

# Approches du changement organisationnel

Autor(en): **Guénette, Alain Max**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **58 (2000)**

Heft 4: **Colloque "Conceptions et dynamique des organisations : sait-on piloter le changement?"**

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-140955>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## APPROCHES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Alain Max GUÉNETTE  
Assistant, École des HEC  
Université de Lausanne

### I. Introduction

La plupart des ouvrages de management appréhendent le changement d'une façon excessivement rationnelle. Leurs auteurs le présentent en effet comme étant le fait de décideurs installés au sommet de l'entreprise qui, forts d'une vision globale, ont pour tâche d'en mettre en œuvre les conséquences organisationnelles. Ces mêmes auteurs prétendent aussi souvent que, en cas de résistance, il convient de repenser la communication afin que le message précisé et affiné puisse être enfin compris. Lorsqu'ils admettent que la vision doit être partiellement corrigée ou révisée, le sens du changement reste cependant le plus souvent à sens unique, du haut vers le bas. Malgré les apports de théoriciens majeurs de la théorie des organisations tels March et Cyert<sup>1</sup> ou Quinn et Mintzberg<sup>2</sup>, par exemple, la majorité des auteurs prennent peu en compte la capacité réelle qu'ont les acteurs de l'organisation, non seulement de participer au changement, mais d'en modifier le tracé imposé, c'est-à-dire de changer le changement, voire de l'introduire<sup>3</sup>. Or, s'il est un dénominateur commun à tous les chercheurs qui ont participé aux travaux de la journée de Lausanne, c'est bien de considérer que les processus de changement ne répondent pas au modèle simpliste présenté dans la plupart des manuels de stratégie d'entreprise. Lesdits processus empruntent, pratiquement, des chemins aussi variés qu'inattendus.

Dans le texte qui suit, nous rendons compte aussi près que possible des thèmes développés par les collègues que nous avons conviés à Lausanne dans le cadre du colloque-séminaire L-P-M (pour Lausanne-Paris-Montréal) : *Conception et dynamique des organisations : sait-on piloter le changement ?* pour y présenter leurs travaux. Ainsi que le titre de cette première journée, *Les différentes approches disciplinaires*, le suggère, nous avons agencé les communications en fonction des différents angles d'approches. Il est possible de regrouper les contributions en trois grands groupes : les approches à caractère hypothético-déductives, économiques notamment, d'abord, les approches empiriques, davan-

tage inductives, ensuite, et les approches tentant de concilier les deux modalités précédentes, enfin.

## II. Thèmes saillants

Les trois premières des dix présentations ont mis en scène des économistes qui prennent en compte l'entreprise, ou, plus généralement dit l'organisation, autrement que comme une simple fonction de production. Ici, l'entreprise n'est pas considérée comme une simple boîte noire ou comme un point à la manière des économistes classiques<sup>4</sup>.

Claude Ménard est un économiste des organisations, plus précisément un économiste des «coûts de transaction»<sup>5</sup> dans la lignée de Williamson<sup>6</sup>. Il s'intéresse donc à la forme d'allocation de ressources par la hiérarchie, c'est-à-dire par l'intégration verticale, par opposition à une allocation par le marché. Dans sa communication qui portait sur l'innovation, il montrait les limites de l'explication par les facteurs technologiques. L'innovation peut en effet largement s'expliquer par les capacités organisationnelles des firmes. Selon lui, en effet, tout un ensemble d'éléments relativement disparates au niveau de la théorie économique converge sur un point : l'éloignement de l'explication de l'innovation par le déterminisme technologique. Dans les approches alternatives – schumpétérienne, évolutionnistes et néo-institutionnelles, en particulier –, l'innovation est largement déterminée, selon Ménard, par les conditions de l'arbitrage que les acteurs sont conduits à faire entre différents types d'actifs et entre différents modes d'organisation. Dans de nombreux cas, des innovations institutionnelles précèdent chronologiquement l'innovation technologique, voire la déclenchent, soutenait-il. Ménard illustre sa thèse à l'aide de deux exemples. D'une part, celui de la grande distribution analysé par Alfred Chandler, où le développement du système de chaînes de magasins de Sears & Roebuck and Company avait entraîné une modification dans la chaîne de production elle-même<sup>7</sup>. D'autre part, un cas analysé personnellement par Ménard et son équipe : celui du bouleversement de la chaîne de production de produits alimentaires frais en liaison avec la modification de la grande distribution alimentaire<sup>8</sup>. Ici encore, c'est un changement organisationnel, la mise de l'avant des produits frais créateurs de valeur ajoutée dans un marché à demande stagnante, qui a induit un ensemble de recherches technologiques.

Le second orateur, Patrick Llerena, lui aussi économiste des organisations, représente le courant de l'«économie évolutionniste» qui a pris essor sous

l'impulsion des travaux de Nelson et Winter<sup>9</sup>. Comme ces derniers, il se sert donc de l'analogie avec la théorie de l'évolution. Dans cette approche, l'accent est mis sur les aspects cognitifs des agents et l'entreprise est vue comme un processeur de connaissance<sup>10</sup>. Dans sa communication, Llerena mettait en évidence le rôle de l'entrepreneur qui a à comprendre simultanément trois mécanismes importants dont il doit assurer la coordination. D'abord, les mécanismes cognitifs puisque l'on considère dans cette perspective que les individus et les organisations mettent en branle des processus d'acquisition d'informations, ou de transformations et de constitution de création de connaissances. Ensuite, des mécanismes de coordination des compétences et des processus d'apprentissage et d'incitation. La capacité de l'entrepreneur à les mettre en cohérence est de nature à permettre à l'entreprise d'atteindre une bonne performance, soutenait Llerena.

Pierre-Yves Gomez marque sa différence. Il fait partie des économistes dit des conventions – *versus* des organisations. Plus précisément, il conçoit l'entreprise comme une «convention d'efforts» plutôt que comme un «nœud de contrats»<sup>11</sup>. Dans sa communication, il s'intéressait à la figure du stratège et mettait en avant l'idée de temps. La littérature sur la stratégie se pose communément un questionnement sur l'espace – positionnement dans l'entreprise, dynamique internationale, expansion, extensions internes à l'entreprise etc. Pour Gomez, la question la plus intéressante du changement renvoie plus au couple temporel «avant-après».

Les deux conférences suivantes mettaient en scène des chercheurs en gestion qui s'appuient sur des recherches empiriques menées sur la longue période. Andrew Pettigrew, le premier, anthropologue de formation, connu pour ses travaux en stratégie notamment<sup>12</sup>, a mené avec plusieurs équipes internationales, une recherche sur les structures organisationnelles. Cette recherche avait plusieurs objectifs : examiner dans quelle mesure de nouvelles formes d'organisations sont mises en œuvre parmi les moyennes et les grandes entreprises à travers l'Europe, les Etats-Unis et le Japon; mesurer les effets en termes de performance de l'adoption de ces nouvelles formes; et analyser les processus managériaux assurant la transition des formes traditionnelles d'organisation vers des formes plus modernes. Pettigrew montrait notamment que la structure en réseau, si vantée aujourd'hui, est loin d'avoir fait oublier les autres structures qui subsistent bel et bien. Par rapport au discours excessif qui voudrait voir les formes structurelles en réseau partout<sup>13</sup>, la recherche qu'il a conduite est donc beaucoup plus nuancée. Par ailleurs, notre invité montrait que, contrairement

à ce que prétendent certains auteurs en management <sup>14</sup>, l'attention portée simultanément aux questions structurelles et processuelles est une condition de la performance des firmes contemporaines. Finalement, Pettigrew évoquait les tensions et les dualités caractéristiques des entreprises d'aujourd'hui, le mouvement de balancier entre centralisation et décentralisation maintes fois analysé au travers d'études diachroniques ne se vérifiant plus vraiment.

Comme Andrew Pettigrew en Grande-Bretagne, Armand Hatchuel et Benoît Weil sont des figures majeures de la recherche en gestion en France. Les trois auteurs se rejoignent dans leur diagnostic des entreprises contemporaines, les seconds portant davantage leur intérêt sur des questions liées à la conception, étudiée dans la perspective historique ouverte par le taylorisme. Ici, c'est la figure du concepteur qui est mis en avant. Pour Armand Hatchuel et Benoît Weil, les entreprises ont théorisé la question du changement en créant cet acteur nouveau. L'histoire des entreprises contemporaines est en effet, selon eux, celle de la genèse des cols blancs : fabricants de règles, c'est-à-dire, prescripteurs <sup>15</sup>. Leur hypothèse revient à penser la firme contemporaine comme une fonction de conception <sup>16</sup>. Hatchuel et Weil remarquent deux vagues de rationalisation desdits acteurs. La première est celle du changement des rapports entre concepteurs et exécutants : ce que l'on a appelé l'après-taylorisme où le rapport conception-exécution est remis en cause de façon à promouvoir la création d'autonomies opératoires. La deuxième vague coïncide avec l'arrivée du modèle japonais; plus cruciale selon eux, elle remet en cause la nature même de la firme puisqu'il faut rediscuter de l'organisation même des activités de conception qui la fondent. La montée des acteurs de conception dans l'entreprise à partir de la fin des années 60, avait conduit à fabriquer un appareil créateur de règles et de modifications qui est devenu le problème majeur de gestion, soutenaient nos deux auteurs. Hatchuel et Weil montraient finalement l'inanité des théories du changement actuellement disponibles.

Les cinq autres conférences de la journée s'appuyaient sur des cas concrets de changement organisationnel, celle de Kenneth Starkey mise à part. Ce dernier utilisait la métaphore du jazz pour exprimer la nécessité de créativité à tous les échelons des organisations <sup>17</sup>. La métaphore est en l'occurrence un moyen particulièrement efficace pour réfléchir sur la régénération des formes d'organisation. Un des thèmes de l'exposé de Starkey était celui de la discipline. Contrairement à ce que l'on peut penser parfois, disait-il, le jazz est une musique construite qui laisse place à des improvisations certes, mais sous contraintes. Ken Starkey

reprendait un philosophe français, Michel Foucault, très en vogue en Grande-Bretagne où ses travaux sont discutés depuis plus de vingt ans. Il s'appuyait dans sa communication sur les réflexions tardives du penseur davantage que sur son premier grand livre<sup>18</sup>. Ses analyses rejoignaient les deux auteurs précédents qui constataient dans la plupart des changements un mélange de formes autoritaires insufflées du sommet de l'entreprise, et de formes d'organisation, techniques notamment, adhocratiques vers le bas de l'organisation. Starkey en appelait finalement à un âge organisationnel de la curiosité.

François Pichault, sociologue des organisations, utilise deux approches habituellement considérées comme étant antinomiques, structurelle et relationnelle en l'occurrence, qu'il s'emploie à articuler l'une à l'autre<sup>19</sup>. Le propos de son intervention visait à montrer la nécessité de sortir la gestion des ressources humaines de la tentation prégnante du *one best way*. Celle-là devrait, de son point de vue, prendre résolument en compte la diversité des situations organisationnelles. C'est pourquoi, comblant le déficit contextuel, à chaque structure type retenue chez Mintzberg – entrepreneuriale, bureaucratique, professionnelle, missionnaire et adhocratique –, Pichault proposait une typologie de modèles de GRH – arbitraire, objectivant, conventionnel, valoriel et individualisant –, car il lui paraît nocif d'employer les mêmes méthodes de recrutement, d'évaluation etc., dans des structures requérant des appréciations et des modes d'organisation différents<sup>20</sup>. Il fustigeait d'ailleurs l'attitude rassurante et facile empruntée souvent par des consultants qui créent l'impression de changements, mais laissent en fait en suspens des questions délicates : savoir comment transformer une organisation en la faisant passer d'un mode taylorien à un mode plus participatif, par exemple. La plupart des consultants montrent une facilité à inscrire les modalités de gestion sur le mode du modèle individualisant lié à la mode de la compétence, sans opérer en amont, plus sérieusement, un travail au niveau de l'organisation. Finalement, en prenant en compte le fait que les acteurs interprètent les facteurs de contingences – appelés aussi variables de contexte –, tel, par exemple, le marché, à l'aune de leur stratégie de légitimation, François Pichault montrait au fond les limites de l'approche contingente pour comprendre la formation des compromis dans les organisations.

Alain Chanlat est professeur de management formé aussi à l'anthropologie<sup>21</sup>. Avec un anthropologue québécois, il a mené une intervention pendant cinq ans, de 1991 à 1996, à Giat, une industrie française de fabrication d'armements en transformation profonde. Après avoir bénéficié d'un statut d'Arsenal sous la

totale dépendance du ministère de la Défense, l'entreprise est devenue un holding industriel international dans le domaine de l'armement terrestre. La nouvelle stratégie a engendré une arrivée de nouveaux managers qui a été à l'origine d'un véritable choc culturel avec le monde des anciens. Qui mieux qu'un anthropologue peut appréhender les aspects subjectifs liés aux changements, interrogeait Chanlat ? L'essentiel de l'intervention de l'équipe de Montréal, sollicitée par les Directions de la Qualité totale et des Ressources humaines, a consisté, dans un premier temps, à aider les dirigeants à comprendre le sens de tous ces changements et les effets qu'ils avaient sur leurs pratiques, leurs démarches, leurs valeurs ainsi que leur identité de managers. Fidèle à la démarche anthropologique qui s'intéresse au sens que les personnes donnent à leur action, Chanlat faisait état des représentations à l'œuvre à Giat. Son point central était le suivant : comment être compétitif sans pour autant nier le passé ?

Jean-Claude Sardas et Philippe Lefebvre, chercheurs en gestion à l'École des Mines de Paris, enchâssent une approche qu'il est tentant de mettre en parallèle avec celle de François Pichault dans la mesure où, comme lui, ils s'efforcent de concilier différentes perspectives théoriques et d'en articuler les logiques. À travers une intervention relative à la conception automobile<sup>22</sup>, ils illustraient leur approche du changement, revisitant ce faisant certaines théories managériales, notamment celle relative à la taille efficace des groupes. Pour Sardas et Lefebvre, qui, avec leurs collègues Hatchuel et Weil, prônent une attitude de recherche-intervention, l'accompagnement d'un processus de transformation organisationnelle doit articuler les dimensions structurelles<sup>23</sup> et procédurales<sup>24</sup> aux dimensions des savoirs<sup>25</sup> et des identités<sup>26</sup>. Nos deux auteurs portaient leur réflexion sur le processus d'accompagnement et le rôle d'intervenant du chercheur. Ledit rôle consiste, selon eux, à aider à structurer et accompagner ces processus. En cela le chercheur est partie prenante du processus qu'il étudie : il contribue à la conception des principes organisationnels et à l'analyse de la dynamique émergente. C'est donc autant la théorisation du changement organisationnel que la méthodologie de la recherche intervention qui doivent articuler conception et dynamique des organisations, précisaient-ils.

Le dernier conférencier, Stewart Clegg, est un théoricien majeur de la théorie des organisations, versant critique<sup>27</sup>. Il se basait sur l'analyse ethnographique d'un cas de transformation d'une grande administration australienne passant d'un mode d'organisation bureaucratique, basé sur des règles, à un autre où ces dernières volent en éclats. Clegg fustigeait la tendance actuellement

majoritaire chez les auteurs américains notamment, à faire passer la bureaucratie traditionnelle pour encombrante, en faisant passer un discours qui présente règles, hiérarchie, prises de décisions basées sur la réflexion et la comparaison, responsabilité limitée et impartialité, comme autant d'obstacles à surmonter. Il mettait au jour dans son analyse très classique, wéberienne, les impacts que ces nouvelles conduites avaient sur la forme sociale des organisations affectées. Avant que d'installer de tels changements, une mise à plat des présupposés philosophiques et idéologiques fondant les prémisses sur lesquelles s'appuient certains auteurs, lui paraît absolument nécessaire<sup>28</sup>.

### III. Conclusion

Ce rapport de la journée de Lausanne est loin d'être exhaustif. Il a été volontairement axé sur les thèmes qui se sont dégagés de façon nette, sans approfondir, pour des raisons de contrainte d'espace, la question qui forme le sous-titre de la série de colloques : *Sait-on piloter le changement ?* Et sans rendre compte des discussions riches entre praticiens et théoriciens.

En tout état de cause, nous travaillons à la constitution d'un dialogue entre des publics différents – théoriciens, praticiens et étudiants –, en nous efforçant de poser des repères. Comme une base grammaticale propice à une meilleure compréhension des coordonnées théoriques et pratiques, et utile à l'action collective. Le détour par des études diachroniques et synchroniques de notions, de pratiques et de cas concrets a été mené dans un souci de simplification ou de simplicité d'autant plus indispensable que nous vivons dans un monde complexe.

Le travail inspiré de Lausanne a été poursuivi récemment à Paris où il s'est prolongé en approfondissant, par le biais d'ateliers, la réflexion sur les enjeux actuels du changement : NTIC, rationalisation de la conception, partenariats et réseaux d'entreprises, gestion des connaissances, innovation et entrepreneurship, recomposition des dynamiques professionnelles. Le travail se poursuivra l'année prochaine aux HEC de Montréal qui sera le lieu d'un élargissement des problématiques, d'une réflexion de synthèse et d'une analyse prospective<sup>29</sup>.



## NOTES :

- 1 Richard M. Cyert, James G. March : *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970 ; James Gardner March : *Décisions et organisations*, préf. d'Alain-Charles Martinet ; Les Éditions d'Organisation, 1991 ; Michael D. Cohen and James G. March : *Leadership and ambiguity*, McGraw-Hill, 1974 ; James Gardner March et Johan P. Olsen : *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, 1976.
- 2 Henry Mintzberg et James Brian Quinn : *Readings in the strategy process*, Prentice-Hall International, 1998 ; Henry Mintzberg et Jim Waters : *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, vol.6, 1985, 257-272 ; Henry Mintzberg : *Le management : voyage à l'intérieur des organisations*, Éditions d'organisation, 1990 ; James Brian Quinn : *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*, Dunod, 1994.
- 3 Yves Clot : *La fonction psychologique du travail*, PUF, 1999.
- 4 Quatre ouvrages, classés par ordre décroissant d'orthodoxie, pour introduire de façon plurielle au sujet de l'économie des organisations : Jay B. Barney et William G. Ouchi: *Organizational economics : toward a new paradigm for understanding and studying organizations*, Jossey-Bass, 1986 ; Claude Ménard : *L'économie des organisations*, La Découverte, 1990 ; Benjamin Coriat et Olivier Weinstein : *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de poche, 1995 ; Hubert Gabrié et Jean-Louis Jacquier : *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle*, préf. de Herbert A. Simon, Economica, 1994.
- 5 Claude Ménard (ed) : *Transaction cost economics : recent developments*, E. Elgar, 1997.
- 6 Oliver E. Williamson : *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*, The Free Press, 1975 ; (ed) : *The economics of transaction costs*, E. Elgar, 1999.
- 7 Alfred D. Chandler : *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, 1972.
- 8 Claude Ménard : *Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire : l'économie néo-institutionnelle*, Economie Rurale, vol. 50, no 255 : 1-7.
- 9 Richard R. Nelson and Sidney G. Winter : *An evolutionary theory of economic change*, The Press of Harvard University Press, 1982.
- 10 Patrick Cohendet et Patrick Llerena (ed.) : *Flexibilité, information et décision*, Economica, 1989.
- 11 Pierre-Yves Gomez : *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994 ; *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, préf. de Olivier Favereau, InterÉditions, 1996.
- 12 Andrew M. Pettigrew : *The awakening giant : continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell, 1985 ; avec Richard Whipp : *Managing change for competitive success*, Blackwell, 1998.
- 13 Sumantra Ghoshal et Christopher Bartlett : *L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management*, Maxima, 1998.
- 14 Thomas J Peters : *Le chaos management : manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, InterEditions., 1988 ; *L'entreprise libérée*, Dunod, 1993 ; *L'innovation : un cercle vertueux*, Village Mondial, 1998.
- 15 Armand Hatchuel : *Organisations et marchés : la place des prescripteurs*, dans : A. Jacob et H. Vérin : *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, 1996.
- 16 Armand Hatchuel et Benoît Weil : *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Economica, 1992.
- 17 Ken Starkey : *How Organizations Learn*, Routledge, 1996 ; avec Peter A. Clark : *Organization Transitions and Innovation-Design*, Pinter Publishers, 1988.
- 18 Alan McKinlay et Ken Starkey (eds) : *Foucault, Management and Organization Theory : From Panopticon to Technologies of Self*, Sage Publications, 1998 ; Armand Hatchuel : *The Foucauldian detour : a rebirth of organization theory ?*, «Human relations», 1999, vol. 52, n° 4.
- 19 François Pichault : *Le management des Ressources Humaines : vers un management politique*, De

- Boeck, 1993 ; Jean Nizet et François Pichault : *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, 1995.
- 20 François Pichault et Jean Nizet : *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Le Seuil, 2000.
- 21 Alain Chanlat : *Gestion et culture d'entreprise : le cheminement d'Hydro-Québec*, Québec/Amérique, 1984 ; Alain Chanlat et Maurice Dufour (dir) : *La Rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie*, Québec/Amérique, 1985.
- 22 Claire Martin, Michel Nakhla et Jean-Claude Sardas : *Integrated product-process engineering in the car industry : designing and exploring new forms of coordination*, IRNOP III Conference, Calgary, 1998.
- 23 Jay R. Galbraith : *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977. Henry Mintzberg : *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, 1982.
- 24 Michel Crozier et Erhard Friedberg : *L'acteur et le système*, Le seuil, 1977.
- 25 Armand Hatchuel et Benoît Weil : *L'expert et le système*, ouvrage cité ; Jacques Girin : *Des savoirs en action*, L'Harmattan, 1996 ; Jean-Claude Moisdon : *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli Arslan, 1997 ; Armand Hatchuel et Benoît Weil : *Design-oriented organizations : towards a unified theory of design activities*, ENSMP CGS, Communication présentée à : «6th International product development management conference», Cambridge, July 5-6, 1999 ;
- 26 Renaud Sainsaulieu et al. : *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1994 ; Claude Dubar et Pierre Tripier : *Sociologie des professions : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1998.
- 27 Stewart R. Clegg : *Power, rule, and domination : a critical and empirical understanding of power in sociological theory and organizational*, Routledge, 1975 ; *The theory of power and organization*, Routledge, 1979 ; *Frameworks of power*, Sage Publications, 1989 ; avec Gill Palmer (eds) : *Constituting management : markets, meanings, and identities*, W. de Gruyter, 1996 ; avec Cynthia Hardy et Walter R. Nord (eds) : *The Handbook of Organization Studies*, Sage Publ., 1996.
- 28 Tom Peters : ouvrages cités ; Rosabeth Moss Kanter : *The Change Masters : Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, 1983 ; *When Giants Learn to Dance : Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, Simon & Schuster, 1990 ;
- 29 Marcel Côté et Taïeb Hafsî (dir) : *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*, collection " Sciences de l'Administration " dirigée par Jean-François Chanlat, Presses de l'Université Laval et Économica, 2000.