

Et le comité de direction a ri. Immobilisme organisationnel et Powerpoint¹

AYACHE Magali

Université de Cergy-Pontoise, ThEMA (magali.ayache@u-cergy.fr)

et

DUMEZ Hervé

i3-CRG École polytechnique CNRS Paris-Saclay (herve.dumez@normalesup.org)

Résumé :

Le changement apparaît être une dimension ontologique des organisations : l'organisation est changement. Dans le même temps, beaucoup de projets de changement échouent. L'interprétation donnée généralement se fait en termes de résistance au changement, c'est-à-dire en termes de jeu d'acteurs : le changement se produit si les acteurs qui lui sont favorables ont un poids supérieur (nombre, statut, force du réseau) à celui des acteurs opposés au changement. Dans le cas contraire, l'entreprise reste immobile même si elle se donne l'apparence de changer.

Existe-t-il d'autres interprétations possibles, alternatives ou complémentaires, pour expliquer l'immobilisme, le non-changement des organisations, que celles directement reliées aux jeux d'acteurs ? Explorer cette possibilité suppose de centrer l'analyse sur les projets et leur dimension matérielle et de raisonner en termes de mécanismes.

Pour chercher à mettre en évidence un mécanisme de ce type, l'option méthodologique retenue est celle de l'étude de cas. Il s'est agi, dans une entreprise, d'accompagner un projet de changement qui, bien qu'il ait fait l'objet d'un consensus depuis le PDG jusqu'aux middle-managers, a abouti à une situation de non-changement.

Les données collectées consistent en des comptes rendus d'entretiens, notes de réunions, notes prises lors du séminaire organisé par l'entreprise sur le projet, et un corpus de Powerpoint utilisé lors du projet et des projets qui l'ont précédé. Le cas fait l'objet d'une narration analytique.

Le mécanisme identifié met l'accent sur le phasage des projets combiné avec la recherche de gains de court terme (*quick wins*), plus que sur les dispositifs organisationnels mis en place, et sur la triple tension qui caractérise les Powerpoint comme matérialité du projet (la plupart des Powerpoint produits en entreprise le sont dans le cadre de projets) : les tensions descriptif/normatif, expansion/contraction, oubli/rétention.

Mots-clés : changement organisationnel, modèles de changement, mécanisme social, étude de cas, narration.

¹ Nous remercions les deux évaluateurs anonymes qui nous ont incités par la richesse de leurs commentaires à réécrire cette communication en profondeur.

Et le comité de direction a ri.

Immobilisme organisationnel et Powerpoint

INTRODUCTION

Le changement apparaît être une dimension ontologique des organisations. March a formulé cette réalité de la manière la plus simple et la plus directe : « *Organizations change* » (March, 1981 : 563). Tsoukas et Chia ont développé et radicalisé cette position : « *Organization must be understood as an emergent property of change. Change is ontologically prior to organization—it is the condition of possibility for organization.* » (Tsoukas et Chia, 2002 : 570). L'organisation est changement (March, 1981 ; Tsoukas et Chia, 2002). Une vision partagée s'est imposée aujourd'hui : le changement organisationnel est « inévitable, désirable et/ou gérable » (Sturdy et Grey, 2003 : 659), ce qui se traduit par un biais pro-changement dans les organisations. Dans la période récente, cette ontologie du changement a pris la forme du projet, au point que certains auteurs ont pu parler de projectification de l'entreprise (Aubry et Lenfle, 2012 ; Midler, 1995). Dans le même temps, beaucoup de projets de changement échouent (Worley et Mohrman, 2014). L'interprétation donnée généralement se fait en termes de résistance au changement (Abrahamson, 2000 ; Battilana et Casciaro, 2013 ; Courpasson *et al.*, 2012 ; Perret, 2003), c'est-à-dire en termes de jeux d'acteurs : le changement se produit si les acteurs qui lui sont favorables ont un poids supérieur (nombre, statut, force du réseau) à celui des acteurs opposés au changement. Dans le cas contraire, l'entreprise reste immobile même si elle se donne l'apparence de changer.

Existe-t-il d'autres interprétations possibles, alternatives ou complémentaires, pour expliquer l'immobilisme, le non-changement des organisations, que celles directement reliées aux jeux d'acteurs ? Explorer cette possibilité suppose de centrer l'analyse sur les projets et leur dimension matérielle et de raisonner en termes de mécanismes (Dumez, 2013 ; Hedström et Bearman, 2009 ; Hedström et Swedberg, 1998). Un mécanisme est un modèle causal (*causal pattern*) aisément reconnaissable, ayant une certaine généralité, mais ne se déclenchant que dans des conditions particulières (Elster, 1998 : 45).

Pour chercher à mettre en évidence un mécanisme de ce type, l'option méthodologique retenue est celle de l'étude de cas. Il s'est agi, dans une entreprise, d'accompagner un projet

de changement qui a abouti à une situation de non-changement. Pourtant, ce projet faisait l'objet d'un consensus dans l'entreprise, du PDG aux middle-managers, la direction avait laissé aux middle-managers le soin de définir le changement, ceux-ci apparaissaient réellement désireux d'un changement et ont eu un comportement constructif lors du projet, et le rire du comité de direction lors de la présentation des résultats du projet laisse à penser qu'il ne s'agissait pas pour elle, d'organiser un simulacre de changement. Les données collectées consistent en des comptes rendus d'entretiens, notes de réunions, notes prises lors du séminaire organisé par l'entreprise sur le projet, et un corpus de Powerpoint utilisé lors du projet et des projets qui l'ont précédé. Le cas fait l'objet d'une narration analytique (Abell, 2004 ; Dumez, 2013 ; Dumez et Jeunemaître, 2006).

Le mécanisme de non-changement mis en évidence met l'accent sur le phasage des projets combiné avec la recherche de gains de court terme (*quick wins*), plus que sur les dispositifs organisationnels mis en place, et sur la triple tension qui caractérise les Powerpoint comme matérialité du projet : les tensions descriptif/normatif, expansion/contraction, oubli/rétention.

La première section est consacrée à la revue de littérature sur les théories du changement et celles de la résistance au changement. La deuxième présente la méthodologie (cadre de la recherche, recueil et traitement des données, notamment du type de données particulières que sont les Powerpoint). Vient dans la troisième section la présentation du cas sous forme de narration. Le cas est ensuite discuté et les résultats théoriques et managériaux sont présentés. La conclusion reprend la démarche et en indique les limites.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature sur le changement tend à considérer, d'une part que le changement est une dimension ontologique, fondamentale, de l'organisation et, d'autre part qu'il peut réussir ou échouer, selon l'équilibre de forces qui peut s'instaurer entre facteurs de changement et résistances au changement.

1.1. LE CHANGEMENT COMME DIMENSION ONTOLOGIQUE DES ORGANISATIONS

Comme on l'a vu, il existe une vision largement partagée, à la fois par les chercheurs et les acteurs de l'entreprise, selon laquelle les organisations doivent changer et changent en permanence (Sturdy et Grey, 2003 ; Tsoukas et Chia, 2002). La littérature a abordé cette question de deux manières. La première étudie le changement de manière rétrospective et

cherche à comprendre les modèles de changement tels qu'ils sont intervenus, et leurs moteurs. La seconde est plus prospective : elle regarde le changement tel qu'il se fait, avec la possibilité d'un échec.

Une première manière de s'intéresser au changement consiste à adopter le point de vue du chercheur dans une analyse rétrospective. Elle étudie les changements intervenus dans les organisations pour identifier des modèles (*patterns*). Van de Ven et Poole (1995) ont par exemple mis en évidence quatre modèles idéal-typiques pour expliquer le changement dans les organisations, qui se combinent en fonction des situations : un processus téléologique et volontariste *via* la résolution de problèmes ou la poursuite d'objectifs (« *planned change* »), un cycle de vie *via* le déroulement des phases d'un programme « naturel » (« *regulatory change* »), un processus dialectique *via* la contradiction et la résolution de conflit par la confrontation (« *conflictive change* ») et un processus d'évolution *via* la compétition et la sélection par l'environnement (« *competitive change* ») (Van de Ven et Poole, 1995 ; Van de Ven et Sun, 2011).

L'analyse de la manière dont ces modèles se déploient dans le temps amène à s'interroger sur l'existence de phases (Weick et Quinn, 1999). Lewin (1951) avait mis en évidence trois phases : « *unfreezing-moving-refreezing* » dans le déploiement du changement, à partir d'une théorie du champ de forces. Pour conduire le changement, l'organisation peut augmenter les forces en faveur du changement, diminuer les forces en faveur du *statu quo*, ou combiner les deux. Le processus en trois étapes permet ainsi de passer d'un état stationnaire à un autre, après une étape de changement (Worley et Mohrman, 2014). Vas (2005) procède également à un découpage par phases qui reprend et enrichit l'approche de Lewin : initiation (lancement du projet), activation (mise en œuvre du changement) et consolidation (intégration dans l'organisation des changements réalisés).

On comprend que ces deux dernières approches sont combinables : il doit être possible d'établir un lien entre certains modèles de changement et certaines phases de la dynamique du changement. C'est Vas (2005) qui est allé le plus loin dans la tentative de combiner les deux. Il propose cinq modèles processuels génériques (planifié, politique, procédural, interprétatif et chaotique) et met en relation les phases du changement avec un modèle prédominant, ceci à partir d'une étude de cas. Ainsi, dans la première phase, le changement viendrait d'une action volontariste des personnes en charge du changement (dirigeants ou agents du changement). Dans la deuxième, on observe plutôt un processus politique à l'œuvre, plus conflictuel, avec

des jeux de forces entre acteurs. Enfin, dans la dernière phase, on constate que le processus chaotique est dominant, du fait d'une forte incertitude sur les résultats.

Cette approche met en évidence la diversité des changements possibles (tous les changements ne se déroulent pas selon un même processus, d'où les différents modèles) et l'existence, dans une dynamique de changement, de phases différentes qui doivent s'enchaîner. Mais le point de vue est rétrospectif et il est celui du chercheur : les acteurs, quand ils mènent ou subissent un projet de changement, ne savent pas exactement dans quels modèles ils se situent et dans quelle phase ils se trouvent. Le point de vue des acteurs remet en cause les oppositions relevées à titre rétrospectif (continuité/rupture – Weick & Quinn, 1999 – ou changement incrémental/changement radical – By, 2005). L'approche par les modèles phasés ne fournit pas un cadre analytique d'une grande aide quand un projet de changement concret est à mener dans une organisation.

L'autre approche du changement part plutôt du point de vue des acteurs et de la manière dont le changement est décidé et mis en œuvre dans les organisations. La réalité du changement est celle du projet. L'entreprise s'est projectifiée (Aubry et Lenfle, 2012 ; Midler, 1995) : tout est matière à changement dans les organisations, et le changement est mené sous la forme de projets de changement. Lorsqu'on étudie les acteurs dans les organisations, ils sortent d'une réunion sur un projet pour entrer dans une réunion sur un autre projet. Étudier le changement consiste donc à étudier la manière dont fonctionnent les projets de changement. Il faut alors s'intéresser aux dispositifs mis en place dans le cadre de ces projets. Existe-t-il une équipe projet, de quelle nature est-elle et comment fonctionne-t-elle (Pearce et Sims, 2002 ; Worley et Mohrman, 2014) ? Faut-il mettre en place des séminaires (*workshops*) internes à l'entreprise pour expliquer et faire partager les projets de changement (Thomas *et al.*, 2011) ? Cette dernière approche met l'accent sur la possibilité d'échec du changement. La majorité des projets de changement – 70% selon Worley et Mohrman (2014) – échouent. Autrement dit, la nature d'une organisation consiste à vouloir changer en permanence, à lancer sans cesse de nouveaux projets de changement, et à connaître l'échec, au moins pour une part importante de ces projets. Comment expliquer cette situation ? L'interprétation centrale qui en est donnée se fait en termes de jeux de forces et de pouvoir qui mettent en évidence l'existence d'une grande résistance au changement dans les organisations.

1.2. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT COMME FACTEUR D'ECHEC DU CHANGEMENT

Le changement est souvent conçu comme le résultat d'une combinaison de forces entre, d'un côté, le dirigeant de l'organisation voulant faire évoluer celle-ci et, de l'autre, le personnel mettant son énergie ou sa passivité à résister au changement. Si le leader est charismatique et sait communiquer sur la nécessité du changement et ses effets bénéfiques, en tout cas non négatifs, si les circonstances sont favorables, alors la force de changement l'emporte sur la résistance. Sinon, comme c'est souvent le cas, les projets de changement échouent (Worley et Mohrman, 2014). Ce modèle simple a connu des raffinements. Par exemple, Pearce et Sims (2002) montrent que les équipes de gestion du changement sont plus efficaces si le leadership est partagé au sein de l'équipe, plutôt que dans le cas où le leadership est directif. D'autres auteurs ont mis en évidence le fait que les leaders eux-mêmes pouvaient parfois mettre leur pouvoir charismatique du côté de la résistance au changement, plutôt que dans sa promotion (Levay, 2010).

La résistance elle-même peut être interprétée selon différents angles. Elle peut, selon Abrahamson (2000), être due à l'ontologie même – le changement comme mode d'être des organisations – et prendre alors la forme du cynisme agressif, ce qu'exprime l'acronyme "BOHICA": « *Their resistance found its voice in an aggressive cynicism. People spoke about change programs in angry, often offensive language, and Dilbert cartoons festooned almost every office door. [...] Employees greeted each new change program with a companywide "BOHICA" alert – bend over, here it comes again* » (Abrahamson, 2000 : 76). Mais d'autres travaux estiment que la résistance au changement n'est pas toujours nécessairement négative et doit être parfois repensée comme une ressource pour le changement (Courpasson *et al.*, 2012 ; Ford *et al.*, 2008), les réponses des individus au changement étant multidimensionnelles et souvent ambivalentes (Perret, 2003 ; Piderit, 2000).

Ce modèle traditionnel en termes d'équilibre des forces a été remis en cause par le courant de la stratégie comme pratique qui a identifié le middle-management comme étant l'échelon clef du changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Lüscher et Lewis, 2008). Ces travaux montrent que ce niveau intermédiaire dans l'entreprise peut faire basculer l'équilibre des forces d'un côté ou de l'autre, et a mis en évidence le fait qu'un changement à effet stratégique peut même venir de pratiques développées dans l'épaisseur de l'organisation par le middle-management (voir par exemple Samra-Fredericks, 2003).

Les auteurs ont alors réfléchi à la question suivante : comment faire pour dépasser la résistance au changement ? Ceux qui se placent dans une perspective environnementale

estiment la chose impossible du fait de l'inertie organisationnelle, qui dépend de variables de contingence de type âge et taille de l'organisation ou reproductibilité de la structure (Hannan et Freeman, 1984 ; Kelly et Amburgey, 1991). La résistance est alors structurelle, et il n'est pas possible de la dépasser. En revanche, en prenant un point de vue plus micro, celui des individus dans l'organisation, on constate que les acteurs développent certaines stratégies productrices de changement, qu'ils soient volontaires pour le changement (agents du changement), ou au contraire résistants (récipiendaires du changement). Ainsi, pour dépasser la résistance au changement, les agents du changement doivent chercher des appuis parmi les personnes de leur réseau avec lesquelles ils ont des liens affectifs forts, qui seront convaincus de l'intérêt du changement et, par effet boule de neige, entraîneront les autres dans le projet de changement (Battilana et Casciaro, 2013). D'autres auteurs montrent que les résistants au changement sont finalement ceux qui permettent la mise en place d'un changement alternatif, plus pertinent que le changement initialement proposé (Courpasson *et al.*, 2012). Là encore, la logique de réseau interne permet de mobiliser des personnes autour d'une forme de résistance productive. Enfin, comme on l'a vu, les organisations cherchent à mettre en place des dispositifs plus formels dans lesquels le changement est discuté et négocié via certaines pratiques de communication (Thomas *et al.*, 2011), permettant ainsi de dépasser la résistance. La réalité des organisations contemporaines est celle de l'omniprésence des projets de changement. Et un nombre important de ces projets échouent. L'interprétation dominante de ces échecs est formulée en termes de résistance au changement et de jeux d'acteurs. Une autre interprétation, mettant en jeu la matérialité des projets de changement, constituée essentiellement par les Powerpoint, est-elle possible ?

2. METHODOLOGIE

La méthode suivie pour essayer de répondre à cette question a été celle de l'étude d'un cas de projet de changement dans une entreprise, sous la forme d'une observation participante. Le projet a été étudié sous l'angle de sa matérialité, essentiellement les Powerpoint auxquels il a donné lieu. Une narration a été construite, assise notamment sur l'analyse des Powerpoint qui ont précédé et accompagné le projet, visant à mettre en évidence un mécanisme pouvant constituer une alternative à l'explication en termes de jeux d'acteurs.

2.1. CADRE DE LA RECHERCHE

L'entreprise PublicHighTech (PHT) conçoit de grands systèmes technologiques pour des clients publics. Sa base est encore essentiellement européenne. Elle compte environ 10.000 personnes, essentiellement des ingénieurs, réparties sur plusieurs pays européens et dans d'autres régions du monde, et résulte d'une série de fusions. La structure organisationnelle, mise en place à la fin des années 2000, est relativement complexe : elle articule fonction métiers et fonction projets, et divisions par pays puisqu'il s'agit de concevoir et livrer de grands systèmes technologiques à des États. Le PDG a mis en place cette structure et dirige l'entreprise depuis une dizaine d'années. Il présente, dans l'entreprise, les traits d'un leader charismatique. Lors du début d'année, il organise des rencontres avec l'ensemble du personnel, site par site, expliquant de manière claire et convaincante au dire des salariés, la stratégie de l'entreprise. Les cadres, bien au-delà du comité de direction, parlent de lui en utilisant son prénom et avec admiration.

Début 2014, un contact est pris avec les chercheurs. Il s'agit d'accompagner un projet de changement dans l'entreprise sur la modalité de l'observation participante. Les chercheurs participeraient aux réunions liées au projet, mèneraient des interviews, accompagneraient des groupes de travail sur des sujets particuliers. Ils seraient, selon l'expression du *sponsor* du projet, la « conscience académique » du projet de changement. L'horizon envisagé était au départ de 18 mois. Rapidement, les modalités du projet ont changé : le *sponsor* a imposé une première phase, exploratoire, de six mois, centrée autour d'un séminaire des cadres de l'entreprise. Les chercheurs ont donc travaillé avec l'équipe projet sur la préparation du séminaire, ont assisté au séminaire (installés sur une table séparée, au fond de la salle – position d'observation) et sont intervenus lors d'une session (participation). Avant et après le séminaire, mais aussi pendant (soirée), ils ont mené une dizaine d'entretiens. A l'issue de cette phase, ils ont rédigé un rapport écrit d'une longueur de vingt-cinq pages, transmis à l'entreprise.

2.2. RECUEIL DES DONNEES

Au début du projet, les chercheurs se sont vu remettre des documents concernant les projets antérieurs de changement et d'autres en relation avec la volonté de changement. Il s'agissait des enquêtes de satisfaction menées tous les deux ans auprès du personnel de l'entreprise, de rapports de retour d'expérience sur des grands projets menés par PHT, et de trois jeux de Powerpoint. Le premier (58 *slides*) était celui de l'étude CRSO (Clarté, Rapidité et Simplicité

Organisationnelle) – étude 1, et les deux autres liés à une étude de consultants, le jeu complet (127 *slides*) et l'*executive summary* (65 *slides*) – étude 2.

Les chercheurs ont ensuite accompagné le projet de son début à sa fin. Le projet étant centré sur un séminaire résidentiel de deux jours rassemblant vingt-six cadres de l'entreprise, les chercheurs ont participé aux réunions préparatoires au séminaire, au séminaire lui-même (au cours duquel ils ont fait une intervention), aux réunions de débriefing du séminaire. Ils ont également mené dix entretiens, certains avec des participants au séminaire, certains avec des cadres de l'entreprise n'y ayant pas participé. Ces entretiens ont duré de une heure et demi à deux heures, ont été enregistrés et retranscrits. Les chercheurs ont tenu un journal retraçant les réunions auxquels ils ont participé et les échanges intervenus lors du séminaire. L'ensemble du matériau est donc constitué de notes prises par les chercheurs, de retranscriptions d'entretiens et de documents venant de l'entreprise, parmi lesquels un total de 565 *slides* correspondant aux études réalisées avant le projet (études 1 et 2), et aux *slides* liés au projet (séminaire et *slides* de fin du projet) (étude 3).

2.3. ANALYSE DES DONNEES

L'idée de départ de la recherche était d'étudier un projet de changement. Elle est née du contact pris par l'entreprise avec les chercheurs. Afin de comprendre les mécanismes de changement, la méthodologie adoptée a consisté à mener une étude de cas (Dumez, 2015 ; Gerring, 2004 ; Yin, 2012).

Le projet se présentait comme un projet de changement ambitieux. Il s'agissait de transformer les processus de fonctionnement de l'entreprise. Mais des doutes étaient présents dès le lancement : ce projet avait été précédé par plusieurs autres, restés lettre morte. Malgré une volonté affichée de changement, du haut en bas de l'entreprise, le projet a résulté en ce qu'on peut qualifier de non-changement. Il s'est donc agi de comprendre ce résultat du processus. Structurellement, un projet, qui connaît un lancement, un déroulement et une fin, appelle une approche narrative (Abell, 2004 ; Dumez, 2013 ; Dumez et Jeunemaître, 2006 ; Polkinghorne, 1988). Par ailleurs, les projets s'expriment par, d'une certaine manière se réduisent à, des Powerpoint. Les Powerpoint sont le medium et le résultat (*outcome*) des pratiques managériales (Gaglio, 2009 ; Kaplan, 2011 : 321)

Une narration a donc été construite. Le phénomène étudié ici est court : quelques mois à peine dans le cadre de l'année 2014. Il ne peut donner lieu à une analyse séquentielle, marquée par des points de basculement entre séquences. La narration est donc réduite à son minimum, une

séquence continue : le formatage du projet (janvier 2014, début de la séquence), le séminaire qui constitue le cœur du phénomène avec sa préparation, son déroulement et ses suites (juillet 2014, cœur de la séquence), puis la fin du projet (milieu 2014, fin de la séquence). La particularité du cas réside dans une analepse développée (Dumez, 2013). L'analepse met en place les éléments intervenus avant le commencement de la séquence et nécessaires à la compréhension de celle-ci (équivalent du *flashback* dans le domaine cinématographique). Pour comprendre le phénomène dans sa durée courte, une analyse assez étoffée des projets qui l'ont précédé a dû être menée. Celle-ci a dû remonter à 2009, un an après la mise en place de la structure organisationnelle de l'entreprise et date de la première étude sur les problèmes posés par cette structure (étude 1). C'est cette inscription dans la durée (analepse et narration du projet) qui permet de donner une interprétation du phénomène dans sa dimension longitudinale et de s'interroger sur la nature du changement constaté et sa gestion. L'analepse a reposé sur l'étude de documents (rapports des études qui ont précédé le projet, documents d'enseignement, enquêtes d'opinions auprès du personnel) et sur les entretiens menés en marge du projet (une dizaine).

Comme il a été dit, une grande partie des documents était constituée de fichiers Powerpoint, représentant un total de 565 *slides*. Les Powerpoint constituent la matérialité du projet, au sens de Leonardi : « *The arrangement of an artifact's physical and/or digital materials into particular forms that endure across differences in place and time and are important to users.* » (Leonardi, 2012 : 31). Les chercheurs ont tenté de coder les *slides*, sur leur apparence globale, leur forme, et leur contenu (chiffres, texte). Il est rapidement apparu que ce codage de l'ensemble du matériau était en pratique impossible, car bien plus compliqué qu'un codage de texte (compte rendu d'entretien, par exemple). Un premier codage de ce type a été effectué sur une petite partie du matériau. Il a fait apparaître trois tensions constitutives des documents Powerpoint et fondamentales quant à la compréhension du rôle de ce type de medium dans les pratiques managériales. La première est la tension descriptif/normatif. La notion de descriptif/normatif, d'enchevêtrement des deux dimensions, sans qu'on puisse vraiment les séparer, a été analysée par la philosophie morale (Murdoch, 1994 ; Putnam, 2004 ; Williams, 1990). Une grande partie des *slides* présente cette caractéristique. Une partie descriptive, analytique, se présente comme une critique du passé et de l'existant. Dès lors, elle prépare le normatif, ce qu'il faut faire pour remédier aux faiblesses actuelles. Descriptif et normatif sont donc bien enchevêtrés, souvent dans un même *slide*. Kaplan (2011) présente le rôle

épistémique des Powerpoint. Elle a pourtant reconnu la nature descriptive (épistémique) et normative des *slides* qu'elle a analysés. Dans l'analyse qu'elle fait d'un des *slides* de son matériau (p. 334), elle écrit en effet ce commentaire : « Problem definition [...] favors support for « OpAccess » technology solution ». Les *slides* passent en permanence d'une analyse de ce qui est (descriptif, épistémique), ici la définition du problème, à l'*agendum*, ce qu'il faut faire ou ce qu'il serait bon de faire (normatif), ici une solution technologique. Le Powerpoint de l'étude 1 est fait de 58 *slides* ayant la même structure : à gauche, les *key findings* et, à droite, les *recommendations* ; ou, autre exemple, dans un autre jeu de Powerpoint, on trouve des *slides* avec d'un côté « *what* » et de l'autre « *applied to* ». Dans certains *slides*, le passage s'opère avec des embrayeurs (*if, however, but, etc.*) et s'exprime souvent par des infinitifs à valeur impérative (*to do*). A la tension entre descriptif et normatif s'ajoute une autre tension, entre expansion et contraction. Cette tension a souvent été analysée comme un phénomène de modularité (Kaplan, 2011 : 342). Les présentations Powerpoint peuvent s'étendre ou se contracter, dans un effet qu'on pourrait qualifier d'accordéon. Dans notre corpus, l'étude 2 compte 127 *slides* dans sa version complète, et 65 dans sa version *executive summary*. Le document présenté à la fin du projet que nous avons suivi compte quant à lui 13 *slides*, avec un *slide* final, contraction ultime, synthétisant les résultats du projet. Le Powerpoint est donc effectivement un instrument hautement modulaire. Cette modularité s'exprime dans une troisième tension, oubli/rétention : certains *slides*, avec leur contenu, disparaissent d'une présentation à l'autre. D'autres reparaissent : ils sont repris de manière itérative.

Pour comprendre comment opéraient ces trois tensions – descriptif/normatif, expansion/contraction, oubli/rétention –, après la première tentative de codage décrite ci-dessus, nous avons décidé de traiter le corpus de présentations Powerpoint à l'envers : à l'intérieur d'une présentation, nous avons codé en partant du dernier *slide* et en remontant jusqu'au premier ; entre présentations, en partant de la dernière pour remonter dans le temps jusqu'à la première. Ce type d'approche permet de comprendre comment l'*agendum* (ce qu'il faut faire, qui apparaît souvent à la fin) a été construit, d'étudier la manière dont l'expansion et la contraction ont été opérées et de repérer les phénomènes de rétention et d'oubli.

Les données ont donc été traitées sous la forme d'une narration faisant intervenir l'analyse des Powerpoint ayant précédé et accompagné le projet.

3. LE CAS PUBLICHIGHTECH (PHT)

3.1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE AVANT LE LANCEMENT DU PROJET (ANALEPSE)

La volonté de changement exprimée par le PDG de PHT, qui se concrétise par le lancement du projet, rencontre un diagnostic et une aspiration émanant des personnels. En effet, l'entreprise conduit tous les deux ans une enquête reposant sur un questionnaire de satisfaction auquel répond largement plus de la moitié du personnel. La satisfaction exprimée est généralement assez forte. Deux questions montrent des taux bas. Ce sont : 1. Pensez-vous que la lisibilité de l'organisation s'est améliorée ? 2. Pensez-vous que les processus de décision sont rapides ? En six ans, on constate un certain progrès dans les réponses, mais deux tiers de répondants estiment que la lisibilité de l'organisation est mauvaise et que la prise de décision est lente. Le personnel, très largement, rejoint donc le diagnostic fait par le PDG.

Il existe dans l'entreprise une structure d'organisation du changement, appelée direction d'amélioration de la performance, positionnée dans l'organigramme de l'entreprise au même niveau que les directions opérationnelles et fonctionnelles (finance, projets, stratégie, commercial, etc.). Elle implique l'état-major de l'entreprise et formule des projets de changement et d'amélioration, avec une orientation vers la réduction des coûts.

Plusieurs études ou projets se sont succédé.

Un an après la mise en place de la structure organisationnelle de l'entreprise, un de ses hauts dirigeants s'est vu confier une mission de réflexion sur les effets négatifs de cette structure et la manière de les atténuer (étude CRSO : Clarté, Rapidité et Simplicité Organisationnelle – Etude 1). Cinquante entretiens ont été menés, et un questionnaire par e-mail a été envoyé à une centaine de personnes, avec quarante réponses *in fine*. Le résultat du projet a été un jeu de 58 *slides*, tous organisés en trois colonnes : description du problème, solutions proposées, gains à court terme. Les solutions pratiques et faciles à mettre en œuvre sont marquées d'une couleur verte dans la colonne « gains à court terme » et les problèmes plus fondamentaux d'une couleur rouge. Le premier *slide* de contenu va à l'essentiel. La description du problème énonce qu'il existe dans l'entreprise un manque de proximité dans le management, qu'il y a trop de niveaux hiérarchiques et trop de comités. Les solutions proposées consistent à privilégier le management de proximité, diminuer les niveaux hiérarchiques, identifier et réduire le nombre de comités. La colonne « gains de court terme » est marquée d'une couleur rouge : il s'agit d'objectifs de long terme. Un *slide* sur les processus de décision explique que trop de décisions sont prises à des niveaux trop élevés, que le processus de décision est trop

lourd et trop lent, et que le principe de subsidiarité n'est pas assez appliqué dans l'entreprise. Les solutions proposées sont de faire une évaluation de la pertinence et de la nécessité des réunions, de développer une culture de l'*empowerment*, d'accélérer les processus de décision en acceptant que de mauvaises décisions soient prises (« en nombre limité », est-il précisé), et que des systèmes de délégation des décisions soient mis en place. A nouveau, la colonne de droite apparaît en rouge. Mais une proposition pratique est formulée en dessous et se voit attribuer quant à elle une couleur verte : le fait qu'une décision ne soit plus signée que d'un maximum de trois personnes : celui qui la prend et en assume la responsabilité, celui qui en approuve le contenu, et celui qui l'autorise. Il s'agit là d'une mesure qui peut être prise rapidement. Ce projet très complet (372 recommandations concrètes) quant à la réflexion sur les fonctionnements de l'entreprise et les améliorations possibles n'a pourtant pas connu de suite, ni pour les solutions en rouge, ni pour les solutions en vert (72 recommandations).

Six mois plus tard, un cabinet de consultants se voit confier une étude lourde (étude 2) sur les réductions de coûts possibles dans l'entreprise. Le rapport complet compte 127 *slides* et la présentation au comité exécutif 65. L'étude est fouillée (60 recommandations) et aborde la question des coûts fonction par fonction. La conclusion est qu'il existe des gisements d'économies en coûts dans l'entreprise, que ces gisements sont en grande partie dus à des caractéristiques de l'organisation qui empêchent leur exploitation : trop de réunions inefficaces, un *empowerment* devant être amélioré, une « mentalité de silos » qui fait que les différentes fonctions communiquent et coopèrent mal, une très faible propension à prendre des risques constatée à tous les échelons de l'entreprise. Le rapport donne lieu à quelques opérations ponctuelles de réduction de coûts, mais rien n'est tenté au niveau de l'amélioration des fonctionnements organisationnels. Ce rapport est présenté neuf mois après le précédent. Pourtant, il n'existe aucune capitalisation entre les deux : les sujets abordés sont en grande partie les mêmes, le diagnostic est souvent proche, mais les recommandations diffèrent substantiellement, sans qu'il y ait aucune référence faite par cette étude à la précédente.

Parallèlement à ces études, l'entreprise a développé une approche par la formation, mise en place en collaboration avec deux écoles de management et visant à mieux préparer les managers de l'entreprise à assumer des tâches de leadership. Dans le cadre d'une de ces formations, des groupes ont travaillé sur des thèmes liés au changement de l'organisation de l'entreprise autour de projets. L'un d'entre eux, formé d'une quinzaine de managers de l'entreprise, a réfléchi sur l'amélioration des processus managériaux de la firme. Prenant acte de la nécessité et des avantages de la structure matricielle de l'entreprise, il a inventé, pour

répondre à la question de l'opposition entre fonction métiers et fonction projets, des « communautés d'opportunités » pour résoudre collectivement des problèmes. Le projet a été présenté au PDG, qui s'est déclaré très intéressé, mais aucune suite concrète n'a vu le jour.

C'est dans ce contexte qu'est lancé le nouveau projet (étude 3). La volonté de changement a été clairement exprimée par le PDG à la suite d'un incident auquel il a donné une signification particulière et qui est connu de toute l'entreprise. On a voulu lui faire signer un document d'importance secondaire et il s'en est indigné : selon lui, jamais un document de ce type n'aurait dû remonter au PDG, et peut-être même n'aurait-il jamais dû être écrit. Le fait qu'il ait eu à le signer n'était pas à ses yeux de l'ordre d'un fonctionnement normal de l'entreprise. Il lui apparaît donc nécessaire de faire reculer le processus de bureaucratisation et de susciter la responsabilisation à tous les échelons de l'entreprise. Le projet de changement est inscrit dans le programme de la direction d'amélioration de la performance, dont le patron est membre du comité exécutif du groupe et y a, en tant que patron de l'une des plus grosses filiales, un poids considérable. Lui, dit vouloir des résultats concrets. Le *sponsor* du projet est le directeur des ressources humaines du groupe. Le PDG s'implique alors personnellement en nommant un jeune cadre à haut potentiel responsable de mener l'étude et de proposer les changements nécessaires. Comme on l'a vu, l'idée que l'entreprise doit modifier ses processus de fonctionnement est largement partagée par l'ensemble du personnel, ainsi que le montrent les études d'opinion menées. Le diagnostic a été établi par deux études, l'une menée en interne et l'autre confiée à des consultants, dont les résultats ont été convergents. La décision de lancement du nouveau projet, appelé « culture managériale », est prise fin 2013, le projet démarrant début 2014.

3.2. LE PROJET (NARRATION DU CAS)

Le formatage du projet

Lorsqu'en février 2014, le responsable du projet rencontre les chercheurs dans leur bureau, il rappelle le diagnostic posé. Tout le monde dans l'entreprise est frappé par son fonctionnement bureaucratique. Pour chaque problème, un *process* est émis par le service concerné. Il doit être contresigné par les différents échelons supérieurs. D'où l'anecdote du PDG ayant eu à signer un *process* portant sur un problème improbable. L'entreprise conçoit et développe de grands systèmes technologiques : les *processes* de conception et de test de ces systèmes sont évidemment complexes, détaillés, et doivent être suivis à la lettre. Par ailleurs, les clients sont des États qui ont tendance à imposer à leurs fournisseurs des règles et des normes, elles aussi

détaillées. Mais il semble que le phénomène ait eu tendance à la prolifération et que chaque service (technique, mais aussi la finance, les ressources humaines, le commercial, etc.) ait tendance à émettre de nouveaux *processes* pour se couvrir en essayant d'anticiper tous les problèmes possibles et imaginables. Une autre anecdote court : l'entreprise aurait imprimé le Livre des *processes* et le résultat atteindrait plus de dix mètres de papier de hauteur. Le PDG veut donc une étude sur la question. Le mot *empowerment* est prononcé et l'accent est mis sur une culture de refus du risque et de recherche généralisée de prise d'assurance (d'où l'élaboration de *process*). Il faut développer la responsabilisation dans l'entreprise, encourager la prise de risque et donner plus de pouvoir aux managers, notamment de projets technologiques.

Comment le projet a-t-il été conçu ? Le responsable du projet ne conduit celui-ci qu'à temps très partiel, puisqu'il continue d'assurer ses fonctions dans l'entreprise. L'équipe sera légère, trois à quatre salariés de l'entreprise. Pourquoi avoir fait appel à des chercheurs ? L'entreprise ne voulait pas de consultant. D'une part pour une raison d'économie, d'où l'équipe interne. D'autre part, explique le responsable de projet : « On ne voulait pas un consultant qui travaillerait six mois avec un rapport enterré. » L'idée est que le projet durera environ dix-huit mois. La petite équipe s'appuiera sur les réseaux qui sont en formation dans l'école de commerce la plus prestigieuse et doivent travailler sur des projets. Des groupes seront constitués. Quelques grands *processes* de l'entreprise seront choisis et ces groupes travailleront chacun sur un de ces *processes* pour mettre en évidence les problèmes d'organisation et de gestion, et proposer des voies d'amélioration. L'idée est que les chercheurs accompagneront les groupes et mèneront des entretiens en parallèle. L'issue du projet n'est pas claire à ce stade. En pointillé, on peut en déduire qu'à l'issue des dix-huit mois, des propositions de changements substantiels seront présentées.

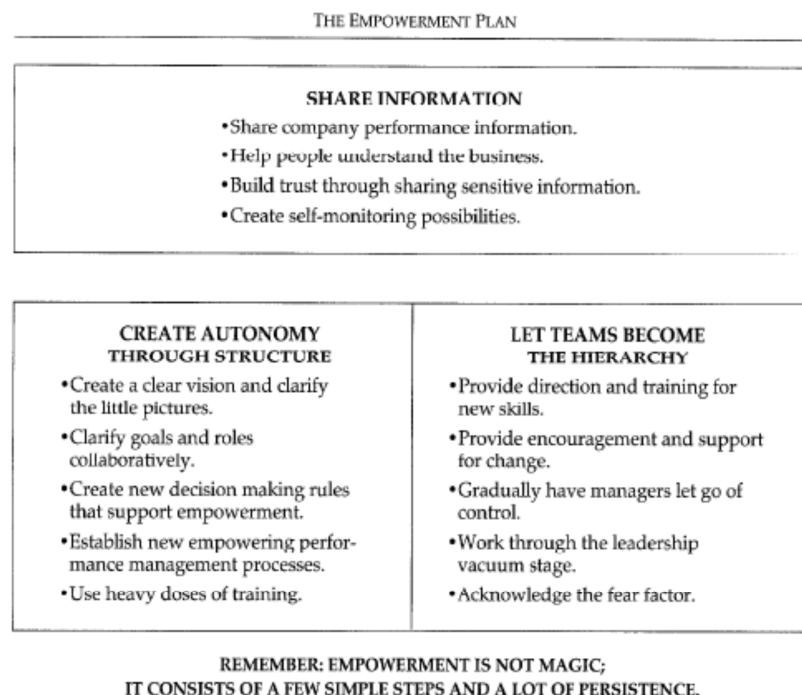
Fin mars, les chercheurs présentent leur vision du problème devant le *sponsor* du projet, le directeur des ressources humaines (de nationalité britannique). Ils l'articulent autour de deux thèmes, l'*empowerment* et les *processes* ou instruments de gestion, et présentent l'état des recherches sur ces deux aspects de ce qui leur apparaît être le problème. A ce stade, la présentation est purement théorique (l'étude n'a pas commencé), très synthétique (quatorze *slides*) et prudente : elle montre que les problèmes rencontrés dans l'entreprise l'ont été par beaucoup d'autres, qu'il n'existe pas de solution clef en main et que les démarches d'*empowerment* ont été très discutées, avec des résultats parfois positifs mais parfois aussi négatifs.

La proposition de recherche consiste à accompagner le projet en assistant aux réunions, en analysant les documents passés et ceux produits par le projet et en faisant des entretiens à différents niveaux hiérarchiques. Il est précisé que les chercheurs devront pouvoir publier à partir de la recherche menée, dans le respect des règles de confidentialité.

La présentation reçoit un accueil favorable de la part du *sponsor*. Elle apparaît pertinente quant au problème ressenti dans l'entreprise, donne de l'information sur les recherches menées dans le domaine, et son caractère équilibré correspond à la vision du DRH : l'entreprise résulte de fusions entre différentes entreprises nationales, il a fallu la construire ; il est normal qu'il y ait des procédures fortes ; un *empowerment* mal maîtrisé présenterait le risque que les unités nationales s'autonomisent de nouveau et que le groupe se retrouve démembré ; en même temps, le phénomène de bureaucratisation est vécu par tout le monde comme excessif : nécessaire pour une entreprise multinationale concevant de grands systèmes technologiques, mais excessif. On n'arrive pas bien à le saisir (« *Can we touch it ?* », précise le *sponsor*), on a essayé à plusieurs reprises de le traiter (voir plus haut les projets antérieurs), sans y parvenir. « *Where is it that bureaucracy exists ?* », dit le *sponsor*. On ne peut pas se permettre de recommencer un projet qui pose le diagnostic et n'aboutisse à rien.

Un *slide* a retenu l'attention et focalisé la discussion :

Figure 1. Synthèse sur un plan d'*empowerment* (Randolph, 1995 : 30)



Il avait été choisi par les chercheurs pour sa clarté, sa simplicité, et pour son message prudent : « *Remember : Empowerment is not magic* ». Le DRH demande que le jeu de *slides* lui soit envoyé.

Il explique que la première étape du projet sera constituée d'un séminaire de managers de l'entreprise qui réfléchiront au sujet tel qu'il a été défini et sera animé par un consultant indépendant qui assure depuis plusieurs années des séminaires de formation pour les managers. Par contre, le DRH refuse que les chercheurs fassent des entretiens : ils assisteront au séminaire (qui regroupera différents niveaux hiérarchiques entre le niveau immédiatement inférieur au comité de direction de l'entreprise et le middle management), y feront une intervention (il dit : « *We expect you to be active participants* »), puis remettront un premier rapport. L'horizon temporel a donc été raccourci : le séminaire aura lieu avant l'été, les résultats de la première phase du projet seront présentés au comité de direction de l'entreprise début septembre, soit un horizon de moins de six mois. Le comité de direction décidera des suites au vu des résultats de cette première phase.

Cette configuration est présentée le 1^{er} avril par le responsable du projet à la direction de l'amélioration de la performance.

Le séminaire

En un temps très court, l'équipe projet doit monter le séminaire. Le *sponsor* et le directeur de l'amélioration de la performance souhaitent qu'il se tînt avant fin mai, mais le délai apparaîtra rapidement impossible à tenir et il se tiendra finalement début juillet (le DRH commentera, avec son sens de l'humour tout britannique : « *Pace is of essence except if it is in the wrong direction* »). Il faut identifier les participants. Ils doivent venir des différents pays et représenter les différentes directions (toutes le seront finalement, à l'exception notable de la direction commerciale). Vingt-huit managers seront présents. Il est demandé à chacun de remplir un petit document. Il s'agit d'identifier des problèmes concrets en rapport avec la culture managériale de l'entreprise en précisant, sur une page, le contexte de l'exemple, le souhait d'amélioration (« *I wish we could* ») et les bénéfices espérés d'un changement. Trois questions sont ensuite posées : les obstacles actuels à un bon fonctionnement (il est demandé de prendre quelques minutes pour y réfléchir, et de les exprimer en quelques phrases) ; est-ce le bon moment pour l'entreprise de traiter ces questions et pourquoi ? Enfin : pensez-vous pouvoir jouer un rôle dans la définition et la mise en œuvre de solutions, et comment ? Deux exemples sont demandés. Une quinzaine de participants au séminaire ont répondu, analysant

une trentaine de petits cas assez divers. L'un d'entre eux est par exemple la question du *Cost of Completion* (CoC). L'entreprise est organisée en projets de systèmes. La direction financière impose plusieurs réunions par an lors desquelles chacun de ces projets doit présenter son estimation du CoC, c'est-à-dire une estimation des coûts qui restent à assurer pour finir le projet (qui, s'ils sont supérieurs à ce que le client a payé, entraîneront une perte pour l'entreprise). Pour les équipes projets, la préparation de ces réunions est lourde et coûteuse en temps, temps qui pèse sur le développement du projet lui-même. On peut estimer, pense le participant, que cette procédure pourrait être allégée sans grand risque pour l'entreprise, et avec des gains de temps considérables pour les équipes projets.

Le séminaire se déroule sur deux jours dans un manoir quatre étoiles des environs de Paris. Il ne commence que dans l'après-midi de la première journée, de manière à laisser les participants arriver de toute l'Europe. Lors des séances plénières, les deux chercheurs sont à une table isolée, au fond de la salle, en tant qu'observateurs. Le DRH et *sponsor* du projet, qui va assister à l'ensemble du séminaire, est lui aussi à une table à part, mais plus au centre, avec le responsable du projet et le consultant.

La première demi-journée est consacrée au diagnostic. Elle voit les présentations du DRH et de l'équipe projet, puis des travaux en groupe, suivis d'une session plénière avec l'intervention des chercheurs (« *feedback by faculty* » sur le programme). Le lendemain matin est consacré aux propositions de changement et le séminaire se termine à la mi-journée.

C'est l'intervention du DRH et *sponsor* du projet (7 *slides*) qui ouvre le séminaire. Elle est intitulée « Dépasser le *process* » et commence par rappeler les projets antérieurs et dire qu'il y a consensus pour estimer qu'ils n'ont donné lieu à aucun changement réel. Elle explique à la fin qu'il faut, en tenant compte de la complexité de l'organisation, proposer des changements clairs et simples pour améliorer la responsabilisation et la prise de risque. L'intervention du responsable du projet et du consultant (33 *slides*) précise les buts du séminaire : construire un diagnostic partagé, indiquer des voies pour l'*empowerment* et l'amélioration de la prise de décision, proposer des changements de pratiques, de manières de travailler, d'outils de gestion, de règles, de comportements. Il est précisé que deux points ne seront pas abordés : la structure organisationnelle de l'entreprise et le livre des *processes*. Un *slide* de diagnostic de la situation (toujours le même : la tendance à la bureaucratisation) est suivi du groupement des exemples apparus dans les questionnaires en quatre thèmes dont la logique est difficile à établir et dont le vocabulaire fera problème aux participants :

- Efficacité, *empowerment*, subsidiarité

- Intégration, harmonisation, coopération
- Sur-technicité, aversion pour le risque, rigidité
- *Sense-making*, motivation, vision partagée

Les thèmes vont être traités par les participants, répartis en quatre groupes équilibrés. Chaque groupe se voit poser trois questions : quelles sont les manières de travailler que vous jugez discutables (inacceptables) ? Pourquoi sont-elles inacceptables ? Pourquoi travaillons-nous ainsi ? Un porte-parole du groupe doit être désigné. Il doit veiller au temps et préparer une restitution des échanges pour la réunion plénière.

Les discussions vont beaucoup porter sur le fait que les procédures de *reporting* sont généralisées et de plus en plus lourdes dans l'entreprise (un participant dit : « *We report on everything because we don't know to whom to report* »), que les décisions remontent systématiquement aux échelons supérieurs de l'entreprise (« *We delegate upwards* », résume d'un mot un participant), engorgés, et prennent donc énormément de temps, sur la peur du risque, elle aussi généralisée, qui se traduit par l'écriture de nouveaux *processes* et la prolifération de comités et de réunions.

Les deux chercheurs interviennent à la fin de la session. Leur intervention (11 *slides*) oppose tout d'abord ce qui ne les surprend pas (une entreprise travaillant pour les États, développant des systèmes de haute technologie, multinationale, qui a développé des procédures bureaucratiques) et ce qui les surprend (des exercices réflexifs à répétition, une mobilisation constante sur le sujet – dont le séminaire est l'illustration, une interrogation sur la performance alors que celle-ci apparaît bonne, ce qui suggère que quelque chose est en train de changer). Elle reprend la question de l'*empowerment* en expliquant que celui-ci ne s'oppose pas à la formalisation, à l'existence de frontières au sein de l'entreprise, ni au contrôle. Le dernier *slide* esquisse trois manières possibles pour aborder le problème : réduire drastiquement le nombre des *processes* pour laisser place à l'*empowerment* (l'effet peut-il être mécanique ?) ; limiter les *processes* contraignants et concevoir des *processes* et des outils destinés à promouvoir l'*empowerment* ? Transformer les outils et *processes* existants pour les transformer en facilitateurs de la créativité et de l'*empowerment* ?

La discussion porte pour une bonne part sur le livre des *processes*. Beaucoup pensent qu'il ne constitue pas un réel problème. Certains *processes* (par exemple comment tester un système ?) sont et doivent être absolument contraignants. Les autres doivent être lus comme la transcription de bonnes pratiques, ce qui fait la majorité des dix mètres de papier. Il faut s'en inspirer, éventuellement les modifier, mais en aucun cas les prendre comme une contrainte à

suivre au pied de la lettre, ce qui tuerait toute créativité. Des échanges ont lieu sur la spécificité de l'entreprise. Un participant se demande : « en quoi cette entreprise est-elle spécifique ? ». En riant, un autre participant lui répond : « Uniquement en ce que nous croyons que nous pouvons changer les choses... ». La question de la qualité des systèmes technologiques élaborés et celle de la nécessité de se tourner vers de nouveaux marchés sont évoquées comme facteurs de changement dans l'environnement de l'entreprise qui réclament des changements de fonctionnement interne.

Les échanges se poursuivent lors du dîner. Beaucoup de participants se connaissent, mais beaucoup aussi font connaissance, surtout entre pays différents.

Le lendemain matin, les groupes travaillent sur les propositions. Ils reviennent sur la délégation et l'*empowerment* : il faut donner du pouvoir aux équipes, que l'entreprise prenne ce risque, leur donner une capacité de décision et les responsabiliser, et il faut un mouvement de délégation vers le bas. Un participant fait remarquer : « On nous dit ça dans toutes les formations, et ça n'a jamais changé quoi que ce soit. » Ils demandent la suppression de certains comités existants dans l'entreprise. Un groupe reprend la question du *Cost of Completion* : les réunions se multiplient ; les *slides* demandés sont de plus en plus nombreux, de plus en plus de gens assistent à ces réunions (une quinzaine maintenant).

Le DRH conclut les deux jours avec une intervention rapide. Il énonce que ce dont l'entreprise a besoin est de clarté et d'une communication claire. Et il faut plus de confiance, comme on le voit bien dans le cas du *CoC*.

Chacun reprend sa voiture ou son avion.

La fin du projet

Le responsable du projet demande aux chercheurs un rapport intermédiaire. Le document revient sur l'*empowerment* et synthétise les échanges du séminaire autour de neuf questions : la spécificité de l'entreprise, la prise de risque, la nécessité de l'information en situation d'*empowerment*, le livre des *processes*, le fonctionnement des comités à l'intérieur de la firme, les procédures concrètes qui ont un impact sur l'action et le vécu des managers (toutes les autorisations qu'il faut à un responsable de projet technologique de dizaines de millions d'euros pour pouvoir acheter un ordinateur portable à un de ses ingénieurs), les réunions internationales, les sujets non abordés lors du séminaire.

En parallèle, les chercheurs prennent finalement l'initiative de mener, avec l'accord du responsable du projet, une série d'entretiens avec des participants et des non participants au séminaire (fin juillet) : une dizaine au total, hors participation aux réunions.

Le mois d'août est consacré à l'écriture du rapport qui est envoyé dans les premiers jours de septembre. Le rapport reprend des éléments du rapport intermédiaire (synthèse des échanges lors du séminaire et présentation des théories sur l'*empowerment*), il analyse les fonctionnements de l'entreprise à partir des travaux récents sur la bureaucratie et sur la *Large-Scale Collaborative Creativity* (Adler et Borys, 1996 ; Adler et Chen, 2011). Rappelant que la recherche n'a duré que quelques mois, il propose des voies de réflexion pour la suite : repenser le système de délégation, notamment financier, de manière à ce que les bonnes décisions soient prises au bon échelon ; repenser le système de *reporting* en lien avec une nouvelle approche de la délégation ; une simplification du livre des *processes* ; l'utilisation de l'entretien annuel entre le manager et son supérieur (*one-to-one*) pour organiser et gérer l'*empowerment* des managers ; repenser le nombre et le rôle des comités en lien avec les aspects délégation et *reporting*. Le rapport suggère une décision forte, symbolique et importante de la direction générale de l'entreprise marquant un début de changement de la culture managériale, ce qui était ressorti de certains échanges dans le séminaire et les entretiens.

Fin septembre, les résultats du projet sont présentés à l'ensemble des membres du comité de direction de l'entreprise. La présentation (13 *slides*), co-signée par le *sponsor* et le responsable du projet, revient sur le diagnostic posé en résumant les débats qui se sont fait jour lors du séminaire : bureaucratisation trop lourde des processus, lenteur des décisions, excès de réunions et de *reporting*. Un *slide* reprend celui qu'avaient utilisé les chercheurs (figure 1 ci-dessus). Quatre *slides* sont des reprises des *slides* fournis par le consultant après le séminaire. La conclusion (un *slide* intitulé « Recommandations à l'issue de la première étape ») tient en quatre points : revoir la procédure de *cost of completion*, revoir le livre des *processes*, améliorer la communication, demander à chaque direction de l'entreprise de prendre trois décisions allant dans le sens de l'allègement de la bureaucratie (une idée du DRH).

Épilogue : et le comité de direction a ri

La présentation a eu lieu en vidéo-conférence. Le comité de l'entreprise était en effet dans une filiale à l'étranger. De Paris, le responsable du projet a présenté les *slides* avec le *sponsor* qui,

lui, était avec ses collègues du comité de direction. Il était 14h30, à l'issue d'un déjeuner apparemment détendu. Durant la présentation, quelques blagues ont fusé. Mais le comité a surtout beaucoup ri quand la figure 1 (voir ci-dessus), est apparue sur l'écran avec pour titre du *slide* : « L'entreprise idéale ? », et surtout à la lecture des mots : « *Let the team become the hierarchy* ».

La scène a été racontée aux chercheurs par le responsable du projet au cours d'une réunion qui s'est tenue juste après dans l'après-midi. Le responsable du projet apparaît aux chercheurs à la fois soulagé (la tension était grande pour ce jeune manager d'avoir à présenter les résultats du projet devant la direction générale de l'entreprise au grand complet) et un peu déstabilisé. Plusieurs fois, il répètera au cours de la réunion : c'était visiblement le moment de détente dans leur journée, leur « récréation » (sic).

La décision a été prise de continuer le projet, mais sans échéance, sans aucune date. Et sans les chercheurs. Commentaire du responsable du projet : « Mon analyse est que les membres du comité de direction ne se sentent pas concernés à leur niveau ; c'est le cas du DRH ; c'est à mon niveau (n-3, n-4) qu'il faudrait agir, et ce n'est pas leur problème ; si vous travaillez sur un projet de même type dans une autre entreprise, je serais très intéressé que vous m'en parliez. Et je crois qu'il serait intéressant que vous reveniez dans notre entreprise dans quelques années, pour voir où nous en serons. »

4. DISCUSSION

Ontologiquement, disent certains auteurs, l'organisation est changement. Effectivement, les organisations paraissent être ouvertes à la possibilité d'un changement permanent. La forme que prend cette ontologie est celle du projet. A tous les niveaux de l'entreprise, des projets – comme le rappelait Heidegger, projet signifie se jeter en avant et tout projet est donc en ce sens changement – sont lancés en permanence. Projet de changement, l'expression apparaît en réalité être un pléonasme. Les cadres de l'entreprise vont de réunion de projet en réunion de projet et l'on a ainsi pu parler de projectification de l'entreprise (Aubry et Lenfle, 2012 ; Midler, 1995). Chacune de ces réunions est structurée par la projection de Powerpoint. On l'a vu, ces Powerpoint sont de nature descriptive/normative. Le descriptif (ou épistémique dans les termes de Kaplan, 2011) est conçu pour montrer que ce qui s'est passé et ce qui se passe doivent être changés. Le normatif s'appuie sur la description pour dire pourquoi et comment il faut changer. Il n'est pas possible de dissocier l'un de l'autre, et la nature synoptique du

Powerpoint permet d'articuler et de mêler descriptif (ou épistémique, Kaplan, 2011) et normatif (l'*agendum*, ou le « ce qu'il faut faire »). Le Powerpoint exprime et détermine à la fois la nature ontologique de l'organisation comme changement. L'organisation est faite de projets et de réunions, et chaque projet et chaque réunion réaffirment la nécessité du changement.

Néanmoins, les acteurs eux-mêmes, et les chercheurs qui les observent ou travaillent avec eux, partagent souvent l'impression que les choses changent finalement assez peu. La recherche explique principalement le phénomène par la notion de résistance au changement.

Notre cas se prête-t-il à cette interprétation ? La résistance au changement se constate quand un projet est imposé par le haut (ou, plus rarement par le bas) dans un contexte de profondes divisions. Notre cas se caractérise au contraire par un consensus autour de la nécessité de changement, depuis la direction jusqu'au middle-management. Par ailleurs, le changement n'est pas imposé, puisque la définition de son contenu est laissée, par la direction de l'entreprise, aux managers eux-mêmes. Lors du séminaire, la volonté de changement des managers était réelle, et le syndrome "BOHICA" (Abrahamson, 2000) ne s'est pas manifesté. A priori, la résistance au changement n'est donc pas l'explication qui peut être dominante. Est-il possible de penser que la direction a manipulé le projet, qu'elle ne souhaitait aucun changement réel et a organisé un simulacre ? Si tel avait été le cas, le comité, lors de la réunion finale autour du projet, n'aurait pas ri : il aurait discuté très sérieusement, au contraire, des « résultats » du projet et les aurait, d'une manière ou d'une autre, enterrés. Le rire du comité exprime plutôt une gêne, une semi-prise de conscience d'une situation difficile à interpréter pour lui. Il est probablement un exutoire collectif face à un problème ressenti : l'incapacité à mener un changement réel. Le rire, selon Bergson, résulte « du mécanique plaqué sur du vivant » (Bergson, 2010/1940 : 29). Le changement peut être vu comme du vivant. Ce rire incite donc à chercher une interprétation en termes de mécanisme.

Dans cette perspective, la relecture du cas amène à souligner trois points.

Le premier touche au phasage du projet, relié aux objectifs fixés à la première phase. Initialement, le projet était conçu comme devant durer environ dix-huit mois. L'équipe projet voulait éviter un projet de type six mois, conduit par un cabinet de consultants, débouchant sur un rapport rapidement enterré. Puis s'est imposée l'idée qu'une phase exploratoire de six mois, permettant d'identifier les grands thèmes du changement à réaliser, était nécessaire. Le comité exécutif validerait donc au bout de six mois les directions prises. Mais ceci a été combiné avec une autre exigence : qu'il y ait des premiers résultats visibles à l'issue des six

mois, qu'il soit clair que l'entreprise ne se lançait pas dans une réflexion sur elle-même pour de la réflexion, mais que de premiers changements concrets marqueraient cette première phase, des *quick wins*. Dans un projet de ce type, et si la réunion finale est d'une durée limitée (moins d'une heure), le résultat tend à tenir sur un *slide* constitué de quelques points. C'est effectivement ce qui s'est passé dans le projet. Les projets ambitieux se terminent alors par un ou deux changements modestes mais concrets. Ici, un acteur volontaire, dont la marotte était bien connue de ses collègues, a imposé son sujet : l'amélioration de la procédure de contrôle du *Cost of Completion*. On trouve aussi sur le *slide* une recommandation vague, pouvant figurer sur tout *slide* de conclusion d'un projet : il convient d'améliorer la communication dans l'entreprise. Le tout est complété d'une recommandation concrète/vague : chaque direction va identifier trois changements concrets destinés à alléger les procédures bureaucratiques. Il devra s'agir de choses concrètes, mais elles sont laissées pour l'instant dans le vague, sans qu'une échéance soit fixée pour ce changement. Le phasage du projet – une première phase courte identifiant les thèmes devant être abordés dans la phase suivante, plus étalée dans le temps – combiné avec l'exigence que des *quick wins* soient réalisés à l'issue de la première phase courte, semble un mécanisme puissant de non-changement. En effet, la première phase se termine par un gain limité mais réaliste, et des coûts faibles (elle a duré peu longtemps et mis en œuvre peu de moyens). La phase qui doit normalement suivre définit des gains beaucoup plus incertains, pour des coûts beaucoup plus élevés. Dès lors, la direction est fortement tentée de ne pas s'engager dans cette nouvelle phase et d'en rester là. Deux autres éléments semblent avoir joué.

Comme il a été dit, le projet se développe via des documents Powerpoint successifs. L'étude de la série qui constitue notre corpus d'analyse (couvrant la phase d'analepse et la narration du projet) conduit à s'interroger sur l'équilibre entre expansion et contraction. Comme il a été dit, l'étude 1 est faite de 58 *slides* formulant 372 recommandations de changement, dont 72 présentées comme faciles à mettre en œuvre et pouvant conduire à des gains de court terme (*quick wins*). L'étude 2 compte 127 *slides* présentant 60 recommandations. Le Powerpoint final du projet comporte quant à lui 13 *slides* et le tout est contracté dans le *slide* final qui comporte 4 recommandations. Il semble qu'à aucun moment, les projets n'aient réussi à trouver le bon équilibre entre expansion et contraction dans la construction des Powerpoint, c'est-à-dire dans la conduite même des projets. On est passé d'un excès d'expansion, à l'excès inverse dans la contraction.

Le second élément complémentaire porte sur la tension entre disparition ou oubli et rétention. Le point le plus frappant est l'oubli complet qui se produit entre l'étude 1 et l'étude 2, et l'absence de toute rétention. Les deux études ont eu lieu à six mois d'intervalle. Des 58 *slides* de la première, et de ses 372 recommandations, la seconde ne retient rien dans ses 127 *slides* et ses 60 recommandations. Certaines recommandations de la seconde font écho à celles de la première, mais seulement écho : le diagnostic a été posé de manière indépendante, sans que la seconde étude s'appuie sur la première. Un tel degré d'oubli et de disparition ne conduit pas au changement, mais à la relance permanente de nouveaux projets de changement qui, du fait des mécanismes identifiés ci-dessus (phasage de ces projets et recherche de *quick wins*), ne provoque pas de réels changements et donc, permet le lancement de nouveaux projets. On a donc un mécanisme de la forme : lancement d'un projet de changement ambitieux, mais crainte de cette ambition même, donc phasage du projet en une première phase courte avec volonté d'identifier des gains rapides (*quick wins*) ; crainte que la seconde phase du projet ne soit trop coûteuse pour des gains incertains et donc abandon de cette phase ; non-changement, donc problème persistant ; oubli permettant de faire place à un nouvel espoir de réforme (Brunsson, 2006) ; lancement d'un nouveau projet, souvent d'une forme différente (ce qui favorise l'oubli : changement du cabinet de consultant, ou choix de faire intervenir des chercheurs, ou *task force* interne) et nouveau cycle. L'organisation se réalise ontologiquement comme changement permanent (Tsoukas et Chia, 2002). Projectification et immobilisme organisationnel ne sont pas antinomiques (Perret, 2009).

Ces cycles peuvent s'enchaîner dans la mesure où le bilan des projets, même si le changement escompté n'a jamais lieu, n'est pas complètement négatif.

Dans notre cas, un jeune manager à haut potentiel a été testé, sous les yeux du comité de direction, dans sa manière de conduire le projet. Il n'y a pas eu de basculement dans le changement chaotique, le projet a été maîtrisé et un *quick win* a été identifié. Le bilan du test est donc positif.

Un middle manager qui, depuis des années, peinait à faire passer son idée qu'il fallait changer une procédure (*cost of completion*) a eu l'occasion d'exprimer son souhait et a peut-être une chance qu'il se réalise, au moins en partie (un certain scepticisme doit être maintenu, les procédures d'ensemble de l'entreprise n'étant pas touchées, la possibilité d'un changement particulier reste improbable).

Les participants au séminaire ont fait connaissance entre eux et ont trouvé cette expérience enrichissante, notamment entre managers de filiales de différents pays, qui n'avaient pas eu encore l'occasion de se rencontrer.

Le comité de direction a connu un moment de détente et même de rire lors de la présentation finale de la première, mais probablement dernière, phase du projet.

5. CONTRIBUTIONS THEORIQUE ET MANAGERIALE

Nos contributions sont à la fois théorique et managériale.

5.1. CONTRIBUTION THEORIQUE

L'objet de cet article était de s'interroger sur l'échec des projets de changement dans les organisations et de voir si une interprétation alternative à celle qui met en avant la résistance au changement était possible, mettant en jeu notamment la matérialité des projets (Powerpoint).

La contribution théorique porte sur la mise en évidence d'un mécanisme dont les éléments sont les suivants :

1. l'ontologie du changement organisationnel passe aujourd'hui par la forme projet.
2. les projets de changement sont généralement divisés en une phase courte (établissement du programme de changement) reposant sur des coûts limités et cherchant à mettre en évidence des gains limités mais visibles (*quick wins*) et une phase longue caractérisée par des coûts beaucoup plus élevés et des gains potentiels plus élevés mais très incertains. Dès lors, le projet est souvent arrêté à l'issue de la phase courte. Le résultat consiste en un ou deux changements mineurs et le *statu quo* général. Les problèmes demeurant, un nouveau projet est alors relancé, qui a toute chance de reproduire la dynamique du premier.
3. Dans ce mécanisme, les Powerpoint jouent un rôle structurant. Ils sont à la fois l'expression du projet, son contenu et son résultat. Le Powerpoint a trois grandes caractéristiques déterminantes pour le mécanisme dynamique mis en évidence. Le Powerpoint est par nature descriptif/normatif : le descriptif ou épistémique met en évidence les faiblesses du passé et du présent, et fonde donc la nécessité du changement (normatif). Il participe de l'ontologie dynamique de l'organisation. Dans

la conduite des projets, un équilibre doit être trouvé entre l'expansion (la légitimation du projet par l'analyse – chiffres, données, etc.) et la contraction (l'audience, surtout la direction, doit se voir présenter quelques points synthétiques clairs). Si l'expansion est insuffisante, le projet apparaît illégitime ; si la contraction est insuffisante, le projet apparaît confus et mal construit, n'indiquant pas de perspective claire. La progression continue vers l'objectif de changement est quant à elle en partie déterminée par la capacité des Powerpoint successifs à reprendre des *slides* déjà construits lors des phases antérieures du projet de changement, à les approfondir, les préciser ou les simplifier, et à abandonner les *slides* qui n'ont plus de raison d'être. Un abandon excessif obère la progression vers l'objectif de changement et facilite l'enchaînement de projets de changements successifs sans changement réel.

Il est à noter sur le plan théorique que notre cas montre que le phasage des projets semble avoir joué un rôle plus déterminant que le dispositif organisationnel du projet. Les trois grands projets de changement qui se sont succédé dans l'entreprise et qui n'ont conduit à aucun changement réel se sont caractérisés par des dispositifs différents (l'un était porté par un cadre dirigeant seul – étude 1, l'autre par un cabinet de consultants – étude 2, le troisième par une petite équipe projet associant des chercheurs – étude 3) mais par un même phasage : première phase courte avec recherche de *quick wins*, et seconde phase qui aurait dû mettre en œuvre le changement et qui n'a jamais eu lieu.

5.2. CONTRIBUTION MANAGERIALE

Si les dirigeants veulent conduire un projet de changement, il apparaît qu'ils doivent prêter attention à plusieurs points.

Si le changement envisagé est important, le phasage entre une première exploration courte et une phase plus longue de mise en œuvre est envisageable, mais la recherche de gains de court terme à l'issue de la première phase est dangereuse. Elle risque de conduire au non changement.

L'interprétation du passé est un élément important des projets de changement (Kaplan et Orlikowski, 2013). Les Powerpoint qui président au lancement des projets et jalonnent leur développement doivent pouvoir savoir gérer la rétention de ce qui est important dans le passé. Enfin, la conduite des projets suppose de trouver le bon équilibre entre l'expansion (l'assise analytique du projet, reposant sur des données et des interprétations de ces données) et la contraction (permettant d'identifier les points importants, notamment sur le plan normatif, les

recommandations essentielles). La première dimension assure la légitimité du projet de changement, la seconde sa faisabilité.

CONCLUSION

Les entreprises sont ontologiquement liées au changement. Dans le même temps, beaucoup de changements échouent. L'explication généralement donnée se fait en termes de résistance au changement. L'article se proposait d'explorer un autre type d'explication, en termes de mécanisme. Un cas de changement dans une entreprise, consensuel et ambitieux, a été choisi. L'analyse a porté sur le fonctionnement du projet de changement, y compris dans sa dimension matérielle, les Powerpoint qui définissent, expriment, et structurent à la fois le projet.

L'analyse de la manière dont un projet de changement ambitieux débouche finalement sur le *statu quo* met en évidence le rôle joué par le phasage du projet, avec une volonté affichée de gains à court terme, et sur la nature des Powerpoint, caractérisée par trois tensions qu'il convient de gérer : descriptif/normatif, expansion/contraction, oubli/rétention.

Reposant sur la mise en évidence de ces trois tensions, l'analyse enrichit ce que la littérature dit des Powerpoint et elle permet d'éclairer la théorie du management du changement d'une manière nouvelle. Elle conduit également à des résultats managériaux qui portent sur la gestion des projets de changement et le rôle que les Powerpoint peuvent jouer dans la réussite ou non de ces projets.

La démarche adoptée, celle de l'étude de cas, a permis d'identifier un mécanisme de non-changement résultant de projets de changement. Un mécanisme est lié à certains contextes et des études complémentaires devraient être menées pour préciser les types de contexte dans lesquels ce mécanisme peut jouer ou non. Généralement, les mécanismes procèdent par familles et ces études complémentaires devraient aussi permettre de construire une famille de mécanismes de changement et de non-changement.

Références

- Abell, P. (2004), Narrative Explanation: An Alternative to Variable-Centered Explanation?, *Annual Review of Sociology*, 30, 287-310
Abrahamson, E. (2000), Change Without Pain, *Harvard Business Review*, July-August, 75-79
Adler P. S. et B. Borys (1996), Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41 : 1, 61-89

- Adler P. S. et C. X. Chen (2011), Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation in Large-Scale Collaborative Creativity, *Accounting, Organizations and Society*, 36 : 2, 63-85
- Aubry, M. et S. Lenfle, (2012), Projectification: Midler's footprint in the project management field, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 : 4, 680-694
- Balogun, J. et G. Johnson (2004), Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47 : 4, 523-549
- Battilana, J. et T. Casciaro, (2013) Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation, *Management Science*, 59 : 4, 819-836
- Bergson, H. (2010/1940), *Le rire*, Paris : P.U.F. Collection Quadrige.
- Brunsson, N. (2006), *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*, Copenhagen : Copenhagen Business School Press
- By, R. T. (2005), Organisational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management*, 5 : 4, 369-380
- Courpasson, D., F. Dany et S. Clegg (2012), Resisters at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace, *Organization Science*, 23 : 3, 801-819
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative – Les dix questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert.
- Dumez, H. (2015), What is a case, and what is a case study?, *Bulletin of Sociological Methodology*, 127, July
- Dumez, H. et A. Jeunemaître (2006), Reviving narratives in economics and management: towards an integrative perspective of modelling, statistical inference and narratives, *European Management Review*, 3 : 1, 32-43
- Elster, J. (1998), A plea for Mechanisms, in Hedström P. & R. Swedberg R. [dir.] *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 45-73
- Ford, J. D., L. W. Ford, et A. d'Amelio (2008), Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review*, 33 : 2, 362-377
- Gaglio, G. (2009), Faire des présentations, c'est travailler, mais comment? Diapositives numériques et chaîne d'activités dans les services marketing, *Activités*, 6 : 1, 111-138.
- Gerring J. (2004), What is a case study and what is it good for?, *American Political Science Review*, 98 : 2, 341-354
- Hannan, M. T. et J. Freeman (1984), Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49 : 2, 149-164
- Hedström, P. et P. Bearman [dir.] (2009), *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*, Oxford: Oxford University Press
- Hedström, P. et R. Swedberg [dir.] (1998), *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge : Cambridge University Press
- Kelly, D. et Amburgey, T. L. (1991), Organizational Inertia and Momentum: a Dynamic Model of Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 34 : 3, 591-612.
- Levey, C. (2010), Charismatic Leadership in Resistance to Change, *Leadership Quarterly*, 21, 127-143
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York : Harper and Row
- Lüscher, L. S. et M. W. Lewis (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51 : 2, 221-240
- March, J. G. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26 : 4, 563-577
- Midler, C. (1995), Projectification of the Firm : the Renault Case, *Scandinavian Journal of Management*, 11 : 4, 363-375.

- Kaplan, S. (2011) Strategy and Powerpoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making, *Organization Science*, 22 : 2, 320-346.
- Kaplan, S. et W.J. Orlikowski, (2013), Temporal work in strategy making, *Organization Science*, 24 : 4, 965-995.
- Leonardi, P. M. (2012), Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Related? Do We Need Them?, in P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos [dir.], *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Oxford: Oxford University Press, 25-48
- Murdoch, I ; (1994), *La souveraineté du bien*, Combas : Éditions de l'Éclat
- Pearce, C. L. et H. P. Sims Jr. (2002), Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 : 2, 172-197
- Perret, V. (2003), Les paradoxes du changement organisationnel, in V. Perret & E. Josserand (dir.) *Le paradoxe : penser et gérer différemment les organisations*, Paris : Ellipses, 253-297
- Perret, V. (2009), Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel, in D. Golsorkhi, I. Huault & B. Leca (dir.) *Les études critique en management. Une perspective française*, Québec : Presses de l'Université de Laval., 209-231
- Piderit, S. K. (2000), Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, 25 : 4, 783-794
- Polkinghorne, D. (1988), *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany : SUNY Press
- Putnam, H. (2004), *Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais*, Paris/Tel Aviv : Éditions de l'Éclat
- Randolph W. A. (1995), Navigating the journey to empowerment, *Organizational Dynamics*, 23 : 4, 19-32
- Samra-Fredericks, D. (2003), Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction, *Journal of Management Studies*, 40 : 1, 141-174
- Sturdy, A. et Grey, C. (2003), Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives, *Organization*, 10 : 4, 651-662
- Thomas, R., L. D. Sargent et C. Hardy (2011), Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power Resistance Relations, *Organization Science*, 22 : 1, 22-41
- Tsoukas H. et R. Chia (2002), On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, 13 : 5, 567-582
- Van de Ven, A. H. et M. S. Poole (1995), Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 510-540
- Van de Ven, A. H. et K. Sun (2011), Breakdowns in Implementing Models of Organization Change, *Academy of Management Perspectives*, 25 : 3, 58-74
- Vas, A. (2005), Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique, *Management International*, 9 : 2, 21-36
- Weick, K. E. et R. E. Quinn, (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386
- Williams, B. (1990), *L'éthique et les limites de la philosophie*, Paris: Gallimard
- Worley, C. G. et S. A. Mohrman (2014), Is Change Management Obsolete?, *Organizational Dynamics*, 43, 214-224
- Yin, R. K. (2012, 3rd ed), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks : Sage.