

L'INTÉGRATION DES COMPÉTENCES EN VUE DE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE D'UNE UNITÉ DE PRODUCTION

Jean-Pierre Vaudelin* & Olivier Devise**

Résumé. - Au travers de l'expérience vécue de la société CÉLITE, les auteurs présenteront la dynamique d'un changement organisationnel. Cet article interroge la stratégie d'intervention qui vise à transformer les croyances, les attitudes, les valeurs, les structures et les pratiques pour rendre l'organisation plus apte à s'adapter au changement.

Mots-clés : Conduite du changement, développement organisationnel, gestion des compétences, apprentissages.

1. Introduction

La communication porte sur un thème qui concerne bon nombre d'entreprises à un moment crucial de leur cycle de vie, celui du changement imposé par la réduction du temps de travail (35 heures) et le vieillissement technologique (et la grande ancienneté de ses salariés).

Elle a pour objectif de présenter les modalités, le moment et la raison du changement organisationnel. La mutation de l'entreprise CÉLITE France Murat, qui produit dans le Cantal des adjuvants de filtration à partir de terre diatomée, s'organise autour de changements au sein du service production réunissant fabrication et maintenance. Ces modifications humaines et techniques doivent s'accorder entre elles. Leur ajustement doit permettre de planifier et d'assurer la cohésion globale de l'évolution future de l'entreprise.

* Professeur associé à l'Institut Français de Mécanique Avancée, membre du Laboratoire d'Informatique, de Modélisation et d'Optimisation des Systèmes, UMR CNRS 6158.

** Maître de conférences à l'Institut Français de Mécanique Avancée, membre du Laboratoire d'Informatique, de Modélisation et d'Optimisation des Systèmes, UMR CNRS 6158.

L'usine de Murat, avec ses 38 personnes et sa structure fonctionnelle (administration, production, qualité, mine), appartient à un groupe mondial, World Minerals, une structure divisée par zones. L'usine de Murat est une bureaucratie mécaniste qui standardise ses procédés de travail et qui multiplie les indicateurs de contrôle.

Deux constats initiaux permettent de mesurer l'intérêt manifesté pour le changement.

- L'arrivée des 35 heures s'est pratiquement réalisée à organisation constante, c'est-à-dire sans véritable transformation des pratiques et des activités de l'entreprise. Cette situation a entraîné la déception des salariés et une approche plus individualiste des salariés dans l'entreprise.
- L'organisation ne correspond pas très bien avec la taille des opérations. Les salariés sont âgés et ont une très grande ancienneté : 17 % des salariés actuels quitteront la société dans les cinq ans à venir.

Ces deux constats nous amènent à la réflexion suivante : comment remotiver l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ? Dès lors la question se pose de savoir ramener les salariés dans une démarche collective au sein de l'entreprise.

Les deux premières parties de cet article présentent la formalisation de la capacité au changement de l'entreprise et le pilotage du changement organisationnel. Enfin, une troisième partie a pour objectif d'exploiter et de capitaliser les enseignements tirés de ce changement organisationnel.

Nous montrerons que la réussite de ce type de démarche repose finalement sur la capacité d'une organisation à mobiliser tous les acteurs participant à la vie de l'usine dans une démarche de coopération débordant les clivages traditionnels.

2. L'analyse organisationnelle par la formalisation de la capacité au changement de l'entreprise.

2.1 La méthodologie de recherche

Les réflexions et conclusions présentées ici sont issues d'une forte interaction avec CÉLITE France Murat. En effet, diverses missions de recherche-actions sont conduites depuis deux ans dans l'usine. Ces interventions sont centrées sur l'analyse dysfonctionnelle, mais d'autres approches ont également été utilisées. Elles offrent la particularité d'être toutes focalisées sur des problématiques socio-organisationnelles. Elles ont ainsi permis aux chercheurs d'être totalement immergés sur une longue période dans l'entreprise.

Le changement et le développement dans les entreprises passe par un management qui assure les conditions de l'innovation. L'entreprise doit aujourd'hui faire face à un dilemme :

structurer l'organisation de façon à réduire l'incertitude tout en tirant profit de cette incertitude pour innover (Alter, 1996).

Notre ambition principale n'est pas de décrire les mécanismes d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978), mais de chercher à améliorer le fonctionnement de l'organisation en la rendant plus apprenante. En cela, nous adoptons une visée plus prescriptive que descriptive.

Dans les changements d'organisation, la place et la légitimité de certains groupes sont remises en question. Ils ont dès lors tout intérêt à bloquer le système (Mendras et Forsé, 1983). Les typologies de résistances au changement ne manquent pas (Jabes ; 1991, Brenot et Tuvee, 1996).

La gestion du changement s'est effectuée à travers un processus en 3 étapes qui s'inspire du modèle de Lewin (1958) :

- D'abord, réduire les forces qui perpétuent le comportement de l'organisation tel qu'il est : les écarts existants entre les comportements souhaitables de la part des membres de l'organisation et leurs comportements effectifs ont été mis en évidence.
- Ensuite, faire passer les services d'un comportement à un autre : les changements introduits dans les structures et les procédures de l'organisation favorisent l'adoption de nouveaux comportements, valeurs et attitudes.
- Enfin, stabiliser un nouvel équilibre de l'organisation : le recours aux mécanismes de soutien qui consolident l'état de l'organisation, notamment la culture, les normes, la politique et les structures organisationnelles.

Bien que ce modèle ait été critiqué pour sa conception statique (Kanter et al, 1992), c'est un modèle qui permet de planifier et de diriger le changement. Avant que le changement ne soit intégré aux processus d'organisation portés par une multitude de forces dans un modèle moderniste plus contemporain, il y a un agent unique de changement. La décentralisation et la participation, pour être efficaces, doivent s'accompagner de normalisation (Romelaer, 1998).

Nous nous sommes également intéressés à des approches plus dynamiques proposées par le paradigme interprétativiste symbolique. Moins faciles à repérer sont sans doute les routines qui se sont construites dans l'histoire et qui structurent le fonctionnement des systèmes sociaux de l'usine ou les symboles qui peuvent être facilitateurs ou bien freins au changement. Les interprétations placées dans les symboles sélectionnés influencent ce que les personnes croient et supposent à propos de l'organisation (Schein, 1985). Nous nous intéressons à la façon dont les organisations elles-mêmes, en tant qu'entités, apprennent. Nous étudions donc comment on peut chercher à développer les capacités des entreprises à changer, que ce soit en agissant sur ses processus de fonctionnement ou sur les hypothèses collectives.

2.2 *L'analyse organisationnelle par l'approche croisée*

L'approche croisée, présentée ici, s'inscrit dans une démarche générale de transformation organisationnelle.

Cette phase d'analyse organisationnelle comprend plusieurs étapes :

4. Une présentation générale

Les modalités de la conduite du diagnostic ont été exposées à l'ensemble des personnels. Plusieurs séances ont été organisées pour pouvoir accéder aux différentes catégories de personnel.

5. Une approche par les dysfonctionnements

Des entretiens semi-directifs d'une durée variant de une à deux heures ont été réalisés auprès des opérateurs de fabrication et de maintenance et auprès des responsables de services et des chefs d'équipes. Ils avaient pour objectif de recenser les dysfonctionnements à partir de thèmes fédérateurs. Un guide d'entretien différent avait été élaboré et était orienté vers des thèmes adaptés à leurs fonctions

6. Une approche par les flux d'information

Un certain nombre de documents ont été analysés : l'organigramme, les descriptifs de poste, les outils liés à la gestion de l'emploi. Un état de la structuration et de la diffusion de l'information a été dressé.

7. Une analyse des postes de travail, du fonctionnement réel des équipes et des moments critiques

Les équipes de fabrication et de maintenance ont été étudiées par la présence de l'un des chercheurs à l'intérieur des équipes postées pour rencontrer chaque opérateur en situation. Certains moments critiques ont été analysés, notamment la gestion des problèmes durant les nuits et les week-ends.

8. L'exploitation des entretiens et des questionnaires

Les informations recensées lors des entretiens et des questionnaires ont été traitées pour faire apparaître les différents dysfonctionnements suivant des thèmes fédérateurs. Les dysfonctionnements ont été présentés à l'aide de dix fiches numérotées présentant : le ou les services concernés, la description du problème, l'analyse des causes et des conséquences liées au problème et la proposition d'un certain nombre de solutions.

9. La présentation des résultats

À l'issue de la réalisation du diagnostic, les résultats ont été présentés à l'ensemble des membres de CÉLITE France Murat. La présentation a eu lieu lors d'un conseil de direction pour les chefs de services puis les résultats ont été présentés à l'ensemble du personnel lors de plusieurs séances.

Les résultats obtenus ont permis ainsi de déterminer les marges de manœuvre dont disposait CÉLITE France Murat pour remplir sa mission avec un potentiel humain identique mais en améliorant l'organisation interne.

Par ailleurs, les dispositifs et les instruments de gestion que nous avons adoptés constituaient pour nous des vecteurs d'apprentissage par lesquels l'entreprise a appris à se transformer et par lesquels des intervenants comme nous pouvions les aider à le faire.

3. Le pilotage du changement organisationnel

3.1 *L'outil : le plan d'actions prioritaires*

Parmi la palette d'outils mise en œuvre après la réalisation du diagnostic organisationnel, le plan d'actions prioritaires s'est avéré particulièrement approprié pour mener à bien l'étape de transformation organisationnelle (Savall et Zardet, 1997).

Le plan d'actions prioritaires de CÉLITE France Murat comportait pour 2003 sept axes. Ces axes ont été démultipliés en différentes étapes pour définir les actions concrètes qui constituaient la déclinaison pour chaque zone de responsabilité et chaque acteur de la dynamique définie au niveau global. Les différentes tâches concrètes propres au projet envisagé ont ainsi été réparties au sein de l'organisation. Les durées des différentes étapes et les dates clés ont également été définies. À partir de la démultiplication organisationnelle et de la planification, le plan d'actions prioritaires a permis de synchroniser les participations des différents acteurs. Il a permis, d'une part, de définir les priorités et, d'autre part, de coordonner les actions des différentes parties prenantes.

Plus généralement, la mise en œuvre de cet outil, au-delà des fonctions énumérées ci-dessus, représente pour la conduite du projet une instrumentation comportant deux apports : une simulation et une validation. La description des actions concrètes conduit à mettre en œuvre une véritable simulation du déroulement du projet. De même, la confrontation de l'ensemble des moyens nécessaires pour mettre en œuvre les actions envisagées, aux moyens mobilisables par l'entreprise (humains, financiers, compétences), permet de tester la faisabilité du projet et ainsi de procéder à une étape de validation.

3.2 *La mise en œuvre de l'outil : un changement construit*

La définition des actions jugées prioritaires et la production des solutions envisageables nécessitent la participation et la mobilisation des différents acteurs au sein de l'entreprise. C'est pourquoi le changement a été à la fois volontaire et progressif. Il relevait de décisions internes portées par l'équipe de direction de CÉLITE France Murat. La mobilisation des individus passait par le développement d'argumentaires et le déploiement de dispositifs pour réaliser et faire accepter le projet de changement.

Ce changement construit a mobilisé beaucoup d'actions de conduite du changement car il y avait la volonté de les faire partager à un grand nombre de personnes. Il a été axé à la fois sur un apprentissage individuel et collectif. L'objectif était d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. Ces derniers devaient collaborer à l'intégration du changement dans les pratiques quotidiennes.

Cette mise en œuvre de changement a été dépendante d'une part du changement choisi - des évolutions de l'organisation amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent l'entreprise - et d'autre part du tissu culturel de l'entreprise. En effet, CÉLITE véhicule ses apprentissages par des histoires, des symboles, des normes et des attentes comportementales, ce qui signifie que l'apprentissage est, lui aussi, étroitement lié aux processus culturels (Hatch, 1993).

3.3 Des résistances au changement

La résistance au changement de la part des employés et des cadres est un phénomène connu. Quel que soit le nom que l'on donne aux résistances des acteurs (réflexes émotionnels, comportements humains ou jeux d'acteurs), nous avons pu constater leur réalité et la nécessité de les anticiper, de les traiter ou d'en tenir compte.

CÉLITE France Murat a été confrontée à trois types de réaction :

- Des proactifs (22 %) favorables au changement et se positionnant comme prescripteurs ; on retrouvait dans cette catégorie tous les chefs de service.
- Des passifs (65 %) en attente de résultats probants et qui voulaient avant tout être sécurisés.
- Des opposants (13 %) opposés aux projets et avançant systématiquement des arguments contre.

Ces résistances au changement ont pu être observées à la fois dans le comportement et l'état d'esprit du personnel. Certaines observations étant visibles, d'autres beaucoup moins.

Ainsi, certains discours ont été faciles à repérer. Les actions d'opposants ont pris des formes particulières : de discrédit, d'inertie, de reroutage ou des actions sur les ressources.

4. Quels enseignements tirer de ces expériences ?

4.1 Les constats

Toute pression, trop forte sur les individus ou sur les groupes, risque de perturber et de déséquilibrer l'organisation. La façon de procéder a consisté à identifier les résistances existantes au changement et à s'efforcer d'en supprimer ou d'en réduire le plus possible. Le succès du changement est donc loin d'être garanti. La volonté de la direction a toujours été d'éviter

d'augmenter la pression en faveur du changement dans n'importe quelle situation afin de produire le changement désiré. On peut toujours engendrer des changements à court terme, mais l'opération peut présenter également un coût élevé.

Face aux pressions en faveur du changement et de la résistance au changement (de la part des individus et de la part de l'organisation), les managers ont été obligés d'analyser la situation dans laquelle ils se trouvaient pour mettre en évidence les facteurs qui pouvaient être changés et ceux qui ne le pouvaient pas.

Nous donnons notre conception du changement : le changement est intégré aux processus d'organisation portés par une multitude de forces : des forces macroévolutives et microévolutives ou des forces politiques de changement. Autrement dit, les processus de déblocage, de changement et de consolidation ne sont pas aussi nets.

4.2 Le cadre conceptuel des interventions

Toutes les formations s'intègrent dans une stratégie d'entreprise ; elles doivent répondre à des exigences d'efficacité et de rentabilité. Mais pour passer d'une organisation taylorisée à des systèmes de production flexibles, les formateurs ont de plus en plus à transmettre des compétences afin de permettre au formé de s'adapter, d'être flexible, autonome (Dubet, 2002). Ce qui est décisif est la manière dont les acteurs qui sont à l'œuvre dans l'entreprise s'emparent des ressources (savoir, méthodes) que proposent les formateurs.

C'est l'opportunité pour les salariés de reconstruire leur définition d'eux-mêmes, leur rapport aux autres et leur anticipation d'avenir. Autrement dit, les salariés peuvent construire des « formes identitaires » en situation de formation (Dubar, 2000). Inversement, le processus de développement de l'identité - liée à l'âge et à la trajectoire de vie de l'apprenant - conditionne l'entrée en formation et les apprentissages qui y sont réalisés. Un apprentissage de qualité requiert impérativement un engagement de l'individu dans ce processus. La question centrale pour nous n'est plus seulement « comment amener le salarié à mieux traiter l'information, à mieux penser ? », mais également « comment l'amener à s'engager dans ce travail ? » (Bourgeois et Nizet, 1999).

Les théories contemporaines de la motivation en éducation et en formation indiquent que cet engagement résulte d'un ensemble complexe de cognitions et d'émotions en étroite interaction (Barbier et Galatanu, 1998). Les spécialistes en sciences de l'éducation (Carré, 2001 ; Bandura, 2002) se sont alors interrogés sur les conditions pédagogiques susceptibles de promouvoir ces cognitions et émotions propices à l'engagement : émergence du sujet, reconnaissance de son action sur l'environnement, prise en compte de ses affects, sa motivation, son image de soi.

Pour nous, cela pose également la question de l'apprentissage du leadership. La mobilisation des personnes a constitué un défi manifeste : les ouvriers n'ayant pas seulement

besoin de comprendre mais ayant aussi besoin d'être convaincus (Bass, 1985 ; Kouzes et Posner, 1992 ; Bennis et Nanus, 1997). Dans la perspective de développement organisationnel, le leadership est associé avant tout à la capacité à s'appropriier sa pratique, à l'analyser et à la transformer. Il s'agit donc de créer un environnement d'apprentissage propice pour permettre aux cadres d'explicitier leur pratique, de repérer leurs savoirs d'action (Barbier, 1996) et de s'engager dans un processus de développement professionnel. Notre défi a donc consisté à construire un étayage favorable pour que les apprentissages puissent se réaliser.

Nous savons très bien que le changement ne vient pas uniquement de l'action formative. Nous soulignons l'intérêt de prendre en compte les cultures en sachant que la culture ne se résume pas aux représentations et aux discours des acteurs. Pour pouvoir faire bouger un système de production et intervenir sur lui, il faut avoir une bonne représentation des conventions et des règles qui l'animent et agir avec le lexique de ces conventions (Minvielle, 1999).

4.3 Quatre alternatives possibles

Au vu des expériences réalisées, quatre alternatives possibles permettent de réduire l'impact de la résistance au changement : l'information, la formation, la promotion et l'institutionnalisation (Vaudelin et al, 2004).

L'information est un élément fondamental à prendre en compte. Elle n'a jamais été ponctuelle et limitée. Le directeur de l'usine avait choisi d'informer directement l'ensemble du personnel, afin que tout le monde reçoive bien le même message (réunion générale et info flash). Les chefs de services ont relayé ce message, au quotidien, et lors des réunions ou revues mensuelles de processus. Toute occasion d'échange face à face a été privilégiée. La prise de conscience des craintes du personnel a été décisive pour pouvoir donner toutes les explications ou garanties nécessaires.

Des efforts avaient été fournis pour travailler l'information de façon à ce qu'elle puisse être compréhensible et accessible pour tous. Des informations concernant les étapes du changement ont été données. L'équipe de direction a fait régulièrement le point sur l'avancée des plans d'action et les transformations de l'organisation ; elle a, par ailleurs, communiqué sur les expérimentations.

Il est clair que la formation fournit de la ressource pour le changement, essentiellement des savoirs et des compétences. CÉLITE France Murat a beaucoup investi sur la formation. En fournissant une formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur ceux-ci. Le rapport à la formation de l'encadrement a sans doute motivé les employés à fournir les efforts nécessaires à l'acquisition de connaissances théoriques et techniques qui faciliteront l'implantation du changement.

Depuis janvier 2003, les chefs de services (6 personnes) ont été formés un jour par mois à l'amélioration de leur compétence et de leur efficacité personnelle et collective. Les thèmes abordés ont été : la communication, le leadership, la motivation, la conduite du changement ou la gestion des compétences. Cette étape était indispensable pour leur permettre de devenir les premiers acteurs du processus d'amélioration continu et les leaders du changement.

De mai 2003 à octobre 2004, des actions de formation pour les opérateurs ont été planifiées ; elles concernent les différentes techniques mises en jeu tout au long de la chaîne de production. Le but est d'avoir des opérateurs qui comprennent mieux le fonctionnement de la chaîne de production et les conditions optimales d'utilisation des équipements afin qu'ils ne fassent plus des tâches sans lien les unes avec les autres et qu'ils deviennent progressivement des conducteurs de toute ou d'une partie de l'installation.

Pour augmenter la motivation de ses ouvriers et réduire leurs résistances, le directeur de l'usine a fait la promotion du changement. Notamment, la formation a été présentée comme une occasion exceptionnelle de croissance personnelle et professionnelle. En conséquence, le changement a été présenté de telle sorte qu'il devienne, lui-même, une source de motivation. Essentiellement, les ouvriers ont réagi négativement au changement parce qu'ils devaient passer de la certitude à l'incertitude avec l'apprentissage de nouveaux comportements, l'adoption de nouvelles attitudes, l'établissement de nouvelles relations interpersonnelles ou l'acquisition de nouvelles méthodes de travail.

Institutionnaliser le changement, c'est le faire accepter comme état permanent et récursif. C'est choisir une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement (Devise et al., 2003). Par exemple, la direction attache de l'importance à la délégation en tant que philosophie managériale. L'idée est de rendre plus autonome et responsable chaque personne de l'entreprise, d'augmenter la motivation et le plaisir de chacun et que tous deviennent des réels acteurs du changement et réinventent chaque jour leur usine de demain.

5. Conclusion

Sans vouloir dresser un bilan définitif qui serait prématuré à ce stade, il semble bien que le pari engagé par CÉLITE France Murat soit en passe d'être gagné : la formation au management a provoqué un intérêt certain de la part des cadres, avides de recueillir un maximum d'informations sur le fonctionnement et l'organisation de l'usine et de comprendre les objectifs et les logiques des autres catégories d'acteurs. Il restera à analyser dans les années à venir l'effet concret que ces dispositifs de formation auront eu sur leurs comportements ainsi que sur la gestion quotidienne de leurs services.

La gestion des compétences renforce la participation des salariés à la marche de l'entreprise. Plus autonomes dans leur travail quotidien, ils ont également les moyens de prendre l'initiative dans le déroulement de leur carrière. Les opérateurs ont accumulé des

compétences autant techniques qu'économiques. Ils ont acquis une vue d'ensemble, intégrer les normes et objectifs de l'entreprise pour en devenir responsables.

Le but de cette conversion est d'ordre politique. Elle permet à la direction une plus grande flexibilité dans les usages de la main-d'œuvre en offrant en contrepartie une plus grande continuité dans l'évolution des carrières. Polyvalents, leur rémunération et leur avancement sont désormais fonction des compétences qu'ils ont accumulées. Si la gestion des compétences fragilise les solidarités ouvrières, elle offre aux opérateurs un formidable instrument de négociation individuelle.

Notre travail a mis en évidence des résistances individuelles : certains salariés prenaient à leur compte les objectifs de la direction, d'autres demeuraient spectateurs. Pour qu'ils veuillent bien assumer des prérogatives étendues, les personnels concernés doivent être associés à l'ensemble de la démarche dès les phases les plus en amont, de façon à pouvoir percevoir tous les enjeux et points de vue de l'ensemble des acteurs sur les changements envisagés. Le personnel ne doit plus considérer le changement comme une source de perturbation dans le travail, mais comme l'élément sur lequel il doit concentrer son travail.

6. Bibliographie

- Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF.
- Argyris, C et D. Schön, (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley Publishing Company.
- Bandura, A. (2002), *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck université.
- Barbier, J.M. (dir.) (1996), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Puf.
- Barbier, J.M. et O. Galatanu (dir.) (1998), *Action, affects et transformation de soi*, Puf.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press.
- Bennis, W. et B. Nanus (1997), *Leaders*, Harper Business.
- Bourgeois, E. et J. Nizet (1999), *Regards croisés sur l'expérience de formation*, L'Harmattan.
- Brenot, J. et L. Tuvee (1996), *Le changement dans les organisations*, PUF.
- Carré, P. (dir.) (2001), *De la motivation à la formation*, L'Harmattan.
- Devise, O., Paris, J.-L. et J.-P. Vaudelin (2003), *A method to evaluate and to pave the way to the organizational firms' structures' evolutions*, International Conference of Industrial and Engineering Production Management - IEPM, Porto, Portugal.
- Dubar, C. (2000), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, "U", 3^e éd.
- Dubet, F. (2002), *Le déclin de l'institution*, Seuil.
- Hatch, M. J. (1993), *The dynamics of organizational culture*. *Academy of management Review*, 18/4 : 657-63.

- Jabes, J. (1991), "Changement et développement organisationnel" in Management, PUF.
- Kanter, R. M. Stein, B.A et T.D. Jick (1992), The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York, Free Press.
- Kouzes, J.M. et B.Z. Posner (1992), Le défi du leadership, Editions ACNOR.
- Lewin, K. (1958), Group decisions and social change. In E.E. Maccoby, T.M. Newcomb, E.L. Hartley(eds), Readings in social psychology. New York : Holt, Rinehart & Winston, 197-21.
- Mendras, H et M. Forsé (1983), Le changement social, Armand Colin
- Minvielle, Y. (1999), Le rôle de la formation dans le changement, Le Management aujourd'hui, Théories et pratiques, Actes de forum, Les éditions DEMOS.
- Romelaer, P. (1998), Innovations, performances et organisation, Revue française de gestion, n°118.
- Savall, H. et V. Zardet (1992), Le nouveau contrôle de gestion, Paris, Eyrolles et Les Editions comptables Malesherbes.
- Schein, E.H. (1985), Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass.
- Vaudelin J.-P., Devise O. et Y. Aufauvre (2004), Comment créer et conduire une dynamique de changement, 7^e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier, France.
- Weick, K. (1991). The non-traditional quality of organizational learning. Organization Science, 2 : 116-124.