

L'urgence dans le changement : renforcement de la bureaucratie ou émergence d'une bureaucratie relationnelle ?

Ariel Eggrickx, Maître de Conférences HDR,
Montpellier Recherche en Management, Université de Montpellier
ariel.eggrickx@univ-montp2.fr

Karine Gauche
Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA
karine.gauche@supagro.fr

Résumé

Les organisations publiques sont de plus en plus soumises à la frénésie de réorganisations en urgence, et au culte de l'urgence, où « dire c'est faire ». Si l'urgence est nécessaire pour faciliter la décision express, le consensus et mobiliser les acteurs, elle peut aussi devenir hautement toxique quand elle justifie l'adoption d'un modèle « tout prêt » même s'il est inadapté à l'organisation, ou quand elle permet d'éviter la confrontation. Les organisations publiques, en majorité de type bureaucratique, sont considérées comme des organisations qui résistent au changement, ce qui invite à explorer les liens entre les bureaucraties, le changement et l'urgence.

Pour explorer ces liens, nous avons mené une méta-analyse à partir de recherches de type qualitatif dans quatre Caisses d'Allocations Familiales (CAF), un organisme de sécurité sociale et une mutuelle de santé, et dix laboratoires de recherche dans une université. Ces recherches montrent des dynamiques opposées en situation d'urgence. Les situations d'urgence liées à une menace forte pesant sur l'organisation, conduisent à l'émergence d'une bureaucratie relationnelle, propice au changement, alors que les situations d'urgence « imposées » en interne (rythme de changement, non préparation au changement) conduisent à des formes de renforcement de la bureaucratie.

Mots clés : urgence, changement, organisations de santé, universités, bureaucratie relationnelle

Dans une société fondée sur le « culte de l'urgence » (Aubert, 2003), voire sur la tyrannie de l'urgence, nombre d'organisations sont appelées à se transformer dans des délais courts. Les organisations publiques n'échappent pas à ce mouvement de réorganisations en urgence où « dire c'est faire » (Denis, 2006) avant même que le travail collectif de traduction soit initié (Latour, 2006). Si l'urgence est nécessaire pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et mobiliser les acteurs de l'organisation (Jellimann, 2000) ou faciliter la cohabitation de systèmes de valeurs et d'enjeux différents (Moisdon, 1990), l'urgence peut aussi devenir hautement toxique (Riveline, 1991). L'urgence, facteur de stress et surcharge informationnelle (Isaac et al., 2007), peut justifier d'adopter des solutions en les associant a posteriori aux problèmes (Cohen et al., 1972), sans tenir compte de la vitesse d'adaptation de l'organisation (March, 1981). L'urgence, symptôme d'hyper modernité, induit un rapport à soi marqué par l'excès, et un rapport aux autres marqué par l'éphémère (Aubert, 2006), type de rapports difficile à concilier avec l'action collective qui suppose un minimum d'intégration des comportements des individus ou groupes. L'urgence peut être imposée en interne, fabriquée voire théâtralisée (Jellimann, 2000), ou liée à une situation d'urgence de type crise, caractérisée par une pression temporelle et une complexité environnementale fortes, situation menaçant le fonctionnement, les objectifs et valeurs de l'organisation (Adrot et Garreau, 2010).

Dans les bureaucraties, des changements s'y produisent alors qu'elles sont considérées comme des organisations qui résistent au changement (Crozier, 1963), ce qui invite à y explorer les liens entre le changement et l'urgence, sorte d'épistémè de la gestion contemporaine (Jeanneret, 2006). A partir de différentes recherches menées dans des organismes assurant des missions de service public et une mutuelle de santé, nous avons tenté de déceler des invariants dans les situations de changement dans l'urgence, trouver ce qu'il y a de semblable dans des situations apparemment uniques (Riveline, 1991). Ces recherches de type qualitatif combinent différentes méthodologies : quatre études de cas dans des Caisses d'Allocations Familiales (CAF), une observation participante dans un organisme de sécurité sociale (OSS) et une mutuelle de santé, et une étude de cas enchâssés dans une université. Pour Yin (2008), l'étude de cas enchâssés permet de multiplier les approches sur un même phénomène dans différentes unités - laboratoires de recherche - d'un cas d'ensemble unique, une université « sciences et techniques ». Ces recherches ont porté sur différentes thématiques : le repérage des configurations les plus aptes à intégrer le changement (CAF), l'implémentation du contrôle interne (OSS et mutuelle de santé) et les changements dans les

modes de pilotage de la recherche (Université et laboratoires). Ces différentes recherches ont permis d'analyser les dynamiques de changement en situations d'urgence, que ce soit des situations d'urgence « imposées » ou des situations d'urgence de type crise.

L'urgence imposée, liée à des directeurs investis essentiellement sur des dynamiques projets, aurait plusieurs effets contraires : des projets de plus en plus en décalage par rapport au fonctionnement quotidien, des cadres de direction adhérant de moins en moins aux projets, des cadres dépassés par les tensions liées aux décalages entre le rythme de changement imposé et les capacités de changement des collaborateurs. Alors que les objectifs des projets sont jugés pertinents par la plupart des cadres, que les cadres apprécient les qualités de visionnaire des directeurs, les tentatives de changement sont mises en échec, échecs provoquant un cercle vicieux bureaucratique (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012).

L'urgence liée à des événements extérieurs perçus comme « incontrôlables » aurait des impacts positifs en termes de changement. L'impossibilité perçue de modifier l'environnement, aurait pour effet d'émettre un signal fort comme quoi l'organisation n'a qu'une seule alternative possible : se réformer en interne. La menace susciterait une réaction de défense de l'organisation, un esprit de corps, un sentiment d'interdépendance, tous éléments essentiels pour favoriser l'interaction (Cunha et al., 1999), et l'émergence d'une bureaucratie relationnelle (Gittell et Douglas, 2012), plus apte au changement.

Dans l'exploration des liens entre bureaucratie, urgence et changement, l'urgence peut être considérée comme une ressource pour faciliter le changement, ou comme un facteur d'échec du changement. (1.). A partir d'une méta-analyse de recherches menées dans des organismes publics et mutuelle de santé (2.), nous identifions un style de management par l'urgence qui conduit à renforcer la bureaucratie (3.) alors que l'urgence de type « crise » favorise l'émergence d'une bureaucratie relationnelle, plus favorable à l'implémentation du changement (4.). Ces résultats suggèrent que l'urgence de type crise serait la seule alternative possible de la bureaucratie, pour implémenter le changement (5.)

1. URGENCE ET CHANGEMENT

Les concepts de bureaucratie, urgence et changement sont a priori difficiles à concilier ; la bureaucratie est réputée inapte au changement, et les théories sur le changement organisationnel mettent en évidence l'importance du temps, temps continu, difficilement compatible avec l'urgence (1.1). Si l'urgence peut faciliter la prise de décision et l'adhésion au changement (1.2), l'excès d'urgence peut conduire à une prise de décision et des modalités de mise en œuvre du changement inappropriées (1.3).

1.1 BUREAUCRATIE, URGENCE ET CHANGEMENT ?

Poser la question de l'urgence dans le changement, de surcroît dans une organisation de type bureaucratique, peut sembler incongru. En effet, les bureaucraties sont souvent considérées comme inaptes au changement pour de multiples raisons : une direction souvent trop éloignée de la réalité des organisations, une organisation caractérisée par la faiblesse du pouvoir central omnipotent, les phénomènes de résistance et la prédominance des activités et communications formelles (Crozier, 1963). Le changement ne serait possible qu'à travers l'apprentissage de nouveaux modèles relationnels, et plus largement le développement de nouvelles capacités collectives (Crozier et Friedberg, 1977). Si le changement dans une bureaucratie nécessite du temps, les théories sur le changement organisationnel montrent aussi l'importance du temps - temps continu sur une longue période - pour opérer un changement organisationnel (Van de Ven et Poole, 1995, 2005). A première vue, il serait donc inapproprié de tenter d'associer les trois concepts : bureaucratie, urgence et changement.

En effet, sauf cas extrêmes, changement de type révolution (contre une situation passée) ou changement partiel et mineur, le changement se fait en suivant une démarche graduelle, selon un rythme lent (Giroux, 1991). Pour March (1981), les organisations changent continuellement, à travers des processus stables et routiniers. Cette vision du changement continu est confortée par différents auteurs (Lewin, 1975 ; Argyris, 1995 ; Weick, 1995). A partir de travaux sur les groupes, Lewin (1975) propose un modèle de changement en trois phases : la décristallisation (abandon des comportements et habitudes et création d'une motivation à changer), le déplacement (phase de transition permettant d'expérimenter de nouvelles pratiques) et la cristallisation (intégration des nouvelles habitudes). Les travaux d'Argyris (1995) sur l'apprentissage et le changement montrent que l'apprentissage en simple boucle n'est pas suffisant pour changer en profondeur les organisations. Il faut un apprentissage en double boucle, et donc une modification des théories en usage (routines organisationnelles, etc.) pour opérer un réel changement. Pour Weick (1995), les évolutions se font de façon continue et graduelle par un processus de sensemaking, un processus de construction de sens à travers les multiples interactions entre les acteurs de l'organisation. Kanter (2001 *in* Autissier et al., 2010) suggère une méthode de conduite du changement, la « roue du changement » reposant sur dix leviers opérationnels dont : le travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité, le soutien de sponsors et partisans du changement, une communication forte, un support par la formation.

La revue de littérature menée par Jeffrey et Laurie Ford (1995) montre l'importance fondamentale de la parole performative pour opérer un changement intentionnel. Dans un

projet de changement, il faut mobiliser différents types de conversations. Dans la phase de lancement du projet, les « initiative conversations » permettent d'impulser le changement ; les « conversations for understanding » favorisent le développement d'une compréhension commune (délais, conditions de mise en œuvre) et le soutien au projet. Dans la phase de mise en œuvre, les « conversations for performance », ou réseaux d'actes de langage avec un jeu de demandes et de promesses, visent à produire un résultat spécifique par l'action ; les « conversations for closure » permettent de déclarer que le projet est terminé, avec des félicitations ou regrets selon le degré de réussite du projet. Ces différents types de communication nécessitent du temps ; faute de conversation performative, d'appel à l'action et d'énonciation des conditions de mise en œuvre, le processus de changement est compromis (Ford et Ford, 1995). Enfin, à partir de travaux en psychanalyse, Kets de Vries (2006) montre qu'il faut changer les individus pour faire changer une organisation. Pour dépasser l'anxiété liée à une situation de changement, l'individu doit suivre un processus de compréhension passant par la confrontation (événement déclencheur montrant les effets négatifs du statu quo), la clarification (échanges et partages avec d'autres), la cristallisation (expérimentation de nouvelles alternatives) et le changement (intérieurisation d'un nouvel état d'esprit).

Si les théories sur le changement organisationnel montrent l'importance du temps pour lever les craintes, favoriser la compréhension du changement et faciliter sa mise en œuvre, les organisations sont parfois confrontées à des situations d'urgence, plus ou moins enactées au sens de Weick, situations qui imposent des changements rapides.

1.2 L'URGENCE : UNE RESSOURCE ?

La situation d'urgence constitue simultanément une contrainte et une ressource. Si elle impose de privilégier des enjeux simples et l'efficacité plutôt que les démarches méthodiques, elle peut aussi faciliter la construction d'un consensus, et participer à mobiliser l'ensemble des acteurs.

1.1.1. La décision en urgence : facteur d'efficacité ?

Le « décideur express » (Eisenhardt, 1990) travaille en groupe dans un cercle de conseillers, fonctionne en temps réel avec des indicateurs relativement grossiers et fait travailler en bloc son intuition. De ce fait, il peut envisager plus d'options que le décideur rationnel, agir vite étant un atout compétitif essentiel. Dans des circonstances exceptionnelles, par exemple dans les cabinets ministériels, de nombreuses décisions sont prises sous l'empire de la plus extrême urgence, ce qui sert l'intérêt général de manière somme toute acceptable (Roqueplo, 1990). De même, dans une industrie où tout change très vite, la réflexion a un « coût d'opportunité »

élevé et justifie en quelque sorte des décisions privilégiant les réflexes plutôt que la réflexion (Bonarelli, 1990 in Riveline, 1991 : 88). Si ces deux recherches soulignent l'efficacité des décisions prises en urgence, il faut noter que le type de décision concerne des arbitrages sur des problèmes d'ordre politique (cabinets ministériels) ou la rationalisation d'une gamme de produits (industrie), et en aucun cas des réorganisations qui impactent une grande partie ou l'ensemble de l'organisation.

Quels que soient les impacts de la décision sur le fonctionnement de l'organisation, la pertinence des décisions dépend du degré d'intuition, forme de sixième sens qui fonctionne par l'agencement de fragments de mémoire et une approche holistique (Mintzberg, 1991). L'intuition suppose la construction d'un répertoire de cadres qui permet de n'être prisonnier d'aucun, d'éviter les pièges des partis pris cognitifs, d'éviter la « clôture cognitive ». Le manager intuitif serait capable de « sortir du dedans » pour devenir un « manager passeur » (Laroche, 1997, in Grandval et Soparnot, 2002 : 48), ou manager créatif. A partir notamment des travaux d'Eisenhardt (1990), Grandval et Soparnot (2002) développent la notion de dirigeant précurrent, capable d'assimiler cognitivement l'apprentissage de l'organisation et l'apprentissage de l'environnement. Le concept de précurseur, proche du concept d'intuition, s'appuie sur trois dimensions :

- La dimension organisationnelle, c'est-à-dire la capacité à filtrer l'information, à repérer les acteurs influents et à fédérer les détenteurs d'information,
- La dimension environnementale, c'est-à-dire la capacité à saisir précocement les signaux clés, à maîtriser des relais d'information informels, et à apprendre de l'environnement,
- La dimension cognitive, c'est-à-dire la capacité de perméabilité, d'assimilation, de connaissance cumulative et évolutive, et de renouvellement des schémas.

En d'autres termes, le dirigeant précurrent ou intuitif cumule une connaissance fine de l'organisation et de son environnement, et une capacité à combiner et faire évoluer les schémas. La décision express en matière de changement peut être pertinente si le décideur a complètement intégré les contraintes de l'organisation, ainsi que les attentes et évolutions de l'environnement.

1.1.2. L'urgence : facteur de mobilisation ?

Dans une dynamique de changement, la mobilisation des acteurs compte au moins autant que la décision en elle-même ; ce sont eux qui « actionnent » le choix effectué afin de le rendre efficace (Simon, 1974). Les directions peuvent chercher à mettre en place un climat

d'urgence pour obtenir l'implication des salariés ou l'acceptation de sacrifices (remise en cause de droits acquis, des procédures habituelles, etc.). L'urgence fait autorité, elle n'est pas discutée ni même discutable ; elle permet de réduire les débats, d'imposer un consensus, de modifier les mécanismes de décision, de redéfinir les rôles dans les démarches de changement (Carayol, 2005). A partir d'une recherche action pour le développement d'Internet dans une mutuelle d'assurance, Pascal Jellimann (2000) développe une théorie de la « fabrication d'urgences ». Il s'agit de créer des événements pour mobiliser une organisation sur une menace ou opportunité, qui ne sont en fait que potentielles : théâtraliser l'urgence pour provoquer le passage de l'expectative à l'émerveillement (présentation cumulant le sérieux et l'amusement, au sens étonnement), et remobiliser les acteurs avec des représentations montrant l'excellence des réalisations déjà accomplies. Dans cet exposé, Michel Berry souligne que « dans une société où tout court très vite, la théâtralisation de la gestion est sans doute plus opérante que la bureaucratisation comme méthode de coordination » ; la théâtralisation serait une forme de communication permettant d'impulser le changement, une « initiative conversation » (Ford et Ford, 1995).

Dans un autre mode, l'urgence contrainte peut être un aiguillon puissant du changement (Pallez, 1999). A partir de l'analyse de pratiques innovantes pour la mobilité des fonctionnaires, il ressort que quatre ingrédients du changement doivent être présents de façon concomitante : le séisme, des acteurs au profil spécifique, la considération et la confiance, des alliances inhabituelles. Le séisme est provoqué par une série de contraintes externes spécifiques : changement majeur du contexte, raréfaction des ressources. Ces contraintes obligent à opérer des changements, encore plus s'il n'existe pas de moyen de les contourner, et qu'elles créent une situation de rupture, à une date imposée (Pallez, 1999). La déstabilisation des routines crée des opportunités pour modifier les règles du jeu uniquement si certaines conditions sont remplies, à savoir :

- Existence d'acteurs motivés et légitimes (stabilité et durée dans le poste, professionnalisme), ayant une bonne connaissance de l'institution,
- Existence de pratiques visant à établir ou rétablir la confiance des agents : laisser du temps à la « palabre », marque de considération vis-à-vis des agents et cadres, donner de la visibilité au cheminement par des outils d'anticipation, invention et négociation de règles claires, ...
- Existence d'« alliances » fortes, non seulement avec l'équipe qui entoure l'acteur principal, mais aussi avec des partenaires moins habituels (ministre, syndicats, etc.).

Ces deux dernières conditions sont proches du concept de « understanding conversation » (Ford et Ford, 1995). L'urgence, théâtralisée ou imposée par l'environnement, constituerait une ressource propice aux formes de communication, indispensables pour impulser un changement intentionnel.

1.3 L'EXCES D'URGENCE : DES EFFETS TOXIQUES ?

L'excès d'urgence, réel ou construit, peut conduire à justifier l'adoption d'un modèle « tout prêt » pour le changement, avec des risques importants de non pertinence du modèle ou/et du rythme de changement imposé. L'excès d'urgence peut aussi conduire à l'échec du changement, faute d'adhésion des acteurs au projet de changement.

1.2.1 La décision en urgence : un risque de non pertinence ?

L'urgence dans l'élaboration des projets de changement peut être toxique à plusieurs titres. Elle peut justifier d'adopter rapidement des nouveautés parce que c'est à cela qu'on reconnaît la modernité, ou encore d'adopter des solutions en les associant a posteriori aux problèmes (Cohen et al., 1972). L'urgence peut être dangereuse si le porteur de projet est relativement indifférent aux conséquences à long terme pour l'organisation, ou prêt à prendre toujours plus de risques parce que tout va mal (March, 1981). L'urgence peut aussi justifier d'éviter la confrontation avec les autres cadres de direction. Pourtant, la confrontation permet d'atteindre une solution satisfaisante pour l'ensemble des participants à la prise de décision ; la confrontation permet de comparer les idées, d'expliquer ou saisir intuitivement les contradictions par un processus itératif. Si la confrontation participe à une meilleure appréhension des problèmes, une meilleure anticipation des conséquences ou des difficultés de mise en œuvre, elle contribue aussi à favoriser l'adhésion au projet.

L'urgence est dangereuse quand elle remplace la réflexion par des réflexes, quand elle provoque de la surcharge informationnelle et communicationnelle, facteurs de stress (Isaac et al., 2007). Pour Weick (1995), l'identité d'un individu est faite d'une multiplicité de « soi » entre lesquels l'individu circule selon les interactions auxquelles il participe. A partir des travaux de Mandler (1984), il montre que lorsque l'excitation du système nerveux d'un individu dépasse un certain seuil, l'individu commence à négliger des aspects importants de la situation, restreint son répertoire de réponses en abandonnant celles qui ont été acquises le plus récemment, qui sont le moins bien apprises. Les suppositions et définitions prises comme des éléments donnés, non susceptibles de changements, influencent directement le diagnostic des situations et la prise de décision. Simon (1983) note que les prémisses offertes par l'environnement organisationnel contrôlent en général plus étroitement le choix que la

génération des alternatives. L'influence de ces prémisses est encore plus importante dans l'urgence et dans les tâches non répétitives ; ces prémisses étant plus simples et plus basiques, elles sont persuasives, difficiles à articuler et difficiles à changer. La signification de ces prémisses est influencée indirectement par les mécanismes de l'organisation : son vocabulaire, ses modes d'absorption de l'incertitude, ses canaux de communication, ses procédures, ses critères de sélection du personnel, etc.. Dans un processus de prise de décision stratégique ou d'exception, la direction de l'organisation ne peut échapper à l'emprise de ces prémisses.

Le paradoxe d'Icare ou « comment les grandes entreprises se tuent à réussir » (Miller, 1990) constitue un exemple de contre-performance induite par les prémisses, qui ignorent l'intérêt de l'organisation. L'équivocité, c'est-à-dire un trop grand nombre possible d'interprétations à associer à une situation, déconcerte, ce qui induit une action collective moins réglée. Dans cette situation, tout individu tend à s'affirmer comme acteur, et applique quelques règles simples : par exemple, choisir les procédures qui demandent le moins d'effort, qui ont été le plus utilisées par le passé, qui sont les plus rapides à exécuter, les plus gratifiantes (Weick, 1979). L'urgence augmente donc le risque de non pertinence des décisions. L'urgence est encore plus toxique si les modalités du changement perturbent les processus routiniers et relativement stables dans l'organisation, faute de tenir compte de la vitesse d'adaptation de l'organisation et des transformations nécessaires durant le processus de changement (March, 1981).

1.2.2 La mise en œuvre précipitée : un risque de non adhésion ?

Dans toute organisation, y compris les bureaucraties, le style de communication est aussi fondamental pour expliquer les raisons du choix, et les modalités définies pour mettre en œuvre le changement (Ford et Ford, 1995). Dans la théorie de l'agir communicationnel, Habermas (2002) souligne que le mode de communication d'un acteur se comprend par référence au contexte organisationnel (distribution de l'autorité, règles, normes intellectuelles). Habermas distingue plusieurs types d'action sociale : l'action instrumentale (faire faire quelque chose à quelqu'un), l'action stratégique (chercher à influencer quelqu'un), l'action communicationnelle (maintenir la compréhension mutuelle entre acteurs, construire un sens partagé) et l'action discursive (restaurer la confiance, expliquer et justifier des actions envisagées, progresser vers un consensus). Cette synthèse partielle sur les différents sens de la communication, met l'accent sur l'aspect relationnel de la communication organisationnelle. Dans un processus de changement, l'action communicationnelle est utile pour construire un

sens partagé du changement, et l'action discursive pour expliquer et justifier les modalités du changement, restaurer la confiance malgré les craintes induites par le changement. Si tout changement, toute entreprise collective repose sur un minimum d'intégration des comportements des individus et des groupes (Crozier et Friedberg, 1977), la communication à visée instrumentale (faire faire quelque chose à quelqu'un) ne favorise nullement l'intégration des comportements, bien au contraire.

L'urgence constitue une ressource pour motiver les acteurs, mais l'excès d'urgence peut empêcher le développement de la communication organisationnelle dans son aspect relationnel, et compromettre ainsi le processus de changement. Les travaux de Huy (1999, 2002) sur le rôle des middle managers dans une organisation de type bureaucratique, montre l'importance des émotions pour l'acceptation du changement et sa mise en œuvre. Une faible implication émotionnelle des middle managers pour le changement conduit l'organisation à l'inertie, alors qu'un trop fort engagement émotionnel la conduit au chaos (Huy, 1999). Faute d'échanges (interactions), les cadres intermédiaires ne peuvent s'impliquer ou adhérer émotionnellement aux projets, ce qui génère des formes d'inertie. Si le rythme de changement imposé est excessif, les cadres intermédiaires ne peuvent être à l'écoute du ressenti émotionnel des subordonnés. Pourtant, l'écoute est indispensable pour opérer les rééquilibrages lors de la mise en œuvre du changement ; l'équilibre émotionnel permet à l'organisation de changer radicalement tout en assurant la continuité de sa mission (Huy, 2002). Dans l'implémentation du changement, par leur écoute du ressenti émotionnel des collaborateurs, les middle managers assurent un rôle de pare-chocs émotionnels d'événements angoissants, et facilitent la continuité de la mission de l'organisation (Huy, 2002).

Si l'excès d'urgence ne favorise pas l'adhésion des cadres au projet, il a aussi pour effet de les dévaloriser. En effet, faire peser les contraintes et les urgences sur les autres, est le privilège de ceux qui sont placés en haut de la hiérarchie. En contrepoint de cette urgence valorisante et prestigieuse, urgence intrinsèque liée à la nature de la tâche (réorganisation), les cadres subissent l'urgence extrinsèque et dévalorisante, l'urgence imposée par la direction (Loriol, 2011). Ainsi, l'excès d'urgence peut compromettre la pertinence du changement, mais aussi sa mise en œuvre, en empêchant l'adhésion au projet et sa compréhension, en inhibant l'adhésion émotionnelle des middle managers et en retreignant les possibilités d'équilibre émotionnel dans la conduite du changement.

2. UNE META-ANALYSE A PARTIR DE RECHERCHES QUALITATIVES

Les recherches portent sur des organismes assurant une mission de service public ou d'intérêt collectif (mutuelle de santé), confrontés au changement dans des situations d'urgence. A partir des recherches sur des bureaucraties mécanistes (2.1) et une bureaucratie professionnelle (2.2), nous avons conduit une méta-analyse (2.3).

2.1. ETUDE DE CAS ET OBSERVATION PARTICIPANTE DANS DES BUREAUCRATIES MECANISTES

Nous avons mené des études de cas dans quatre Caisses d'Allocations Familiales (CAF), et deux observations participantes dans un organisme assurant la gestion du régime maladie et une mutuelle de santé. Les CAF et l'organisme d'assurance maladie sont des organismes de la sécurité sociale, organismes de droit privé ayant une mission de service public (paiement des allocations familiales ou prestations santé). Ces différentes organisations ont un fonctionnement de type « bureaucratie mécaniste ». Tous les facteurs de contingence (Mintzberg, 1982) tendent à renforcer le degré de centralisation et de formalisation : l'âge de l'institution et la taille, le système d'information pour gérer en masse les dossiers, le principe d'équité des usagers (ou adhérents dans les mutuelles), l'obligation de continuité du service public (ou de régler les prestations dans un délai court pour la mutuelle), ainsi que la pression du contrôle externe justifiée par l'importance des fonds publics gérés ou le statut d'entité d'intérêt public pour la mutuelle de santé.

2.1.1 Une étude de cas dans quatre CAF (2000-2003)

Dans le cadre du contrat de recherche conclu avec la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF), nous avons pour objectif de répondre à l'interrogation majeure suivante : quelles sont les configurations type qui se forment au sein des CAF, lesquelles sont les plus aptes à promouvoir le changement ? Nous avons choisi la méthode par étude de cas, plus appropriée pour ce type de questionnement (Wacheux, 1996). Dans une phase pré-exploratoire, nous avons mené des entretiens auprès de responsables à la CNAF et d'anciens directeurs (4 entretiens) et collecté un certain nombre de documents (rapports, données de gestion). Adoptant une logique de répétition théorique (Yin, 2008), nous avons sélectionné les CAF de manière à pouvoir étudier la plus grande variété possible de situations, et produire des résultats contraires à partir de raisons prédictibles : la taille, l'importance de l'action sociale, l'ancienneté du directeur, le type de relation entre les administrateurs et le directeur. Les caractéristiques des CAF et de la collecte de données sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Caractéristiques des quatre CAF étudiées

	CAF 1	CAF 2	CAF 3	CAF 4
Nomination du directeur	1994	1983	1989	2000
Effectifs salariés	360	500	260	150
Nombre d'allocataires	146.000	157.000	100.000	47.000
Entretiens cadres de direction ¹	5	4	4	4
Entretien adjoints au cadre de direction	4	5	3	3
Entretiens élus	3	6	3	4

Au total, nous avons mené plus de cinquante entretiens de type non directif, d'une durée moyenne de deux heures auprès des membres de l'équipe de direction et leurs adjoints, et auprès d'administrateurs (dont le président et les vice-présidents). Le thème général des entretiens portait sur les relations entre les administrateurs, les relations entre les administrateurs et l'équipe de direction, et les relations entre les membres de l'équipe de direction. Nous avons recueilli des données sur le fonctionnement de sept équipes de direction de CAF sur une période de deux à vingt ans, avec des informations plus approfondies sur les quatre équipes de direction en fonction. Nous avons opéré un travail de triangulation empirique en confrontant les discours des administrateurs et des membres de l'équipe de direction, et en consultant les procès-verbaux de conseil d'administration ainsi que les rapports d'activité et les données de gestion de chaque CAF.

2.1.2. Une observation participante dans deux organismes maladie (2008-2014)

Depuis plus de 5 ans, nous menons une observation participante en qualité d'auditeur dans une mutuelle de santé (600 salariés environ) et un organisme de sécurité sociale gestionnaire d'un régime maladie (200 salariés environ). Le statut d'auditeur pour l'appréciation du contrôle interne, nous permet de conduire des entretiens chaque année, auprès des différents responsables : directeur, agence comptable versus directeur administratif et financier, direction système d'information, direction prestations (gestion des bénéficiaires et liquidation des prestations), responsables contrôle interne. Nous avons également accès à tout document pour apprécier l'évolution générale de l'organisation et de son environnement, et l'évolution de ses procédures de contrôle interne et résultats. La restitution de nos travaux et analyses sur le contrôle interne, fait systématiquement l'objet de discussions et validations par les différentes directions de l'organisme.

¹ Cadres de direction : directeur, agent comptable, directeur adjoint, directeur prestations, directeur action sociale

2.2. UNE ETUDE DE CAS ENCHÂSSÉS DANS UNE UNIVERSITE (2010-2013)

Sur la période 2010-2013, nous avons mené une étude de cas enchâssés dans une université sciences et techniques sur l'évolution du pilotage de la recherche depuis la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU). L'étude de cas enchâssés consiste à étudier plusieurs unités, au sein d'un même cas d'ensemble, ce qui permet de multiplier les analyses sur un même phénomène (Yin, 2008). Parallèlement, le statut de doctorant, membre du conseil scientifique, a permis de mener une observation participante : participations aux réunions du conseil scientifique, et groupe de travail constitué pour un projet système d'information recherche. Nous avons mené au total 32 entretiens, dont 3 auprès de la présidence, 15 auprès de 10 laboratoires (directeur de laboratoire et adjoint), 9 auprès de l'administration centrale, et 4 auprès d'autres institutions (école doctorale et pôle formation recherche). Les entretiens ont été analysés à l'aide d'Alceste : logiciel d'analyse textuelle permettant le traitement statistique de corpus importants.

Les universités sont de type « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg, 1982). Pour coordonner les activités du centre opérationnel (recherche et enseignement), l'université s'appuie sur la standardisation de la qualification (formation et socialisation) et laisse une latitude aux professionnels (chercheurs et enseignants chercheurs) dans le contrôle de leur travail. Les activités de l'administration centrale (support logistique) relèvent essentiellement d'un fonctionnement de type « bureaucratie mécaniste ».

2.3. UNE META-ANALYSE A PARTIR DES DIFFERENTES RECHERCHES

Ces recherches permettent de mener une méta-analyse, avec l'objectif d'explorer les liens entre bureaucratie, urgence et changement en fonction des différentes formes d'urgence : urgence imposée en interne avec des directeurs investis dans des dynamiques projets (CAF 1, CAF 3, Mutuelle), urgence de type crise liée à des événements extérieurs (OSS, Laboratoires de recherche universitaire, CAF 2, CAF 4). La méta-analyse de recherches qualitatives consiste à créer une nouvelle interprétation à partir de la synthèse des résultats de plusieurs recherches qualitatives, menées en l'occurrence dans des bureaucraties confrontées à des situations de changement. « Il s'agit de mettre ensemble et de décomposer des résultats, les examiner, découvrir les éléments fondamentaux et, en quelque sorte, combiner divers phénomènes dans un tout transformé. » (Schreiber *et al.*, 1997 in Beaucher et Jutras, 2007, p. 62). De façon résumée, la méta-analyse ou méta-synthèse suppose une certaine déconstruction des phénomènes étudiés, d'aller creuser sous la surface tout en demeurant fidèle aux résultats interprétatifs des études primaires. L'objectif est d'arriver à une reconstruction plus complexe,

voire plus complète, de la compréhension du phénomène étudié. Il s'agit de faire ressortir des éléments pertinents, adaptés aux recherches effectuées et porteurs de sens pour faire émerger une nouvelle « vérité » ou construire une nouvelle théorie sur un phénomène étudié. Il s'agit d'opérer des regroupements, de dégager des tendances et fils conducteurs pour mieux saisir le sens du phénomène étudié (Beaucher et Jutras, 2007).

3. LE MANAGEMENT PAR L'URGENCE : BUREAUCRATISATION?

Dans les CAF et la mutuelle de santé, les directeurs peuvent adopter l'urgence comme style de management, ce qui augmente les risques d'échec, générateurs de frustrations et tensions chez les équipes dirigeantes et cadres (3.1). En retour, les acteurs développent des stratégies de défense par rapport à ces tensions, stratégies qui contribuent de façon non intentionnelle au renforcement de la bureaucratie (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012)², dans son versant émotionnel (3.2).

3.1. L'URGENCE : UN STYLE DE MANAGEMENT ?

Le management par l'urgence peut prendre différentes formes : imposer des réorganisations en urgence et sans aucune concertation dans la CAF 3, ou favoriser la concertation tout en imposant un rythme de changement excessif dans la CAF 1, ou encore imposer en permanence de multiples réorganisations sans aucune concertation dans la mutuelle de santé.

Dans la CAF 3, le directeur est surtout investi sur la dynamique de projets, les agents de direction étant relativement autonomes pour la gestion quotidienne. Le directeur est reconnu pour ses qualités, son intelligence, malgré son relationnel un peu « rude », selon les termes des collaborateurs. Sans remettre en cause la légitimité du contenu des réorganisations, les cadres de direction soulignent les problèmes de méthode : non concertation, non préparation, non information : « si une réorganisation est intempestive, même légitime, s'il n'y a pas la façon de faire, alors après on essaie de réparer la casse », « Le directeur a pris une décision unilatérale sur le personnel, j'ai été informée de cette réorganisation après coup, (...) On y est revenu [au fonctionnement antérieur] par le mouvement naturel » .

La CAF 1 a connu une évolution jugée positive dans ses modes de fonctionnement, mais une forte majorité des entretiens révèle une forme de « surchauffe » de changement comme si l'organisme ne pouvait plus que fonctionner sous un mode de changement perpétuel,

² Cette troisième partie constitue une synthèse de l'article exploitant les résultats des études de cas menées dans 4 CAF : Eggrickx A., Mazars-Chapelon A. (2012). Bureaucraties et émotions : des injonctions paradoxales ? *Revue Française de Gestion*, 223: 59-73.

surchauffe menant à la limite de la saturation. Ces quelques extraits d'entretiens soulignent le rythme élevé de changement et les risques induits : *« L'idée du directeur, c'est d'être à l'avant de tout ce qui se passe et même avant ; mais quand beaucoup de choses bougent, c'est difficile à gérer, le quotidien et les missions, il faut savoir dire non, quand c'est trop, c'est trop », « Le patron fait pression sur ses collaborateurs directs, il y a un risque que l'élastique se rompt, qu'il y ait un manque de recul propice aux erreurs », « la gestion quotidienne (...). Si on la lâche, cela pète ».*

Dans la mutuelle de santé, la compétitivité accrue entre les mutuelles de santé et les différentes réformes³ conduisent la direction à engager simultanément de multiples projets à mettre en œuvre dans des délais courts, sans aucune concertation. Des acteurs de la mutuelle illustrent cette surchauffe de façon humoristique en recourant à l'image d'un paquebot piloté par la direction comme si c'était une vedette. Ils décrivent une direction qui opère des virages brusques à bâbord ou tribord, sans voir que le paquebot vient juste de s'engager dans la manœuvre précédente. Cette image, les discours et pratiques montrent une prédominance de réorganisations imposées sans aucune concertation, avec une direction isolée au siège et pilotant à distance.

Dans la CAF 3 et la mutuelle de santé, la non concertation et la non préparation au changement conjuguée à l'obligation imposée de mettre en œuvre le changement, provoquent un fort stress chez les cadres et un défaut d'adhésion au projet, voire même des interrogations sur le sens même du projet. Si l'état d'anxiété est indispensable à l'apprentissage et au changement, l'excès de stress anéantit toute capacité de changement (Yerkes et Dodson, 1908) et décourage toute forme d'apprentissage (Vince & Martin, 1993), pourtant essentielle pour trouver les modalités de mise en œuvre du changement. Les recherches de Huy (1999, 2002) sur le rôle des cadres intermédiaires (middle managers) dans les bureaucraties, montrent que la réussite du changement suppose deux conditions : l'implication émotionnelle des cadres intermédiaires pour le projet, et leur degré d'écoute du ressenti émotionnel de leurs collaborateurs. En effet, le changement nécessite une forte implication et dépense d'énergie de la part des cadres, le manque d'implication émotionnelle ou d'adhésion au projet chez les cadres ne peut donc que conduire l'organisation à l'inertie (Huy, 1999). Le management par l'urgence, ou la réorganisation imposée en urgence, compromet donc les chances de réussite du changement. Enfin, en situation de changement, les cadres intermédiaires sont

³ Par exemple : transition en 2011 d'un modèle fondé sur l'adhésion individuelle à une complémentaire santé à un modèle fondé sur les contrats et règlements « labellisés » par décret dans la fonction publique ; mise en œuvre de Solvabilité 2 « système de gouvernance qui vise à garantir une gestion saine et efficace de l'activité » dans le secteur de l'assurance (y compris mutuelles de santé), mise en place de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) : organe de supervision français de la banque et de l'assurance.

normalement le point d'absorption des angoisses et tensions, liées aux décalages entre le rythme de changement imposé et les capacités de changement de leurs collaborateurs et de la structure organisationnelle. Si le rythme excessif de changement ne permet pas aux cadres intermédiaires d'exercer ce rôle de pare-chocs émotionnels en situation de changement, perçue comme un événement angoissant, les tensions tendent à s'amplifier dans l'organisation. Au final, ces multiples tensions risquent fort de compromettre la mise en œuvre du changement.

Tant les CAF (1 et 3) que la mutuelle de santé sont confrontées à des échecs répétés dans la mise en œuvre du changement. Un certain nombre de réorganisations échouent (arrêt du projet, sérieux dysfonctionnements) tout en provoquant de fortes tensions, au point de dégénérer en une expression violente dans la forme et ressentie comme une « véritable trahison » par les directeurs (tract syndical émanant de cadres de direction, grève ou procès). Comme tout directeur rencontrant des difficultés, ils ont tendance à prendre plus de risques (March, 1991), ou à considérer le risque comme négligeable. La reconnaissance de l'échec n'engendre pas l'abandon de l'action qui l'a amené, bien au contraire les directeurs récidivent quitte à exclure les fomenteurs du trouble. C'est le concept d'engagement et d'escalade (Drummond, 1994).

3.2. L'urgence imposée : un renforcement de la bureaucratie ?

Dans les deux CAF et la mutuelle de santé, l'échec des réorganisations ou la lenteur dans leur mise en œuvre provoquent de fortes tensions entre la direction et les cadres de direction ou leurs adjoints. Dans la littérature, le modèle rationaliste bureaucratique est considéré comme une source de conflits avec les clients, entre les supérieurs et leurs subordonnés et entre départements (Merton, 1940 ; Selznick, 1949 ; Gouldner, 1954 ; Crozier, 1963). L'exemple des CAF et de la mutuelle de santé montrent que les acteurs mobilisent les mécanismes de la bureaucratie comme des ressources, pour se protéger des tensions et conflits induits par les échecs des réorganisations (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012). Selon Merton (1940), l'exigence de contrôle conduit à un amoindrissement des relations individualisées et une rigidité des conduites, sources de conflits avec les clients. Inversement, les études de cas montrent que les conflits poussent les cadres de direction à amoindrir les relations individualisées avec la direction, pour se protéger. Sur le long terme, les faibles relations interpersonnelles conduisent plus facilement l'acteur, confronté aux tensions, à adopter une attitude de retrait, « forme de résistance « passive » à l'oppression perçue dans le travail (...), consistant à désinvestir psychiquement l'espace professionnel pour construire ou renforcer

une identité dans la sphère privée ou associative » (Fronda, 2008). En d'autres termes, un certain nombre de cadres de direction et adjoints désinvestissent l'espace professionnel sous différentes formes : des congés maladie de longue durée, des congés sabbatiques et mutations pour les CAF ou des départs pour la mutuelle de santé (fort turn-over des cadres), ou de façon moins visible en adoptant des stratégies d'évitement (avec la direction), voire d'absence.

Selon le modèle de Selznick (1949), la délégation d'autorité crée la départementalisation et la divergence des intérêts, source de conflits. Nous pouvons soutenir que les acteurs utilisent la départementalisation pour se protéger à double titre des tensions et conflits induits par l'échec des réorganisations. En effet, les tensions conduisent à partager de façon collective des sentiments négatifs vis-à-vis des autres, ce qui contribue à renforcer les frontières du service (George et Zhou, 2000), et en même temps à protéger le service des risques de contagion d'émotions négatives. De plus, partager des sentiments négatifs vis-à-vis des autres services tend à renforcer l'identité du groupe et sa cohésion. L'effet groupe permet de se soutenir mutuellement pour se protéger des tensions. Simultanément, sous l'effet des cloisonnements renforcés et de l'amoindrissement des relations interindividuelles, les comités de direction deviennent plus formels : « *une structure officielle où on évoque nombre de sujets inintéressants sous la coupe du directeur (CAF 3)* », « *le comité de direction, c'est la relation la plus formelle qu'on essaie de tenir tous les lundis (CAF 1)* ». La mise en œuvre des changements ou encore les exigences en matière de contrôle interne devraient susciter des coopérations entre les différentes directions. Dans les faits, les discours et comportements montrent que les directions (et services) préfèrent s'ignorer.

Enfin, si l'utilisation de règles générales et impersonnelles génère des conflits avec les supérieurs (Gouldner, 1954), ces mêmes règles contribuent à rendre visible les comportements inacceptables en cas de tensions. Dans des situations de conflits, les acteurs exigent que tous (y compris eux-mêmes et le directeur) se conforment à ces règles générales et impersonnelles. La communication formelle est de plus en plus privilégiée, au détriment des autres formes de communication plus conviviales et informelles. En d'autres termes, les acteurs vont activer les mécanismes de la bureaucratie pour se protéger des tensions et conflits liés aux échecs des réorganisations, et ce faisant ils génèrent une dynamique de cercle vicieux bureaucratique. Alors que la bureaucratie a besoin d'un minimum de fonctionnement en réseau pour impulser le changement (Eggrickx et Briole, 2003), les cadres de direction (et adjoints) impulsent de façon non intentionnelle une dynamique de cercle vicieux bureaucratique, notamment dans son versant émotionnel (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012). Cette dynamique de cercle

vieux bureaucratique peut s'amplifier, si le directeur (ou la direction) ne peut intégrer les causes des échecs du changement, et maintient son style de management par l'urgence.

4. L'URGENCE « CRISE » : VERS UNE BUREAUCRATIE RELATIONNELLE ?

L'organisme de sécurité sociale (OSS) et la recherche universitaire ont été confrontés à une situation d'urgence de type crise, avec une forte pression temporelle, situation menaçant le fonctionnement, les objectifs et valeurs de l'organisation (4.1). Cette situation d'urgence, liée à des événements extérieurs perçus comme « incontrôlables », suscite une réaction de défense de l'organisation, propice à l'émergence d'une bureaucratie relationnelle (4.2).

4.1. L'URGENCE DE TYPE « CRISE »

Alors que l'organisme de sécurité sociale est confronté à une situation de quasi rupture de continuité de service public, la recherche universitaire doit faire face à une rupture du modèle de la recherche, conjuguée à une menace à court terme sur les ressources.

4.1.1. Un organisme récemment créé, en quasi rupture de continuité de service public ?

L'organisme de sécurité sociale est créé par décret, sans qu'il n'y ait eu une réelle gestion de projet en amont par l'Etat. Après la nomination du directeur et de l'agent comptable (postérieure au décret), l'organisme n'a que quelques mois pour trouver des locaux, les ressources humaines, reprendre la gestion des bases assurés (existantes sur plus de 100 sites et gérées de façon non homogène), et trouver des solutions informatiques pour déléguer le paiement des prestations à une CPAM, sans interrompre la continuité du service public : c'est-à-dire assurer un paiement aux assurés de qualité dans des délais courts. Le personnel recruté provient essentiellement d'autres organismes de sécurité sociale et entreprises publiques, son organisation est fortement structurée du fait de son statut d'organisme de sécurité sociale, et son activité de production de masse et standardisée (gestion des bases assurés et bénéficiaires). Malgré sa création récente, sa structure se rapproche de la bureaucratie de type mécaniste.

Dès le transfert de la liquidation des prestations de l'ancien organisme à une CPAM (chargée de la gestion déléguée), l'organisme est confronté à de multiples difficultés et un fort mécontentement des usagers : de multiples erreurs dans ses bases assurés et bénéficiaires, des erreurs de liquidation des prestations (liées aux problèmes de paramétrage des progiciels pour le régime spécifique), l'importance des stocks retards (feuilles de soins, droits assurés non mis à jour). Tous les indicateurs (délais de traitement, stocks de dossiers à traiter, taux de

réclamations) sont au rouge, le mécontentement des usagers et administrateurs s'intensifie. L'organisme est donc confronté à une forte pression temporelle, à une crise de légitimité externe, et une forte complexité liée à la gestion de projets informatiques qui dépassent les frontières de l'organisation et même de la CPAM assurant la gestion déléguée. En effet, les évolutions informatiques relèvent de la compétence de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS).

4.1.2. La recherche universitaire : un modèle en crise ?

La recherche universitaire est confrontée à de fortes évolutions. La LRU, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), et l'idéologie du new public management (NPM), prônent l'autonomie de gestion des universités, tout en imposant un modèle « techniciste » et « managérial », modèle fondé sur le mythe de la concurrence bénéfique pour susciter l'émulation dans la recherche (Fabre, 2011). Sous l'impulsion des dernières réformes, le critère de chercheur « publiant » est devenu essentiel tant pour les perspectives de promotion individuelle, que pour l'allocation des moyens aux laboratoires de recherche, et l'évaluation des laboratoires par l'agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES). De même, la cotation des laboratoires conditionne désormais le montant des dotations budgétaires, mais aussi les possibilités d'obtenir d'autres sources de financements par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), ou les appels à projets européens. La recherche universitaire est donc soumise en même temps à une baisse des budgets récurrents et à de multiples injonctions contradictoires : compétition entre universités pour la course à l'excellence et multiplication des contrats ANR imposant des partenariats inter-universités, primes individuelles et recherche en équipes, recherche d'excellence et raréfaction des ressources. Ces évolutions entraînent de profondes ruptures du modèle de la recherche : d'une recherche considérée comme une « affaire individuelle » à une recherche considérée comme une affaire collective (Pol, 2007), d'une recherche autocentrée sur les savoirs à une recherche devant produire des retours sur investissement (Mercier, 2012). La recherche universitaire est donc confrontée à une situation de crise, caractérisée par une pression temporelle et une complexité environnementale fortes, situation menaçant le fonctionnement, les objectifs et valeurs de l'organisation (Adrot et Garreau, 2010). Dans les laboratoires fonctionnant avec des moyens importants, les évaluations AERES et les nouveaux modèles d'allocations budgétaires constituent une menace à court terme en termes de ressources. En quelque sorte, ces laboratoires doivent réussir à augmenter le nombre de chercheurs publiants et de publications, le rang des publications, mais aussi les financements

de la recherche sur contrats. Des objectifs difficiles à atteindre sans une forte mobilisation de l'ensemble des chercheurs.

4.2. L'ÉMERGENCE D'UNE BUREAUCRATIE RELATIONNELLE ?

Si le cas de l'organisme de sécurité sociale montre le développement d'approches transversales intra et inter-organismes en situation d'urgence, le cas des laboratoires de recherche montre l'émergence de nouveaux rôles à la direction de laboratoires et l'institutionnalisation de dispositifs soutenant l'intégration des chercheurs. Ces résultats de recherche révèlent deux versants complémentaires, contribuant à favoriser l'émergence d'une bureaucratie relationnelle, plus apte au changement.

4.2.1. Une construction d'approches transversales intra et inter-organismes ?

Confrontés à de forts signaux d'alerte imposant de réagir en urgence, les acteurs (organisme sécurité sociale nouvellement créé) ont développé différents dispositifs pour mobiliser les multiples compétences nécessaires et inventer des solutions au fur et à mesure des problèmes posés. A titre d'exemple, devant le constat d'un fort retard dans la gestion des bases assurés et bénéficiaires (entraînant des retards de liquidation des prestations et des réclamations), le groupe de projet (services vérification, gestion des bases bénéficiaires, et système d'information) a permis de développer une vision de l'ensemble du processus, indispensable pour identifier les causes du blocage et les solutions. En l'occurrence, l'engorgement du service vérification provenait de corrections informatiques en masse d'erreurs suite à la centralisation des cent bases de données. L'absence de pièce justificative (dans la plupart des cas) conjugué au grand nombre de corrections avait conduit à des entrées de dossiers bien supérieures aux capacités de traitement du service vérification. La solution a consisté à modifier la procédure vérification, et à traiter différemment les modifications liées au redressement des bases informatiques et celles liées aux changements de situation effectifs des assurés et bénéficiaires. Les trois services (gestion des bénéficiaires, agence comptable, systèmes d'information) ont modifié leurs procédures pour débloquer la situation.

De même, l'organisme a dû développer de façon réactive le contrôle interne afin de pouvoir identifier au plus tôt les erreurs, déceler les causes et apporter des corrections. Ces approches transversales ont contribué à mettre en œuvre un dispositif concerté avec la CPAM assurant la gestion déléguée de la liquidation (malgré ses réticences initiales), et à développer des échanges avec d'autres organismes (caisse de retraite) pour pouvoir fiabiliser leurs bases bénéficiaires. L'organisme a adopté un fonctionnement de type réseau qui se superpose à la

bureaucratie. Des approches innovantes pour des cadres de CPAM avec une forte culture bureaucratique basée sur le principe hiérarchique, la départementalisation, et la domination de la communication formelle. A tel point qu'un certain nombre de cadres vivent difficilement la période récente, marquée par une transition vers une structure de plus en plus formalisée.

Même si les autres CAF n'ont pas été confrontées à une situation d'urgence aussi intense que cet organisme, la recherche menée montre la capacité au changement en cas d'urgence. La CAF 2 confrontée à l'exiguïté des locaux a favorisé l'implantation de différentes agences. L'ensemble des cadres soulignent que pour pouvoir réagir de façon réactive en cas de difficultés, ils ont développé les liens latéraux. Dans la CAF 4, après le départ dans des conditions extrêmes du directeur (irruption des salariés en conseil d'administration, médiation dans la presse), l'organisation s'est trouvée confrontée au constat d'un coût de gestion allocataire bien supérieur à la normale et d'un manque total de cohésion (après dix ans de fonctionnement de type « cour »). Dans cette CAF, les acteurs se sont mobilisés pour développer des dispositifs transversaux, trouver des sources d'économie et reconstruire de la cohésion.

4.2.2. Des directeurs de laboratoire plus attentifs aux chercheurs et à l'environnement ?

Confrontés à la raréfaction des ressources récurrentes et au risque à terme de baisse des dotations budgétaires en cas de mauvaise cotation du laboratoire (évaluation AERES quadriennale), les directeurs des laboratoires nécessitant des moyens importants (8 sur les 10 étudiés) se fixent comme mission d'organiser l'action des différents acteurs de leur unité.

En premier lieu, les directeurs de laboratoires (7/8) cherchent à mobiliser l'ensemble des chercheurs en soutenant le développement d'équipes de recherche, autour de thématiques, mais aussi parfois d'axes transversaux, pour favoriser les échanges entre disciplines. Les responsables d'équipes sont associés aux fonctions de pilotage. Conseil de laboratoires, conseils de direction (ou directoires), autres conseils scientifiques internes, externes, sont autant de structures sur lesquelles les directeurs de laboratoires s'appuient, pour échanger des informations, mais aussi, prévoir, contrôler et décider. Ces instances sont avant tout des lieux d'échanges d'informations et de décisions, plus ou moins formalisés, associant les chercheurs (responsables d'équipes, représentants par corps) et responsables administratifs. Cependant, il n'existe pas de structure type ou de fréquence type pour les réunions ; certains réunissent le conseil de direction toutes les semaines, d'autres tous les mois. De manière informelle ou formelle, les directeurs de laboratoires collectent les informations utiles, pour les diffuser en

interne, par le biais des différentes structures qu'ils ont mises en place et aussi l'intranet (ou mail), et les communiquer à l'extérieur (services centraux de l'université, organismes de recherche). Les directeurs de laboratoire cherchent à favoriser la coordination et le décloisonnement par différents moyens : lancement d'équipes mixtes (4/8), association des responsables administratifs aux instances, évocation de tout sujet même les plus sensibles (embauches, distribution d'espaces, etc.).

laboratoire, labo5, directeur

On essaie de favoriser aussi le décloisonnement, c'est à dire les projets mixtes, parce qu'il y a toujours des tendances à revenir à des équipes liées à la tutelle d'origine.

laboratoire, labo3, directeur

On aborde des sujets (...) qui peuvent être de tout genre : l'organisation interne, mais aussi les embauches externes, de nouvelles équipes qui rentrent, ou des équipes qui souhaitent partir, mettre en place l'organisation par la suite, la distribution des espaces.

Ces multiples échanges interpersonnels, inter-équipes et institutions contribuent à institutionnaliser de nouveaux dispositifs (conseils, équipes mixtes) qui soutiennent les interactions au sein des laboratoires de recherche.

En second lieu, les directeurs de laboratoires (7/8) considèrent qu'ils doivent exercer une fonction d'«assureur» en termes de budgets. S'inscrivant dans une politique à long terme, les directeurs de laboratoires soutiennent l'adoption de nouvelles modalités de répartition des moyens, garantissant aux chercheurs les ressources nécessaires pour mener leur activité de recherche. Ainsi, des mécanismes d'allocations de ressources croisées sont mis en place, ces mécanismes s'appuyant sur les contrats de recherche et les budgets récurrents, visent à créer (maintenir ?) une forme de stabilité.

laboratoire, labo9, directeur

La mission du directeur d'unité (...), il doit aussi jouer le rôle d'assureur vis-à-vis des équipes qui se trouvent dans une certaine détresse budgétaire.

laboratoire, labo7, directeur

En réunion de chefs d'équipes, on regarde combien chaque équipe va avoir pour travailler, en fonction du nombre de personnes de l'équipe, est-ce-que ça va, est-ce-que ça ne va pas

Enfin, les directeurs de laboratoire (6/8) considèrent que leur rôle consiste à orienter ou réorienter les actions du laboratoire dans la perspective de l'évaluation quadriennale. Les évaluations AERES sont utilisées comme support de l'auto-évaluation, ce qui permet d'apporter des corrections en fonction des résultats annuels ou à mi-parcours. Ces auto-évaluations sont discutées dans les différentes instances (conseil de laboratoire, etc.) en privilégiant la recherche de solutions plutôt que d'éventuelles mises en cause à titre individuel. Autre principe fondamental, respecter les chercheurs ou équipes qui ont pris des risques.

laboratoire, labo1, directeur

(...) On a détecté 5 6 équipes pour lesquelles il y avait quelque-chose à faire d'important.

laboratoire, labo4, directeur

On regarde chaque année par rapport à ce qu'on s'est fixé comme objectifs si on est en avance si on est en retard. Dernier point important: on a mis en place une auto évaluation.

(...) le retour complet de l'auto évaluation sera fait (...) de façon orale. S'il y a des choses dures et crues qui sont dites, qu'il y ait une valeur de respect de la prise de risque.

Dans une situation de crise (raréfaction des ressources et mutation du modèle de recherche), les laboratoires ont inventé des dispositifs organisationnels qui contribuent à (re)mobiliser l'ensemble des chercheurs, à développer des relations de confiance, à fluidifier les échanges d'informations. Ces nouveaux dispositifs permettent d'atteindre les objectifs assignés : plus de publiants et de publications pour augmenter (préserver) les budgets récurrents et être en capacité à obtenir d'autres ressources (contrats de recherche, privés ou publics). Cependant, si les directeurs de laboratoires ont réussi à instaurer des relations solides au sein de leur unité, certains soulignent une limite : la distance avec la direction de l'université et les autres laboratoires de l'université

4.2.3. Emergence d'une bureaucratie relationnelle en réponse aux situations d'urgence

Ces recherches dans l'organisme de sécurité sociale et les laboratoires de recherche rejoignent en partie les conclusions de Moisdon (1990) à partir de l'étude de grands projets chez un constructeur automobile. Dans ces projets, l'urgence constitue une façon de relier l'organisation structurée et l'autre organisation moins structurée, plus informelle. Dans nos différentes recherches, la situation de crise est propice à une combinaison habile de la structure bureaucratique, et d'un fonctionnement de type réseau, par nature plus informel. Les situations d'urgence contribuent à développer des interrelations réciproques au sein de la bureaucratie, ce qui fait émerger une forme hybride d'organisation, à la fois bureaucratique et relationnelle : une « bureaucratie relationnelle » ou « Relational bureaucracy » (Gittell et Douglass, 2012). Le cas de l'Organisme de Sécurité sociale est exemplaire, l'organisation a réussi à combiner bureaucratie et réseau. La bureaucratie, prenant appui sur les structures formelles, permet d'assurer une forme de pérennité, mais sa « lourdeur » peut être un handicap en termes d'adaptabilité, de réaction en situation imprévue, voire d'anticipation. Et l'organisation en réseau avec le développement des relations réciproques entre acteurs, offre la possibilité de « répondre » à de nouvelles situations. Toutefois, ces interrelations reposent trop souvent sur des individus, fragilisant ainsi l'organisation. Gittell et Douglass (2012) modélisent cette organisation hybride, permettant continuité et adaptation : une organisation qui faciliterait les interrelations réciproques, les échanges informels, tout en s'appuyant sur une structure qui permettrait le développement de rôles « stables », indépendants des

individus. Gittell et Douglass (2012) soulignent la nécessaire pérennité des rôles, pour que le processus de construction de sens, fondé sur les interrelations, ne « s'effondre » pas à chaque changement d'individu. « (La bureaucratie relationnelle) utilise les structures formelles pour intégrer les relations réciproques dans les rôles de clients, travailleurs et managers, facilitant des réponses [aux autres] attentives, rapides et « informées » » (Gittell et Douglass, 2012, p.714)⁴.

Si le cas des organismes de sécurité sociale montre le développement d'interrelations réciproques dans des situations d'urgence, le cas des laboratoires de recherche révèle de façon complémentaire l'émergence de nouveaux dispositifs et rôles pour les directeurs de laboratoire : un rôle de leadership et de coordinateur afin de mobiliser l'ensemble des chercheurs, un rôle d'assureur en soutenant les formes de mutualisation des ressources et un rôle de feedback en favorisant le processus d'auto-évaluation. En quelque sorte, les directeurs de laboratoires ont intégré qu'ils doivent assumer ces différents rôles pour soutenir les interrelations réciproques entre les chercheurs, équipes, et responsables d'axes transversaux. En parallèle, de nouvelles structures ou dispositifs ou règles sont inventés pour intégrer les relations réciproques, et progressivement institutionnalisés au sens institution considérée comme une solution « permanente » à un problème « permanent » d'une collectivité donnée (Berger et Luckmann, 1986). En quelque sorte, l'organisation temporaire en réseau favorise l'émergence de nouveaux dispositifs et rôles qui s'inscrivent dans la structure organisationnelle, pour soutenir en retour les relations interindividuelles. La structure de type réseau s'appuie plus particulièrement sur le développement de relations de confiance entre les membres du laboratoire, avec des liens suffisamment serrés pour construire une sorte de « filet de sécurité » qui soutient les membres dans leurs activités, et un « droit à l'erreur » pour faciliter le processus d'auto-évaluation. La structure de type bureaucratie s'appuie notamment sur l'institutionnalisation de dispositifs soutenant la communication interindividuelle afin de se coordonner rapidement en réponse aux imprévus, l'institutionnalisation de nouvelles modalités de répartition des moyens pour garantir à tout chercheur ou équipe les moyens nécessaires et l'institutionnalisation de mécanismes de « feedback » simples et rapides (auto-évaluation, indicateurs) pour éviter au laboratoire de dévier par rapport aux critères d'excellence de la recherche.

⁴ « We theorize relational bureaucracy as a hybrid that uses formal structures to embed reciprocal relationships into the roles of customers, workers, and managers, enabling caring, timely, and knowledgeable responses to others. » (Gittell et Douglass, 2012, p.714)

5. L'URGENCE « CRISE » : SEULE ALTERNATIVE DE LA BUREAUCRATIE?

Dans une société soumise au « culte de l'urgence » et au « dire c'est faire » (Denis, 2006), la méta analyse montre que l'urgence imposée « dire le changement » peut conduire à l'échec et même renforcer l'incapacité de l'organisation à intégrer le changement (5.1), alors que l'urgence de type « crise » conduit à « faire sans dire » et à développer de nouvelles capacités collectives pour le changement (5.2).

5.1 L'URGENCE IMPOSEE : REPRODUCTION ET RENFORCEMENT DE LA BUREAUCRATIE ?

Michel Crozier (1963) soutient que dans la bureaucratie, il faut développer de nouvelles capacités collectives pour permettre le changement. Le changement suppose la transformation du système d'action concret, c'est-à-dire la mise en pratique de nouveaux rapports humains et modèles de gouvernement, de nouvelles capacités relationnelles (Crozier et Friedberg, 1977). Selon les théories du changement organisationnel, la mise en œuvre du changement dans une bureaucratie suppose un changement de type II : une modification des règles et théories en usage (Argyris, 1995), une modification des routines organisationnelles et formes de communication organisationnelle ou types de conversation (Ford et Ford, 1995 ; Habermas, 2002) afin de susciter l'adhésion des acteurs au changement et leur implication émotionnelle dans la mise en œuvre (Huy, 2002), mais aussi pour lever les craintes liées au changement (Kets de Vries, 2006). Il faut s'engager dans d'autres modes de communication, que la seule communication formelle (dominante dans une bureaucratie), pour développer les interactions et favoriser la construction de sens (Weick, 1995).

Un style de direction de type management par l'urgence - décision imposée en urgence ou délais courts de mise en œuvre - peut se lire comme une forme de reproduction-renforcement des caractéristiques de la bureaucratie (centralisation du pouvoir, vision instrumentale), alors qu'il faudrait au contraire mobiliser des structures plus informelles (comité de projet, comité de pilotage), au moins de façon temporaire pour pouvoir impulser le projet de changement. Le cas des CAF est doublement paradoxal. Les conditions de mise en œuvre du changement - changement imposé en urgence (CAF 3) ou rythme de changement excessif (CAF 1) - mettent en échec le projet, alors que les cadres de direction soulignent les qualités de visionnaire des directeurs. En réponse aux tensions provoquées par le projet et son échec, les acteurs mobilisent - pour se protéger des conflits et pouvoir assurer la continuité du service public - les ressources mêmes de la bureaucratie : les relations impersonnelles – facteur de rigidité des conduites (Merton, 1940), la délégation d'autorité - facteur de cloisonnements (Selznick, 1949), et les règles impersonnelles - facteur de conflits (Gouldner, 1954). Les conditions de

mise en œuvre du changement - modalités ou rythme imposés - favorisent en fait le cercle vicieux bureaucratique.

5.2 L'URGENCE DE TYPE « CRISE » : VECTEUR DE PERFORMATIVITE ?

A partir de l'analyse du système d'organisation bureaucratique, Michel Crozier (1963) suggère d'attendre pour effectuer le changement qu'une dysfonction soit devenue assez grave pour menacer la survie même de l'organisation. La crise permet de rendre visible d'autres modèles d'action, et de favoriser temporairement d'autres types de relations interpersonnelles et de relations de groupe. La crise joue le rôle d'élément déclencheur ou « initiative conversation » (Ford et Ford, 1995), activant la culture du service public : continuité du service public dans les organismes de sécurité sociale (dont les CAF) ou pérennité de la recherche dans les laboratoires de recherche. Dans un second temps, la situation de crise provoque des « conversations for understanding » qui contribuent à développer une compréhension commune (causes, solutions, délais, conditions de mise en œuvre), à faire consensus et susciter un esprit de corps. L'urgence de type crise aurait non seulement pour effet de neutraliser les phénomènes de résistance au changement, mais aussi de susciter l'engagement des acteurs pour trouver des solutions et les mettre en œuvre. Si la situation de crise est souvent considérée comme à l'origine d'une centralisation temporaire du pouvoir (Crozier, 1963), nos recherches montrent que la direction s'est plus positionnée en leader qu'en décideur, leader soutenant le développement de nouvelles capacités collectives, et plus largement l'action collective (Hartgrave et Van de Ven, 2006). La situation de crise renforce la cohésion et permet l'émergence et la légitimation de leaders charismatiques, professionnels et développant une connaissance fine de l'organisation (directeurs de laboratoires, directeurs dans des organismes de sécurité sociale - CAF compris).

Cette dynamique favorise simultanément l'émergence d'une autre bureaucratie, une «bureaucratie relationnelle ». Ce type de bureaucratie s'appuie sur des processus de mise en relation réciproque (chercheurs ou cadres), ce qui facilite l'écoute de la situation et l'écoute de l'autre (Gittell et Douglass, 2012). La bureaucratie relationnelle se pérennise lorsque ces principes sont intégrés dans les rôles respectifs, au-delà des acteurs à titre individuel, (Gittell et Douglass, 2012), mais aussi dans des dispositifs négociés soutenant l'intégration des acteurs: instances destinées à favoriser les échanges, formes de mutualisation des ressources et mécanismes de feedback simples et rapides.

CONCLUSION

Si les études sur le modèle de changement – action collective – sont rares (Hartgrave et Van de Ven, 2006), cette méta-analyse a permis d'appréhender le changement dans sa complexité, en prenant en compte les phénomènes organisationnels à différents niveaux dans la durée.

Ces recherches sur le changement dans des situations d'urgence suggèrent que le style de management par l'urgence (modalités ou rythmes imposés) perturberait non seulement l'implémentation du changement, mais aurait aussi pour effet d'induire des cercles vicieux bureaucratiques, réduisant de fait les capacités de l'organisation à intégrer le changement. A l'inverse, les situations d'urgence de type « crise » auraient pour effet de favoriser l'émergence de solutions organisationnelles adaptées, la superposition d'un fonctionnement de type réseau à la structure bureaucratique dans l'organisme de sécurité sociale, ou le développement de nouveaux rôles et dispositifs soutenant l'intégration des chercheurs dans les laboratoires de recherche. La situation de crise conduirait l'organisation à se réformer par et pour le changement, développant ainsi de nouvelles capacités collectives pour s'adapter aux évolutions dans l'environnement.

Une analyse plus approfondie des travaux de recherche sur la thématique du « changement dans l'urgence dans les bureaucraties » et l'improvisation organisationnelle (Cunha et al., 1999) permettrait de confirmer ou infirmer nos résultats, voire de les affiner selon le type de bureaucratie : bureaucratie mécaniste ou bureaucratie professionnelle. Ces résultats sont encourageants pour les Etats, confrontés à la crise de la dette et des déficits publics. Cette situation de crise peut être propice à l'émergence de bureaucraties relationnelles, plus aptes au changement, à condition de ne pas tomber dans le piège du « style de management par l'urgence » en instrumentalisant la crise de la dette et des déficits publics.

BIBLIOGRAPHIE

- Adrot A., et Garreau L. (2010). Interagir pour improviser en situation de crise. *Revue française de gestion*, 203 :119-131.
- Argyris C. (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions.
- Aubert N. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*. Flammarion
- Aubert N. (2006). L'urgence, symptôme de l'hypermodernité: de la quête de sens à la recherche de sensations. *Communication et organisation*, 29:11-21.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Paris, Dunod.
- Beaucher V., Jutras F. (2007). Etude comparative de la métasynthèse et méta-analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 27(2) : 58-77.
- Berger P., Luckmann T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Méridiens Klincksieck.
- Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational

Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1):1-25.

Carayol, V. (2005). Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles. *Études de communication*, 28 : 77-89.

Crozier M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris, Editions du Seuil.

Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Editions du Seuil.

Cunha M.P., Cunha J.V. et Kamoche K. (1999), « Organizational Improvisation: What, When, How and Why », *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, n° 3, p. 299-341.

Denis J. (2006). Préface : Les nouveaux visages de la performativité. *Études de communication* [En ligne], 29 | 2006

Drummond H. (1994). Too little, too late: A Case Study of Escalation in Decision Making. *Organizations Studies*, 15(4), 591-607.

Eisenhardt K.M. (1990). Speed and strategic choices; How managers accelerate decision making. *California Management Review*, 32 (3): 39-54.

Eggrickx A., Briole A. (2003). Le défi des CAF : construire un réseau d'acteurs dans une bureaucratie. *Recherches et Prévisions*, 74:15-26.

Eggrickx A., Mazars-Chapelon A. (2012). Bureaucraties et émotions : des injonctions paradoxales ? *Revue Française de Gestion*, 223: 59-73.

Fabre B. (2011). *L'Université a-t-elle perdu son âme? : Plaidoyer pour une autre réforme*. Paris, L'Harmattan.

Ford J., Ford L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3): 541-570.

Fronza Y. (2008). Diversité culturelle et instrumentation de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française. *Management et Avenir*, 4(18): 147-162.

George J.M., J. Zhou J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87:687-697.

Giroux N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Revue Internationale de Gestion*, 16(2) : 8-14.

Gittell J.H., Douglass A. (2012). Relational bureaucracy: structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4): 709-733.

Gouldner A.W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy: a case study of modern factory administration*. New York, The Free Press.

Grandval S., Soparnot R. (2002). La précurrence: La traduction des stimuli externes en action pertinente. *La revue des sciences de gestion: Direction et Gestion*, 195: 41-52.

Habermas J. (2002). *Théorie de l'Agir Communicationnel : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris, Fayard.

Hartgrave T.J., Van de Ven A.H. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31 (4): 864-888.

Huy Q.N. (1999). Emotional Capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2): 325-346.

Huy Q.N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: the Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47: 31-69.

Isaac H., Campoy E., Kalika M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Revue Management et Avenir*, 12 :153-172.

Jeanneret Y. (2006). Les multiples visages de l'urgence: point de vue sur les travaux. *Communication et organisation*, 29:235-241

Jellimann P. (2000). Gérer par l'urgence des enjeux de long terme. *Séminaire Vie des Affaires*, Réunion du 4 février 2000.

Kets de Vries M. (2006). *La face cachée du leadership*. Village Mondial.

- Latour B., (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.
- Lewin K. (1975). *Psychologie dynamique ; les relations humaines*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Loriol M. (2011). Les urgences dans le travail : entre contraintes et ressources. *Revue économique et sociale*, 69 (2): 11-22.
- Mandler G. (1984). *Mind and body: Psychology of emotion and stress*. New York, Norton.
- March J.G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26:563-577.
- March J.G. (1991). *Décisions et organisations*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mercier A. (2012). Dérives des universités, périls des universitaires. *Questions de communication*, 22: 197-234.
- Merton R.K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18:560-568.
- Miller D. (1990). *The Icarus paradox*. New York : Harper.
- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1991). *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Moison J.C. (1990). Grands projets, organisation et urgence. *Séminaire Vie des affaires*, Séance du 7 décembre 1990.
- Pallez F. (1999). L'administration en mouvements ? *Synthèse des travaux du séminaire fonctionnaires*: janvier 1998-juin 1999.
- Pol P. (2007). Le débat universitaire en France. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 45: 87-97.
- Riveline C. (1991). De l'urgence en gestion. *Gérer et Comprendre*, 22 : 82-92
- Roqueplo P. (1990). Regards sur la complexité du pouvoir. *Gérer et Comprendre*, 19: 4-30.
- Selznick P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley. University of California Press.
- Simon H.A. (1974). *La science des systèmes*. Paris, Editeurs Epi.
- Simon H.A. (1983). *Administration et processus de décision*. Paris, Economica.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): 510-540.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26 (9): 1377-1404.
- Vince R., Martin L. (1993). Inside action learning: the politics and the psychology of the action learning model. *Management Education and Development*, 24(3): 205-215.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris, Economica.
- Weick K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York, Mc Graw Hill Inc.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, SAGE publications.
- Yerkes R.M., Dodson J.O. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18: 459-482.
- Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, SAGE Publications Inc.