

MAGALI AYACHE

Université de Cergy-Pontoise, ThEMA

HERVÉ DUMEZ

i3-CRG, École polytechnique, CNRS,
université Paris-Saclay



Et le comité de direction a ri

Immobilisme organisationnel et Powerpoint

Beaucoup de projets de changement organisationnel échouent. L'explication traditionnelle repose sur les jeux d'acteurs (résistance au changement). Cet article¹ propose une interprétation alternative fondée sur l'analyse de la matérialité des projets de changement (notamment les Powerpoint) via l'identification d'un mécanisme de non-changement. Le mécanisme identifié met l'accent sur le phasage des projets combiné avec la recherche de quick wins, et sur la triple tension qui caractérise les Powerpoint : les tensions descriptif/normatif, expansion/contraction, oubli/rétention.

DOI: [10.3166/rfg.2016.00022](https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00022) © 2016 Lavoisier

1. Nous tenons à remercier les évaluateurs anonymes de cet article, ceux de l'AIMS et de la RFG, les participants à la conférence AIMS 2015, aux séminaires i3-CRG et ThEMA-Ocre, ainsi que les éditeurs de ce numéro spécial, pour la qualité et la justesse de leurs commentaires.

Le changement fait partie de la nature même des entreprises, de leur réalité ontologique : elles se modifient en permanence. Et il est mené sous la forme de projets. Bruno Latour décrit ainsi le monde des organisations : « Des gens vont et viennent, ils transportent toutes sortes de documents, se plaignent, s'assemblent, se séparent, râlent, protestent, se rassemblent à nouveau [...] » (Latour, 2012, p. 388) D'où viennent-ils généralement ? D'une réunion projet. Où se rassemblent-ils à nouveau ? Probablement dans une nouvelle réunion projet. Les études montrent par contre qu'une grande majorité de ces projets de changement échouent (Worley et Mohrman, 2014).

L'explication donnée l'est généralement en termes de jeux d'acteurs : les acteurs favorables au changement affrontent ceux qui résistent au changement et, selon que la balance des forces penche d'un côté ou de l'autre, le changement se produit ou non. Peut-il exister d'autres explications théoriques ? Si elles ne reposent pas sur les jeux d'acteurs, sur quoi peuvent-elles s'appuyer ? Une des voies possibles est l'étude de la matérialité des projets. Nous l'avons sous les yeux et, pour cette raison même, nous ne la voyons pas. Comme le note Wittgenstein (2004, § 129, p. 88) : « Les aspects des choses les plus importantes pour nous sont cachés du fait de leur simplicité et de leur banalité (on ne peut pas remarquer quelque chose – parce qu'on l'a toujours sous les yeux.) ». D'un point de vue matériel, un projet de changement dans une entreprise consiste essentiellement en une série de Powerpoint. Les projets produisent des Powerpoint à l'occasion de chacune de leur réunion, et les Powerpoint expriment et, d'une certaine manière font

exister, les projets. Pourtant, jusqu'ici, assez peu de travaux ont été consacrés à l'analyse de ce type de matérialité des projets (Gaglio, 2009 ; Kaplan, 2011). Celle-ci ne saurait néanmoins expliquer à elle seule la dynamique du changement ou de l'immobilisme organisationnel. C'est ainsi que nous avons essayé d'identifier un mécanisme (Hedström et Bearman, 2009) d'immobilisme organisationnel impliquant la matérialité et la complétant. Deux composants dans le mécanisme ont été identifiés : la matérialité des Powerpoint, caractérisée par trois tensions (normatif/descriptif, expansion/contraction, oubli/rétention) et le dispositif organisationnel des projets, composé du phasage et de l'exigence de *quick wins*. C'est la combinaison des deux qui constitue le mécanisme permettant d'expliquer qu'une entreprise peut enchaîner des projets de changements successifs tout en ne changeant pas.

Notre démarche de recherche a consisté à étudier un projet de changement dans une entreprise. Il se trouve que ce projet a été un échec (ce dernier s'inscrivant dans une série d'échecs précédents), alors même que tous les acteurs de l'entreprise, du PDG qui avait lancé le projet jusqu'aux *middle managers* chargés de le définir, s'accordaient sur la nécessité du changement, c'est-à-dire que les acteurs n'ont pas manifesté de résistance. La question théorique posée est donc : la matérialité du projet de changement peut-elle fournir des éléments explicatifs du changement ou de l'immobilisme organisationnel ? Il ne s'agit pas de substituer une explication par la matérialité à une explication par les jeux d'acteurs, mais d'explorer la manière dont un mécanisme impliquant la matérialité peut contribuer lui aussi à éclairer l'immobilisme.

L'article suit un plan classique : revue de littérature, méthodologie, présentation du cas sous une forme narrative, identification d'un mécanisme comme résultat de l'étude du cas, discussion et conclusion.

I – LA MATÉRIALITÉ DU CHANGEMENT

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). Or, 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.

Cette résistance 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, p. 76). D'autres travaux estiment que la résistance au changement n'est d'ailleurs pas toujours 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).

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 ?

Les approches développées par Callon (1986) et Latour (2005) ont attiré l'attention sur les acteurs non humains, les objets, l'ensemble de la matérialité. Si l'action est définie par le changement, et si celui-ci est caractérisé simplement comme une différence dans les États du monde (Latour, 2005, p. 52), les non-humains peuvent eux aussi agir et changer les choses (ou résister au changement). La matérialité a ainsi été définie comme « l'arrangement des matériaux physiques et/ou digitaux d'un artefact sous une forme qui perdure dans différents espaces et temps et qui est important pour les utilisateurs » (Leonardi, 2012, p. 42, traduction par les auteurs). L'interaction entre acteurs humains et acteurs non humains est définie comme de la socio-matérialité du fait de l'interpénétration entre la matérialité et le social (« entanglement », Vaujany, 2011).

En matière de projet de changement, la matérialité semble essentiellement être celle du Powerpoint. Si les projets prennent une place prépondérante dans les organisations au point que certains auteurs ont pu parler de « projectification de l'entreprise »

MÉTHODOLOGIE

Les chercheurs (et auteurs de cet article) ont accompagné, sur le mode de l'observation-participante, un projet de changement dans une entreprise prévu pour durer 18 mois mais s'étant arrêté après une première phase de 6 mois. Il était centré sur un séminaire de managers de l'entreprise qui s'est déroulé sur deux jours. L'ensemble du matériau est constitué de notes prises par les chercheurs (journal retraçant les réunions et les échanges lors du séminaire), de retranscriptions d'entretiens (une dizaine d'entretiens non directifs approfondis, d'une heure et demie à deux heures) et de documents venant de l'entreprise, parmi lesquels un total de 565 *slides* correspondant aux études réalisées avant le projet (deux études, numérotées 1 et 2), et à ceux liés au projet (étude 3). Les chercheurs ont eux-mêmes participé à cette production de Powerpoint.

À la fin du projet les chercheurs ont repris l'ensemble des Powerpoint et ont travaillé sur la manière dont cette matérialité avait pu jouer. Jusque-là, cette dimension trop visible leur avait échappé.

Un codage a alors été tenté sur quelques jeux de *slides*. Il est apparu qu'un codage façon *Grounded Theory* (Dumez, 2013) était en pratique impossible du fait de la matérialité particulière des Powerpoint : il aurait fallu coder les titres de chaque *slide*, les couleurs employées, le texte (taille des caractères, alinéas, gras, italique, etc.), les schémas, les encadrés, etc. Ce codage a néanmoins conduit à faire apparaître trois tensions fondamentales qui caractérisent les Powerpoint comme matérialité du projet : descriptif/normatif, oubli/rétention, expansion/contraction. Ce travail a permis d'enrichir le cadre interprétatif élaboré par Gaglio (2009) et Kaplan (2011).

(Aubry et Lenfle, 2012 ; Lundin *et al.*, 2015), jusqu'ici, peu de travaux ont fait ce lien entre processus organisationnels et Powerpoint (en général, moins de 5 % des articles entre 1997 et 2006 ont pris en compte le rôle et l'influence de la technologie dans les pratiques organisationnelles ; Orlikowski et Scott, 2008). Pourtant, les projets de changement s'expriment par – et d'une certaine manière se réduisent à – des Powerpoint. Ceux-ci sont le *medium* et le résultat des pratiques managériales (Gaglio, 2009 ; Kaplan, 2011). Dans son étude ethnographique, Kaplan (2011) présente le rôle épistémique des Powerpoint : ils font

partie intégrante de la connaissance stratégique produite par l'organisation. Elle a eu accès non seulement aux Powerpoint, mais aussi aux échanges d'e-mails et à des entretiens avec les acteurs pour comprendre comment les Powerpoint ont été construits. *Via* cette construction, les acteurs décrivent et négocient la stratégie que l'organisation va mettre en place. Cette nature épistémique des Powerpoint provient également de leur aspect hautement modulaire. Gaglio (2009) exprime cette modularité par les verbes « picorer » et « recycler », Kaplan (2011) par le fait qu'il soit possible, grâce à l'outil Powerpoint, de faire des couper-coller

(« cut and paste »), donc d'augmenter ou de réduire la taille d'un document.

C'est cette matérialité du Powerpoint que nous allons mettre en relation avec la dynamique de changement.

II – PRÉSENTATION DU CAS

L'entreprise PublicHighTech (PHT) conçoit de grands systèmes technologiques pour des clients publics. Sa base est essentiellement européenne. Elle compte environ 10 000 personnes, majoritairement des ingénieurs, et résulte d'une série de fusions. La structure organisationnelle mise en place à la fin des années 2000, matricielle, est relativement complexe : elle articule fonction métiers et fonction projets, ainsi que 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.

Le projet de changement est lancé à son initiative. Un jour, un *process* lui a été présenté pour signature : il a estimé que jamais ce *process* n'aurait dû remonter jusqu'à lui pour approbation et que, sans doute, il n'aurait même jamais dû voir le jour.

Cette 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 plus de la moitié du personnel. La satisfaction exprimée est généralement assez forte. Deux questions montrent cependant 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. Imprimé, le livre des *process* de l'entreprise représente plus de dix mètres de papier de hauteur. Autrement dit, du PDG à la base, l'ensemble de l'entreprise estime qu'un changement est nécessaire. Le PDG n'en a pas imposé le contenu : il a demandé qu'on lui fasse des propositions. Il n'y a donc pas de raison de s'opposer au changement : l'ensemble des managers est d'accord sur sa nécessité et c'est à eux qu'il revient de l'élaborer.

1. Les projets avant le projet

Le projet (étude 3) avait été précédé de deux autres études. La première (étude 1) intervient un an après la mise en place de la structure organisationnelle matricielle et complexe de l'entreprise. Intitulée « Clarté, rapidité et simplicité organisationnelle » (CRSO), elle est confiée à un haut dirigeant de l'entreprise qui mène une cinquantaine d'entretiens et exploite un questionnaire par e-mail envoyé à une centaine de personnes, avec quarante réponses *in fine*. Le résultat du projet a

été un jeu de 58 *slides*, tous construits selon le même schéma et organisés par thème en trois colonnes : description du problème (« issues »), solutions proposées (« recommandations »), 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. Pour chaque thème, le premier *slide* résume les sous-thèmes qui seront abordés. Deux exemples seront présentés ici. Concernant le management, 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 autre *slide*, portant 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. Ici, il est suggéré 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 soient mis en place. À 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 potentielles dans l'entreprise et que ceux-ci 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.

2. Le formatage du projet

C'est dans ce contexte qu'est lancé le nouveau projet (étude 3). La volonté de changement a été clairement exprimée par le PDG qui veut faire reculer le processus de bureaucratisation et susciter la responsabilisation à tous les échelons. Le projet de changement est inscrit dans le programme de la direction d'amélioration de la performance, dont le patron est membre du comité de direction du groupe et y a, en tant que directeur 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.

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) et explique la manière dont le projet a été conçu. Il 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, comme l'explique le responsable du 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. L'équipe s'appuiera sur les managers qui sont en formation dans une école de commerce prestigieuse et doivent travailler

sur des projets. Des groupes seront constitués. Quelques grands *processes* de l'entreprise seront choisis et chaque groupe travaillera sur l'un d'eux pour mettre en évidence les problèmes d'organisation et de gestion, et proposer des voies d'amélioration. Les chercheurs accompagneront les groupes et mèneront des entretiens en parallèle. À l'issue des dix-huit mois, des propositions de changements substantiels devront être présentées.

Fin mars, les chercheurs présentent leur vision du problème devant le *sponsor* du projet. Ils l'articulent autour de deux thèmes, l'*empowerment* et les *processes* ou instruments de gestion, et présentent l'état des recherches de ce qui leur apparaît être le problème sur ces deux aspects. À ce stade, la présentation est purement théorique (l'étude n'a pas commencé), très synthétique (14 *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*, qui apprécie son caractère nuancé.

Il explique alors 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. Les chercheurs 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 (« We expect you to be active participants », leur est-il expliqué), puis remettront un premier rapport. L'horizon temporel a 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.

3. Le séminaire

En un temps très court, l'équipe projet (finalement constituée du responsable du projet, du consultant et des deux chercheurs) doit monter le séminaire. Il faut identifier les participants qui doivent venir des divers 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 préalablement au séminaire. 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. 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 des coûts restant à couvrir 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. Lors des séances plénières, les deux chercheurs sont assis à une table isolée, au fond de la salle, en tant qu'observateurs. Le *sponsor* du projet (le DRH du groupe), 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 session est consacrée au diagnostic. Elle voit les présentations du *sponsor* et de l'équipe projet, puis des travaux en groupe, suivis d'une plénière avec intervention des chercheurs. Le lendemain matin est consacré aux propositions de changement et le séminaire se termine à la mi-journée.

Le DRH ouvre le séminaire. Sa présentation (7 *slides*) 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 ensuite 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. 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 : 1) efficacité, *empowerment*, subsidiarité ; 2) intégration, harmonisation, coopération ; 3) sur-technicité, aversion pour le risque, rigidité ; 4) *sense-making*, motivation, vision partagée.

Les participants, répartis en groupe, travailleront sur ces thèmes qui seront restitués lors des plénières.

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 »). Les décisions remontent systématiquement aux échelons supérieurs de l'entreprise (« We delegate upwards », résume d'un mot un participant), provoquant un engorgement et des délais de traitement très longs. La peur du risque, elle aussi généralisée, 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 présentation (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 même au contrôle. Les échanges qui s'ensuivent portent pour une bonne part sur le livre des *processes*. Beaucoup pensent qu'il ne constitue pas un réel problème. Certains *processes* (par exemple, la façon de 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. Certains 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, leur octroyer une capacité de décision, les responsabiliser et il faut un mouvement de délégation vers le bas – l'entreprise doit prendre ce risque. Un participant fait remarquer : « On nous dit ça dans toutes les formations, et ça n'a jamais changé quoi que ce soit ». La suppression de certains comités est demandée. 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 (plus d'une quinzaine de participants).

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

Chacun reprend sa voiture ou son avion.

4. 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 l'initiative de mener, avec l'accord du responsable du projet, une série d'entretiens (une dizaine) avec des participants et des non-participants au séminaire (fin juillet).

Le mois d'août est consacré à l'écriture du rapport final qui est envoyé dans les premiers jours de septembre. 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 : bureaucratisme trop lourde des *process*,

lenteur des décisions, excès de réunions et de *reporting*. Un *slide* est repris des présentations des chercheurs. 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.

La présentation a lieu en vidéo-conférence. Le comité de direction est en effet dans une filiale à l'étranger. Du siège, le responsable du projet présente les *slides* avec le *sponsor* qui, lui, est sur place avec ses collègues. Il est 14h30, à l'issue d'un déjeuner apparemment détendu. Durant la présentation, quelques blagues fusent. Mais le comité a surtout ri à la lecture d'un *slide* intitulé « L'entreprise idéale ? », et surtout à la lecture des mots dans le *slide* : « 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 au siège immédiatement après. 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.

III – IDENTIFICATION D'UN MÉCANISME DE NON-CHANGEMENT

Le cas étudié illustre une situation dans laquelle se trouvent nombre d'entreprises et qui consiste à lancer des projets de changements successifs, dont beaucoup échouent, ce qui conduit en réalité à une situation d'immobilisme sous l'apparence du changement permanent. Pour essayer d'expliquer ce phénomène, nous avons adopté une démarche reposant sur la recherche d'un mécanisme au sens où l'entendent Hedström et Bearman (2009) : "Mechanism explanations identify component parts that jointly produce the collective outcome to be explained" (p. 5). Deux composants ont été identifiés : la nature matérielle des Powerpoint et le phasage des projets, avec exigence de *quick wins*.

Trois grandes tensions caractérisent la matérialité des Powerpoint.

La première intervient entre descriptif et normatif. Le descriptif (ou épistémique dans les termes de Kaplan, 2011) de ce qui est et a été est conçu pour montrer la nécessité du changement. 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 »). Dans les *slides* de l'étude 1, on a par exemple une colonne à gauche « Issues » et une colonne au milieu « Recommendations ». Le Powerpoint exprime et détermine à la fois la nature ontologique de l'organisation comme changement. L'organisation est faite de projets (projectification) et de réunions ; chaque

projet et chaque réunion réaffirme la nécessité du changement.

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 conduit à s'interroger sur l'équilibre entre expansion et contraction, deuxième tension identifiée. 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 *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 quatre recommandations. Il semble qu'à aucun moment, les projets n'aient réussi à trouver le bon équilibre entre expansion (la légitimation du projet par l'analyse : chiffres, données, etc.) et contraction (la direction doit se voir présenter quelques points synthétiques clairs) dans la construction des Powerpoint, c'est-à-dire dans la conduite même des projets. 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. Entre l'étude 1 et l'étude 3, on est passé d'un excès d'expansion, à l'excès inverse dans la contraction.

La troisième tension joue 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. 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 absolument rien dans ses 127 *slides* et ses 60 recommandations. Certaines recommandations de la seconde font bien 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.

Ces trois tensions permettent donc d'éclairer la dynamique du changement ou de l'immobilisme, mais elle ne saurait à elle seule l'expliquer. Un autre composant intervient en effet. Il repose sur la combinaison du phasage du projet (avec une première phase courte et exploratoire) et de l'exigence de *quick wins*.

Initialement, en effet, le projet (étude 3) était conçu comme devant durer dix-huit mois. L'équipe voulait éviter un projet de type six mois, conduit par des consultants, débouchant sur un rapport enterré (étude 2). 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 de direction validerait donc au bout de six mois les directions prises. Mais ceci a été couplé à 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. Des *quick wins* ont donc été exigés à l'issue de cette première phase. Dans un projet de ce type, et si la réunion finale devant le comité de direction 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 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 devra identifier trois changements 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.

Ces deux composants se combinent pour produire un mécanisme expliquant la succession de projets de changement et l'immobilisme organisationnel. Un diagnostic est posé sous une forme descriptive/normative : la description de la situation de l'entreprise exige un changement. Un projet de changement est donc lancé. Comme on espère un changement d'assez grande ampleur, le projet est conçu pour une durée d'un an et demi à deux ans, durée suffisamment longue pour envisager un projet d'ampleur et suffisamment courte pour garder l'exigence d'efficacité. Un projet de deux ans sans étape intermédiaire apparaît trop long et une phase intermédiaire de six mois est décidée. Pour manifester la volonté de changement, des *quick wins* sont imposés à l'issue de cette première phase. Ces *quick wins* reposent généralement sur une mauvaise articulation entre contraction et expansion, et la décision est prise de renoncer à la phase ultérieure du projet dans la mesure où elle se caractérise par des coûts certains importants et des gains de plus long terme très incertains. À l'issue de cette première phase, les problèmes de l'entreprise demeurent et l'oubli s'installe. L'entreprise n'ayant pas changé, le même diagnostic réapparaît. Un nouveau projet

de changement est alors lancé, qui adopte généralement un dispositif un peu différent des précédents (ce qui favorise l'oubli : changement du cabinet de consultants, ou choix de faire intervenir des chercheurs, ou *task force* interne) ; un nouveau cycle commence. Au total, l'organisation se réalise ontologiquement comme changement permanent (Tsoukas et Chia, 2002) et projectification, sans que cela soit antinomique avec l'immobilisme organisationnel (Perret, 2009). Ce mécanisme (voir [tableau 1](#)) explique donc le phénomène observé : l'immobilisme alors même que se multiplient les projets de changement.

IV – DISCUSSION

L'objectif de cet article était double : d'une part, explorer la possibilité d'une alternative à la résistance au changement pour expliquer l'échec des projets de changement et, d'autre part, essayer d'expliquer en termes de mécanisme la coexistence de l'immobilisme organisationnel et de la succession des projets de changement. Le mécanisme identifié repose sur deux composants, l'un lié à la matérialité des projets, les Powerpoint, et l'autre lié aux dispositifs organisationnels (le phasage des projets combiné avec l'exigence de *quick wins*).

Le mécanisme ayant été identifié, la discussion va porter sur trois points : la question de l'immobilisme, la question de la relation entre la matérialité du non-changement et l'approche plus traditionnelle en termes de résistance au changement et enfin la notion de mécanisme causal.

Nous avons utilisé les notions d'immobilisme et de non-changement organisationnel dans la mesure où les projets de l'entreprise mettaient l'accent sur l'ampleur du

Tableau 1 – Tableau synoptique des composants d'un mécanisme d'immobilisme organisationnel

Projets de changement	Matérialisation du projet (ppt final)	Recommandations de changement	Tension descriptif/normatif	Tension expansion/contraction	Tension oubli/rétention	Dispositif projet	Déploiement temporel du projet (phasage)
Étude 1 (2009)	58 <i>slides</i>	372 recommandations dont 72 <i>quick wins</i>	L'entreprise est bureaucratique (descriptif), il faut plus d' <i>empowerment</i> , de délégation, de prise de risque	Grande expansion (nombre de <i>slides</i> et de recommandations), Pas de contraction (pas de <i>slides</i> de synthèse, pas de hiérarchisation des recommandations, pas d'échéancier)	(premier projet, juste après l'adoption de la structure, donc ni oubli, ni rétention)	1 haut dirigeant de l'entreprise	6 mois, aucune suite
Étude 2 (2009-2010)	127 <i>slides</i> (65 en version courte)	60 recommandations	L'entreprise est bureaucratique (descriptif), il faut plus d' <i>empowerment</i> , de délégation, de prise de risque	Grande expansion (nombre de <i>slides</i> et de recommandations), Pas de contraction (pas de <i>slides</i> de synthèse, pas de hiérarchisation des recommandations, pas d'échéancier)	Oubli maximal (aucune reprise de l'étude 1, avec un diagnostic identique et des sujets se recoupant fortement)	1 cabinet de consultants	4 mois, la suite prévue n'a pas eu lieu
Étude 3 (2014)	13 <i>slides</i>	4 recommandations	L'entreprise est bureaucratique (descriptif), il faut plus d' <i>empowerment</i> , de délégation, de prise de risque (normatif)	Contraction extrême	Rétention formelle minimale (il est dit que deux études ont déjà été menées et n'ont conduit à aucun changement), oubli (aucune reprise des études 1 et 2)	1 jeune cadre à haut potentiel, 1 consultant indépendant, 2 chercheurs	18 mois avec une 1 ^{ère} phase de 6 mois, <i>et quick wins</i> à l'issue de cette phase. Pas d'arrêt formel du projet, mais continuation (?) sans échéance fixée et sans les chercheurs

changement espéré/projeté. Le changement envisagé portait sur la culture et les processus organisationnels fondamentaux de l'entreprise. En ce sens, il est possible de parler d'échec des projets et de non-changement. Néanmoins, en pratique, le diagnostic doit être plus nuancé. Dans notre cas (et le phénomène est sans doute assez général), le bilan n'est pas complètement négatif.

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.

Un *middle manager* qui, depuis des années, peinait à faire passer son idée selon laquelle il fallait changer une procédure (*Cost of Completion*) a eu l'occasion d'exprimer son souhait et aura peut-être la chance qu'il se réalise, au moins en partie.

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.

Enfin, 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.

Le fait que le projet ait échoué sur ses objectifs majeurs mais ait quand même enregistré quelques résultats mineurs joue un rôle dans notre mécanisme dans la mesure où, le projet ayant échoué, un nouveau projet pourra et devra même être lancé dans le futur, reprenant les objectifs initiaux d'un changement organisationnel majeur, les succès mineurs enregistrés

entretenant l'espoir toujours renaissant d'une meilleure réussite (Brunsson, 2006). Le premier élément de notre discussion amène donc à nuancer la notion d'immobilisme organisationnel. Les grands changements n'ont pas eu lieu, mais des petits gains ont été engrangés, nourrissant l'illusion du changement (ce que les Anglo-Saxons appellent *fallacy of change*).

Le deuxième élément d'explication porte sur la matérialité des projets. Le cas étudié apparaît très spécifique dans la mesure où aucun phénomène de résistance au changement n'a été identifié au cours du projet, que ce soit dans les entretiens, dans les réunions, ou dans le séminaire. Il est très probable que dans la plupart des projets de changement dans les entreprises, des cas de résistance au changement apparaissent. On a alors une combinaison de mécanismes, certains liés à la matérialité et d'autres à la résistance des acteurs. Ceci est cohérent avec l'approche en termes de mécanismes telle qu'elle est présentée par Hedström et Bearman (2009) : une situation d'interaction sociale s'explique souvent par la combinaison de plusieurs mécanismes. Néanmoins, notre cas n'a pas permis de montrer comment pouvaient se combiner en pratique ces deux types de mécanismes. En effet, à la différence de Kaplan (2011), nous n'avons pas eu accès à la manière dont les Powerpoint avaient été construits par les acteurs (probablement dans des jeux d'acteurs). Des recherches complémentaires sont ici nécessaires.

Enfin, il faut souligner que notre approche en termes de mécanisme repose sur la combinaison de composants, mais ne permet pas de véritablement établir des mécanismes causaux. Il est difficile d'établir la causalité. Est-ce que les Powerpoint tels

qu'ils sont conçus et construits par les acteurs sont l'illustration de causes sous-jacentes, ou est-ce que les Powerpoint sont eux-mêmes la cause de l'échec du projet et de la situation d'immobilisme organisationnel qui en est résulté ? Pour établir ces mécanismes causaux, il aurait sans doute fallu avoir accès à la manière dont ces Powerpoint ont été conçus, mais également à la manière dont ils sont reçus par les acteurs, c'est-à-dire lus et interprétés. Là aussi, des recherches complémentaires seraient nécessaires. Pour autant, il nous semble que le mécanisme tel qu'il a été identifié, même s'il n'établit pas des relations causales, éclaire bien la dynamique (ou la statique...) de l'immobilisme organisationnel.

CONCLUSION

Ontologiquement, les entreprises sont en changement. Dans le même temps, beaucoup de projets de changement 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 marqué par la matérialité. Un cas de changement dans une entreprise, consensuel et ambitieux, a été choisi. L'analyse a porté sur le fonctionnement du projet de changement, notamment dans sa dimension matérielle, les Powerpoint. La contribution théorique porte donc sur la mise en évidence d'un mécanisme d'immobilisme dont les éléments sont les suivants :

- 1) L'ontologie du changement organisationnel passe aujourd'hui par la forme projet.
- 2) Les Powerpoint jouent un rôle structurant à ce niveau. Ils sont à la fois

l'expression du projet, son contenu et son résultat. Le Powerpoint a trois grandes caractéristiques déterminantes qui sont apparues lors de la tentative de codage de notre matériau. Il 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. Mais, dans la conduite des projets, un équilibre doit être trouvé entre l'expansion et la contraction. La première dimension assure la légitimité du projet de changement, la seconde sa faisabilité. Un jeu de *slides* doit être suffisamment étendu pour apparaître sérieux et documenté (expansion) et il doit également présenter des conclusions synthétiques et claires (contraction). 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 et facilite l'enchaînement de projets de changement sans changement réel.

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 qui devrait suivre, 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.

Sur le plan managérial, la recherche a mis en évidence quelques éléments clefs auxquels les praticiens doivent prêter attention :

1) 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 *quick wins* à l'issue de la première phase est dangereuse. Elle risque de conduire à l'immobilisme.

2) L'interprétation du passé est un élément important des projets de changement (Kaplan et Orlikowski, 2013). Si l'oubli est trop important d'un projet à un autre, cet oubli pouvant se lire dans les présentations Powerpoint, le risque est grand de multiplier les projets sans changement réel.

3) Autant il est normal de demander des résultats synthétiques clairs aux équipes projet, autant il faut faire attention à une contraction potentiellement nuisible, en particulier dans le cas de projets de changement ambitieux et importants pour l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. (2000). "Change without pain", *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 4, July–August, p. 75-79.
- Aubry M. et Lenfle S. (2012). "Projectification: Midler's footprint in the project management field", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, n° 4, p. 680-694.
- Brunsson N. (2006). *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Callon M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc », *L'Année Sociologique*, n° 36, p. 169-208.
- Courpasson D., Dany F. et Clegg S. (2012). "Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace", *Organization Science*, vol. 23, n° 3, May-June, p. 801-819.
- Dumez H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Ford J.D., Ford L.W. et d'Amelio A. (2008). "Resistance to change: the rest of the story", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, April, p. 362-377.
- Gaglio G. (2009). « Faire des présentations, c'est travailler, mais comment ? Diapositives numériques et chaîne d'activités dans les services marketing », *Activités*, vol. 6, n° 1, avril, p. 111-138.
- Hedström P. et Bearman P. [dir.] (2009). *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*, Oxford, Oxford University Press.
- Kaplan S. (2011). "Strategy and Powerpoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making", *Organization Science*, vol. 22, n° 2, March-April, p. 320-346.

- Kaplan S. et Orlikowski W.J. (2013). “Temporal work in strategy making”, *Organization Science*, vol. 24, n° 4, July-August, p. 965-995.
- Latour B. (2005). *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network Theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Latour B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence. Une anthropologie des modernes*, Paris, La Découverte.
- Leonardi P.M. (2012). “Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What Do these terms mean? How are they related? Do we need them?”, *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Leonardi P.M., Nardi B.A., Kallinikos J. (Eds), Oxford University Press, Oxford, p. 25-48.
- Lundin R.A., Arvidsson N., Brady T., Ekstedt E., Midler C. et Sydow J. (2015). *Managing and Working in Project Society. Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Orlikowski W.J. et Scott S.V. (2008). “Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization”, *Academy of Management Annals*, vol. 2, n° 1, p. 433-474.
- Perret V. (2003). « Les paradoxes du changement organisationnel », *Le paradoxe : penser et gérer différemment les organisations*, V. Perret, E. Josserand (dir.), Ellipses, Paris, p. 253-297.
- Perret V. (2009). « Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel », *Les études critiques en management. Une perspective française*, D. Golsorkhi, I. Huault, B. Leca (dir.), Presses de l'Université de Laval, Québec, p. 209-231.
- Piderit S.K. (2000). “Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, October, p. 783-794.
- Sturdy A. et Grey C. (2003). “Beneath and beyond organizational change management: exploring alternatives”, *Organization*, vol. 10, n° 4, November, p. 651-662.
- Tsoukas H. et Chia R. (2002). “On Organizational becoming: Rethinking organizational change”, *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.
- de Vaujany F.X. (2011). « Du retour de la matérialité dans l'étude des organisations : une réflexion sur la conférence EGOS 2011 », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 4, Hiver, p. 19-25.
- Wittgenstein L. (2004, trad. franç.). *Recherches Philosophiques*, Paris, Gallimard.
- Worley C.G. et Mohrman S.A. (2014). “Is Change Management Obsolete?”, *Organizational Dynamics*, vol. 43, n° 3, July-September, p. 214-224.