

Ordre et désordre dans les organisations et changement

1. Le changement dans les entreprises

1.1 Bref aperçu du changement

De tout temps, l'homme s'est demandé ce que signifiait le changement et le non changement. De nombreuses définitions, idées ont été élaborées à ce sujet. Le changement renvoie toujours à un état de non permanence. Le changement est une action, une dynamique liée au fait même de l'existence, il est donc un processus et non un contenu.

Selon Grouard (1993), le changement peut être circonscrit et bref, très vaste et lourd, long et profond, rapide et violent et encore consensuel ou imposé. Nous voyons ici que le changement est défini de manière dynamique.

La théorie systémique quant à elle voit deux sortes de changements : le changement I et le changement II. Selon Kourilsky-Belliard (ibid.), le changement I permet de maintenir une homéostasie, un équilibre. Il effectue au niveau des éléments du système. L'organisme met en œuvre des auto-correcteurs sur les éléments externes ou internes qui menacent l'équilibre du système. Toutefois, ces corrections pour maintenir l'homéostasie sont parfois insuffisantes. Le système se bloque alors et entre en crise. Le changement II s'impose alors et implique que le système même se modifie. Pour reprendre la métaphore de P.Watzlawick, le changement I s'apparente à mettre des gaz pour faire accélérer une voiture et le changement II s'apparente à changer de vitesse pour passer à une puissance supérieure. Dans cette métaphore, le passage de vitesse permet d'éviter une casse moteur alors qu'il saturait et n'accélérait plus.

Il est important de préciser que les acteurs (employés, managers, cadres supérieurs) de l'entreprise ne perçoivent pas le changement de la même manière. En effet le changement peut être plus important selon le point de vue que l'on adopte. Un opérateur contrairement à

un dirigeant peut accorder une faible importance à un grand changement et vice versa. Et ceci est donc valable à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise. La valeur du changement est ainsi directement liée à la représentation que l'on s'en fait. Selon Bernoux (1990), la représentation du changement inclut un système de normes intériorisées.

1.2 Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

En règle générale, les auteurs admettent que tout changement est dû à un certain nombre de causes, qui peuvent être examinées sous deux aspects : les facteurs externes et les facteurs internes.

Selon Grouard (idi.), les facteurs externes sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va subir un changement. Ils dépendent directement de l'environnement-notamment le marché, les clients, les innovations technologiques...

L'environnement externe est créateur de contraintes qui provoquent le changement. Selon lui, l'entreprise est condamnée à changer si elle veut progresser mais également survivre.

D'autre part, les facteurs internes proviennent, selon Grouard essentiellement des dirigeants, sous forme de vision et de volonté de développer l'entreprise.

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996), ces facteurs découlent des forces internes liées aux situations qui surviennent dans l'entreprise. Les principaux acteurs sont ici les individus, les structures, la gestion de l'entreprise et les techniques de modes de production. Ainsi un écart important entre la performance actuelle et la performance désirée pousserait les dirigeants à trouver des solutions entraînant des changements dans l'organisation.

La perception d'une adéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ce pourquoi elle existe (son but) va être à la naissance d'un changement. Les facteurs autant externes qu'internes doivent être pris en compte pour comprendre le fonctionnement de l'organisation en interaction avec l'environnement. En outre, ce système ouvert évolue et se développe. Ainsi même les changements planifiés n'aboutiront jamais aux effets attendus car le système est en constante évolution et des perturbations inévitables empêchent la réalisation du changement tel que prévu.

2. Les différentes tensions : l'ordre et le désordre dans le changement

2.1 Le changement : entre l'organisation et l'innovation

Comme nous l'avons vu plus haut, les entreprises ont de la peine à programmer le changement. Cette difficulté est de plus accentuée par un dilemme caractérisant ce changement. En effet, on reconnaît que les entreprises disposent d'une part de la capacité à se transformer mais elles disposent, d'autre part, d'une capacité à définir des règles assurant ainsi la précision des actions, la stabilité. Ces deux logiques se déroulent selon des moments et des procédures relativement distinctes. Ce caractère dual de l'entreprise se repère sur l'ensemble des éléments qui la constituent, qu'ils soient économiques, culturels, collectifs ou individuels.

On a donc d'un côté l'organisation, basée essentiellement sur le taylorisme qui consiste à tout prévoir et de l'autre côté l'innovation, qui consiste à agir en situation incertaine.

Ces deux logiques sont largement complémentaires. Une entreprise doit à la fois savoir s'organiser et à la fois innover. Le problème est que ces deux logiques sont également contradictoires : l'organisation a fondamentalement pour but de réduire les incertitudes du processus de production, alors que l'innovation tire partie des incertitudes pour parvenir à transformer les choses. D'où toute la difficulté à gérer une entreprise qui se veut innovante. Nous traiterons cet aspect au point 2.3.

2.2 L'organisation et l'innovation : une rencontre désordonnée

Si c'était bien la stabilité qui caractérisait l'ordre taylorien et bureaucratique, c'est bien aujourd'hui pour la majorité des entreprises, la mobilité et l'incertitude qui prévaut.

L'analyse du fonctionnement des différentes institutions ne peut donc se réduire seulement à la capacité organisationnelle, celle qui consiste à programmer, standardiser et coordonner les tâches. Elle doit également prendre en compte leur capacité d'innovation, qui consiste à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources dont dispose l'entreprise pour réagir à de nouvelles contraintes ou opportunités. Elle décrit en d'autres termes la rencontre entre l'ordre et le désordre. Le but de chaque entreprise est de parvenir à articuler,

de manière non durable et complètement satisfaisante, ces deux logiques complémentaires et antagoniques.

Dans cette perspective, des auteurs conçoivent le dépassement du taylorisme comme une évolution mal déterminée, caractérisée par le développement des incertitudes et des aléas (P.Weltz et P.Zarifian). Ceci ne signifie pas que toute organisation est taylorienne, mais plus simplement que toute organisation a pour finalité de prévoir et d'optimiser les ressources disponibles à un moment donné, et qu'elle élabore pour ce faire un « programme rationnel ». L'innovation paraît mal entrer dans ce cadre. Plus encore, elle se développe généralement dans les espaces non programmés de l'entreprise.

2.3 La difficulté à intégrer l'innovation ; le défi du manager

Si l'innovation s'intègre aussi mal, malgré les expériences répétées des entreprises et les nouvelles formes d'organisation développées par le management, c'est essentiellement parce qu'on ne peut prévoir à l'avance la manière dont elle va se dérouler.

Comme on la vu précédemment, il est indispensable de pouvoir articuler en même temps la capacité organisationnelle et la capacité d'innovation. Cette complémentarité antagonique de ces deux logiques permet de comprendre les désarrois croissants des méthodes de management, y compris celle qui concerne la gestion de l'innovation : plus elles formalisent le fonctionnement des structures et plus elles réduisent la capacité d'innovation. Plus au contraire elles font place à l'ajustement mutuel, à l'arrangement qui permet de réagir, moins elles peuvent contrôler leur fonctionnement d'ensemble. La succession rapide au cours des dix dernières années des méthodes ou modes managériales, représente la volonté de réduire cette tension.

L'innovation apparaît comme une sorte de « pari » dont le succès est lié à la capacité collective à y participer activement. Le succès d'une innovation suppose donc qu'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise parviennent à faire sien le projet initialement développé par les directions. Ce processus d'appropriation repose sur une déformation du projet initial, déformation permettant son adaptation aux contraintes concrètes du travail, localement définies. Même les modèles les plus ouverts présentent des limites à l'intégration de ces deux logiques.

Le modèle japonais, par exemple, a un côté réducteur. Il présente une nouvelle forme d'organisation parfaite, axée sur le développement des compétences, la coopération et la

circulation de l'information. Il oublie par contre un aspect caractéristique de ces transformations : la montée des incertitudes techniques, économiques et organisationnelles liées au développement de l'innovation.

Un autre exemple est la gestion par projet. Celle-ci introduit des rigidités en matière de délais, elle renforce l'autorité du responsable et donc réduit la capacité critique de l'ensemble, elle soumet à une logique unique des compétences souvent contradictoires, elle crée surtout des apprentissages contradictoires. Les acteurs de projet d'une part et les acteurs des métiers classiques d'autre part. Certaines tendances managériales nord-américaines consistent à réduire à son minimum les rigidités organisationnelles en utilisant, plutôt que des salariés, des spécialistes extérieurs rémunérés sur les résultats de l'action. Dans ce cas, ce sont les contrats qui deviennent un facteur de rigidité, les aléas et incertitudes (apparition donnée en cours de contrat) supposant d'infinies procédures juridiques.

Dans ces deux cas, le modèle d'organisation censé développer la capacité d'innovation manque au moins partiellement son objectif, puisqu'en réduisant l'incertitude il réduit l'autonomie des acteurs et donc leur capacité à porter l'innovation de l'intérieur.

Les efforts de rationalisation ne portent que rarement leurs fruits car la mobilité des contraintes d'innovation, ainsi que la superposition et la contradiction des modes managériales ne permettent pas à un modèle de s'imposer sans être constamment transgressé par les « petits acteurs » : à l'intérieur des entreprises, ils développent l'innovation pour conquérir autonomie et reconnaissance sociale. Cette perspective est intéressante pour analyser les réactions face à une personne se présentant comme l'innovatrice : quels sont les petits acteurs qui vont s'associer ? L'innovation a-t-elle préalablement bien identifié les capacités d'action de ses agents ?

Pour des directions d'entreprise, la difficulté du management est due au fait qu'il faut accepter que les solutions ne soient pas connues au départ et qu'il est donc parfaitement impensable de seulement accompagner le changement décidé par le sommet de la hiérarchie. Il s'agit bien plus de le construire en tirant partie des expériences successives des différents acteurs, même si ces pratiques contredisent le projet initial.

On persiste à croire que l'innovation est conduite alors qu'elle est, dans le meilleur des cas, « contrôlée ex-post ». On continue donc généralement à « outiller » les situations de travail avant même de connaître leur contenu et leur sens.

Toute organisation est le résultat d'une « construction sociale », d'une rencontre entre des volontés d'acteurs au moins partiellement contradictoires et donc conflictuelles. Cette perspective explique en particulier les phénomènes de résistance au changement ainsi que la construction des environnements de l'entreprise, par les acteurs et non par des lois indépendantes de leur action.

2.3.1 La résistance au changement

Il faut préciser d'emblée que la résistance au changement suscite chez les auteurs de nombreuses polémiques. En effet, il y a pratiquement autant de définitions que d'auteurs à ce sujet. La définition que nous allons retenir est celle de Gilbert (1998) qui dit que « les gens résistent au changement parce qu'ils ont une certaine représentation des risques que celui-ci implique ». Dans cette optique, la résistance au changement est une attitude négative -point de vue partagé également par Dolan et al.- Simonet quant à lui, va plus loin : si les individus refusent le changement c'est parce qu'il est généralement conçu et organisé en dehors de. De ce point de vue là, il semblerait donc que la résistance au changement ne soit pas systématique. La résistance est ainsi due au type de changement, plutôt qu'au changement lui-même. Les personnes résistent à un changement qui ne leur paraît pas pertinent ou dont ils refusent l'idéologie. Tous les être humains résistent au changement s'ils n'y sont pas préparés ou s'ils ne le comprennent pas. Résister au changement représente également un moyen pour l'individu de lutter pour ses propres intérêts.

La résistance, comme le changement, est un processus dynamique qui évolue avec le temps. Elle est clairement plus forte au début et tend à diminuer sans pour autant disparaître complètement (Grouard, Meston, 1993). Il y a plusieurs périodes de transition : la première période déstabilise les individus qui éprouvent un sentiment de perte, perte de sécurité, de compétences, de relations, etc. Le rôle du manager est de prendre très au sérieux cette peur et ne pas en sous-estimer les effets sur les comportements de ses collaborateurs. Si le manager organise bien, il pourra diminuer la résistance des collaborateurs.

Le changement peut tantôt représenter une menace, tantôt une opportunité. Ce n'est que peu à peu que les gens cessent de se focaliser sur le passé (le fameux « bon vieux temps ») et commence à regarder vers l'avenir et à ce qu'il peut leur apporter.

Rappelons que le changement signifie habituellement pour l'individu perturbation de son équilibre et atteinte à son identité. Pour obtenir sa confiance, il est impératif que l'attitude et

le discours des dirigeants ne soient pas tout à fait cohérent. Il est essentiel d'impliquer les individus, de favoriser l'apprentissage, d'avoir des solutions de rechange. Il s'agit alors de trouver le moyen de convaincre les employés qu'ils seront gagnant de réaliser le changement. A ce sujet, Dolan et al. trouvent qu'il est important de former le personnel aux changements que l'on veut introduire. Ce comportement permettra de montrer que l'employeur prend en compte les effets du changement sur ses collaborateurs. Ensuite, il s'agit de présenter le changement comme une source de motivation, c'est à dire qu'il faut institutionnaliser le changement comme une opportunité et non comme un coût. De plus, l'information doit être continue, compréhensible et accessible à tous. La résistance au changement dépend surtout de la manière dont celui-ci a été introduit, si les informations relatives au changement sont contradictoires, le changement sera difficilement accepté.

Un des exemples le plus caractéristique de la résistance au changement concerne le développement de l'informatique dans les entreprises. Différentes recherches mettent en évidence l'incapacité des systèmes sociaux à tirer parti de l'informatique.

L'hypothèse fondamentale est que l'informatique connaîtra son succès qu'à travers les capacités collectives des acteurs qui voudront s'en servir. En effet, cette technique se situe au centre même du système social. Elle remet en cause l'une des sources essentielles de son équilibre qui n'est autre que l'information. Crozier disait à ce propos : « l'information, c'est du pouvoir, et même pour un bref moment, l'instrument essentiel du pouvoir ».

Les auteurs des différentes recherches constatent qu'entre les services de gestion et ceux de l'informatique se constituent des mécanismes de protection mutuelle empêchant la collaboration : ceux de l'informatique restent figés dans une conception plutôt scientiste de l'organisation et ceux de la gestion résistent au changement qui leur apparaît comme un moyen de réduire leurs marges de manœuvres et de rationaliser leurs fonctions. Cela démontre les difficultés du développement de l'informatique et de son intégration dans les systèmes de gestion dans les années 70.

2.3.2 Les acteurs de l'innovation

Dans une organisation, l'acteur est influencé par la société, l'organisation et le groupe. En effet, il hérite de connaissances, de méthodes de travail, de rôles ainsi que de valeurs professionnelles. Selon Livian, lorsqu'un changement apparaît ces quatre éléments sont à

prendre en compte. Cependant, ces dimensions ne se prêtent pas de la même manière au changement. Par exemple, la connaissance évolue plus vite que les valeurs.

Selon l'approche stratégique, dans l'organisation, l'individu possède toujours une marge de liberté. Il ne reste pas passif face aux contraintes que lui imposent son environnement mais il est capable de jouer avec lui et de l'utiliser : ce jeu fait de lui un acteur dans un système qu'il influence et modifie. Cet acteur joue en fonction de ses propres buts propres et de sa rationalité limitée. L'acteur cherche à maintenir un maximum de liberté, et donc de pouvoir, en maintenant une marge de contraintes.

Ces acteurs sociaux occupent une certaine position dans l'organisation et vont donc jouer un rôle. L'acteur est parti prenante dans le jeu du changement. Il développe également une stratégie à l'égard de l'organisation, du groupe et des autres individus dont il attend la satisfaction de ses propres intérêts. Il peut donc être à la fois l'élément moteur d'un projet ou le frein, et il dispose toujours d'une marge de liberté, donc de pouvoir.

En investissant par exemple l'informatique dans les entreprises, cela entraîne différentes incertitudes. Ces nouvelles zones d'incertitudes font entrer en jeu des acteurs aux atouts différenciés. Les innovateurs (cadres moyens, secrétaires) contrôlent la plupart des nouvelles ressources introduites par l'informatique. Ils en sont les experts. Leurs stratégies consistent à innover de manière à gagner en autonomie et en reconnaissance sociale. Les gestionnaires (cadres hiérarchiques mais non dirigeants) n'utilisent pas directement les nouvelles techniques et ne peuvent donc en aucun cas contrôler les nouvelles zones d'incertitudes. Leur pouvoir repose sur l'exercice et la définition de la règle ; ainsi que sur la maîtrise d'information « traditionnelle ». Les directions interviennent comme pouvoir d'arbitrage entre les deux parties (innovateurs et gestionnaires). L'intervention des directions se fait généralement en 3 étapes :

- Dans un premier temps, elles incitent l'innovation, quitte à déroger aux règles formellement établies ; il s'agit d'expérimentations pilotes, du soutien aux initiatives.
- Dans un deuxième temps, elles sont contraintes de laisser agir les innovateurs. Ils donnent de plus en plus de sens à leur projet à l'aide d'expériences concrètes. Ils inventent par exemple des relations expertes dans le rapport aux clients et entre les services.
- Dans un troisième temps, les directions mènent une politique d'institutionnalisation des innovations ; elles les rationalisent, leur donnent un caractère obligatoire en les « normalisant ».

Le processus d'une innovation se structure donc en trois séquences : les directions incitent à l'innovation ; des acteurs porteurs de logiques d'innovation s'appuient sur cette ouverture pour s'approprier les objectifs de l'innovation en y trouvant le moyen de définir leur conception de la rationalité (ce faisant ils perturbent l'ordre antérieur) ; dans un dernier temps, les directions interviennent, en accord avec les tenants de la défense des règles, pour institutionnaliser, de manière souvent régressive, le développement des pratiques innovantes. L'institutionnalisation correspond donc à une remise en ordre. Mais elle n'est qu'un moment de la régulation d'ensemble : elle est la règle à un moment donné mais pas durablement, parce que si certains la trouvent légitime, d'autres contestent son caractère rationalisateur et, à l'occasion, d'autres enjeux connexes repoussent à nouveau les limites institutionnelles. De nouvelles innovations apparaissent ainsi que de nouvelles règles...et le cercle continue.

On constate donc que les directions ne peuvent « décider » de l'innovation, elles ne peuvent qu'y inciter car elles ne contrôlent pas la définition du sens et de l'efficacité du travail ; elles sont en fait amenées à arbitrer entre les forces de défense des règles antérieures et les forces d'innovation.

2.3.3 L'incertitude comme source d'innovation

La rationalisation de l'innovation s'avère donc impossible parce que les incertitudes sont en permanence renouvelées par les innovateurs. Les innovateurs parviennent à modifier des contraintes d'organisation pour « inventer de nouvelles formes de pouvoir ». Faute de règles solidement structurées, ils définissent leurs ressources en fonction de leur champ d'investigation du moment et des sources de pouvoir qu'ils peuvent en retirer. Ils inventent donc leurs ressources, au même titre que des procédures, pour parvenir à jouer.

L'autre caractéristique de l'action des innovateurs concerne son caractère économique. Ils sont bien des acteurs stratégiques mais au lieu de se retrancher derrière les règles, ils participent activement à leur transformation.

Le rapport entre l'exercice du pouvoir et l'efficacité de l'action peut ainsi être résumée de la manière suivante :

- la compétence et la stratégie des innovateurs sont tirées de l'invention d'incertitudes : réaliser une innovation consiste ainsi à créer une incertitude sur le plan de l'organisation

et des luttes d'influence ; dans cette perspective, la complexité, la mobilité et le caractère incertain de la « technologie » sont autant des construits sociaux que de données objectives et déterminantes ;

- C'est bien l'incertitude qui apporte l'autonomie et la compétence : les innovateurs tirent donc parti de situations de travail « ouvertes » et contribuent à les inventer pour en tirer du pouvoir ;
- Ces dimensions stratégiques sont soutenues par des logiques économiques de l'innovation qui ne peuvent être ni programmées ni élaborées selon les critères traditionnels de l'économie d'entreprise. Il faut y intégrer la notion d'apprentissage, l'agent devant assimiler progressivement des informations dont il ne dispose initialement pas.

Ce type d'analyse nous montre qu'il ne s'agit plus d'expliquer « l'effet » de l'environnement sur l'entreprise mais de mettre en lumière la façon dont les hommes créent conflictuellement leur environnement et s'y soumettent plus au moins bien.

Ces travaux recourent les analyses de L.A Coser (1956-1982) à propos de l'innovateur. Celui-ci, parce qu'il choisit d'adopter un comportement non conformiste, suscite de la part de sa communauté des réactions semblables à celles que provoque le criminel. Mais, à la différence de ce dernier, un certain respect lui sera accordé pour son séparatisme désintéressé.

Il est à noter que les marginaux ou innovateurs ont une fonction essentielle qui consiste à dévoiler des lacunes et à entreprendre malgré les normes de fonctionnement établis.

Au niveau microsociologique, ces travaux recourent aussi ceux de J.-A Schumpeter : l'élaboration de combinaisons nouvelles repose sur l'activité spécifique d'agents économiques, les « entrepreneurs ». Ceux-ci sont suffisamment indépendants des contraintes économiques pour prendre les risques nécessaires afin de dépasser la « routine ». Ces entrepreneurs ne sont pas nommés ou désignés à priori : ils agissent indépendamment de leur position dans l'organisation ou dans le circuit économique. Ils se caractérisent tous par leur capacité « créatrice » consistant à renouveler l'appareil économique en traquant l'ancien au profit du nouveau. De manière plus globale, l'innovation dérange parce qu'elle se fonde sur de l'intuition ainsi que sur une capacité à transgresser les règles établies, et du même coup à être imprévisible.

3. CONCLUSION

Aujourd'hui les dirigeants des organisations tentent de plus en plus de créer l'adhésion au changement par leurs membres et ainsi de mobiliser tous les acteurs lors de sa mise en œuvre. Or, malgré les efforts consentis par les dirigeants, le changement demeure difficile car ces pratiques de promotion du changement sont fréquemment critiquées par les membres de l'organisation qui en dénoncent le caractère unilatéral et descendant. Dans cette conception du changement, la direction vise à légitimer le changement, la finalité étant celle de l'adhésion des membres de l'organisation au changement et de leur investissement dans sa mise en œuvre. On vise ainsi à modifier les attitudes et provoquer un véritable comportement d'engagement et de soutien. Or, justifié du seul point de vue de la hiérarchie, pour la majorité des personnes il s'agira d'un changement imposé, non négocié, ni discuté, il représente donc fréquemment pour eux davantage une menace qu'une opportunité. Une telle représentation ne va pas sans évoquer une vision bien classique des organisations : d'une part il y a ceux qui conçoivent et communiquent et de l'autre ceux qui écoutent et exécutent. Elle suppose que les décideurs « changent » ceux qui vont devoir réaliser le changement. Elle prend pour acquis que ces derniers sont passifs et volontaires pour se laisser transformer. Elle implique aussi que seuls les concepteurs peuvent donner de la signification au changement et que les exécutants ne sont que des « consommateurs de sens ». Cette conception fonctionnaliste des organisations et du changement occulte ainsi le fait que l'organisation est aussi composée d'un ensemble d'individus qui devront réaliser le changement au jour le jour à partir de leur propre compréhension de celui-ci. Il faut alors tenir compte de ceux qui vont devoir faire, vivre et parfois subir le changement. Dans cette vision plus « interactionniste », tous les acteurs contribuent à la co-construction de l'organisation et tous sont parties prenantes du changement. De ce point de vue, la transformation des organisations repose sur une modification des jeux de pouvoir qui s'articule sur quatre dimensions : une augmentation cognitive et affective des échanges (le changement mobilise de l'échange) ; un élargissement du champ perceptif (réalisation de projets nouveaux, perceptions des enjeux) ; le développement de relais de communication informels et de réseaux d'alliés) ; une protection institutionnelle contre la sanction économique et sociale immédiate de l'erreur (expérimentation pilote, management participatif...).

Ainsi, nous pouvons dire que toute la difficulté du management réside dans le fait qu'il faut accepter que les solutions ne soient pas connues au départ et qu'il est donc parfaitement impensable de ne faire qu'accompagner le changement décidé par le sommet de la hiérarchie. Il s'agit bien plus de le construire en tirant parti des expériences successives des différents acteurs porteurs de l'innovation, même si ces pratiques contredisent le projet initial !

4. BIBLIOGRAPHIE

Alter, N. (1996) Sociologie de l'entreprise et de l'innovation. PUF.

Alter, N. (1991) La gestion du désordre en entreprise. Paris, L'Harmattan.

Bernoux, P. (1990) Expression, négociation et changement. In D. Martin (Ed) (1990). Participation et changement social dans l'entreprise, (pp. 169-188). Paris : L'Harmattan.

Dolan, S. L, Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996) Psychologie du travail et des organisations. Paris : Gaetan Morin.

Giroux, N. & Giordano, Y. (1998) Les deux conceptions de la communication du changement. *Revue française de gestion*.

Gouard, B. & Meston, F. (1993) L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Paris : Dunod.

Kourilsky-Belliard, F. (1995) Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement. Paris : Interéditions.

Neuville, J.-Ph. (1995) L'organisation, une dialogique de l'ordre et du désordre. *Sociologie du travail*, 389 ss.

Pichault, F. (1993) Ressources humaines et changement stratégique. De Boeck ; chap. 1 à 3.

TABLE DES MATIERES

1.	Le changement dans les entreprises.....	1
1.1	Bref aperçu du changement.....	1
1.2	Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....	2
2.	Les différentes tensions : l'ordre et le désordre dans le changement.....	3
2.1	Le changement : entre l'organisation et l'innovation.....	3
2.2	L'organisation et l'innovation : une rencontre désordonnée.....	3
2.3	La difficulté à intégrer l'innovation ; le défi du manager.....	4
2.3.1	La résistance au changement.....	6
2.3.2	Les acteurs de l'innovation.....	8
2.3.3	L'incertitude comme source d'innovation.....	9
3.	Conclusion.....	11
4.	Bibliographie.....	13