RVI intègre le groupe Volvo et prend la dénomination commerciale internationale Renault Trucks.

Activité : construction de poids lourds.

Nombre de salariés : environ 12 000 .

Nombre de sites : 18 en France et dans le monde.

Nom du projet de conduite du changement : Projet Étoile.

Objectif : transformer le processus de gestion des ressources humaines au moyen du système SAP : Phase 1 : transfert aux managers la compétence de la gestion d'une partie des dossiers du personnel à la place de la Direction des Ressources Humaines. Phase 2 : accès des salariés à leur dossier de gestion du personnel, par un code d'accès à l'intranet RVI.

Lieu d'élaboration du projet : Saint Priest (69 France) (fonderie, emboutissage, production de moteurs et d'essieux).

Salariés impactés par le changement : Tous les salariés de France.

Contacts : Chef du projet Conduite du changement et son assistant.

Commanditaire du projet : DRH central.

Budget du projet : Confidentiel.

Calendrier : Phase 1 : janvier 2004 ; Phase 2 : automne 2004.

Moyens : Analyse des processus cibles, analyse des écarts, communication/implication, accompagnement au démarrage.

Conséquence du projet : Réduction de la « famille RH (Ressources Humaines) » (repositionnement des salariés).

2) Rhodia Silicones : le projet SAP (St Fons, 69, France, multinationale)

Interlocutrice : la responsable du service formation.

Le Groupe : groupe mondial de Chimie de spécialités, acteur engagé dans le développement durable, Rhodia fabrique des produits chimiques pour 8 marchés cibles : la pharmacie, l'agrochimie, les produits alimentaires, les produits de consommation, l'automobile, l'électronique, les fibres, l'industrie (matériaux avancés, peintures, revêtements, pneus).

Activité : production de mastic silicone à usages divers.

Chiffre d'affaire : 6061 millions d'euros.

Effectifs mondiaux : 24 500 collaborateurs (14 sites dans le monde, 4 divisions servant 8 marchés).

Calendrier : non communiqué.

Moyens : formation des salariés.

Conséquences du projet : réduction de l'effectif (recentrage sur le cœur de métier, la chimie industrielle).

3) Région Rhône-Alpes : démarche de progrès (Charbonnières, 69, France)

Interlocuteurs : Le Directeur des Ressources Humaines, la chargée de projet d'organisation, le pilote de projet Carte Rhône-Alpes+ DFI devenu DLI, le pilote de projet Carte Rhône-Alpes+ DC2S devenu DJSA et pôle développement personnel, l'assistant au maître de l'ouvrage Carte Rhône-Alpes+.

La collectivité : la Région Rhône-Alpes est une collectivité territoriale située à Charbonnières-les-Bains au nord de Lyon (France). Activité : le conseil Régional a compétences pour promouvoir le développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique de la région et l'aménagement de son territoire et pour assurer la préservation de son identité, dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des départements et des communes.

Nom des projets de conduite du changement: Projet global : Démarche de progrès RRA. Projets de services par direction : par exemple le projet de service de la Direction des Ressources humaines. Projet spécifique transversal aux projets de services par direction : carte Rhône-Alpes +.

Budget 2003 de la RRA : 1 milliard 62 millions d'euros.

Conséquence du projet : mise en place d'une démarche qualité et d'une rationalisation de l'organisation /coûts.

C - Les résultats

L'analyse et la synthèse des réponses issues des questionnaires administrés aux différents acteurs étudiés se sont déroulées pendant la période de juillet à novembre 2003. Ce questionnaire donné en annexe reprend neuf éléments clés de la conduite du changement identifiés lors des premiers entretiens

créatifs qui se sont déroulés en juin 2003. Les neuf thèmes sont les suivants : les causes du changement, le contenu du changement, l'impact du changement, les résistances, les jeux d'acteurs, les leviers, les outils quotidiens, le pilotage de projet, le management.

Le dépouillement des réponses au questionnaire sur la conduite du changement, après validation par les personnes interrogées, a mis en évidence des spécificités propres à certains acteurs du changement (1) et certaines constantes communes à tous les acteurs étudiés (2).

Les spécificités propres à certains acteurs du changement

Dans les contextes de changements organisationnels étudiés deux types de spécificités sont apparus.

a) Spécificités liées à une logique économique

Les impératifs économiques obligent les entreprises privées à intégrer dans toute démarche de changement des considérations de coût. La nécessité de réduire les coûts est pour Rhodia la cause de la mise en œuvre d'un nouveau système d'information. Chez Renault Trucks si elle n'est pas la cause elle est une conséquence, et explique sans doute le feu vert donné au projet «Étoile».

b) Spécificités liées à une logique politique

En revanche, à la Région Rhône-Alpes la dimension financière n'impacte pas directement la démarche de progrès. Même s'il est vrai que les orientations générales données par l'Administration d'État vont dans le sens d'un rapprochement avec le secteur privé en termes de rationalisation des coûts budgétaires.

A la Région Rhône-Alpes ce sont des impératifs politiques qui obligent à appréhender le changement. En effet les collectivités territoriales sont tributaires des organes politiques exécutifs qui sont élus régulièrement. Dès lors, la nécessité de s'adapter est intrinsèque à l'Administration territoriale. La démarche de progrès mise en œuvre à la Région Rhône-Alpes intègre cette réalité en voulant améliorer son organisation. Depuis de nouvelles élections ont eu lieu en mars 2004 provoquant un changement de majorité et donc une profonde réorganisation.

Les constantes à tous les acteurs du changement

Si les contextes économiques ou politiques peuvent changer, en revanche, il existe des invariants. Les comportements humains dans ce qu'ils ont de plus profonds sont identiques et constants.

a) Les résistances facteur de démotivation et d'inertie

En période de changement l'homéostasie se retrouve aussi bien dans une structure privée que public. Les résistances face au changement se manifestent de

plusieurs façons en étant passives ou bien actives (Vas et Vande Velde, 2000). Cette question sera abordée de façon plus particulière par la suite.

Au stade de l'analyse et sans rentrer dans l'intimité des acteurs étudiés il est possible d'identifier plusieurs situations.

- Les résistances liées à la peur d'être dépossédé d'une compétence, d'un cœur de métier. Cet élément vaut pour une direction de la Région Rhône-Alpes où certaines personnes de cette direction de la culture habituées au chèque papier vivent difficilement le passage à la carte à puce.

On retrouve le même phénomène chez Renault Trucks, dans «la famille Ressources Humaines», qui est contrainte avec le projet Étoile de transférer aux managers une partie du suivi du dossier de chaque salarié en ayant accès directement à son dossier de gestion du personnel.

- Les résistances liées à la peur de perdre son emploi. Il s'agit d'une problématique voisine de celle précédemment envisagée, avec cependant un degré plus fort. Ici s'ajoute la précarité liée à la peur du chômage. Un tel contexte est relativement présent chez Rhodia Silicones où l'on constate "les inquiétudes des individus face à la nécessité de se remettre à niveau, réapprendre, réadapter des compétences, changer d'équipe de travail. De plus, le sentiment que l'on a plus le droit à l'erreur renforce la pression" (manager Rhodia Silicones).

Ainsi, les résistances au changement mettent en lumière le sentiment de peur présent face à toute situation nouvelle et aux interrogations qu'elles peuvent susciter. «Vais-je être à la hauteur? Quelle sera ma place? Et pour aller encore plus loin au niveau identitaire, qui serais-je dans la nouvelle organisation?» Il s'agit là semble-t-il de constantes quelle que soit la forme d'organisation. Les résistances sont à prendre en compte dans une démarche de changement, il faut savoir les gérer.

b) La conduite de projet, facteur de cohésion et d'implication

La conduite de projet est au cœur de la conduite du changement dans toutes les structures interviewées. Chez Rhodia ce mode de fonctionnement est intégré depuis très longtemps dans l'entreprise qui s'est inspirée du mode de management américain de Valéo, de type participatif. Au contraire, chez Renault Trucks la conduite du changement apparaît comme un phénomène nouveau en tant que tel. Le projet Étoile fait figure de prototype, même si la culture projet existe chez Renault depuis la fin des années 80 et le début des années 90.

Pour la Région Rhône-Alpes le mode projet apparaît au centre de la démarche de progrès de cette collectivité territoriale. En effet, les directions dans

leur ensemble ont choisi le projet de service pour conduire leur démarche de progrès.

La méthode globale utilisée pour cette étude nous a ainsi permis de dégager des éléments ayant une valeur générale quelque soit l'organisation étudiée. En effet la conduite du changement présente les caractéristiques communes en termes de management et de pôle d'expertise. Ce sont précisément ces constantes que nous nous proposons d'envisager dans la deuxième partie de cette présentation comme une contribution à la gestion des ressources humaines.

II/ L'impact R.H. de l'étude : la mise en évidence d'un pôle d'expertise

La notion de compétence n'est pas très clairement définie, certains ont pu parler à son sujet de "mot-éponge"(Gilbert et Parlier, 1992 ; Grimand, 2004).

L'étude de la conduite de changement organisationnel au sein de ces trois organisations a mis en évidence la professionnalisation de la fonction de pilote du changement. Il s'agit pour nous à ce stade de l'étude d'identifier le profil de ce manager.

Cette fonction de pilote du changement suppose un leadership rare(Levy-Leboyer, 2001 ; Goleman, Boyatzis et McKee, 2002) "Être agent du changement c'est une fonction, un rôle à part entière" (pilote RRA).

Le manager acteur du changement en véritable leader a une vision simple, qui devient une motivation capable de soulever des montagnes. C'est un homme de réseaux informels, capable de déléguer, de donner du pouvoir à son organisation. Dévoué et infatigable, il sait dynamiser. Il est capable de lutter efficacement contre les résistances au changement (Faurie, 2002, 15).

De cette palette de compétences nécessaires au manager pilote du changement deux grandes expertises se dégagent : l'art du décodage (A) et l'art de l'influence (B).

A - L'art du décodage

La capacité à comprendre l'environnement se révèle essentielle pour le pilote du changement. Il s'agit d'une compétence "d'innovation" (Gimand, 2004). C'est-à-dire qu'elle permet de "faire face à un problème nouveau, donc à une solution inconnue, en puisant dans un patrimoine de connaissances et en recomposant à partir d'elle les éléments nécessaires à la solution" (Grimand, 2004). Cet art du décodage prend appui sur l'analyse du jeu des acteurs. Une organisation est basée sur des stratégies individuelles et collectives, en période de changement, les repères sont moins clairs, d'où une exigence de positionnement accrue pour les différents acteurs (Faurie, 2002, 38).

On peut constater l'émergence de jeux de pouvoir (1) et la nécessité pour le manager de décrypter les jeux d'acteurs (2).

1) Jeux de pouvoir et management stratégique

La capacité de transformation des systèmes organisés a fait l'objet de nombreuses études et de débats animés. Notamment le clivage entre une conception "déterministe" du changement et une approche "volontariste" de celui-ci. La conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et trouve dans les facteurs externes (pression de l'environnement) le principal moteur des transformations organisationnelles (Aldrich, 1979 ; Hannan et Freeman, 1984). En revanche la conception volontariste du changement met en évidence la prépondérance des choix stratégiques de l'acteur, comme facteur de transformation de l'organisation. Dans ce deuxième courant de pensée, majoritaire dans la littérature managériale sur le changement, les membres clés de l'organisation ont un rôle déterminant dans la mise en œuvre du changement (Andrews, 1971 ; Child, 1972, Perret, 1996).

Notre étude s'inscrit dans ce courant volontariste. Aussi le manager pilote du changement doit être capable de comprendre les jeux d'acteurs activés par une nouvelle réorganisation ainsi que les jeux préexistants à celle-ci. La théorie des jeux d'acteur est issue de l'analyse stratégique (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2005 ; Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal, 2002). Dans l'École française de la théorie des organisations, les jeux d'acteurs a été mis en évidence par Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) qui souligne le caractère relationnel du pouvoir. Le courant français de l'analyse stratégique a repris cette théorie, en mettant en avant trois postulats (Bernoux, 1985).

a) Les hommes sont des acteurs (Bernoux, 1985)

L'organisation peut ainsi se comprendre comme un ensemble structuré dans lequel existent des jeux de pouvoirs. Les différents acteurs qui vont mettre en œuvre des stratégies qui leurs sont favorables.

Le pouvoir peut être compris comme le fondement de l'action organisée (Crozier et Friedberg, 1977, 64). Il est une capacité d'action face à l'incertitude. Ainsi, savoir gérer l'incertitude confère un pouvoir, une expertise, qui en eux-mêmes donnent l'ascendant à celui qui les détient. Le manager aura pour souci d'assumer l'incertitude dans le pilotage du changement. Le rôle déterminant du supérieur hiérarchique direct dans les interactions avec ses managés comme accélérateur de l'adoption du changement a récemment été démontré (Agarwal, 2000 ; Vas et Coeurderoy, 2004).

Le pouvoir est aussi une capacité à structurer l'échange négocié (Friedberg, 1997, 123). Le manager aura un rôle d'arbitre et de conciliateur, tout

en rappelant les objectifs du projet aux différents acteurs. Dans le projet Carte Rhône-Alpes+ le responsable du projet a dû en permanence rappeler l'objectif, à savoir la sortie du produit avec un délai très court, pour fédérer les différents services dont les intérêts et cultures divergeaient.

b) Les acteurs ont une relative liberté dans leur jeu personnel

Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins (Bernoux, 1985, 131). Dans l'analyse stratégique, la liberté de l'acteur est essentielle. Le pouvoir devient alors le moyen de régulation de ces libertés.

Si les acteurs sont autonomes ils engagent leur autonomie dans les zones mal réglementées de l'organisation. En période de changement, ces zones sont plus nombreuses, d'où l'importance de la clarté du manager sur les objectifs dans le pilotage du changement.

c) Les stratégies des acteurs sont d'une rationalité limitée (Simon, 1947 ; 1955 ; Becuwe, 2005).

Dans l'analyse stratégique, aucun acteur n'a le temps ni les moyens de trouver la solution la plus rationnelle dans l'absolu pour atteindre ses objectifs. Il va s'arrêter à la solution qui sur le moment est la moins insatisfaisante pour lui (Bernoux, 1985, 132). Jamais une meilleure solution ne s'impose. On est loin du "one best way" de Taylor (Taylor, 1911).

Dès lors dans la perspective de conduite du changement, les jeux de pouvoirs laissent beaucoup de place aux stratégies individuelles. D'où un élément clé de l'analyse stratégique : la zone d'incertitude. Tout système connaît des incertitudes, mais aucune ne contraint l'organisation de manière mécanique (Bernoux, 1985, 149). Les incertitudes rentrent dans le jeu des acteurs dont elles diminuent ou renforcent l'autonomie.

En période de changement la zone d'incertitude s'accroît. Elle permet aux jeux des acteurs de s'intensifier. D'où l'importance pour le manager pilote du changement d'avoir une technique permettant de comprendre les jeux d'acteurs en présence.

2) L'analyse des jeux d'acteurs : pourquoi faire ?

Le manager leader d'une conduite de changement doit être capable de décoder le jeu des acteurs. C'est-à-dire comprendre la façon dont se positionnent les personnes impliquées dans le changement. La plupart des projets et programmes se déroulent dans un contexte complexe, constitué d'acteurs multiples (acteurs économiques, associations, administrations nationales et locales, collectivités territoriales, élus, médias, groupes de pression, autorités syndicales, religieuses, etc.) dont les positions vis à vis du projet

tissent un réseau complexe de points d'accord et de points de désaccord.

Cette complexité fait que le responsable du projet peut se trouver dérouté par l'attitude de tel acteur, ou par l'émergence inattendue d'alliances de plusieurs acteurs contre le projet.

L'analyse des jeux d'acteurs est une technique permettant de comprendre les positions de chacun des acteurs, d'apprécier les relations de pouvoir et d'influence entre eux, de mesurer leur degré d'accord ou de désaccord sur le projet (que l'on dénomme convergence et divergence) enfin de repérer les conflits et alliances potentiels, et d'esquisser des tactiques susceptibles de réduire les oppositions au projet.

Par ailleurs, au sein de l'équipe de projet, la mise en œuvre collective de la technique est un excellent moyen d'échange structuré d'informations entre les acteurs : par cette méthode, les membres de l'équipe de projet peuvent mettre en commun toute l'information dont ils disposent sur leurs "partenaires" dans le projet, et se construire une vision commune des jeux de ces acteurs.

Ainsi dans les trois structures étudiées (Renault Trucks, Rhodia Silicones, Région Rhône-Alpes), dans leurs réponses au questionnaire, un certain nombre de professionnels des ressources humaines ont confirmé l'importance des jeux d'acteurs dans la conduite du changement et la nécessité d'identifier si l'on peut dire les forces en présence. Comprendre les jeux d'acteurs se révèle capital lorsqu'il s'agit de négocier avec les partenaires sociaux (par exemple à propos de l'indemnité spécifique Fonctionnelle élément de rémunération à la Région Rhône-Alpes).

3) La démarche d'ensemble

La méthode que nous présentons ici s'appuie sur des travaux reconnus (Crozier et Friedberg, 1977 ; Godet, 2001 ; Fauvet, 1996).

Elle comprend trois phases : une phase d'analyse des relations de pouvoir entre les acteurs (1), une phase d'analyse des convergences et divergences sur les enjeux du projet (2), une phase intégrant les résultats des deux premières, et conduisant à définir des tactiques susceptibles de favoriser la réussite du projet, en réduisant les oppositions et en renforçant les soutiens au projet (3).

a) L'analyse des relations de pouvoir entre acteurs

"Les jeux d'acteurs nécessitent en amont une analyse pour déterminer les risques de résistance au changement" (co-pilote Renault Trucks). Il s'agit de se demander qui détient un pouvoir de décision. En d'autres termes, qui est décisionnaire ?

Dans cette première phase, on identifie les acteurs qui interviennent sur le projet. Après établissement de la

liste des acteurs (qu'il convient de limiter à une quinzaine), on dresse un tableau des relations d'influence entre acteurs. Ceci se traduit par une matrice des relations de pouvoirs.

Dans les trois organisations étudiées, les jeux d'acteurs pesaient fortement dans la balance. Toutefois, nous avons pu constater une pudeur voire une gêne face à l'évocation de cette problématique. Il s'agit semble-t-il d'une question taboue notamment pour les top managers que nous avons pu rencontrer.

b) L'analyse des convergences et divergences sur les enjeux du projet

La phase suivante, au contraire de la première, vise à analyser les positions des acteurs, non pas de façon absolue, mais vis à vis du projet. La première étape consiste à se demander, pour chacun d'entre eux, ce qu'il cherche à obtenir ou à éviter, dans le projet. Cette étape conduira à établir une liste unique d'objectifs (on dit également " enjeux ") regroupant tous les objectifs (positifs ou négatifs) que peuvent nourrir les différents acteurs à l'égard du projet ou du programme.

Il s'agit de calculer des convergences et des divergences entre acteurs. Deux acteurs sont supposés convergents sur un objectif s'ils sont tous les deux favorables ou tous deux opposés à l'objectif. On procède de même avec les divergences. Ce qui permet de caractériser tout couple d'acteurs par un niveau de convergence et un niveau de divergence.

La question de la matrice des jeux d'acteurs évoquée avec un DRH lors d'un entretien a mis en évidence le décalage entre la connaissance théorique de ces outils et la réalité opérationnelle qui laisse peu de place et de temps à ce type de spéculation. "Anticiper sur les jeux d'acteurs est très important. Par exemple pour un DRH comprendre les jeux d'acteurs des partenaires sociaux. En même temps il n'est pas possible de tout maîtriser" (manager RRA).

Pour cet acteur, pilote du changement, les jeux d'acteurs ne sont pas forcément formalisés dans la pratique, ils relèvent plutôt une perception intuitive.

c) L'élaboration des choix tactiques

En définitive, le rapprochement des deux phases permet de répondre aux questions suivantes : « Qui détient le pouvoir dans le système ? Quels sont les acteurs dominants, et, quels sont les " dominés " ? Qui sont les alliés, les opposants, de l'acteur central (généralement, l'organisme qui mène l'étude lui-même) ? Quel est le degré de solidité des blocs d'opposants ? Quels objectifs supprimer, ou atténuer, ou ajouter aux objectifs actuels du projet, pour faire se diviser un bloc d'opposants, ou pour attirer parmi les soutiens un acteur puissant ?... » Toutefois les outils possèdent leurs limites une pilote du changement : "Anticiper totalement serait dangereux, et ne laisserait pas de liberté de manœuvre aux

personnes. La nature humaine réserve de bonnes surprises" (pilote RRA).

Toutes ces questions doivent être envisagées pour bâtir une stratégie et connaître les forces en présence lors du pilotage du changement. Il s'agit bel et bien d'un décodage.

Après l'art du décodage, il s'agit d'évoquer l'art de l'influence.

B - L'art de l'influence

L'importance du rôle du leader dans le processus de changement a été mise en évidence depuis longtemps (Beckard, 1975). Le positionnement de l'acteur projet (le chef de projet) est capital, celui-ci doit exercer un l'art de l'influence (Midler, 2002). Il faut qu'il puisse jouer pleinement son rôle et bénéficier d'une autorité légitime. Il s'agit d'une responsabilité limitée dans le temps, jusqu'à la fin du projet, et transversale, c'est-à-dire intervenant aux différents niveaux d'implication du projet.

Sur le plan hiérarchique le chef de projet se situe sur un plan horizontal, il répond du projet et à ce titre bénéficie de son positionnement personnel dans l'organigramme, mais aussi de sa légitimité spécifique en tant que chef de projet. Le responsable de projet a besoin d'une dépendance directe à la Direction générale et un statut identique à celui des directeurs métiers. Sans ce pouvoir formel les chefs de projets ont peu de chance d'infléchir significativement le destin de leur projet (Midler, 2002, 65).

Quelles stratégies le chef de projet doit-il mettre en œuvre pour réussir sa mission ? Il doit être capable d'influencer ceux avec qui il est amené à travailler (Thornhill, Lewis, Millmore, Saunders, 2000, 197).

Comment ? Il doit susciter l'intérêt pour le projet (1) et faciliter la communication et la créativité dans son équipe (2).

1) Susciter l'intérêt pour le projet

Il est important que le manager porteur du projet de changement sache impulser une dynamique contagieuse. Voici ce qu'en dit un responsable projet, pilote du changement : "Le rôle de l'animateur d'équipe projet est de favoriser un climat de confiance, en donnant forme, sens et objet au projet. Son rôle est de simplifier le processus projet en « captant » l'information à plusieurs niveaux tout en sachant la restituer au niveau où chaque acteur peut l'entendre" (manager RRA).

On reconnaît un leadership de résonance à ce qu'un groupe de suiveurs vibre à l'unisson de l'optimisme et de l'énergie enthousiaste de son meneur (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, 38 ; Nardone et Watzlawick, 1993).

La résonance amplifie et prolonge l'impact émotionnel du style de pilotage. Plus les individus sont en résonance les uns avec les autres, moins leurs interactions sont statiques (Midler, 2002) Ce qui va souder une équipe et qui les implique dans une entreprise, ce sont les émotions qu'ils éprouvent (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) Mais l'enthousiasme, voire la persuasion (Garvin et Roberto, 2005, 104-112.) ne suffit pas il faut savoir communiquer et développer la créativité d'une équipe.

2) *Faciliter la communication et la créativité : le manager apprenant*

Dans un contexte d'innovation, de réforme, d'amélioration, le manager doit aussi convaincre. Il semble possible d'établir ici un parallèle avec le modèle tourbillonnaire développé en management de l'innovation. "Dans ce schéma l'innovation se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir, c'est-à-dire des intéressements que l'on expérimente" (Akrich, Callon et Latour, 1988). La dimension d'adaptation au contexte est ici essentielle tout comme en matière de conduite du changement.

D'où la nécessité pour le pilote du changement de construire un plan de communication relayé à tous les niveaux (Kotter, 2000, 13), qui s'inscrit dans une logique globale de planification des processus (Minana, 2002 ; Maders, Gauthier, Le Gallais, 2000).

Dans une « organisation apprenante » l'idée du changement devient une évidence pour tous et le chef projet est une personne clé du processus. C'est lui qui va insuffler l'énergie et la compétence nécessaire à la conduite de projet. En effet, "Le manager dans la conduite du changement sert d'interface, de relais de la stratégie de l'entreprise. Il fait remonter l'information et prend la température du terrain" (Manager Rhodia Silicones).

Dans un contexte mouvant comme celui d'une réorganisation, le chef de projet doit être un manager apprenant. Qu'est-ce qu'un manager apprenant ? Celui-ci se reconnaît par plusieurs facettes :

a) Le pilote du changement : un manager qui accepte la remise en question

Pour cela, le manager doit mettre en œuvre les moyens pour que cette remise en question soit efficace.

- Il doit mettre un terme à la représentation unique. Chaque niveau de l'organisation, d'une entreprise ou d'une collectivité est le siège de microdécisions. Le manager doit être un relais de l'information. D'où l'importance du management de proximité qui est à la charnière entre les organes décisionnels et les opérationnels au sens strict.

Le manager aide ses collaborateurs à s'imprégner de l'idée qu'il existe d'autres visions que la leur. « Le manager apprenant permet à tous les acteurs de

l'entreprise de prendre en compte cette dimension d'altérité comme une valeur, comme il le fait lui-même en s'engageant dans la voie du changement » (AGEFOS PME, 2001, 78). En effet, "La conduite du changement fait parfois douter (notamment de la capacité d'un groupe à s'autogérer) et oblige à quitter la sécurité d'une compétence technique. Elle pousse à collaborer et à se dépasser pour construire quelque chose ensemble" (Manager RRA).

- Il met en place de nouveaux espaces d'apprentissage. Le manager apprenant fait confiance et motive son équipe. En son temps Edison a su être un manager de ce type (Akrich, Callon et Latour, 1988)

L'autonomie accordée aux personnes et aux équipes est le corollaire de la confiance. Accepter pour le manager de se déconnecter de la démarche dont il reste pourtant le supporter, voilà le signe de cette confiance. Cette condition est très importante. Il s'agit pour manager de faire ostensiblement confiance dans la capacité des groupes de projets à intégrer le changement.

Le manager qui se place avec son équipe dans une attitude apprenante trouve les moyens de la motivation, car celle-ci résulte de l'échange, du dialogue, et des signes visibles de reconnaissance qu'il exprime en direction des salariés. « J'ai vu mon mode de fonctionnement changer. Je suis passé d'une approche technique de mon métier à une approche managériale. J'ai appris à faire confiance en déléguant à mes collaborateurs (40 personnes) » (Manager RRA).

b) Le pilote du changement : un manager qui fait confiance et motive

Capable de décrypter les jeux d'acteurs, le manager du changement doit mettre en place de nouveaux objectifs suffisamment motivants. "En phase pionnière du projet l'énergie du leader est un moteur fort qui insuffle une envie de réussir" (pilote du changement).

Les objectifs de l'organisation (Mintzberg, 1982 ; Morgan, 1989) et les objectifs des acteurs ne se confondent pas forcément, oublier ces derniers peut provoquer de fortes résistances. En effet, ne pas tenir compte des objectifs spécifiques des acteurs concernés suscitera des réactions destinées à maintenir la situation antérieure. Dès lors motiver en période de changement oblige le manager à redoubler ses efforts notamment en étant très clair sur les objectifs recherchés, tout en ménageant les intérêts individuels. La congruence du manager se révèle ici essentielle (Vaillancourt, 2004).

c) Un manager qui porte des valeurs

Par la place qu'il occupe le manager apprenant incarne une dimension supplémentaire qui transcende l'activité quotidienne : le sens de l'entreprise,

autrement dit « ce qui fait sens ». Pour cela le manager doit prendre en compte au moins deux priorités :

- Il doit être porteur de sens (Lenhardt, 1992). Le manager porteur de projet de conduite du changement doit rappeler en permanence le sens du projet. C'est-à-dire insister sur la nécessité du changement et ses objectifs. Être porteur de sens se révèle capital dans une période de mutation. Une telle attitude permet de désamorcer les résistances au changement liées aux peurs. Ainsi, lors du projet carte Rhône-Alpes +, à Région Rhône-Alpes de nombreuses résistances ont pu être désamorcées grâce à l'intervention d'un assistant à la matrice d'ouvrage expert en matière de conduite du changement. Ses mots sont à cet égard révélateurs : "On est «plus» ensemble qu'individuellement".

- Il doit accueillir la pluralité de point de vue. Le manager pilote du changement doit être capable de sortir de ses représentations en s'ouvrant aux modes de représentation des autres. Cette attitude lui permet de comprendre le mode de fonctionnement des autres ainsi que leurs réactions face au changement.

Il existe en effet une intelligence émotionnelle propre au groupe (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Un bon leadership doit permettre de maximiser cette intelligence, en développement notamment, la conscience de soi de l'équipe, sa capacité d'autogestion et son empathie. La mise à jour de la réalité émotionnelle de l'équipe, notamment des dissonances sous-jacentes, lui permettra d'éprouver le désir de changer.

Pour le pilote du changement, sortir de ses schémas c'est montrer la légitimité accordée à la différence. Ici le manager doit trouver un juste milieu entre son rôle de promoteur et celui « d'écouter ».

Cet aspect est d'autant plus important que des études ont prouvé l'influence de "l'auto efficacité"(variable compétence) sur le taux d'adoption du changement (Bandura, 1997, Vas et Coeurderoy, 2004). L'auto efficacité peut être définie "comme la croyance des employés dans leurs capacités de mobiliser la motivation, les ressources cognitives, et les comportements nécessaires pour exercer le contrôle sur les événements dans leur vies" (Wood et Bandura, 1989).

Il s'agit ici de mettre en avant l'idée que l'entreprise est un lieu de complexité porteuse de richesse.

L'acceptation de la différence lorsqu'il s'agit des valeurs, touche à une zone sensible chez chacun, qu'il faut manier avec précaution. Pourtant, cette acceptation mérite d'être considérée, sinon la personne au travail ne peut envisager son action que dans un champ personnel trop superficiel pour inscrire l'entreprise dans son projet de vie.

Prendre en compte la dimension humaine et la diversité des individus est au cœur du management participatif dans un contexte classique ; en période de changement cette approche est indispensable. En effet, pour que les personnes deviennent actrices du changement, elles doivent se sentir comprises dans leurs questionnements et leurs aspirations face à la nouvelle organisation proposée. S'ouvrir à la diversité c'est ainsi rendre les acteurs créateurs de leur changement (Richard et Goodnight, 2005, 124-131).

Conclusion

La capacité à piloter le changement apparaît bien comme un pôle d'expertise à part entière. Et, intégrer la conduite du changement comme un mode usuel de management suppose d'organiser autrement l'entreprise ou l'organisation au sens large.

Le pilotage de projet se révèle en effet au cœur de la conduite du changement par la souplesse qu'il permet (en favorisant le travail de proximité) ainsi que sa capacité à fédérer les hommes. Être ensemble avec un but commun multiplie les énergies et les potentiels. Le tout est de structurer suffisamment cette forme de management qui pourrait pêcher par manque de cadre.

Le manager pilote du changement doit finalement jongler avec la logique de son projet et la logique de l'organisation, tout en intégrant les jeux individuels de tous les acteurs. L'exercice de style est délicat car il requiert de combiner empathie pour susciter l'adhésion, fermeté pour décider et compétence technique pour convaincre (Albert, 2005). L'étude du changement de trois organisations a mis en évidence cette complexité et la nécessité pour le manager de mettre en œuvre un faisceau de compétences.

Ainsi, le pilotage du changement est bien aujourd'hui un nouveau pôle d'expertise en pleine émergence. Tout manager pilote de projet peut être amené à porter cette « casquette » dans le contexte technique qui est le sien. En matière de Ressources Humaines, sont concernés le Directeur des Ressources Humaines, le responsable de la formation, du recrutement ou bien de la rémunération et plus généralement tout pilote d'un projet comportant une dimension de changement.

Toutefois, on peut se demander dans quelle mesure ce pôle d'expertise s'apprend et si oui comment? En effet, l'approche du changement n'est-elle pas dans une large mesure culturelle et comportementale (Albert, 2005).

Certains pays pour des raisons historiques, politiques et économiques ont dû s'adapter rapidement à des changements profonds, tel est le cas par exemple des États-unis et surtout du Japon (Midler, 1998).

D'autres, comme les vieux pays européens tels que la France et l'Angleterre, ont eu l'habitude de proposer, leur modèle économique et politique plutôt que de

s'adapter à un contexte différent. Aussi, n'est-il pas étonnant que la conduite du changement, en tant que nouveau modèle de management ne soit arrivée que plus tard en France et en Europe et devient cruciale avec la mondialisation.

Toute la question reste de savoir dans quelle mesure la société française peut répondre à ce besoin de managers capables de conduire le changement ? La conduite du changement suppose une aptitude à se remettre en question et à remettre en question des croyances, préjugés et habitudes. Elle est avant tout une tournure d'esprit qui consiste à pouvoir regarder les choses d'un œil neuf en mettant en pratique une certaine forme de créativité (Michalko, 2002).

Les entreprises japonaises stimulent la créativité de leurs salariés et les encouragent à proposer des nouveautés ou bien des améliorations. Il s'agit pour eux d'un modèle culturel. Les petits américains sont habitués dès l'école à se poser des questions (Duch, Gron et Allen, 2001) et à dialoguer avec leurs enseignants sans préjugés dogmatiques ou hiérarchiques. L'école outre-atlantique est avant tout un lieu où l'élève doit forger son esprit critique et apprendre à penser par lui-même. Le pari est d'en faire un bon citoyen et un adulte adaptable.

Ces deux exemples illustrent en quoi la conduite du changement n'est pas un phénomène spontané, mais bien le résultat d'une culture. Le mode de pensée à la Française et plus généralement à l'Européenne est-il prêt à quitter le confort de certaines de ses certitudes pour se lancer dans le défi de l'inconnu maîtrisé, comme l'ont fait en leur temps les pionniers de la ruée vers l'or ou du « miracle japonais » ? La société française est-elle prête à façonner les futurs managers du changement de demain ?

Bibliographie

- Agarwal, R., (1998), Small Firm Survival and Technological Activity, Small Business Economics, 11, 215-224
- Aldrich, H., (1979), Organizations and Environments, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
- Agefos pme Rhône-Alpes en collaboration avec Brigitte Frachon, Manager le changement, changer le management. L'entreprise apprenante, Chronique sociale, 2001.
- Akrich M., Callon M. et Latour B., (1988), A quoi tient le succès des innovations? Premier épisode : l'art de l'intéressement, gérer et comprendre, n°18, p. 4-17.
- Akrich M., Callon M. et Latour B., (1988), A quoi tient le succès des innovations? Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole", Gérer et comprendre, n°19, p. 14-29.
- Albert E., (2005), Passer de l'obligation de moyens à l'obligation de résultats, Le Journal du Management, mars 2005.
- Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G. et Livian Y.-F., (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil.
- Andrews K., (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Richard D. Irwin.
- Article collectif, (2004), "Conduite du changement. Une démarche vitale pour 73% des managers", Le Journal du Management, mai 2004.
- Autissier D. et Moutot J.-M., (2003), Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action, Dunod.
- Bandura A., (1997), Self-efficacy: Toward a unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, vol.84, n°2, 191-215.
- Becuwe A., (2005), Rationalité et Management public. De la rationalité limitée d'Herbert Simon, à la rationalité encastrée ?, Colloque RECEMAP, Les grands auteurs en management public, 2-3 juin 2005.
- Beckard R., (1969), Organization Development : Strategies and Models, Reading, Massachusset, Addison Wesley, traduit (1975), Le développement des organisations, Paris, Dalloz.
- Bernoux Ph., (1985), La sociologie des organisations, Seuil.
- Duch B., Gron S. et Allen D., (2001) The power of Problem Based Learning. A practical "how to" for teaching under graduate courses in any Discipline, Stylus Publishing LLC.
- Cahier Qualité Management (ouvrage collectif), (2000), L'homme acteur du changement, Institut Qualité Management.
- Callon M., (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction, L'année sociologique, vol. 36, p. 197-220.
- Callon M., (1989), La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques, La découverte.
- Carton G.-D., (1999), Éloge du changement. Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et personnel, Village Mondial.
- Child, J., (1972), Organizational Structure, Environment and Performance : The role of Strategic Choice, Sociology, n° 6, p. 2-22.
- Crozier M. et Friedberg E., (1977), L'acteur et le système, Seuil.

- Dupuis F., (2004), Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations, Dunod.
- Faurie Ch., (2002), Conduite et mise en œuvre du changement : l'effet de levier, Maxima.
- Faurie Ch., (2004), Repérer la clé qui entraînera tout le reste, Le Journal du management, mai 2004.
- Fauvet J.-Ch., (1996), Eléments de socio-dynamique ; La socio-dynamique. Concepts et méthodes, Les éditions d'organisation.
- Friedberg E., (1997), Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée, Seuil.
- Garvin D. et Roberto M., (2005), Change Through Persuasion, Harvard Business Review, feb. 2005, vol. 83, p. 104-112.
- Gleick J., (1991), La théorie du Chaos, Flammarion, 1991.
- Godet M., (2001), Manuel de prospective stratégique, Tome 2 L'art et la méthode, Dunod.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., (2002), L'intelligence émotionnelle au travail, Village mondial.
- Grimand A., (2004), L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation, Colloque AGRH.
- Grouard B. et Meston F., (1998), L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement, Dunod.
- Hannan M. et Freeman J., (1984), Structural Inertia in Organizational Change, American Sociological Review, n°29, p 149-164.
- Harvard Business Review (ouvrage collectif), (2000), Le changement, Éditions d'Organisation.
- Kotter J., (2000), Conduire le changement : huit causes d'échec, p. 13 in Le changement, Ouvrage collectif Harvard Business Review, Éditions d'Organisation.
- Laborde G., (1991), Influencer avec intégrité, InterEditions.
- Lenhardt V., (1992), Les responsables porteurs de sens, INSEP Éditions.
- Latour B., (1989), La Science en action, La découverte.
- Levy-Leboyer Cl., (2001) La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies, Editions d'Organisation.
- Maders h.-P., Gauthier E. et Le Gallais C., (2000), Conduire un projet d'organisation. Guide méthodologique, Editions d'Organisation.
- Michalko M., (2002), Thinkertoys, Editions d'Organisation.
- Midler Ch., (1998), l'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise, Dunod.
- Minana M., (2002), Conduite de projet. Vol. 1. Les clés de l'élaboration d'un bon planning, Collection A Savoir.
- Mintzberg H., (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., (2005), Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial.
- Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. et Ghoshal S., (2002), The strategy process. Concepts, contexts, cases, Pearson education.
- Morgan G., (1989), Images de l'organisation, Les Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Gilbert et Parlier, (1992), La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, Personnel, n°330, Février, 1992, p. 42-46
- Nardone G. et Watzlawick P., (1993), L'art du changement. Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe, L'esprit du temps, 1993.
- Grimand A., (2004), L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation, Colloque AGRH.
- Perret V., (1996), La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, Vème Conférence Internationale de management stratégique, Lille, 13,14 et 15 mai 1996.
- Richard F. et Goodnight J., (2005), Managing for creativity, Harvard Business Review, Jul/Aug. 2005, vol. 83, p. 124-131.
- Sardas J.-Cl. et Guenette A. (sous la direction de), (2004), Sait-on piloter le changement?, L'Harmattan.
- Simon H., (1955), A behavioral model of rational choice, The Quarterly Journal of Economics, vol. LXIX, February 1955.
- Taylor F., (1911), The principles of scientific management.
- Thietart R.-A. et coll., (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, 1999.
- Thornhill A., Lewis Ph., Millmore M. et Saunders M., (2000), Managing change. A Human Resource Strategy approach, Pearson education.

- Vaillancourt R., (2004), De la congruence dans la conduite du changement, *Le Journal du Management*, juin 2004.
- Vas A. et Vande Velde B., (2000), La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire, IX^{ième} conférence de management stratégique, Perspectives en management stratégique, Montpellier 24-26 mai 2000.
- Vas A. et Coeurderoy R., (2004), Dynamique organisationnelle et diffusion du changement : analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intégré au travail, 13^{ème} conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
- Wacheux F., (1996), Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, *Economica*.
- Wood R. et Bandura A., (1989), Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management review*, vol. 14, n^o3, p. 361-383.
- Yin R., (1994), Case study research, Design and methods, Newbury Park, CA, Sage.
- Zimmer P. et Krasensky P., (2005), Le syndrome du management permanent, *Stratégies*, n^o 1388, 3/11/2005.