



HAL
open science

La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques à la lumière de l'expérience d'autonomie des universités françaises: un essai d'appréciation critique

Albert Marouani

► To cite this version:

Albert Marouani. La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques à la lumière de l'expérience d'autonomie des universités françaises: un essai d'appréciation critique. Revue tunisienne d'administration publique / , .2013 halshs-01964577

HAL Id: halshs-01964577

<https://shs.hal.science/halshs-01964577>

Submitted on 22 Dec 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA GESTION DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES À LA LUMIÈRE DE L'EXPÉRIENCE D'AUTONOMIE DES UNIVERSITÉS FRANÇAISES : UN ESSAI D'APPRÉCIATION CRITIQUE.

(Albert Marouani

Professeur émérite à l'Université Nice-Sophia Antipolis)*

La littérature sur la gestion du changement stratégique dans les organisations prête généralement assez peu d'attention à leur statut juridique. La problématique du changement se focalise le plus souvent sur des caractéristiques psychologiques, psycho-sociologiques ou sociologiques des comportements humains qui sont supposés similaires quelle que soit la nature de l'organisation (entreprise privée ou administration publique). De ce fait la question du changement dans le management public n'a pas fait l'objet de travaux de recherches qui mettent en évidence la complexité particulière des organisations publiques et la plus grande difficulté pour les cadres dirigeants à mettre en œuvre des politiques de changement stratégiques. (*Ban, 1995*). Alors que dans l'entreprise privée, le changement stratégique présente souvent un caractère unidimensionnel qui fait référence à la création de valeur et à la maximisation du profit comme contrainte la plus déterminante en dernière instance, dans les administrations publiques, le changement présente toujours un caractère protéiforme largement déterminé par le contexte socio-politique, le poids de l'histoire et les pesanteurs institutionnelles et culturelles propres à une nation.¹

Le fonctionnement et la gestion des universités françaises ont été profondément transformés en 2009, par la Loi dite des « libertés et responsabilités des universités » (LRU), marquée par le passage aux « responsabilités et compétences élargies » (RCE).² En un temps très court les universités françaises ont été contraintes de changer radicalement leur mode de management. Cette « révolution culturelle » a dû être menée dans un contexte très perturbé et perturbant, en raison à la fois des politiques publiques de l'Etat (« plans campus » et « investissements d'avenir ») et des restrictions budgétaires dues en grande partie à la crise financière qui a ralenti la croissance économique et aggravé le chômage et le déficit des finances publiques. A ce contexte national particulièrement mouvementé, il convient aussi d'ajouter un contexte local marqué par les difficultés de mise en œuvre des « partenariats public-privé » (PPP) dans le cadre des « contrats de projets Etat-Région » (CPER) ou/et des « plans campus ».

* Professeur émérite à l'Université Nice-Sophia Antipolis, Université de la Côte d'Azur, GREDEG (Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion. UMR 7321 du CNRS et de l'Université Nice-Sophia Antipolis), membre de CEMAFI INTERNATIONAL.

¹ C'est probablement ce qui explique qu'en France, les réformes administratives successives se sont traduites le plus souvent par un empilement de structures (le fameux mille feuilles administratif, tant décrié mais toujours présent) qui ont complexifié le système au lieu de le simplifier et de le rendre plus cohérent et plus efficace.

² La Loi LRU et le passage aux RCE comportaient trois niveaux d'autonomie :

1. Une autonomie de gestion des ressources financières fondée sur l'allocation d'un budget annuel global et non plus « fléché » sur différentes « enveloppes » contraignantes.
2. Une autonomie de gestion des ressources humaines globales fondée sur la fixation très contrainte d'un plafond des emplois et d'un plafond de masse salariale.
3. Une autonomie de gestion des ressources immobilières marquée par une dévolution du patrimoine aux Etablissements universitaires.

Le passage aux RCE a été accepté avec plus ou moins d'enthousiasme par les universités sur la base de la mise en œuvre des deux premiers niveaux. L'Etat (et la plupart des universités) ayant renoncé, sans le dire explicitement, à la dévolution du patrimoine immobilier en raison de la complexité et de la lourdeur des coûts de rénovation et d'entretien de bâtiments universitaires souvent vétustes.

A maints égards cette expérience peut alimenter une réflexion plus générale sur la problématique du changement dans les organisations publiques et fournir des enseignements sur les conditions d'une révolution managériale dans l'administration publique.³

Dans cet article, nous souhaitons pointer quelques questions qui nous ont paru déterminantes dans le management du changement induit par la mise en œuvre de la Loi sur les libertés et responsabilités des universités (LRU). Nous nous appuyons ici sur notre propre expérience à la tête de l'Université Nice-Sophia Antipolis (UNS) au cours de deux mandats, dont le premier a précédé la réforme LRU et dont le second a consisté à la mettre en œuvre. Quels enseignements plus larges, du point de vue de la problématique du changement dans les organisations publiques, peut-on tirer de cette « expérience » qui présente une très forte spécificité en raison du fait que les universités françaises relèvent en droit des principes de l'administration publique et dans les faits des caractéristiques d'une entreprise autogestionnaire ? Nous nous plaçons ici, dans le cas de figure où l'Etat central mène une politique de décentralisation, visant à accorder une large autonomie de gestion aux administrations publiques, de manière à passer d'une logique de « guichet » à une logique de « projets ». Ce n'est pas tant la manière dont l'Etat doit repenser son dispositif de régulation centrale qui nous intéresse que l'impact de ce changement radical d'orientation des politiques publiques sur le management des administrations elles-mêmes. C'est à ce niveau que notre « expérience » peut s'avérer utile et transposable à d'autres situations similaires, bien que dans des contextes économiques, sociaux et culturels très différents.

Nous adopterons un point de vue résolument contextualiste, structuraliste (relationnel) et systémique (holiste) dans l'appréhension critique des problèmes que nous soulevons. C'est dire que nous souhaitons mettre en garde contre tout rapprochement hâtif entre des situations qui ne correspondent pas au même contexte (social, politique, économique, culturel, historique) ; même si, « en creux », la relation de cette « expérience » singulière peut toujours « donner à réfléchir » sur la problématique du changement dans les administrations publiques tunisiennes, dans la conjoncture présente et dans le contexte structurel pluridimensionnel qui sont propres à ce pays. Cette réflexion peut aussi inciter de jeunes chercheurs tunisiens à entreprendre des recherches à caractère théorique et empiriques sur cette thématique, peu étudiée, du changement stratégique et de sa gestion, dans les organisations publiques.

I. Des ambiguïtés contextuelles ont été un frein au changement stratégique des universités.

Les contextes sont multiples d'ordre externe et interne aux universités et ont une dimension à la fois nationale et internationale. Le niveau national se présente sur un double plan : celui de la politique ministérielle dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche et celui des politiques publiques en général.

Dans le domaine de la politique universitaire proprement dite, il convient de distinguer à l'instar de D. North l'institution et l'organisation pour bien comprendre un premier niveau **d'ambiguïté contextuelle**, qui va être une source considérable de perturbations dans la communauté universitaire, de frein au changement des comportements et d'obstacle au succès de la réforme des Universités.

. D'un côté, **l'institution universitaire** est soumise en permanence, au moins depuis la Loi Edgar Faure de 1968, à des réformes successives qui visent des objectifs qui reviennent comme une litanie, sans trop se préoccuper de leur caractère souvent contradictoire entre eux: démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur, diversifier et professionnaliser les formations pour répondre au

³ Nous n'ignorons pas ici la spécificité que représente une université de service public par rapport à d'autres types d'institutions publiques. Malgré tout des similitudes peuvent être trouvées sur des questions telles que l'autonomie de gestion, la démarche qualité, la concurrence avec le secteur privé, la mesure de la performance, l'accompagnement du changement, les relations avec les autorités de tutelle, etc.

marché de l'emploi et à l'insertion professionnelle des étudiants, réduire le taux d'échec et d'abandon en cours d'étude, promouvoir la recherche et les publications, valoriser la recherche par les transferts de technologie vers les entreprises. La LRU va dans le même sens sur le plan des objectifs mais présente une nouveauté considérable (un véritable saut qualitatif) dans sa forme et son contenu en offrant aux universités une autonomie de gestion très large, inédite dans l'administration publique française

. D'un autre côté, **les universités, en tant qu'organisations publiques**, sont sommées de transformer profondément leur mode de gouvernance pour se saisir de cette « autonomie ». C'est tout le sens du passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE) qui, sur la base d'une allocation « critérisée » et négociée d'un budget global (sans « fléchage ») alloué par l'autorité de tutelle, leur permet d'opérer, en toute indépendance, des choix stratégiques dans leur dépenses et dans le recrutement de leurs personnels de tout type et de tout niveau.

La LRU vise avant tout à réformer l'institution, tandis que le passage aux RCE vise à réformer le management des organisations publiques universitaires. Les RCE sont supposées découler logiquement de la LRU et sont présentées comme telles par les autorités de tutelle. En réalité, on a ici affaire à deux logiques qui ne se confondent pas entièrement et qui peuvent entrer en contradiction sur certains de leurs aspects. Dès la mise en chantier de la Loi, les syndicats se sont opposés à une réforme de l'institution universitaire, présentée par eux comme une remise en question de son caractère de service public et une première étape vers sa privatisation. De nombreux présidents d'université ont, à l'inverse, perçu la LRU comme une chance historique de préserver le caractère de service public de l'institution universitaire, tout en accédant à une autonomie leur permettant de se conformer à la modernité d'une norme européenne et internationale, de renouer avec l'essence même de l'université à ses origines du moyen-âge (La Sorbonne, Bologne, Oxford) et de disposer de véritables outils d'action stratégique (financiers et humains) pour conduire des politiques universitaires ambitieuses et innovantes. Les dynamiques contextuelles, liées notamment à la crise des finances publiques qui s'est accélérée à partir de 2009-2010, ont semblé donner raison à ceux qui s'opposaient à la LRU. Faute de moyens financiers et de ressources humaines à la hauteur des besoins nécessaires à l'accession à leurs nouvelles responsabilités et « compétences élargies », de nombreuses universités se sont retrouvées littéralement asphyxiées financièrement et de nombreux présidents d'université ont perdu de ce fait, les élections de 2012⁴.

Au niveau des politiques publiques affichées par des gouvernements de droite, comme de gauche, en France, comme dans la plupart des pays développés, la tendance générale est à l'austérité. Partout au niveau macroéconomique, et encore plus avec les récentes crises des finances publiques, on cherche à réduire les dépenses publiques et les déficits budgétaires (Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000)). Au niveau microéconomique, il s'agit dans le même esprit de rigueur budgétaire de réformer le management des organisations publiques à travers des mécanismes multiples d'amélioration de la performance. Imputabilité (rendre des comptes) et renforcement des contrôles, lutte contre les gaspillages et les fraudes, flexibilité et réduction des effectifs, participation et responsabilisation, innovation, démarche qualité et évaluation, gestion de projets, etc. sont devenus les maîtres mots de la mutation et de la modernisation des Administrations publiques. Il convient désormais, non seulement de s'inspirer des techniques managériales développées dans les entreprises (approche « usager-client »), mais aussi de ne pas craindre de mettre en place des « mécanismes type marché », de mettre en concurrence les organisations publiques et les entreprises privées et les organisations publiques entre elles. Le « benchmarking » à l'échelle nationale et internationale devient la norme du nouveau management des organisations publiques, rendue aussi nécessaire par le développement des relations contractuelles à tous les

⁴ Dans le même ordre d'idée, au cours des campagnes électorales, présidentielle et législative de 2012, le gouvernement et les partis de la majorité présidentielle n'ont même pas pu tirer bénéfice de cette réforme universitaire pourtant audacieuse et dans l'ensemble attendue et acceptée par la communauté universitaire.

niveaux (partenariats publics privés, contrats d'objectifs inter-organisationnels, recrutement d'agents contractuels) et le transfert à des entreprises privées d'un nombre croissant de tâches (externalisation).

Avec leur passage aux RCE, les universités ont été emportées par ce tourbillon managérial, ce qui a pu donner plus de crédibilité encore au discours syndical sur le fait que la LRU conduisait à la privatisation de l'institution universitaire, alors même que le bien-fondé et la nécessité de ces mesures de rationalisation pourtant antérieures à la LRU, n'étaient pas fondamentalement remises en cause par les différentes communautés universitaires. Ce paradoxe est lié à une deuxième forme d'ambiguïté que nous qualifierons de « managériale ».

II. L'ambiguïté managériale, ou le paradoxe de la primauté de la technique sur les enjeux.

Depuis les années 2000, bien avant la LRU, et notamment avec la Loi organique relative à la loi de finance (LOLF), les universités, à l'instar de toute la fonction publique en France comme dans la plupart des pays dans le monde, sont soumises, notamment par des évaluations internes et externes, à des pressions croissantes qui visent à améliorer leur gouvernance. Ces préoccupations managériales en matière de gouvernance et de gestion administrative et financière, souvent liées à l'adaptation aux contraintes budgétaires et à la pénurie de ressources humaines (enseignants-chercheurs et personnels administratif et techniques), sont aussi associées à des objectifs qui visent leurs missions fondamentales : l'excellence de l'enseignement et de la recherche, l'innovation permanente dans les méthodes et outils pédagogiques comme dans les équipements de la recherche.

A partir des années 2008-2009-2010, avec la mise en place de la LRU et le passage progressif des universités aux RCE⁵, ces « préoccupations », sont devenues une nécessité absolue. La mise en place de la réforme et des changements qu'elle induit, a conduit la gouvernance de l'Université à se focaliser dans un premier temps, presque exclusivement, sur la dimension organisationnelle et à adopter un discours normatif, si ce n'est technocratique et bureaucratique. Il s'agissait de faire évoluer l'institution universitaire vers un modèle « idéal » en définissant des objectifs stratégiques qui se déclinent en de multiples plans d'action qui ont une visée intégratrice.

La volonté affichée de rompre avec la routine d'une gestion traditionnelle, a conduit à ériger en modèle la gestion de projet, et à porter toute son attention sur la « méthode », voire la « technique » de la démarche qualité, plutôt que sur les « enjeux » et la réalité des comportements et des compétences des acteurs concernés par le changement organisationnel. L'illusion était forte de croire que le changement dépendait de la seule volonté des acteurs et non pas d'un lent processus de maturation et d'émergence de nouveaux comportements. Lewin (1947) insistait déjà sur l'importance de la « recristallisation » de l'organisation visant à intégrer le changement dans les opérations de gestion quotidienne. Tous les efforts organisationnels visaient à ancrer le

⁵ L'UNS a demandé de passer aux RCE dès le 1^{er} janvier 2010 en considérant qu'il s'agissait pour elle d'une véritable opportunité de développement lui permettant de décider de ses projets et de sa stratégie pour les atteindre, d'intégrer un modèle de gestion conforme aux meilleurs standards internationaux, de moderniser ses outils de gestion et de pilotage, de faire des choix qui la différencie par rapport à ses concurrents réels et potentiels, notamment en s'appuyant sur les avantages comparatifs :

- i) de sa pluridisciplinarité revendiquée et stratégiquement mise en avant ;
- ii) de l'importance et de la valeur de sa dimension recherche, reconnue par les classements internationaux (notamment celui de Shanghai) ;
- iii) de son implication au sein de la plus importante technopole d'Europe (Sophia Antipolis), notamment à travers son campus STIC (Sophiatech) et de l'Opération d'Intérêt National (OIN) « Eco Vallée » sur la plaine du Var ;
- iv) de sa démarche de pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) transfrontalier (avec l'Italie et ouvert sur le Sud de la Méditerranée) particulièrement originale, ambitieuse et innovante, dans le domaine des sciences marines notamment.

changement en l'institutionnalisant et en le consolidant (Kotter, 1996; Beer, Eisenstat et Spector, 1990). Il s'agissait de mettre en place un système d'incitations (primes) et de relations (dialogue de gestion) capable de mobiliser les acteurs décisionnaires (doyens et directeurs de laboratoires) susceptibles d'exercer un effet d'entraînement sur leurs « troupes », en leur faisant valoir tous les bienfaits qu'ils pouvaient retirer de leur adhésion au nouveau modèle de management. Le Président et l'ensemble de son équipe concentraient leurs efforts de communication en interne et leurs discours à l'extérieur, sur le « sens » (au propre comme au figuré) qu'il fallait donner aux réformes et aux « bénéfiques » attendus en termes de « prestige » de l'Etablissement (vis-à-vis des autorités de tutelle et de l'ensemble des parties prenantes), mais aussi d'un fonctionnement plus efficace, plus équitable et plus démocratique. L'idée était bien ancrée que l'ensemble de la communauté universitaire allait prendre conscience de la nécessité des changements et de ses exigences en termes de modification des comportements, dans le cadre de plans d'action réalistes orientés vers une progression continue et mesurable.

A l'UNS, le Président et son équipe étaient persuadés que l'appropriation du changement par l'ensemble des acteurs de l'université était indissociable d'esprit de créativité et de capacités d'initiative dans les domaines les plus divers, dès lors que l'on partageait les objectifs fixés par les conseils centraux (CS, CEVU et CA), et que l'on s'accordait sur le sens collectif des tâches à entreprendre à tous les niveaux de l'action organisationnelle pour la faire évoluer « *vers ce qu'elle doit devenir* » (Boffo, 2005)

Avec la crise financière de la dette privée (crise des subprimes de 2009) qui s'est vite transformée en crise de la dette publique à partir de 2010, on a assisté à un resserrement des budgets alloués par l'Etat aux universités, au moment même où, justement pour mettre en œuvre la LRU/RCE, les universités devaient augmenter significativement leurs dépenses en personnels qualifiés, recrutés sur budget de l'Etablissement, au détriment d'autres sources de dépenses, particulièrement sensibles aux yeux de la communauté universitaire.⁶ Dans une situation de stress financier, de nombreuses universités ont accéléré les réformes organisationnelles, et ont pris des mesures draconiennes de redressement budgétaire, qui ont été présentées comme des mesures de rationalisation, d'optimisation avec responsabilisation de l'ensemble des acteurs.

Les nécessaires réformes de gestion financière (comptabilité analytique, contrôle de gestion, tableaux de bord financiers, centralisation des services financiers, etc.), associées à l'autonomie financière et à la maîtrise d'un budget globalisé, se sont alors confondues avec la politique d'austérité et par un rapide raccourci avec la LRU elle-même. Les mécanismes sophistiqués d'allocation des moyens (modèle SYMPA) et de contrôle financier ont été considérés comme un subterfuge destiné à réaliser des économies à tous les niveaux de l'institution universitaire.

Les critiques et les actions syndicales ont largement joué sur cette ambiguïté managériale pour mieux jeter le bébé avec l'eau du bain. Cette même ambiguïté a été reproduite au niveau des autorités de tutelle. Le gouvernement, persuadé qu'il mettait beaucoup de moyens dans le cadre des « opérations campus » et des « investissements d'avenir » n'a pas perçu, ni entendu, ni été sensible aux appels au secours financier des présidents d'université mis dans l'impossibilité de faire face à des dépenses de fonctionnement accrues. Au bord de la faillite, et sous la pression du ministère via les recteurs, ce qui est un comble pour une loi qui devait au contraire rendre les universités plus autonomes, de nombreuses universités ont dû mettre en place en catastrophe, de nouvelles règles budgétaires et de nouvelles procédures. Elles l'ont fait, sans prendre suffisamment le temps de la concertation, de la formation des personnels et de la préparation des esprits, susceptible d'engendrer créativité, participation et en définitive une plus grande efficacité organisationnelle, tant sur le plan de l'allocation des ressources que sur le plan des dépenses et des

⁶ Notamment les dépenses d'infrastructure, d'équipements, de participation à des colloques, de soutien pédagogique (le « serpent de mer » des heures complémentaires), de dotation de base des laboratoires de recherche, etc.

emplois. Dans un tel contexte on a assisté à une montée des conflits, alimentés par des stratégies de pouvoir à caractère « politique » et idéologique, basés le plus souvent sur des intérêts divergents et contradictoires entre les catégories de personnel (professeurs et maîtres de conférence, titulaires et vacataires), les composantes (facultés, instituts), les services (centraux et de composantes), les parties prenantes (organismes de recherche par exemple tels que CNRS-INSERM).

L'urgence des mesures à prendre et la nécessité de mener globalement et simultanément l'ensemble des changements sur tous les fronts, sans pouvoir avoir le temps de séquencer par objectifs successifs et ordonnés, a pu renforcer l'illusion d'une centralisation autocratique et autoritaire du pouvoir autour du Président, de son équipe et des services centraux. L'image du « château » (siège de la présidence de l'UNS à Valrose), citadelle partant à l'assaut des composantes rétives au changement, est souvent apparue au cours de la campagne électorale de 2012, pour le renouvellement de la présidence.

On voit ainsi comment, ce qui devait être un outil au service du changement peut, dans un contexte conjoncturel de crise, venir menacer une réforme structurelle de changement. La théorie et la pratique de la gestion du changement dans les organisations publiques, ont souligné pourtant le besoin de temps, pour entraîner le plus grand nombre d'acteurs possible vers une appropriation démocratique du processus de changement dans ses différentes dimensions, et ce, afin de pouvoir le rendre pérenne et stable à long terme en l'enracinant progressivement dans une nouvelle « culture » organisationnelle.

L'UNS, n'a pas échappé à ce vaste mouvement de rénovation et à ce transport collectif. Le passage aux RCE, tel qu'il figure dans de nombreux documents d'orientation stratégique, devait lui permettre, dans un cadre qui préserve ses traditions universitaires attachées à l'indépendance, à la démocratie et à la prééminence de la communauté des enseignants-chercheurs, de se projeter dans la compétition internationale et de maintenir son rang d'université intensive en recherche. L'objectif stratégique de figurer parmi les 100 premières universités mondiales était censé donner du sens à une réforme en profondeur de sa gouvernance. Les changements organisationnels, tels qu'ils figurent dans le contrat quinquennal de l'Etablissement élaboré par la gouvernance, voulaient mettre en avant, « *avec intelligence et esprit d'innovation, des notions telles que :*

- i) la mesure de la performance et de la réussite tant en matière de recherche et d'enseignement, que d'administration proprement dite,*
- ii) la concurrence marketing ouverte de l'offre académique de formation,*
- iii) la rigueur de pilotage par des démarches qualité et le contrôle de gestion,*
- iv) ou encore la normalisation et l'intensification très sensible des zones de contact, voire de partage, avec le secteur marchand tant en matière de formation initiale et continue que de valorisation de la recherche et de transferts des résultats et des découvertes scientifiques vers le secteur des entreprises et de la société civile au sens large. »*

Avec le recul, nous nous rendons compte qu'il aurait fallu accorder davantage d'attention aux études académiques sur le changement organisationnel. Cela nous aurait permis de mieux distinguer le caractère protéiforme du changement et de pouvoir mettre en place des stratégies d'accompagnement plus différenciées selon les acteurs et selon que le changement concernait :

- *les processus et procédures, (intégration, optimisation) ;*
- *les ressources, (critères d'allocation et de contrôle) ;*
- *les pratiques (professionnalisation, responsabilisation) ;*
- *les objectifs et le positionnement (différentiation, concurrence) ;*
- *le style (autoritaire et coercitif ou coopératif ou collaboratif).*

Mais la « volonté » de conquérir une « nouvelle modernité » ne suffit pas, car les obstacles structurels et conjoncturels et l'inertie des habitudes et des comportements obligent à toujours

plus de persévérance, de pugnacité et de capacité d'emporter l'adhésion, non seulement de la communauté universitaire dans toutes ses composantes (Facultés, Instituts et Laboratoires, enseignants-chercheurs et personnels administratifs et techniques) mais aussi de l'ensemble des parties prenantes (étudiants, organismes de recherche, collectivités territoriales, entreprises...).

III. Les pouvoirs ambigus du Président d'Université dans une organisation publique complexe.

Même s'il n'impacte directement que la gestion financière et celle des ressources humaines, le passage aux RCE ouvre la possibilité d'un changement radical du mode de gouvernance traditionnel d'un établissement universitaire, en ce sens que la LRU donne au Président de l'Université⁷ un pouvoir et une responsabilité qui n'ont pas d'équivalent dans le reste de l'Administration publique française. Rien n'empêche en droit que ce « nouveau » pouvoir puisse s'exercer de manière autocratique et les organisations syndicales n'ont pas manqué de focaliser sur ce point particulier l'essentiel de leurs critiques de la LRU. Dans les faits, le pouvoir du Président est considérablement bridé par la nature même de l'Université, qui ne fonctionne ni comme une administration publique, ni comme une entreprise privée, mais comme une organisation hybride, qui présente à la fois un caractère public, dans ses missions de service public et dans sa dépendance financière par rapport à son ministère de tutelle, et un caractère autogestionnaire dans son mode de gouvernance et de prise de décision. L'ensemble des instances de gouvernance de l'Etablissement procède en effet d'élections libres et démocratiques qui élisent le Président comme un « Primus inter pares ». La durée assez courte de quatre ans (renouvelable une fois) du mandat présidentiel et des conseils centraux (Conseil d'Administration, conseil scientifique, conseil des études et de la vie universitaire et comité technique paritaire) ne donne pas le temps nécessaire pour une « dérive » autoritaire du pouvoir présidentiel, quand bien même le Président jouirait par ailleurs d'un statut (Professeur de classe exceptionnel, scientifiquement reconnu et ayant déjà accompli l'essentiel de sa carrière) qui le mettrait à l'abri de toute dépendance et pression de ses pairs, notamment lors de son retour « dans les rangs » à la fin de son mandat.

Paradoxalement, la complexité même de l'université tend à renforcer le pouvoir du Président comme force de proposition et d'arbitrage et lui permet ainsi de peser fortement sur la dynamique de changement.

L'Université est en effet une organisation particulièrement complexe basée sur un grand nombre de groupes et de relations horizontales et verticales formelles et informelles. De ce point de vue la « communauté universitaire » est un kaléidoscope d'entités de tailles différentes qui s'interpénètrent ou coexistent souvent sans se connaître véritablement, ou très peu, dans les instances transversales des conseils centraux. Ces entités varient selon le statut professionnel de leurs membres (Professeur, Maître de conférences, autres enseignants titulaires, enseignants vacataires, personnels administratifs et techniques), l'appartenance disciplinaire, l'idéologie syndicale ou politique, l'appartenance à une composante d'enseignement (faculté, institut...) et/ou de recherche (Equipe d'accueil ou Unité mixte de recherche), l'appartenance à différentes instances (conseils de fac ou conseils d'université, équipe présidentielle, équipes décanales...), etc.. Dans ce contexte interne, les forces centrifuges de conflits en tous genre, de concurrence entre les composantes sur les budgets et les moyens et de compétition entre les individus sur les promotions ont tendance à prendre le dessus sur les forces centripètes de coopération et de coalition. Le Président, apparaît alors comme seul en mesure de « s'élever au dessus de la mêlée », d'inspirer la confiance et de donner confiance, et de représenter l'ensemble de la communauté universitaire dans sa diversité d'intérêts particuliers. A condition qu'il préserve son crédit et ne se fourvoie pas dans des querelles partisans et qu'il montre son objectivité et sa neutralité bienveillante à l'égard de tous, y compris de ses opposants affichés, il est en mesure de faire émerger, sinon l'intérêt général, du moins des solutions de compromis acceptables par le plus grand nombre. Il doit alors

⁷ Le terme générique de Président est bien évidemment neutre du point de vue du « genre » (femme ou homme).

rester concentré sur des projets stratégiques d'intérêt collectif et apparaître comme le défenseur de l'institution et de ses membres non seulement dans les négociations avec la ou les tutelles, mais aussi vis-à-vis des parties prenantes extérieures. En partageant et en diffusant largement toute l'information dont il dispose du fait de sa fonction, en favorisant toutes les initiatives et toutes les innovations porteuses de changements positifs pour l'Etablissement, en donnant du sens aux différents projets, il devient alors en mesure de renforcer le sentiment d'appartenance à l'université et de peser sur le changement et l'évolution de l'organisation. La LRU et les RCE ne sont pas des buts en soi. Ce sont des outils que le Président doit savoir maîtriser (le montrer et le faire savoir) pour que l'organisation se développe, réalise pleinement ses missions de service public et assure à tous ses membres épanouissement de leurs compétences et bien-être dans leur vie professionnelle.

La LRU et les RCE ont ouvert aux Présidents des Universités et aux « forces du changement » universitaires, toujours fortement présentes et actives, des opportunités nouvelles d'action et des marges de manœuvre réelles et inédites pour définir et mettre en œuvre de véritables projets stratégiques. Ceux-ci, en fonction de la taille et de l'histoire de l'Etablissement et de la personnalité de son Président, peuvent être plus ou moins innovants et ambitieux dans leurs objectifs et dans la mobilisation des moyens pour les atteindre.

Le contexte national et international a cependant été favorable à l'émergence de stratégies universitaires fortes et ambitieuses animées par une « ardente » et excitante obligation de relever des défis historiques majeurs pour les Universités françaises. On ne saurait nier la volonté du Président de la République (Nicolas Sarkozy), lui-même non issu du système des grandes écoles, de donner plus de poids aux Universités à travers leur autonomie de gestion et des investissements lourds et sélectifs (Pôles de compétitivité, Contrats de projets Etat-Région, plans campus et investissements d'avenir). Des Ministres de l'enseignement supérieur et de la recherche (Mme Valérie Pécresse et M. Laurent Vauquiez) se sont activement engagés auprès des Universités et ont su emporter l'adhésion des Présidents d'Université. Le rôle de la Conférence des Présidents d'universités (CPU) a été déterminant dans l'acceptation des réformes et la mise en œuvre des changements nécessaires à leur réussite. A ce contexte national propice à l'acceptation de réformes structurelles, est venu se greffer un contexte international marqué par la prise de conscience nationale (des universitaires eux-mêmes comme des responsables politiques de tous bords) du « décrochage » des universités françaises dans l'espace européen et mondial de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le fameux « classement de Shanghai » a joué comme un révélateur puissant des faiblesses du système français d'enseignement supérieur et de recherche marqué d'une part par la présence des grandes Ecoles qui monopolisent et orientent les meilleurs étudiants en dehors des universités, et, d'autre part, par l'existence des organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRA, INRIA, CEA, etc.) qui occultent, même lorsqu'ils sont associés aux Universités (dans des unités mixtes de recherche), la visibilité nationale et internationale des Universités et des universitaires dans le domaine de la recherche et des publications scientifiques. Habités culturellement davantage à la compétition qu'à la coopération, les universitaires français n'ont eu aucun mal à se projeter dans un univers de plus en plus concurrentiel à tous les niveaux (régional, national et international) et dans toutes les dimensions de l'économie et de la société de la connaissance et du savoir mondialisés. Dès lors les Présidents d'université, soutenus par leur autorité de tutelle et persuadés de leur responsabilité historique, se sont engagés entièrement dans les mutations structurelles de leurs Etablissements. La création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) a permis à tous les Présidents d'université de déployer leur savoir-faire politique et leur imagination procédurale dans des alliances complexes destinées à faire émerger des entités nouvelles, jouissant d'une masse critique telle qu'elle devait leur permettre de rivaliser avec les meilleures universités mondiales et, pour les plus grandes d'entre elles, de prétendre pouvoir figurer dans le « top ten » des meilleures universités françaises et dans le top 100 du classement de Shanghai.

Ce transport collectif des Présidents d'Université n'avait rien de naïf. Ils étaient parfaitement conscients des ambiguïtés de la LRU et des difficultés de la mise en œuvre des RCE. Mais ils percevaient bien aussi la puissance des pressions externes liées à la marchandisation d'un savoir de plus en plus mondialisé et des dangers qu'elle faisait courir aux universités françaises. A l'unisson avec l'ensemble de leurs communautés universitaires, les présidents d'université restaient profondément attachés au statut de service public national de l'institution universitaire, qui leur garantissait leur indépendance pédagogique, scientifique et politique, et leur offrait la capacité de nouer avec le monde de l'entreprise et des collectivités territoriales, le plus souvent acquis à leur cause, un nouveau partenariat basé sur des relations de confiance et de coopération mutuellement avantageuses.⁸ Les Présidents d'université sont apparus comme les seuls interlocuteurs représentatifs aux yeux des entreprises et des collectivités territoriales, non seulement pour la mise en œuvre des CPER, mais de plus en plus aussi pour participer activement à des politiques concertées de développement territorial par l'élargissement de leur offre de formation aux besoins des marchés du travail locaux, par la montée en puissance des transferts de technologie liés à la recherche fondamentale et par leur contribution active aux « éco-systèmes de l'innovation ». Mieux asseoir l'ancrage territorial des universités dans le cadre de « politiques de sites » concertées, ne signifie pas un « repli local » mais suppose au contraire une plus grande ouverture et un plus grand rayonnement international.

Si l'alternance politique qui s'est produite en 2012 a montré une continuité des autorités de tutelle, dans le domaine des réformes universitaires, il est apparu malheureusement, à l'occasion des élections au renouvellement des universités, des discontinuités préjudiciables à un développement en douceur et en profondeur des stratégies de changement stratégique. Ces évolutions contrastées, selon les universités, peuvent accentuer des phénomènes de décrochage et de retard cumulatifs pour les universités les plus fragiles, qui se révèlent incapables de prendre appui sur les acquis de la gouvernance précédente. De ce point de vue la trop grande focalisation sur la personnalité du Président constitue un point faible de la réforme des universités, non pas en raison de prétendues dérives d'autoritarisme, mais en raison de l'absence de mécanismes organisationnels susceptibles d'assurer la continuité dans le temps des actions structurantes pour le devenir à long terme des Etablissements.

IV. Saturation, capacité d'absorption, entraînement: « le mieux est l'ennemi du bien » ou les « vertus thérapeutiques de la crise » ?

Comme une sorte d'écho amplifié d'un style de gouvernance porté par l'ancien président de la république, la multiplicité des projets lancés par les autorités de tutelle a provoqué beaucoup d'agitation et d'excitation, qui ont fini par se transformer en effet de saturation sur la communauté universitaire. Celle-ci, ayant atteint rapidement ses limites de capacité d'absorption du changement, a fini par désertir le front des réformes.

Dans le même temps où les universités entreprenaient une réforme en profondeur de leur modèle organisationnel de gouvernance,⁹ en lui consacrant une part importante de ses ressources financières et humaines, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche lançait des

⁸ La création de fondations universitaires pourrait être un bon outil de partenariat renforcé avec le monde de l'entreprise et des collectivités territoriales et qui peut constituer un puissant levier de changement et de transformation des universités.

⁹ Il fallait étoffer, restructurer et élever le niveau de qualification des « fonctions support » des RCE : les services comptables, financiers et de contrôle de gestion ; les services du personnel et de gestion de la paye, de la masse salariale et des ressources humaines ; les services d'ingénierie et de gestion du patrimoine immobilier et d'hygiène et sécurité ; centre de calcul, informatique et direction des systèmes d'information sans oublier les autres services centraux (recherche, scolarité et pédagogie, orientation et insertion professionnelle, handicap, relations internationales, intérieur, communication, plan vert, reprographie...) et les services des composantes éclatés, pour ce qui concerne l'UNS, sur plusieurs campus allant de Menton à la Seyne sur Mer, en passant par Nice, Sophia Antipolis, Cannes et Draguignan.

actions de grande envergure autour des « opérations campus » (« d'excellence » « prometteurs ») à hauteur de 10 milliards d'euros et des « investissements d'avenir » financés par un « grand emprunt » de 30 milliards d'euros. Chacune de ces actions était déclinée en plusieurs appels à projets portant sur des opérations lourdes et complexes qu'il serait fastidieux de décrire ici de manière détaillée. On retiendra cependant que pour pouvoir répondre dans des délais contraints à ces différents appels à projets, il a fallu mobiliser un nombre important de chercheurs et d'enseignants-chercheurs et de personnels qualifiés qu'il a fallu recruter sur ressources propres, faute de pouvoir disposer de suffisamment de compétences de haut niveau parmi les personnels statutaires de l'Établissement. Beaucoup d'énergie déployée et beaucoup de temps en réunions et négociations ont été consommés par la gouvernance centrale, le Président, les V-P, l'ensemble des directeurs de laboratoires et d'UFR, des personnes mises à disposition de l'Université par les collectivités territoriales et des bureaux d'étude extérieurs.

Par ailleurs l'UNS devait aussi conduire d'autres chantiers et projets structurants et lourds, majeurs pour son avenir : campus STIC à Sophia, campus de Médecine à Pasteur, MSH et ISEM sur le campus de Saint Jean d'Angély, campus de Cannes, Institut Méditerranéen sur les risques, l'environnement et le développement durable (IMREDD) à Nice-Méridia sur la plaine du Var dans le cadre d'une opération d'intérêt national (OIN) piloté par la Métropole Nice-Côte d'Azur, etc. Chacun de ces chantiers comporte sa propre complexité associant recherche, pédagogie, administration, équipement, immobilier.

On comprend mieux dans ces conditions comment l'université est tombée dans le syndrome du « trop » et du « trop peu ». Trop nombreux projets à la fois, trop de précipitation, trop gros projets, trop de dispersion. Trop peu de temps de consolidation, trop peu de temps de réflexion et de mise en cohérence, trop peu de concertation et de communication, trop peu de moyens.

La littérature théorique sur les changements simultanés montre, qu'en raison de leur complexité, leur gestion doit être à la fois contextualisée pour chacun d'eux (en fonction du type de changement), mais aussi plus globale, holistique (ou gestaltiste). Le gestionnaire doit pouvoir comprendre les sources d'inconfort que provoque chaque type de changement et adapter ses interventions en fonction des sources de préoccupations intenses.

Ce syndrome du « trop », dans un contexte de forte mobilisation a été amplifié par le désir d'en faire toujours plus de manière frénétique, pour corriger les erreurs, pour respecter les délais, pour être sûr de réussir et de figurer dans la « short list » des heureux élus. Mais « le mieux étant toujours l'ennemi du bien » on a fini par dépasser largement les capacités d'absorption de l'organisation et par décourager et lasser les meilleures volontés humaines et tarir leur énergie pour poursuivre le changement. Une telle dynamique entraîne des inquiétudes spécifiques liées à la démesure des initiatives et des changements excessifs.

Certes il aurait été plus sage et plus conforme aux pratiques exemplaires du management public de se concentrer sur moins de projets, d'y mettre plus de moyens et de ressources, d'y consacrer plus de temps pour la concertation et la communication, d'assurer une présence active des cadres supérieurs pour appuyer les efforts des troupes et donner in fine plus de sens au changement. (Mourier et Smith, 2001 ; Probst et Raisch, 2005)

Orlikowsky et Tyre (1993) ont montré que « les membres d'une organisation affichent et maintiennent une meilleure disposition au changement lorsque l'on procède par cycles de changement concentrés, entrecoupés de périodes de répit entre ces cycles, plutôt que de maintenir l'organisation dans un état permanent de changement. »

Selon Bourque (2007), « l'appropriation de changements multiples chez le gestionnaire serait fonction de sa capacité à développer une compréhension des changements, à interpréter le contexte de mise en oeuvre en termes de levier (régularité/fréquence des communications) et d'obstacle (rythme

d'implantation rapide), à évaluer ses propres capacités et caractéristiques personnelles et à être conscient de ses émotions, tout en adoptant des comportements lui permettant, ainsi qu'à son équipe, de s'approprier les changements vécus. Créer du sens pour intégrer les changements multiples dans une vision mobilisatrice et unificatrice. Au lieu d'adopter simplement une gestion par projet, ils auraient tout à gagner à opter pour une gestion à la fois différenciée, cohérente et intégrative de leurs changements simultanés. »

Dans le cas propre à l'UNS, la véritable question n'était pas de se conformer à une position raisonnable de limitation des projets en fonction de nos capacités d'absorption limitée, mais de savoir si nous avons véritablement le choix de pouvoir faire autrement dans un contexte de forte pression interne (des directeurs de laboratoire) et externe (de l'Etat, des collectivités et des entreprises) ? Pouvait-on rester impassible et indifférent à l'excitation générale faite d'émulation, de compétition et de concurrence entre les meilleures universités de recherche ? Fallait-il « voir laisser passer les trains » et rater des occasions uniques ? Comment choisir de manière très sélective dans une université pluridisciplinaire avec plusieurs laboratoires excellents sans courir le risque de faire encore plus de mécontents ? Ou pire encore de voir s'investir dans des projets concurrents portés par d'autres universités nos meilleurs enseignants-chercheurs ?

Au-delà de ce qui peut apparaître comme de « mauvaises excuses », nos choix étaient en réalité tout à fait délibérés et tout à fait conscients des risques ci-dessus mentionnés. Nous voyions dans ces appels à projets une occasion unique de fédérer les forces vives internes, souvent indifférentes ou sceptiques face aux réformes de la LRU, et de les faire adhérer et participer à la stratégie de changement qui avait été lancée par la gouvernance de l'Etablissement. C'était aussi une occasion unique de rassembler autour de l'Université un ensemble de forces internes (certains gros laboratoires localisés notamment à Sophia Antipolis) et surtout externes, qui avaient parfois tendance à vouloir, soit l'ignorer complètement, soit l'instrumentaliser dans un rôle de second plan. Il en était ainsi pour l'UNS, comme pour d'autres universités, des organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRIA), de certaines composantes associées (OCA), de groupes divers autour de la technopole sophilopolitaine, et de « personnalités » locales « politiques » ou « technocratiques ».

Comme le souligne souvent la littérature, une administration n'évolue que sous deux contraintes : celle de l'évaluation qui lui envoie un feedback de l'environnement et celle des crises qui surviennent quand l'inadaptation a atteint un point intolérable.

Un élément important du changement organisationnel a été d'institutionnaliser la pratique de l'évaluation afin de stimuler le processus d'évolution des universités et de le rendre continu. Une agence d'évaluation a été créée (l'AERES) dans ce but. Contestée par certains (les organismes de recherche notamment), reconnue par d'autres (les universités en général), cette institution n'a pas eu le temps de faire complètement ses preuves ni d'apaiser les tensions liées aux changements organisationnels qui ont continué d'être vécus comme une crise.

De manière plutôt intuitive et non parfaitement théorisée, la présidence de l'UNS était convaincue que la poursuite et l'accélération des réformes dans une institution publique lourde et complexe comme celle de l'université en général et de l'UNS en particulier, avait besoin de crises périodiques et de phases de stress intense. La gestion de la crise devait alors être intégrée et couplée à la gestion du changement.

D'un point de vue marxien, la crise est en effet un moment particulièrement propice aux changements « révolutionnaires » car les individus n'anticipant plus d'avance leur place dans les « rapports sociaux de production » anciens, sont disponibles pour des changements radicaux de leurs modes de pensée et de leurs conditions sociales d'existence. Ils sont alors prêts à accepter les idées « révolutionnaires » (prise de conscience de classe) et à participer activement aux actions

proposées et menées par des « élites » ouvrières organisées au sein d'un parti « éclairé » (en l'occurrence pour Marx, le parti communiste prolétarien).

D'un autre point de vue, empruntant à une démarche systémique à l'instar d'Edgar Morin, nous pensons que la crise détruit et construit à la fois. Elle exacerbe pour un temps les relations d'opposition et de concurrence, qui existaient de manière latente pour pouvoir mieux faire resurgir de manière manifeste, les relations de complémentarités et de coopération. Pour cela, la crise doit être canalisée pour mieux éliminer, transformer ou détourner les comportements et les forces qui s'opposent au changement. (Morin E. (1976)). La crise est ainsi révélatrice des potentialités positives du système, de sa capacité de résilience et de survie. Des travaux plus récents ont pu analyser le rôle de la « *résilience organisationnelle* » comme véritable vecteur stratégique du changement dans l'organisation et souligner que les crises dans les organisations publiques étaient « *des occasions particulièrement propices au changement* » (Bout L. (2005)). « *Dans un environnement en mutation, les organisations doivent faire évoluer leurs missions et objectifs ainsi que leur modèle d'activité. Ces mutations sont d'autant plus critiques dans le secteur public que les outils de gestion utilisés pour répondre au changement sont souvent mal adaptés. Ces situations de crises pour les décideurs et organisations publiques, peuvent, sous certaines conditions explicitées ici, se transformer en levier stratégique pour conduire le changement au sein des organisations et rendre l'organisation résiliente face à la crise* » (Rochet et al. (2008)).

Notre point de vue était qu'il fallait mettre à profit la crise pour briser les anciennes rigidités et surtout ne pas brider la créativité, ni bloquer les potentialités émergentes, dans de nouvelles rigidités. Il nous fallait en quelque sorte, endogénéiser la crise pour en faire un *momentum* d'un processus de transformation organisationnelle. Pour nous, mettre l'organisation publique « en crise » ne signifie pas la désorganiser ou l'empêcher d'assurer « la continuité du service public ». Il s'agit en fait de ne pas craindre de pousser jusqu'à leurs limites extrêmes les phases de tension de façon à faire surgir des solutions créatives et innovantes. Notre vision est plus « évolutionniste » que révolutionnaire, dans le sens où l'organisation est une structure vivante complexe, capable d'un fonctionnement cognitif d'apprentissage et d'adaptation à son environnement interne et externe (Arena R. et N. Lazaric (2003)).¹⁰ Nous pensons que cette « adaptation », cette « résilience organisationnelle » est une co-évolution qui se révèle encore mieux dans les situations extrêmes, car l'organisation doit alors faire montre de sa créativité pour trouver des solutions nouvelles, afin d'intégrer des éléments de complexité qui surgissent brusquement dans son environnement, tout en menant en retour une action structurante sur cet environnement.¹¹

Il est intéressant sur ces questions de regarder de plus près la littérature sur la distinction entre changement continu et changement épisodique qui opère par rupture ou par réajustement brusque pour corriger une trajectoire déviante. Le point de vue sur le management du changement stratégique diffère selon que l'on raisonne dans un cadre « d'équilibres intermittents » (*punctuated equilibrium*) (Tushman et Romanelli, 1985 ; Gersick, 1991), ou, au contraire dans le cadre d'une évolution continue du changement « *qui met l'accent sur les décisions, les actions, les interactions et les adaptations quotidiennes qui sont prises ou qui se produisent constamment en modifiant parfois de façon imperceptible ce que l'organisation fait et comment elle le fait d'un moment à un autre. Au fil du temps, ces petites adaptations progressives peuvent entraîner des transformations cumulatives substantielles, en partie voulues et en partie strictement le fruit d'un heureux hasard, alors que les gens font preuve d'improvisation pendant leurs pratiques courantes* (Hatch, 1998 ; Kamoche, Cunha et Cunha, 2002).

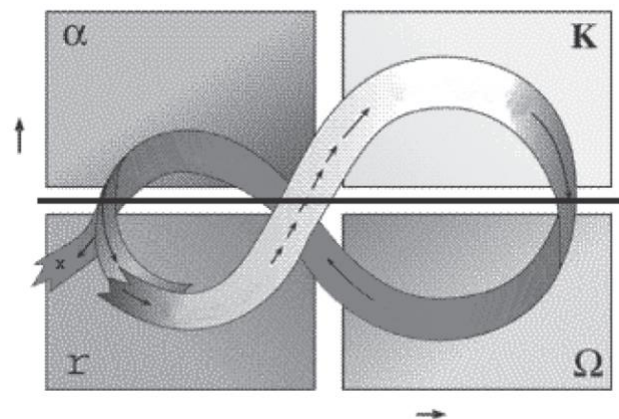
¹⁰ On retrouve ici le concept « d'organisation apprenante » que Michel Crozier a appliqué à l'entreprise.

¹¹ Ce point de vue doit être bien évidemment contextualisé, car dans une situation de troubles sociaux et de crise politique extrême qui se traduit par une marche aléatoire vers un changement de régime qui n'arrive pas à émerger, l'administration apparaît souvent comme un élément majeur de stabilité vis-à-vis de son environnement. L'urgence est davantage à la non-interruption du service public et à la sécurisation des personnels et des usagers qu'à la mise en œuvre de réformes brutales dont le succès est loin d'être assuré dans un tel contexte.

Ces deux visions ne sont pas si opposées que cela. Elles peuvent se combiner dans un point de vue évolutionniste et dynamique des organisations publiques où la crise apparaît comme un moment transitoire du changement dans une représentation cyclique.

Le schéma de Gunderson et Holling, développé à partir de l'observation de la résilience des écosystèmes (figure 1) est de ce point de vue très instructif dans le sens où il permet de mieux rendre compte d'expériences variées dans le contexte d'organisations de nature différentes. Il nous permet ici de faire une analyse plus fine de notre propre vécu à l'occasion de la mise en œuvre des RCE, en la situant dans une perspective de dynamique de long terme.

Figure 1 - Cycle dans l'évolution des systèmes adaptatifs (d'après Gunderson et Holling, 2002)



Le cycle se décompose en 4 phases :

- la phase r est celle de la croissance et de la conquête ;
- la phase K est celle de la consolidation bureaucratique ;
- la phase Ω serait celle de la crise proprement dite. C'est une phase de « destruction créatrice », au sens de Schumpeter, caractérisée par une très forte interdépendance des systèmes et une grande vulnérabilité aux chocs externes.
- La phase α vient ensuite. C'est une phase de réorganisation, où se recréent de nouveaux organismes, un nouveau capital organisationnel qui reboucle rapidement sur la phase de croissance r .

Appliqué à l'université en général et à l'UNS en particulier, ce schéma signifierait que, par rapport à la question de l'accession à une autonomie pleine, entière et parfaitement maîtrisée, nous en serions encore, après 3 années de mise en œuvre des RCE, à la phase r , de croissance et de conquête, et pas encore à la phase de consolidation bureaucratique.

Mais si nous adoptons un autre point de vue plus conforme à la réalité, en considérant que la mise en place des RCE s'apparente à une phase de « crise » Ω de « destruction créatrice », à partir de laquelle va émerger, au cours de la phase α , le nouveau modèle (marqué par des réorganisations et l'acquisition d'un nouveau capital organisationnel), on pourrait considérer que l'UNS,

contrairement à d'autres universités qui ont su capitaliser sur les acquis antérieurs de la précédente gouvernance, reste toujours bloquée sur la phase Ω . Celle-ci prend alors la forme d'une crise larvée, marquée non plus par une agitation créatrice, mais par une atonie généralisée.

C'est ici qu'apparaît, selon nous, la faiblesse de l'organisation publique universitaire par rapport à d'autres types d'organisations publiques. Le mode de renouvellement des gouvernances universitaires ne favorise pas une évolution continue cumulative certaine. Des stagnations plus ou moins prolongées, voire des régressions sont toujours possibles en raison même de la trop grande concentration sur un petit nombre de personnes (le Président et son équipe), des forces capables de porter les réformes et de conduire le changement. Cette faiblesse est presque congénitale à l'Université. On ne la retrouve pas par exemple dans les grandes écoles. Elle est la conséquence inéluctable d'une organisation éclatée et morcelée en petites chapelles et en petites communautés qui défendent toutes des intérêts particuliers, au détriment de l'intérêt général de l'Université à laquelle ils ne s'identifient pas, ou très peu. C'est la raison pour laquelle nous avons mené, au cours des deux premières années de la réforme, une lutte incessante contre le système « facultaire » et les composantes « à statut dérogatoire ». Dès lors, la question du changement ne se posait pas tellement pour nous en termes de lutte contre des comportements individuels de « résistance au changement », mais en termes de structures qui modèlent ces comportements et les surdéterminent.

Pour sortir de la phase Ω et amorcer un passage en douceur à la phase α , nous avons mis en place à l'UNS, un double mouvement participatif:

- Une élaboration ascendante (bottom-up) de la stratégie à moyen terme de l'université, qui a associé largement l'ensemble de la communauté universitaire (composantes, laboratoires, services administratifs...) à l'élaboration d'un projet d'établissement, qui a été légitimé par un contrat quinquennal signé de manière solennelle avec le ministère de tutelle.
- Un dispositif descendant (top-down) d'un système de pilotage stratégique opérationnel à partir de commissions et de conférences à différents niveaux, destinées à associer étroitement les doyens, les directeurs de laboratoires, les cadres administratifs au processus de changement organisationnel. Le remplacement d'une direction centrale technocratique par une direction managériale participative a permis de mobiliser largement le personnel d'encadrement autour des grands enjeux stratégiques de l'université et de la qualité de service aux usagers. Il s'agissait de créer une architecture de services hautement compétents, et dont les cadres étaient rompus au pilotage stratégique, à valeur ajoutée augmentée et, au surplus, à coûts constants.

Le changement de gouvernance intervenu en avril 2012 a interrompu cette dynamique. Elle devra inévitablement reprendre son cours sur des bases similaires, mais avec quelle perte de temps, quel préjudice pour l'université et, surtout, quel gâchis humain ?

V. L'importance décisive de la gestion humaine du changement stratégique.

Il n'y a pas selon nous de gestion réussie du changement stratégique dans une organisation publique sans une extrême attention portée à la gestion humaine. Il faut absolument éviter le piège de la rationalisation technocratique et engager dès le départ un processus d'apprentissage organisationnel, qui permet de déboucher très vite sur des améliorations du fonctionnement des services en développant les capacités d'initiative de l'ensemble des personnels et plus spécifiquement de l'encadrement.

Les principes de management que nous avons mis en œuvre avec plus ou moins de bonheur et de succès étaient les suivants:

- implication personnelle du Président et de son équipe dans le fonctionnement de

l'Administration;

- recrutement de personnels d'encadrement hautement compétents, notamment sur les fonctions support :
 - i) directeur général des services,
 - ii) DRH,
 - iii) chef des services financiers et agent comptable;
 - iv) directeur du patrimoine et de la gestion immobilière;
- formation et mobilisation de l'ensemble des personnels à tous les niveaux ;
- décentralisation des responsabilités opérationnelles ;
- développement de l'imputabilité et de la responsabilisation à tous les niveaux ;
- mise en place de la démarche qualité sans se focaliser sur des mesures quantitatives de la performance;
- réforme des systèmes d'information pour développer le pilotage stratégique ;
- politique active de communication et de circulation de l'information.

Dans les organisations publiques en général, et l'université n'échappe pas à la règle, il n'y a pas une tendance naturelle du personnel d'encadrement à l'innovation organisationnelle. L'idée reste fortement ancrée que tout changement significatif doit venir du ministère sous forme d'un cadre légal et de directives règlementaires, et qu'il doit se traduire par une augmentation des ressources allouées à l'organisation. Souvent dans ce contexte, la formation du personnel d'encadrement et sa « mise à niveau », s'effectue dans un cadre national dans des séminaires organisés soit par l'Administration centrale, soit par la CPU. Des réseaux de personnels d'encadrement des universités se mettent en place à cette occasion et nous n'avons pas hésité à y impliquer fortement nos cadres supérieurs.

Pour autant la question du management humain dans une organisation complexe, comme celle de l'université, ne se confond pas, et ne saurait se réduire, à la seule « GRH » (gestion des ressources humaines) qui se substituerait aux anciens « services du personnel ». Nous défendons pourtant l'idée que l'on ne peut se passer d'un changement radical, organisationnel et culturel, en ce domaine qui passe par le recrutement d'un DRH qui soit un vrai professionnel rompu aussi à toutes les techniques modernes du management participatif par objectifs et de la négociation collective. Les questions telles que la décentralisation, la flexibilité, la sélection sur les compétences, la performance, l'évaluation, l'individualisation des plans de carrière et des rémunérations, la fameuse « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC), etc. doivent être abordées de front, sans complexes et sans tabous. Mais il faut se garder de croire que l'on tient dans ces nouvelles pratiques « LA » solution magique aux changements des comportements dans les organisations publiques.

Nous pensons que les résultats, jusqu'à présent plutôt mitigés de la réforme universitaire et des stratégies de changement dans les universités sont en grande partie dus au décalage entre les objectifs affichés, les mesures prises pour les atteindre et l'inertie des comportements, couplée à de fortes « routines organisationnelles » (*Feldman, 2004 ; Feldman et Pentland, 2003*). Les variables sur lesquelles la GRH prétend agir n'évoluent jamais toutes au même rythme, ni toujours dans le sens attendu. C'est ainsi par exemple que l'objectif de décentralisation, de responsabilisation et de participation peut être réalisé de manière autocratique et conduire paradoxalement à un renforcement des règles et des procédures bureaucratiques. Ces phénomènes ont pu être observés également dans les entreprises privées (*Mintzberg, 1979*). Le manque de cohérence (« l'incohérence processuelle ») entre le contenu proclamé des réformes publiques et le processus par lequel elles sont effectivement importées a fait l'objet d'une abondante littérature fondée sur une multitude d'études de cas (*Horton, 2003; Emery et Giaque, 2003*). Ces « contradictions » sont rapidement perçues par une communauté universitaire rompue à la critique et peuvent conduire à discréditer toute entreprise de « modernisation » et toute expérimentation destinée à généraliser « des bonnes pratiques », sans souvent prendre garde à la singularité des contextes et à la

spécificité des processus de changement.

La présidence de l'UNS a pu donner le sentiment de succomber à cette idéologie managériale des ressources humaines et de fait, les travers ci-dessus décrits ont pu être observés.

Au-delà de cette dimension managériale de type organisationnel, il subsiste dans les universités une dimension « politique » qui doit être intégrée à la gestion humaine du changement stratégique. Celle-ci passe par une bonne analyse et une bonne compréhension de la manière dont s'organisent les différentes strates et groupes de la communauté universitaire à l'occasion d'une réforme de structure telle que la LRU.

Transcendant en partie les habituels clivages universitaires bien connus (syndicaux, politiques, disciplinaires, etc.) on voit se dessiner vis à vis de la réforme plusieurs groupes qui appellent chacun des réponses différentes en termes de management humain de la conduite du changement.¹²

1. Les « **indifférents** », qui ne se sentent pas (ou très peu) concernés ;
2. Les « **égocentriques** », préoccupés par leur propre devenir et les conséquences de la réforme sur leurs conditions de travail, leur rémunération, les avantages acquis, etc. ;
3. Les « **attentistes** », sceptiques quant à l'impact supposé sur l'institution;
4. Les « **inquiets** », qui manifestent (ou qui ressentent) des inquiétudes à la fois sur la légitimité du changement, sur leur propre capacité à être à la hauteur des attentes et des exigences requises et sur la capacité et l'engagement du Président et de l'équipe dirigeante à maîtriser le changement et à le mener à terme.
5. Les « **participatifs passifs** » qui attendent qu'on leur donne des directives et des moyens pour se conformer aux exigences du changement et qui comptent sur la compréhension et le soutien de leur supérieur direct et de la gouvernance centrale de l'Etablissement ;
6. Les « **participatifs actifs** » qui s'impliquent dans les différents comités, participent aux commissions, demandent à bénéficier des plans de formation, collaborent volontiers avec d'autres services et manifestent enthousiasme et intérêt pour les réformes ;
7. Les « **créatifs** », qui ne craignent pas d'innover en allant au-delà des attentes, qui débordent d'imagination et d'initiatives et font régulièrement des propositions pour aller plus vite, plus loin et mieux dans le sens des réformes.

Faute de moyens, de temps (il a fallu souvent agir dans la précipitation) et peut-être de volonté, la gouvernance centrale de l'Etablissement n'a pas pu faire une analyse détaillée et fine de ces différents groupes de manière à pouvoir répondre de manière différenciée à leurs attentes et à leurs préoccupations. Elle s'est concentrée sur les trois derniers groupes en espérant que les quatre premiers groupes, qu'elle considérait d'ailleurs de manière indifférenciée, finiraient par effet de mimétisme et par nécessité, à s'engager dans la voie des changements proposés.

Une littérature récente fait état à propos de l'introduction d'une nouvelle technologie, d'une autre différenciation des attitudes en **quatre types de pratiques d'appropriation du changement**: les rebelles, limitées, conformistes ou sophistiquées. (Boffo (2005))

Les rebelles reflètent des pratiques où les destinataires tentent de mettre en échec les intentions des promoteurs ;

¹² Cf. le modèle des phases de préoccupations qui privilégie l'approche issue du courant humaniste et du développement organisationnel. Hall et Hord (1987 ; 2001). La théorie des phases de préoccupations (Bareil, 2004a ; Bareil et Savoie, 1999) montre que des préoccupations diversifiées à l'égard de tout changement sont exprimées selon une séquence probable. Elle considère que chaque destinataire est appelé à vivre des inquiétudes normales et légitimes envers un changement. Selon cette théorie, il existe chez tout être humain une tension entre le désir de changer et son besoin de sécurité. Par conséquent, la nouveauté inspirerait moins une opposition en règle, mais davantage de préoccupations.

Les pratiques limitées sont celles par lesquelles les individus tentent de marginaliser le changement et d'en faire le moins possible ;

Les conformistes ont des pratiques qui respectent en tous points l'esprit de la technologie et du changement ;

Les pratiques sophistiquées démontrent, à l'inverse des précédents, la créativité des utilisateurs finaux qui s'efforcent d'améliorer le changement bien au-delà de ce qui avait été envisagé par les promoteurs.

Boffo souligne à juste titre que les pratiques rebelles ne sont pas nécessairement négatives. Elles sont orientées dans une direction qui se situe à l'opposé des intentions des promoteurs, ce qui pourrait les amener eux-mêmes à changer leurs propres comportements. Il souligne également que ces pratiques ne sont pas figées et qu'elles peuvent évoluer chez un même individu en fonction du degré d'ouverture du promoteur et peuvent passer de « rebelles » à « sophistiquées » (ou l'inverse) et ainsi être interprétées différemment.

Ces différentes analyses ont le mérite de « démystifier » la fameuse question de la « résistance au changement » qui serait en quelque sorte inhérente à la nature humaine. (Bareil C. (2008))¹³

« Dans le secteur public, les changements organisationnels majeurs de ces dernières années ont engendré toutes sortes de réactions de la part des différents groupes d'acteurs qui se sentaient concernés. Ces réactions, parfois vives et communément reconnues comme de la résistance au changement, seraient, de l'avis des experts en transformation, l'une des causes majeures d'échec (ou de demi-succès) des changements organisationnels. » (Bareil C. (2008)).

La problématique de la résistance au changement met en avant « les réactions d'insécurité, de crainte, de peur, d'appréhension, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience ». (Collerette, Delisle et Perron (1997), ou encore « d'indifférence et de cynisme » (Abrahamson, 2004; Stanley, Meyer et Topolnytsky, 2005). Dans tous les cas de figure la « résistance » est ici perçue comme négative, car elle exprime un refus du changement et des actions pour y faire obstacle.¹⁴

Bareil (2004a) a pu repérer plusieurs causes et niveaux d'analyse de résistance au changement : individuel, organisationnel, culturel, etc. Sous les causes individuelles, apparaissent des caractéristiques telles que l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu ou la perte de contrôle.

Oreg (2003), mesure la résistance au changement en fonction du degré d'aversion au risque, d'intolérance à l'ambiguïté et de fermeture à l'expérience, alors que Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) lie la résistance au cynisme.

Dans le milieu universitaire, la dimension culturelle nous paraît plus importante pour expliquer les comportements de résistance face au changement organisationnel. Le changement proposé ne doit pas véhiculer explicitement ou implicitement des valeurs jugées contradictoires, divergentes ou en opposition avec celles de service public, d'indépendance pédagogique et scientifique, de liberté d'opinion et de participation citoyenne. Les dimensions « politique » et historique propres à

¹³ « Le terme « résistance au changement » remonte aux auteurs Coch et French, qui, en 1948, publiaient un article dans la revue *Human Relations*, intitulé « *Overcoming resistance to change* ». Ils y présentaient la résistance comme un phénomène individuel à surmonter par les gestionnaires et encourageaient ces derniers à utiliser des méthodes de participation. Lewin (1952) positionne plutôt la résistance au changement au niveau des systèmes présents au sein des groupes, alors que Lawrence (1969), dans un article de la prestigieuse revue *Harvard Business Review*, propose que l'impact du changement sur les relations sociales tend à créer plus de résistance que le changement lui-même. » (Bareil C. 2008)

¹⁴ Les syndicats engagés contre la LRU présentent au contraire « la résistance » comme un acte héroïque visant à empêcher une entreprise nocive de démantèlement du service public menée par un pouvoir de droite jugé réactionnaire.

l'institution concernée jouent également un grand rôle. Selon le degré de confiance accordé à la gouvernance, l'expérience des échecs des réformes passées, la perception de l'engagement politique du Président et de son équipe, sa capacité à protéger l'institution contre les agressions extérieures, à la défendre auprès des autorités de tutelle, etc. on résistera passivement ou activement aux changements proposés.

De même, dans une organisation universitaire très « politisée » au sens propre comme au sens figuré, les notions de coalitions dominantes, de jeux de pouvoir et de groupes d'intérêts prennent souvent le pas sur des considérations individuelles et psychologiques. Les résistances se focalisent alors sur la rétention de l'information, la protection des avantages acquis, le respect de la démocratie et des conseils dans les prises de décision, etc.

En définitive, le changement peut être jugé inopportun en fonction de la culture organisationnelle, de sa complexité ou de la succession des mesures proposées, sans lien direct avec son bien-fondé sur le plan de l'intérêt même de l'organisation publique et de son évolution.

En tout état de cause (notamment selon nous, dans l'institution universitaire), cette résistance n'est jamais avouée en tant que telle (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2003). Elle se présente toujours de manière détournée, cachée et ambiguë. Il est difficile de prévoir les formes violentes qu'elle peut prendre, à quelle occasion ? Dans quels domaines et quand ? (A l'annonce du changement, au cours de sa mise en œuvre ou plus tard après sa réalisation). Cette imprévisibilité est due au continuum de comportements allant des manifestations en faveur du changement à des réactions d'hostilité. On a pu montrer comment on pouvait passer de « *la résistance active (opposition explicite)*, à *la résistance passive (opposition indirecte, de conformité)*, puis au *soutien passif (soutien modeste avec légers sacrifices)* et finalement au *soutien actif (championing ou enthousiasme élevé envers le changement, dépassant les attentes)* » (Herscovitch et Meyer (2002)).

Souvent, la question du promoteur du changement a été sous estimée pour démystifier la résistance. « *Les comportements des individus seraient constamment évalués en fonction de ce qui est recherché par les promoteurs et non pas seulement en fonction du changement lui-même. Le destinataire réagirait non seulement à une idée nouvelle qui lui est soumise, mais plus encore : il répond au contexte, à la façon de faire et de dire, au contenu et au sens du changement, mais également à l'intention et à la concrétisation de l'idée du changement soumise par son promoteur.* » (Bareil C. (2008)), (Boffo 2005).

La notion de confiance revêt ici, selon nous une importance décisive. Le mot confiance a des racines communes avec la foi, la fidélité, la fiabilité (fides en latin) mais fait aussi référence à traité, pacte, convention (fedus en latin). La confiance nous renvoie à croyance qui renvoie elle-même, à crédit et créance. Dans la gestion humaine du changement, la notion de confiance se mérite et se construit en permanence par l'extrême attention que l'on doit porter au respect des personnes et à l'empathie qu'il faut leur témoigner.

Emporté par le désir de construire du neuf et d'opérer des changements radicaux, on a parfois tendance à ne pas prêter suffisamment d'attention à ce que l'on détruit ou déstructure, et à celles et ceux qu'on laisse sur le bord de la route.

Le « New Public Management », a focalisé ses préoccupations sur l'apprentissage de nouvelles recettes empiriques et non sur la question du « travail adaptatif » qui permet le *feedback* sur la base de connaissance épistémique (Mokyr, 2003).

Dans le secteur concurrentiel, la recherche montre que l'innovation organisationnelle ne provient pas de l'application d'une connaissance prescriptive que sont les recettes de management, mais de

l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles (les « *capabilities* »), soit la création d'une nouvelle connaissance.

EN FORME DE CONCLUSION...

Les facteurs de résistance au changement dans les organisations publiques sont certes de nature collective et sociologique: remise en cause des « règles du jeu », statut, pouvoir, capacité d'influence, autonomie des acteurs, valeurs... Mais, il convient de ne jamais oublier la dimension individuelle et psychologique non pas seulement dans ses considérations habituelles (peur de l'inconnu et de l'incertitude, préférence pour la stabilité, crainte de perdre des avantages acquis, crainte d'une remise en cause de ses compétences, etc.), mais aussi et surtout dans les vécus propres à des personnes qui ont chacune une « histoire » personnelle à laquelle il faut accorder une attention et une empathie particulière. Les objectifs du changement ne justifient pas tout. Les leviers de pilotage des processus de changement ne doivent pas être de nature technocratique, basés sur l'absence de considération des personnes et sur la manipulation. Il faut partir de l'idée que chaque personne, quels que soient son rang et son statut dans l'organisation, aspire à « bien faire », à se réaliser et à s'épanouir dans son travail, à condition qu'on lui témoigne respect, considération et marques de confiance.¹⁵ Un plan de formation par exemple, ne doit pas avoir seulement pour but de répondre aux seuls besoins de l'organisation et du changement, il doit aussi correspondre à une demande individuelle, qui n'est pas toujours formulée selon un « plan de carrière » explicite, mais qui révèle toujours des aspirations, propres à un vécu et à une histoire personnels. L'organisation publique en quête de changement stratégique et de modernisation gagnerait, selon nous, à ne jamais oublier l'humain et l'éthique de la responsabilité selon les principes mêmes de la philosophie d'Emmanuel Lévinas. « *C'est le « visage » de l'autre qui fait effraction dans mon être et rompt ma tranquillité, interroge mon droit à persévérer dans mon être et à user du monde comme s'il était mien. La source de la morale, est le "qu'allais-tu faire ?" que je déchiffre sur le visage d'autrui* ».

¹⁵ Pour autant, il ne faut pas tomber dans un angélisme béat et ne pas voir que les comportements égoïstes et les conflits sont présents dans toutes les organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Sans doute faut-il aussi accepter une part d'injustice et partager avec philosophie le point de vue fataliste d'Ibn Khaldûn, ce fin connaisseur de l'âme humaine, pour qui, « *il ne peut y avoir beaucoup de bien qu'avec un peu de mal...Le bien ne disparaît pas à cause de ce peu de mal : au contraire, il se l'annexe. Et c'est ce qui explique l'injustice en ce monde* » (Ibn Khadûn, (1968) « La Muqaddima p. 801)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrahamson, E. (2004). *Change without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*, Boston, Harvard Business School Press.
- Allaire, Y. et E. M. Firsirotu (1985). « How to Implement Radical Strategies in Large Organizations », *Sloan Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 19-24.
- Amadiou, J.-F. et L. Cadin (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.
- Amburgey, T. L., D. Kelly et W. P. Barnett (1993). « Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 51-73.
- Arena R. et N. Lazaric (2003) « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », *Revue économique* 2/2003 (Vol. 54), p. 329-354.
- Armenakis, A. A. et A. G. Bedeian (1999). « Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 293-315.
- Autissier D., Moutot J.-M., (2003). « Pratiques de la conduite du changement », Dunod,
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I., (2007). « Les managers de première ligne et le changement », *revue française de gestion*, n° 174, 2007/5, p. 115-130.
- Bareil C. (2008), « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 14 n° 3, automne 2008
- Bareil, C., A. Savoie et S. Meunier (2007). « Patterns of Discomfort with Organizational Change », *Journal of Change Management*, vol. 7, n° 1, p. 13-20.
- Bareil, C. (2004a). « Gérer le volet humain du changement », Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2001). « Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 7, n°s 3-4, p. 223-241.
- Bareil, C. et A. Savoie (1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, [numéro spécial sur la transformation des organisations], vol. 24, n° 3, p. 86-94.
- Bartoli A. (2006). « Le management dans les organisations publiques », Dunod,
- Bartoli A., Chomienne H. (2007), « Le développement du management dans les services publics: évolution ou révolution ? », *Les cahiers français n°339, les services publics, la documentation française*, juillet-août.
- Beer, M., R. E. Eisenstat et B. Spector (1990). « Why Change Programs don't Produce Change », *Harvard Business Review*, vol. novembre-décembre, p. 4-12.
- Boffo, C. (2005). *L'évolution des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : comment*

se fait l'appropriation d'un changement technologique, thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal.

Bout L. (2005), « De la gestion de crise à la résilience organisationnelle... », Le magazine de la communication de crise et sensible – vol.10 – www.communication-sensible.com

Bouwen, R. et R. Fry (1993). « Innovation et apprentissage organisationnel », Communication et Organisation, n° 3,

Boyne, G. A., G. Jenkins et M. Poole (1999). « Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison », Public Administration, vol. 77, n° 2, p. 407-420.

Brouwers et al., (1997), « management humain et contexte de changement », De Boeck université.

Buchanan, D. et R. Badham (1999). « Politics and Organizational Change: The Lived Experience », Human Relations, vol. 52, n° 5, p. 609-629.

Burgelman, R. (2002). « Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in », Administrative Science Quarterly, vol. 47, n° 2, p. 325-357.

Carnall, C. (2007). Managing Change in Organizations, 5e éd., Prentice Hall.

Collerette P. (2008), « Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique », Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique, vol. 14 n° 3, automne 2008

Collerette, P., R. Schneider et P. Legris (2003). « La gestion du changement organisationnel, 5e partie, Communication et changement », ISO Management Systems, mai-juin, p. 48-57.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977). L'acteur et le système : les contraintes de l'action organisée, Paris, Seuil.

Demers, C. (1999). « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Gestion, vol. 24 n° 3, p. 131-139.

Denis, J.-L. et F. Champagne (1990). « Pour comprendre le changement dans les organisations », Gestion, vol. 15, n° 1, p. 44-55.

Denis, J.-L., A. Langley et L. Cazale (1996). « Leadership and Strategic Change under Ambiguity », Organization Studies, vol. 17, n° 4, p. 673-699.

Denis, J.-L., A. Langley et M. Pineault (2000). « Becoming a Leader in a Complex Organization », Journal of Management Studies, vol. 37, n° 8, p. 1063-1099.

Dent, E. B. et S. G. Goldberg (1999a). « Challenging Resistance to Change », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, n° 1, p. 25-42.

Dent, E. B. et S. G. Goldberg (1999b). « Resistance to Change: A Limiting Perspective », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, n° 1, p. 45-47.

Dooley, K. J. et A. H. Van de Ven (1999). « Explaining Complex Organization Dynamics », Organization Science, vol. 10, n° 3, p. 358-372.

- Duet, D. (2004). *Les caisses d'épargne*, Paris, Presses de l'Université de France, coll. Que sais-je ?
- Durand, T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, p. 84-102.
- Feldman, M. S. (2000). « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, p. 611-629.
- Feldman, M. S. et B. T. Pentland (2003). « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 94-118.
- Ferlie, E. et autres (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- Fixsen, D. L. et al (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, Tampa, University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.
- Fiol, C. M. et M. Lyles (1985). « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 803-813.
- Gagnon Y-C, (2008), « Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique », *Télescope, Revue d'analyse comparé en administration publique*, vol. 14 n° 3, automne 2008
- Gersick, C. J. G. (1991). « Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 10-36.
- Giauque, D. et Y. Emery (2004). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.
- Gilbert P. (2008), « Transformer, c'est aussi (dés)apprendre », *Télescope, Revue d'analyse comparé en administration publique*, vol. 14 n° 3, automne 2008
- Giroux, N. (1998). « La communication dans la mise en oeuvre du changement », *Management international*, vol. 12,
- Greenwood, R. et B. Hinings (1996). « Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 1022-1054.
- Hafsi, T. et C. Demers (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes*, Montréal, Gaëtan-Morin.
- Hafsi, T. (2001). « Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal Inquiry into Hydro-Québec's Management », *Long Range Planning*, vol. 34, n° 5, p. 557-583.
- Hafsi, T., F. Séguin et J.-M. Toulouse (2003). *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2e éd., Montréal, Éditions Transcontinental.
- Hafsi, T., F. Séguin et J. M. Toulouse (2002). « Une typologie des transformations stratégiques », dans R. Jacob,
- Hannan, M. T. et J. Freeman (1984). « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol. 49, n° 1, p. 149-164.
- Hardy, C. (1996). « Understanding Power: Bringing about Strategic Change », *British Journal of Management*, vol. 7, numéro spécial, p. S3-S16.

Harel, G. H. et S. S. Tzafrir (2001). « HRM Practices in the Public and Private Sectors: Differences and Similarities », *Public Administration Quarterly*, vol. 25, n° 3, p. 316-355.

Haspelagh, P. C. et D. B. Jemison (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York, Free Press.

Hedberg, R. (1981). « How Organizations Learn and Unlearn », dans P. C. Nystrom et W. H. Starbuck (dir.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford, Oxford University Press, p. 111-125.

Hinings, B. et R. Greenwood (1988). *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.

Hood, C. (2000). « Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains », *International Public Management Journal*, vol. 3, n° 1, p. 1-22.

Horton, S. (2003). « Participation and Evolvement: The Democratization of New Public Management? », *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, n° 6, p. 403-411.

Huber, G. P. (1991). « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 88-115.

Huron D. et Spindler J. (éd.) (2007), « le management public en mutation », l'harmattan.

Huy, Q. N. (2001). « Time, Temporal Capability and Planned Change », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, p. 601-623.

Ibn Khaldûn (1968) « *Al Muqaddima- discours sur l'histoire universelle* », traduction Vincent Monteil, Editions Sindbad, 3 volumes.

Jacob R, Rondeau A. Normandin F., (2008), « La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens », *Télescope, Revue d'analyse comparé en administration publique*, vol. 14 n° 3, automne 2008

Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Basil Blackwell.

Johnson, G. (1988). « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 75-91.

Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations*, Cambridge, Basil Blackwell.

Kamoche, K. N., M. P. Cunha et J. V. Cunha (dir.) (2002). *Organizational Improvisation*, London, Routledge.

Koenig, G. (1994). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n°97, p. 76-83.

Kotter, J. P. (1995). « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 59-67.

Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.

Langley A., Denis J-L (2008) « Les dimensions négligées du changement organisationnel »,

Télescope, Revue d'analyse comparé en administration publique, vol. 14 n° 3, automne 2008

Leonard-Barton, D. (1992). « Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 111-125.

Lévinas E. (1988), « L'éthique comme philosophie première », coll. « Rivages poche », Paris.

Lewin, K. (1947). « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations*, vol. 1, p. 5-41.

Lewin, K. (1952). « Group Decisions and Social Change », dans G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, p. 459-473.

Lewis, B. (1999). « Change Can Be Painful, so it's Natural for People all over the Company to Resist », *InfoWorld*, vol. 21 n° 24, p. 83-84.

Lissack, M. R. et H. P. Gunz (1999). *Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions*, Westport, Quorum Books Publication.

Lodge, M. et C. Hood (2003). « Competency and Bureaucracy: Diffusion, Application and Appropriate Response? », *West European Politics*, vol. 26, n° 3, p. 131-153.

Lozeau, D., A. Langley et J.-L. Denis (2002). « The Corruption of Managerial Techniques by Organizations », *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 537-564.

McNulty, T. (2003). « Redesigning Public Services: Challenges of Practice for Policy », *British Journal of Management*, vol. 14, p. 31-45.

McNulty, T. et E. Ferlie (2004). « Process Transformation: Limitations to Organizational Change within Public Service Organizations », *Organization Studies*, vol. 25, n° 8, p. 1389-1412.

Meunier, S., C. Bareil et A. Savoie (2008). *Le modèle des phases de préoccupations pour expliquer le soutien et la résistance au changement*, communication au congrès AIPTLF, Québec.

Mintzberg, H. (1986). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.

Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1997). « Creative Chaos versus Munificent Momentum: The Schism between Normative and Academic Views of Change », *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, n° 1, p. 71-78.

Molinsky, A. L. (1999). « Sanding Down the Edges: Paradoxical Impediments to Organizational Change », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n° 1, p. 8-24.

Morin E. (1976), « Pour une crisologie », *Communications*, n° 25

Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998). « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.

North D.C, (1981), « Structure and change in Economic History », WW Norton&Cy.

Nutt, P. C. (1998). « Leverage, Resistance and the Success of Implementation Approaches », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 2, p. 213-240.

- O'Reilly, B. (1994). « What's Killing the Business School Deans of America? », *Fortune*, vol. 130, p. 64-68.
- Oreg, S. (2006). « Personality, Context, and Resistance to Organizational Change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, n° 1, p. 73-101.
- Orlikowski, W. J. et M. J. Tyre (1993). « Exploiting Opportunities for Technological Improvement in Organizations », *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 13-26.
- Orlikowski, W. J. (1996). « Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, vol. 7, n° 1, p. 63-92.
- Pettigrew, A. (1990). « Longitudinal Field Research on Changes: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 267-291.
- Pichault F. (2008), « La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines », *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 14 n° 3, automne 2008
- Pichault, F. et J. Nizet (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*, Paris, Seuil.
- Piderit, S. K. (2000). « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change », *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 783-794.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000), *Public Management Reform – A Comparative Analysis*, Oxford University Press, NY, p. 14.
- Probst, G. et S. Raisch (2005). « Organizational Crisis: The Logic of Failure », *Academy of Management Executive*, vol. 19, n° 1, p. 90-105.
- Quinn, R. E et K. S. Cameron (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.
- Reynaud, J.-D. (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5-18.
- Reynaud, E. et J.-D. Reynaud (2000). « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, tome 57.
- Reynaud, J.-D. (2003). « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », dans G. Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, Éditions La Découverte, p. 103-113.
- Rochet C. et al. (2008) « La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 1/2008 (Vol. 74), p. 71-85. URL : www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-1-page-71.htm. DOI : [10.3917/risa.741.0071](https://doi.org/10.3917/risa.741.0071).

Rogers, E. V. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4e éd., New York, The Free Press.

Romanelli, E. et M. Tushman (1994). « Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141-1166.

Rondeau, A. (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes » *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 14 n° 3, automne 2008

Rondeau, A. (1999). « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 3, p. 12-19.

Saporito, W. (2005) « Why Carly's out », *Time*, vol. 165, n° 8, p. 34-36.

Sastry, M. A. (1997). « Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 2, p. 237-275.

Schumpeter J, (1911), "Theory of Economic Development", trad. Cambridge 1934.

Smith, M. E. (2002). « Success Rates for Different Types of Organizational Change », *Performance Improvement*, vol. 41, n° 1, p. 26-33.

Stacey, R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*, San Francisco, Berrett-Koehler.

Stacey R. D., D. Griffin et P. Shaw (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*, London, Routledge.

Soparnot, R. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris, Dunod.

Stanley, D. J., J. P. Meyer et L. Topolnytsky (2005). « Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change », *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n° 4, p. 429-459.

Tsoukas, H. et R. Chia (2002). « On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.

Tushman, M. L. et E. Romanelli (1985). « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 171-222.

Vas, A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire, *Gestion 2000*, vol. 22, n° 5, p. 131-154.

Weick, K. E. et R. E. Quinn (1999). « Organizational Change and Development », *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p. 361-386.