

Changement Organisationnel : Récits, Outils Stratégiques, et Dynamiques Complexes

Organizational Change: Narratives, Strategic Tools, and Complex Dynamics

Adil NEJJAR, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat et ingénierie managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Taoufik DAGHRI, (PES)

*Professeur chercheur et Directeur du Laboratoire de recherche en Finance, Entrepreneuriat
et développement
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - salé Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé Tél. (+212) 5 37833579 & Fax : (+212) 5 37830601 fsjes-sale@um5.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NEJJAR, A., & DAGHRI, T. (2023). Changement Organisationnel : Récits, Outils Stratégiques, et Dynamiques Complexes. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 904-920. https://doi.org/10.5281/zenodo.10447827
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-1 (2023)

Changement Organisationnel : Récits, Outils Stratégiques, et Dynamiques Complexes

Résumé

Les outils de gestion, en tant que mécanismes formels, exercent un contrôle sur l'activité organisationnelle, contribuant ainsi à la prédominance bureaucratique en établissant des règles opérationnelles. Malgré leur nature coercitive, ces outils font l'objet d'une régulation conjointe, où les utilisateurs résistent, négocient et ajustent les outils selon leurs besoins. L'appropriation de ces instruments ne découle pas d'une simple soumission, mais d'une transformation, engendrant de nouvelles routines d'utilisation.

Chiapello et Gilbert (2012) mettent en avant le fait que l'outil, loin d'être critiqué pour son caractère contraignant, joue un rôle essentiel en médiatisant l'action collective. Il contribue à apaiser les tensions lors des changements et à dévier les conflits potentiels entre les acteurs, comme cela est illustré dans le contexte de la réforme du lycée. Ainsi, l'outil de gestion s'avère être bien plus qu'un simple instrument coercitif ; il devient un élément crucial dans la dynamique organisationnelle. Cette dynamique se caractérise par une adaptation continue des outils de gestion, résultant en une coévolution entre les pratiques des utilisateurs et les normes imposées. Cette approche transformative de l'appropriation des outils de gestion conduit à l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement, établissant ainsi un équilibre délicat entre la formalisation nécessaire et la flexibilité inhérente à l'adaptation organisationnelle.

Mots-clés : Outils de gestion ; Prédominance bureaucratique ; Appropriation par les utilisateurs ; Dynamique organisationnelle ; Coévolution

JEL Classification : O15

Type de papier : Recherche théorique

Abstract

Management tools act as formal means to frame organizational activity, contributing to bureaucratic dominance by imposing operational rules. Despite their coercive nature, these tools are subject to joint regulation, where users resist, negotiate, and adapt tools to their needs. The appropriation of these tools does not occur through mere submission but through transformation, resulting in new patterns of use.

Chiapello and Gilbert (2012) emphasize that the tool, far from being criticized for its constraining nature, plays a crucial role in mediating collective action. It helps ease tensions during changes and deflect potential conflicts among actors, as illustrated in the case of high school reform. Thus, management tools prove to be more than mere coercive instruments; they become a vital element in organizational dynamics.

This dynamic is characterized by the continuous adaptation of management tools, resulting in a coevolution between user practices and imposed standards. Ultimately, this transformative approach to the appropriation of management tools leads to the emergence of new forms of organization and operation, establishing a delicate balance between necessary formalization and the inherent flexibility of organizational adaptation.

Keywords: Management Tools; Bureaucratic Dominance; User Appropriation; Organizational Dynamics; Coevolution

Classification JEL: O15

Paper type : theoretical research

1. Introduction

Changement, transformation, réforme, mutation, renouvellement, etc. : autant de motifs récurrents à travers l'histoire des organisations et des entreprises. Tant pour les praticiens que pour les chercheurs en gestion, le défi réside dans la compréhension des enjeux du changement et des leviers nécessaires pour le mettre en œuvre avec succès. Malgré une abondante littérature sur le sujet, l'articulation entre la pratique et la science reste souvent complexe, avec un écart noté entre les intérêts des praticiens et ceux des chercheurs. Starkey et Madan (2001) signalent cet écart entre les préoccupations des praticiens d'une part et celles des chercheurs d'autre part. Ils ne sont pas les seuls à constater que de nombreuses recherches en science de gestion semblent manquer de pertinence pour les praticiens. Shapiro et al. (2007) ajoutent que les chercheurs se penchent sur des questions qui n'attirent pas l'attention des managers.

Cette dichotomie entre la pratique et la recherche souligne la nécessité de rapprocher les deux domaines. Comprendre les expériences de changement des entreprises et créer des modèles pertinents devrait être un objectif commun. Une collaboration plus étroite entre praticiens et chercheurs pourrait permettre d'optimiser l'applicabilité des recherches en gestion dans le monde professionnel. L'écart entre la recherche en gestion et la pratique découle principalement de l'académisation, avec des travaux souvent présentés de manière peu accessible aux praticiens. Les chercheurs, focalisant sur la pertinence de leurs modèles, négligent souvent les éléments empiriques à l'origine de leurs théories. L'usage fréquent de techniques quantitatives met l'accent sur la validité des modèles au détriment de leur lien avec la réalité empirique.

Cet article aspire à réduire cette disparité en illustrant comment certains modèles ou raisonnements théoriques peuvent éclairer des situations concrètes vécues par des entreprises. À travers des études de cas sur des histoires de changement, il vise à rendre plus pragmatiques les réflexions des chercheurs. Ces cas mettent en lumière les changements, réussis ou non, et analysent les leviers mobilisés à partir de modèles théoriques. Cette approche favorise des comparaisons avec d'autres situations, offrant aux managers des perspectives pour optimiser leurs interventions lors de changements organisationnels. Nous proposons de plonger au cœur de l'expérience du changement, guidés par une série d'histoires singulières où les acteurs, confrontés à des situations de transformation, mobilisent des leviers spécifiques pour amorcer des changements significatifs.

Au sein de cette mosaïque narrative, une histoire se distingue particulièrement, mettant en lumière l'impact majeur d'un outil de gestion au cours d'une réforme scolaire. Cet outil, l'emploi du temps, ne se réduit pas à une simple composante organisationnelle ; il incarne un rôle stratégique, agissant comme le moteur de la transformation organisationnelle et catalysant les interactions complexes entre les acteurs impliqués dans la réforme scolaire.

Dans ce contexte, cet article explore la nature même de l'emploi du temps en tant qu'outil de gestion, sondant ses fonctions spécifiques dans la gestion du changement. L'emploi du temps, bien loin d'être une simple projection temporelle, émerge comme un instrument aux facettes multiples, contribuant à la conformation des pratiques organisationnelles et participant activement à la régulation conjointe entre les concepteurs de la réforme et les acteurs chargés de sa mise en œuvre.

Au-delà de l'emploi du temps, cet article se penche sur le rôle global des outils de gestion dans la conduite du changement, les considérant comme des ressources précieuses dans des environnements souvent hostiles aux transformations. Cette réflexion s'ancre dans une exploration des différentes fonctions des outils de gestion, oscillant entre projections,

conformation et régulations conjointes. Ainsi, cet article préfigure une plongée approfondie dans la complexité du changement organisationnel, éclairée par les récits évocateurs d'acteurs engagés dans des réformes et façonnée par des outils de gestion aux rôles stratégiques.

2. Éviter une Définition Substantive du Changement Organisationnel

Il serait contreproductif de proposer une énième définition ou une typologie exhaustive du changement organisationnel. De nombreuses définitions existent déjà, sans qu'aucune ne soit universellement acceptée. Ces diverses perspectives offrent des visions spécifiques du même phénomène, explorant le processus, comme celle de Van de Ven et Poole (1988 ; 36) : « Le changement organisationnel est une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social. » D'autres distinctions peuvent opposer un changement prescrit à un changement construit (Van de Ven et Poole, 1995) ou présenter différentes conceptions de l'organisation, la considérant soit comme un objet en transition d'un état A à un état B, soit comme un ensemble de flux intrinsèquement liés au changement. Van de Ven et Poole (1995) suggèrent que les travaux les plus enrichissants sur le changement organisationnel intègrent simultanément différentes catégories dans leur vision du changement.

Il apparaît actuellement complexe de fournir une définition précise du changement, et il n'est pas certain qu'une telle définition soit réalisable ou même souhaitable. Cela suggère-t-il que le concept est indéchiffrable ? Son fondement théorique serait-il trop fragile pour être étudié de manière structurée et partagée ? Sans répondre de manière catégorique à ces questions, nous postulons qu'une alternative à l'approche du changement organisationnel est envisageable. Cette alternative consiste à se concentrer sur une compilation d'histoires où la question du changement est explorée. Dans cette compilation, le terme « changement organisationnel » ne renvoie pas à un concept solidement établi sur le plan théorique, mais à une définition pragmatique des acteurs impliqués. Cette perspective est celle adoptée dans cet article. Ainsi, à travers les diverses histoires présentées, nous sommes en mesure de cerner les contours du changement organisationnel et de positionner notre approche par rapport à d'autres perspectives. Pour en cerner les contours, nous avons questionné les ressemblances entre les situations de changement organisationnel présentées. Ces ressemblances, sans renier la singularité de chaque histoire, favorisent une comparaison globale sans s'obliger à confronter point par point chacune d'entre elles (pour identifier les similitudes et les différences). Quatre éléments permettent ainsi de cerner les contours du changement organisationnel.

Le premier est celui de sa situation au sein d'une organisation. Chaque histoire se déroule dans une organisation (plus ou moins grande, du secteur public ou privé, etc.) qui se transforme. Ce sont donc les évolutions des agencements organisationnels qui sont analysées.

Le second élément renvoie à l'idée de mouvement en opposition à la stabilité. Chaque histoire retrace une évolution plus ou moins rapide de l'organisation. L'analyse du mouvement, à travers la notion de processus ou de dynamique, permet alors de mieux comprendre le changement.

Le troisième élément crucial concerne les acteurs du changement organisationnel. Chaque histoire implique une variété d'acteurs tels que des dirigeants, des managers et/ou des opérationnels. Ces acteurs exercent une influence variable sur le changement organisationnel, capable de stimuler ou de freiner sa mise en œuvre.

Le dernier élément que nous considérons pour délimiter les contours des changements organisationnels est l'artefact. Divers artefacts, ou objets médiateurs, sont mobilisés pour libérer, soutenir et développer la capacité des acteurs à s'engager dans le changement. La communication, les processus, la formation, entre autres, représentent des objets employés pour

accompagner les acteurs et faciliter ainsi le changement de leurs comportements et des valeurs qu'ils soutiennent.

Ainsi, les changements examinés dans cet article sont enracinés dans la dynamique organisationnelle. Ils mettent en évidence une transformation portée par des acteurs utilisant des artefacts. Notre analyse se distingue donc d'une approche strictement sociologique du changement (fondée sur les interactions entre acteurs), individuelle (centrée sur la psychologie) ou stratégique (axée sur la relation entre l'organisation et son environnement), bien qu'elle puisse parfois s'y référer. Son objectif n'est pas seulement de comprendre les mécanismes des changements organisationnels, mais aussi de fournir des leviers d'action aux individus pour faire face à ces situations de changement.

Le premier choix méthodologique de cet article consiste à réunir une collection d'histoires présentant des similitudes, permettant ainsi aux auteurs de collaborer sur ce que l'on désigne par le terme « changement organisationnel ». Le deuxième choix méthodologique est d'explorer une situation spécifique. L'analyse des histoires présentées révèle que, dans tous les cas, les acteurs professionnels ont mobilisé ce que nous appelons ici des "leviers" pour faire face à une situation de changement.

Cependant, les leviers examinés ne représentent pas des solutions universelles, s'inscrivant dans la conviction que chaque situation de gestion est contingente et unique. Ils ne peuvent donc être considérés comme une méthode universelle pour mener le changement ou surmonter la désormais célèbre "résistance au changement". En revanche, chaque situation exposée dans les histoires permettra au lecteur d'établir des parallèles, ou non, avec sa propre situation organisationnelle, lui permettant ainsi de juger de la pertinence de s'appuyer sur tel ou tel levier. Ces études de cas sont précieuses car elles mettent en scène des changements, qu'ils soient couronnés de succès ou non. Elles permettent de décortiquer les leviers activés par les acteurs et offrent la possibilité d'explorer les similitudes avec d'autres situations vécues par les lecteurs. Notre approche du changement organisationnel est donc ancrée dans un contexte spécifique, considérant que le changement ne peut être dissocié du cadre dans lequel il se déploie. Cependant, cette approche contextuelle n'implique pas que le levier mobilisé dans une étude de cas ne puisse pas l'être dans une autre situation ou organisation. Elle souligne simplement que, pour comprendre les effets du levier, il est nécessaire de prendre en compte le contexte. De cette manière, nous positionnons le lecteur dans le rôle d'un guide de haute montagne, devant décider de poursuivre ou non l'ascension en fonction des conditions environnantes et de l'équipe.

• Exploration des Leviers de Changement

Notre analyse se focalise sur les leviers activés par les acteurs dans différentes situations de changement organisationnel. Ces leviers ne sont pas envisagés comme des solutions universelles, mais plutôt comme des réponses contingentes et uniques à des contextes spécifiques. Chaque situation exposée dans les histoires offre ainsi au lecteur la possibilité d'établir des parallèles avec sa propre réalité organisationnelle, lui permettant de juger de la pertinence de s'appuyer sur tel ou tel levier.

Les études de cas mettent en scène des changements, qu'ils soient couronnés de succès ou non. Elles offrent une opportunité de décortiquer les leviers activés par les acteurs, soulignant la complexité et la diversité des mécanismes de changement organisationnel. Notre approche, ancrée dans un contexte spécifique, considère que le changement ne peut être dissocié du cadre dans lequel il se déploie.

- **Choix méthodologiques**

Les choix méthodologiques de cet ouvrage comprennent la réunion d'une collection d'histoires présentant des similitudes, permettant aux auteurs de collaborer sur ce que l'on désigne par le terme « changement organisationnel ». Une seconde décision méthodologique consiste à explorer des situations spécifiques. L'analyse des histoires révèle que, dans tous les cas, les acteurs professionnels ont mobilisé des "leviers" pour faire face à une situation de changement. Ces approches méthodologiques visent à enrichir la compréhension du changement organisationnel en évitant les généralisations excessives. Les leviers de changement activés par les acteurs, analysés dans des contextes spécifiques, ne prétendent pas offrir des solutions universelles. Au contraire, ils servent de repères pour guider les décisions des individus face aux complexités du changement organisationnel.

Cette approche contextuelle reconnaît la singularité de chaque situation, tout en permettant de tirer des enseignements applicables à sa propre réalité.

3. Impact majeur d'un outil de gestion lors d'une réforme scolaire

Présentant un exemple concret de la mise en œuvre de la réforme des lycées dans un établissement où le personnel, fortement syndiqué et opposé à la réforme, exerce une influence considérable, ce cas offre une illustration de la façon dont les outils de gestion, en l'occurrence un emploi du temps, contribuent à remodeler les organisations. Il met en évidence le rôle de l'outil en tant que prototype du futur fonctionnement de l'organisation. En formalisant les résultats des négociations entre les acteurs dans une structure organisationnelle spécifique, l'outil de gestion expose les impacts des exigences de chacun sur la situation à venir. En révélant les conséquences collectives des décisions âprement négociées, l'outil de gestion incite les acteurs à remettre en question la pertinence de leur intransigeance, qui finalement pèse sur l'organisation et les élèves. Cet effet de miroir facilite le relâchement des contraintes difficiles à concilier et, en fin de compte, favorise la mise en œuvre de la réforme.

Dans un premier temps, nous détaillons l'implémentation de la réforme des enseignements, imposée par l'Éducation nationale, dans un lycée où les enseignants, fortement syndiqués, expriment leur opposition à cette réforme. Dans un second temps, nous procédons à une analyse du cas en mettant en lumière le rôle crucial des outils de gestion dans la gestion et l'appropriation du changement. Plus spécifiquement, nous mettons en évidence l'influence déterminante de la conception de l'emploi du temps par la proviseure adjointe dans la réalisation de cette réforme, tout en reconnaissant que cette interprétation du succès du changement ne néglige pas d'autres perspectives analytiques. Enfin, dans un troisième temps, nous explorons le rôle des outils de gestion de manière générale, soulignant en quoi ils représentent un levier pour les responsables dans la conduite de la transformation des organisations.

- **Mise en œuvre de la réforme des enseignements au lycée**

L'auteure principale, en tant que proviseure adjointe, a joué un rôle central dans la mise en place d'une réforme scolaire, coordonnant l'emploi du temps des acteurs clés et recueillant leurs perspectives. Sa participation a permis une analyse longitudinale du processus de changement. Les échanges avec la seconde auteure ont offert une perspective critique et favorisé une analyse conjointe.

Réforme du lycée initiée en 2010 pour une réussite individuelle accrue des élèves, promouvant une orientation personnalisée et une ouverture du lycée sur son époque. La réforme introduit

des dispositifs tels que l'accompagnement personnalisé, des séances de tutorat et des stages. Les établissements ont une plus grande latitude pour les organiser, mais doivent mettre en place des coordinations entre intervenants et ajuster certains enseignements, notamment les arts plastiques.

La mise en œuvre débute en classe de seconde à la rentrée 2010, avec les établissements devant assimiler et appliquer ces changements en quelques mois.

Le processus de mise en œuvre de la réforme implique une adaptation rapide des établissements dès la rentrée 2010, date à laquelle la réforme entre en vigueur pour les élèves de classe de seconde. Les nouvelles directives incluent des changements significatifs, tels que l'enseignement des langues par groupes de compétences, le choix d'enseignements d'exploration, et un accompagnement personnalisé généralisé.

Les professeurs coordinateurs sont désignés pour assurer la coordination entre les intervenants d'une même discipline ou de plusieurs disciplines en raison des nouveaux enseignements d'exploration pluridisciplinaires. Cependant, certains enseignements, comme les arts plastiques, subissent des réductions de volume horaire, impactant directement les élèves orientés vers des filières artistiques.

La réforme aspire à créer une flexibilité accrue dans les parcours des élèves et à corriger les choix d'orientation pour mieux répondre à l'hétérogénéité des étudiants. Ce processus de changement est soutenu par la participation active de l'auteure principale, qui en tant que proviseure adjointe, joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des ajustements nécessaires pour concrétiser les objectifs de la réforme.

- **Un bastion syndical sous tension extrême**

Le lycée J. se distingue par sa dimension importante, comptant quinze classes de seconde. Les enseignants affichent un taux de syndicalisation élevé (33 %), avec trois d'entre eux bénéficiant d'une décharge horaire en tant que délégués syndicaux à l'échelle départementale, académique, voire nationale. Environ 20 % participent aux mouvements de grève nationaux, et une trentaine sur cent quarante s'opposent farouchement à la réforme, mobilisant leurs efforts pour obtenir son annulation. Une proportion plus modeste suit la position de leur centrale syndicale, tandis qu'une petite fraction accepte la réforme et s'engage dans le processus de négociation pour sa mise en œuvre. En ce qui concerne la réforme, les opposants critiquent particulièrement l'autonomie accrue du chef d'établissement, la création de nouveaux types d'enseignement et la réduction des horaires des cours. Par exemple, les élèves aspirant aux filières artistiques voient la durée de leurs cours d'arts plastiques diminuer de moitié. Les enseignants cherchent à sensibiliser les parents d'élèves aux effets néfastes de la réforme.

Dans cet établissement, les enseignants ont déjà manifesté leur refus de mettre en œuvre certaines réformes antérieures, telles que la création du conseil pédagogique, censé être une instance de dialogue. De même, ils s'opposent à l'accueil de stagiaires. Certains mouvements de grève se sont étendus sur plusieurs mois, et durant ces manifestations, le blocage de l'établissement est une occurrence non négligeable. La réunion syndicale hebdomadaire attire une participation assidue, et les représentants syndicaux sollicitent fréquemment des audiences auprès du chef d'établissement. Les rapports de force instaurent une prudence de la part de la direction, consciente de la fragilité de la paix sociale dans cet environnement.

- **L'état des lieux avant la réforme**

Comme précédemment souligné, l'établissement se caractérise initialement par la forte cohésion du corps enseignant et sa capacité à se mobiliser pour défendre les acquis du lycée.

Après le départ précipité du proviseur précédent, consécutif à l'opposition des enseignants, une nouvelle direction prend en main les rênes de l'établissement. Au cours des trois années précédant la réforme, cette nouvelle direction a réussi à instaurer un climat de confiance, favorisant des échanges désormais axés sur la négociation. Avec le soutien du rectorat, la nouvelle direction a déployé d'importants moyens financiers pour rétribuer les initiatives des enseignants et compenser les réductions horaires dans certains enseignements au sein d'un établissement où les équipes éducatives sont fortement engagées. Cette allocation généreuse d'heures supplémentaires confère à la direction une grande marge de manœuvre dans la gestion de l'établissement.

Avant la réforme, le lycée offrait déjà une variété étendue d'enseignements optionnels, comprenant le théâtre, les arts plastiques, le cinéma, les sciences, et de nombreuses langues étrangères. Il abritait également une multitude de projets en cours impliquant de nombreux enseignants. Ironiquement, cette offre diversifiée peut être considérée comme préfigurant les enseignements d'exploration préconisés par la réforme.

Dans ce contexte de rapport de force défavorable, la direction dispose de ressources financières comme levier de changement, permettant de rémunérer les dispositifs à mettre en place en raison de la réforme. Dès les premières négociations avec les représentants syndicaux, la direction peut assurer qu'aucun poste ne sera supprimé et que les heures d'enseignement optionnel dispensées avant la réforme seront maintenues. Ainsi, la réforme est présentée comme une addition à l'existant et non comme une suppression. Par exemple, pour la filière préparant au baccalauréat en sciences et technologies de la santé et du social, les enseignants obtiennent que les élèves suivent deux enseignements optionnels au lieu d'un, en plus de l'enseignement en économie. Ces garanties, annoncées dès mars 2010, contribuent à apaiser l'opposition frontale à la réforme au niveau de l'établissement. De plus, certains enseignants, bien qu'en désaccord avec la réforme, soutiennent la création de nouveaux types d'enseignements, car ils s'alignent sur les enseignements pionniers déjà proposés au lycée J.

Parallèlement, au niveau national, les négociations engagées par le gouvernement aboutissent à un accord avec les centrales syndicales.

- **Un été consacré au travail intense pour la direction**

En juillet, une première présentation des enseignements disponibles est soumise aux familles, qui doivent faire leurs choix d'enseignements optionnels. La direction demande aux futurs lycéens de formuler deux choix, chacun comprenant deux enseignements d'exploration, leur assurant qu'au moins l'un de leurs deux vœux sera exaucé.

L'un des défis majeurs de l'été est de concevoir des emplois du temps conciliant les souhaits des familles, les exigences des enseignants et les contraintes matérielles. Avant les vacances d'été, les enseignants doutent de la capacité de la direction à relever ce défi. La proviseure adjointe entreprend donc un laborieux travail de planification des emplois du temps, visant à respecter tous les engagements pris envers les enseignants et les familles.

Les emplois du temps ainsi élaborés ne satisfont guère les élèves :

- Ils sont exigeants : cinq journées et demie très remplies ;
- Ils sont complexes : les groupes de classes changent en fonction des cours et des options ;
- Ils obligent environ quatre-vingts élèves de seconde à déjeuner en trente minutes chaque jour.

- **Une rentrée mouvementée**

Quelques jours avant la rentrée, les représentants syndicaux sollicitent une audience pour évaluer la préparation de la nouvelle année scolaire, interrogeant notamment la direction sur la mise en place de tous les enseignements et les montages pédagogiques spécifiques négociés pendant les vacances. Bien que la direction ait répondu favorablement à toutes les demandes, elle annonce que cela entraînera une réduction du temps de repas pour un nombre important d'élèves ainsi qu'une complexification de l'emploi du temps. Elle explore des solutions pour accélérer le passage au self des élèves concernés et saisit le conseil d'administration pour une réunion extraordinaire afin de modifier d'urgence les horaires d'ouverture (ouvrir et fermer le lycée quinze minutes plus tôt ou plus tard), ce qui est refusé.

La rentrée se déroule donc sur cette base. Les enseignants reçoivent des emplois du temps qui répondent globalement à leurs souhaits. Le problème du temps de repas se manifeste lorsque les professeurs principaux reçoivent l'emploi du temps des classes. Fortement revendicatifs, ils votent en assemblée générale syndicale une demande de refonte des emplois du temps en seconde et refusent de les distribuer aux élèves.

La refonte étant impossible, l'année démarre sur un compromis : les cours sont maintenus, mais l'option, entre 13 h 00 et 14 h 00, est provisoirement suspendue. Certains élèves renoncent à certaines options facultatives comme le grec, mais l'option, ouverte à toutes les classes de seconde grâce à un alignement des emplois du temps, rassemble tout de même une quinzaine d'élèves. Des ajustements suggérés à la marge sont rapidement intégrés, avec comme priorité la libération d'une pause méridienne convenable pour tous les élèves. Cependant, chacun prend conscience de la complexité de la conception des emplois du temps. Les parents sont plutôt satisfaits, car les choix d'options ont été respectés et parce que la direction est à leur écoute. Les familles donnent leur accord pour que leurs enfants déjeunent en trente minutes, le réfectoire ouvrant dix minutes plus tôt et une file rapide étant mise en place.

La mise en œuvre de la réforme génère des défis considérables. Lors des réunions, les enseignants se penchent sur l'organisation de l'une des deux heures hebdomadaires d'accompagnement individualisé. Les professeurs principaux, confrontés à des classes regroupant divers types d'enseignements (exploration, options facultatives et langues vivantes), éprouvent des difficultés à répartir les élèves en groupes. En parallèle, ceux dont les classes s'alignent sur la réforme réussissent à le faire. Les enseignants des filières technologiques observent que des élèves déjà fragiles accumulent trois enseignements d'exploration au lieu de deux, entraînant une surcharge de leur emploi du temps. Enfin, les modifications horaires semestrielles des enseignements annualisés compliquent les emplois du temps et la gestion des options facultatives pose des défis pour le suivi de la scolarité.

La réforme, telle qu'elle a été négociée au lycée J., en préservant les acquis antérieurs, se révèle inadaptée pour les élèves. Les enseignants ont revendiqué le maintien de toutes les heures en place avant la réforme, mais cela se traduit par une charge excessive pour les élèves de seconde. Pour amorcer l'année, des ajustements marginaux et l'utilisation de toutes les opportunités disponibles ont été nécessaires. Cependant, en prévision de la rentrée suivante, une réflexion s'engage sur plusieurs fronts. Les enseignants assouplissent progressivement leurs exigences. Dès novembre 2010, il est décidé que le nombre et l'organisation des enseignements d'exploration seraient modifiés à la prochaine rentrée pour respecter le volume d'une heure et demie hebdomadaire préconisé par les textes. De plus, les enseignants renoncent à

l'annualisation des horaires des enseignements d'exploration, restreignant les couples d'enseignements proposés aux familles. Finalement, la réforme est adoptée.

4. Le rôle stratégique de l'emploi du temps comme moteur de transformation organisationnelle et d'interaction entre acteurs dans le cadre d'une réforme scolaire

- **L'emploi du temps au service de la transformation**

Dans cette section, nous examinons les rôles assumés par l'emploi du temps dans l'évolution de l'attitude des acteurs à l'égard de la réforme et dans la concrétisation du changement final.

L'emploi du temps, en tant qu'outil de gestion central des établissements scolaires, régit l'activité quotidienne de l'organisation scolaire. Concrètement, l'élaboration de l'emploi du temps implique la création de multiples horaires interdépendants, tant pour les élèves que pour chaque enseignant. De plus, les emplois du temps exercent une influence sur l'activité de nombreuses parties prenantes internes et externes à l'établissement (Fernandès, 2011).

En ce qui concerne les parties prenantes internes, les emplois du temps définissent initialement la présence et l'organisation du travail des élèves et des enseignants. Une amplitude horaire importante au cours d'une journée, par exemple, n'est guère propice à la concentration et aux apprentissages. L'agencement des cours affecte également l'attention des élèves et leur disponibilité. Pour les enseignants, l'emploi du temps peut être une source de commodité ou de stress, et il conditionne la communication entre les équipes pédagogiques, limitant les rencontres régulières entre enseignants aux horaires divergents.

Les emplois du temps influent également sur l'activité du personnel chargé de surveiller les entrées, les sorties, en particulier la pause méridienne et les heures de permanence. Plus il y a de "trous" dans les emplois du temps des élèves, plus le personnel est sollicité pour des surveillances, augmentant les risques de décrochage scolaire chez les élèves les plus vulnérables. Les périodes à risque concernent également le personnel de direction, prêt à intervenir dans ces moments critiques. De plus, les emplois du temps impactent le travail du personnel de cantine, déterminant la succession des services, le temps disponible pour chaque service, et éventuellement, le déséquilibre des élèves entre les services.

L'emploi du temps a des répercussions sur le personnel en charge de l'entretien des salles, car le nettoyage n'est pas possible lorsque les salles sont occupées. Il affecte également les parties prenantes externes, notamment les parents d'élèves qui planifient certains trajets en fonction des heures d'entrée et de sortie, ainsi que l'organisation extra-scolaire en dépendant. Les riverains des établissements, et les collectivités locales de manière générale, sont également concernés par les horaires d'entrée et de sortie, influençant l'affluence et la circulation aux abords des établissements, ainsi que les activités des élèves dans le voisinage après les cours. Cet afflux concentré lors de périodes de pointe impacte également les transports publics desservant les établissements. De plus, les associations proposant des activités sportives ou culturelles aux élèves sont également tributaires de leurs horaires.

Cette liste étendue des implications de l'emploi du temps souligne l'influence significative de celui-ci sur la communauté scolaire. Non seulement il structure l'activité individuelle, mais il exerce aussi une influence sur le fonctionnement global et l'efficacité de l'organisation, affectant la qualité des apprentissages, la communication, la coordination des équipes, ainsi que le climat général de l'établissement.

La conception des emplois du temps d'un établissement implique de nombreux facteurs, parmi lesquels :

- les effectifs déterminant le nombre de classes et de groupes ;
- les programmes définissant les heures obligatoires par matière et niveau ;
- les options choisies, pouvant conduire à la mutualisation d'heures de cours ;
- la dotation horaire globale de l'établissement, conditionnant les dédoublements éventuels ;
- les préférences des enseignants, telles que le regroupement des cours sur quelques journées pleines ou la nécessité de pauses ;
- la composition des équipes enseignantes par classe ;
- la diversité des choix d'options dans une classe, assurant l'hétérogénéité tout en complexifiant l'élaboration des emplois du temps ;
- la grille horaire de l'établissement, comprenant l'amplitude des heures d'ouverture et les contraintes des transports scolaires ;
- la nécessité de définir des "barrettes" d'heures communes pour plusieurs classes ;
- les moyens matériels, tels que la disponibilité des laboratoires de sciences, des équipements sportifs, ou d'autres salles dédiées à des activités spécifiques.

Les emplois du temps résultent d'un compromis complexe entre diverses contraintes telles que les effectifs, les salles, l'équipe enseignante, et l'amplitude horaire, ainsi que des règles de gestion implicites ou explicites. Ces règles incluent la préférence pour l'hétérogénéité ou l'homogénéité des classes, les règles de choix des professeurs principaux, le cumul d'options possible, et le respect de certains vœux prioritaires des professeurs, entre autres.

Le produit final intègre ces contraintes et règles de gestion, qu'elles soient explicites ou implicites, organisant de manière concrète l'activité et les interactions des acteurs. Ainsi, les emplois du temps sont des outils de gestion qui, d'une part, servent de représentation du fonctionnement organisationnel et, d'autre part, structurent l'organisation sociale en fournissant aux acteurs leur scénario hebdomadaire.

• **L'Agencement des Horaires comme Modèle Expérimental**

L'emploi du temps fonctionne comme un prototype du futur fonctionnement de l'établissement dans notre cas, mettant à l'épreuve le modèle de gestion des classes retenu.

Les emplois du temps résultent du passage de la rationalité individuelle (les choix jugés les meilleurs par chacun) à la rationalité globale de l'organisation (le fonctionnement général qui intègre ces choix locaux). Au lycée J., ces prototypes ont mis en lumière les conséquences des exigences de chaque partie : la direction tenue de respecter les obligations liées à la réforme et les enseignants exprimant diverses exigences, notamment en ce qui concerne la diversité des options et leur volume horaire. Les emplois du temps représentent les contraintes imposées par chaque partie prenante à l'organisation, testant la faisabilité des choix individuels et collectifs. Ces emplois du temps ont contribué à clarifier les problèmes de conception à résoudre. Par exemple, la surcharge des emplois du temps des élèves lorsqu'ils cumulaient trois options, une possibilité à laquelle certains professeurs étaient attachés, n'était pas évidente pour les acteurs avant la diffusion du prototype. La mise en lumière de cet aspect a favorisé une prise de conscience collective, conduisant à une révision des positions de certains enseignants. En d'autres termes, grâce à la réflexivité qu'ils ont encouragée, les emplois du temps ont amené les acteurs à réaliser l'incompatibilité de certaines positions avec les objectifs pédagogiques de réussite des élèves, objectifs partagés par les enseignants.

Dans notre situation, l'emploi du temps agit comme un instrument de transformation au sein de l'organisation, guidant l'action des enseignants conformément à leurs revendications, tout en répondant aux objectifs de la direction visant à mettre en œuvre la réforme. L'emploi du temps devient essentiellement la matérialisation de la réforme en intégrant dans les activités des enseignants et des élèves les enseignements préconisés par celle-ci. Il intègre les principes de la réforme qui, à travers lui, s'imposent aux acteurs. Conçu par la proviseure adjointe, il organise l'activité quotidienne de l'établissement, incitant ainsi les acteurs à adapter certaines de leurs pratiques. L'emploi du temps impose une nouvelle organisation du travail.

En orientant les comportements, l'emploi du temps devient le principal moteur du changement, introduisant de nouvelles façons de fonctionner collectivement. En modélant le fonctionnement organisationnel, cet outil de gestion offre la possibilité de le transformer. Du fait que l'emploi du temps facilite l'accomplissement du travail et la coordination entre les membres du personnel, il acquiert un caractère obligatoire et indispensable, agissant comme un outil de conformité aux comportements attendus.

Cependant, les acteurs ne se limitent pas à subir passivement ces contraintes et à obéir aux directives ; ils réagissent, contournent ou résistent aux obligations. Ainsi, les enseignants exercent une influence significative tant sur la conception que sur la mise en œuvre de l'emploi du temps.

L'élaboration des emplois du temps, bien que dirigée par l'administration, a été façonnée en tenant compte non seulement des principes de la réforme soutenus par la direction, mais aussi des revendications des enseignants, reflétant ainsi les rapports de force présents dans l'établissement. Par ailleurs, ces emplois du temps ne sont pas adoptés sans heurts et suscitent des contestations. La première semaine, les cours pendant la pause méridienne ne sont pas suivis, illustrant ainsi les limites d'une vision où l'outil de gestion serait un instrument de pouvoir indiscutable. Bien qu'il contraigne effectivement le travail des acteurs, ces derniers peuvent se rebeller et, en dernier recours, refuser de s'y conformer.

Plutôt que d'être imposé de manière rigide, l'emploi du temps est mis à disposition. Selon la terminologie de Chiapello et Gilbert (2012), il "équipe la communication" entre les enseignants et la direction ; l'outil n'est pas la source de l'action, mais plutôt son médiateur. En tant que prototype, il offre une base commune pour la négociation et le débat. Il génère de nombreuses demandes de réajustements : la semaine de la rentrée devient le moment d'une "optimisation géante" à la demande des enseignants. Cependant, en agissant comme révélateur des conséquences des choix et en reflétant les positions de chacun, il permet également de remettre en question la validité des exigences. Les demandes radicales de refonte totale ne se concrétisent pas, car leurs initiateurs prennent conscience de leur caractère irréaliste.

5. Les outils de gestion comme ressource pour conduire le changement dans un environnement hostile

Les outils de gestion, dans notre cas, agissent comme un soutien à la transformation dans un contexte où le changement ne peut pas suivre une trajectoire préétablie en raison d'oppositions frontales. L'emploi du temps, en particulier, a joué un rôle crucial dans cette démarche où l'intention de changement se combine avec les circonstances. Dans un environnement défavorable au changement, caractérisé par une organisation déjà perçue comme performante et une forte hostilité des professeurs, la direction a opté pour une approche évitant un conflit ouvert.

Plutôt que de confronter directement les opposants les plus virulents à la réforme, la direction a préféré répondre favorablement à toutes les revendications collectives des enseignants et les intégrer dans l'outil de gestion. Ainsi, l'emploi du temps est devenu le prototype d'une organisation conciliant les exigences de la réforme et les souhaits des acteurs les plus influents. Cet outil a agi comme un miroir, révélant l'insoutenabilité de certains points initialement considérés comme non négociables. La prise de conscience des blocages engendrés par certaines exigences a conduit à les négocier pour améliorer la situation à la rentrée suivante.

La focalisation sur l'outil a évité un conflit ouvert qui aurait pu entraîner le blocage de l'établissement et a permis à la direction de reprendre le contrôle de la conduite du changement. Ce cas illustre le phénomène décrit par Chiapello et Gilbert (2012) où l'outil, bien qu'initialement non conçu dans cet esprit, agit comme un paratonnerre, canalisant les émotions lors des changements organisationnels. Sa mise en œuvre a permis de résoudre les problèmes difficiles à aborder frontalement sans passer par un conflit ouvert et les dégâts qui l'accompagnent. La médiation de l'outil apaise les tensions, détourne les conflits vers un exutoire et permet l'émergence d'un changement selon une voie singulière, bien que préalablement imposé.

Les auteurs, tels que Quinn (1980) et Smith (1986), critiquent l'idée d'un changement radical conduit uniquement par la direction, en soulignant que des ajustements réalisés par les opérationnels, basés sur des expérimentations, peuvent également progressivement conduire à la transformation globale de l'organisation. Quinn (1980) insiste sur la nécessité de reconnaître le potentiel innovant des membres de l'organisation, tandis que Smith (1986) met en avant le pouvoir des ajustements incrémentiels pour façonner l'évolution organisationnelle.

Cette perspective souligne que les outils de gestion, considérés comme des ressources pour conduire le changement dans un environnement hostile, ne doivent pas seulement être perçus comme des instruments de la direction, mais également comme des supports pour l'expérimentation et les ajustements opérationnels, comme l'ont souligné Quinn (1980) et Smith (1986).

• Au-delà de l'Emploi du Temps dans une Réforme Scolaire

Pour une compréhension approfondie, il est crucial de noter que l'approche centrée sur les outils de gestion, bien qu'éclairante, ne capture pas l'intégralité du changement en cours, ouvrant ainsi la porte à d'autres perspectives analytiques pertinentes.

L'emploi du temps n'est évidemment pas l'unique catalyseur de cette transition. Une exploration des dynamiques de pouvoir, du contrôle des ressources et de l'analyse des gains et pertes liés à la réforme s'avère tout aussi instructive. Le succès de la réforme est également façonné par l'allocation de ressources financières, permettant une mise en œuvre sans coût supplémentaire pour les enseignants, qui voient leurs demandes satisfaites.

Dans une analyse stratégique, les acteurs semblent avoir plus à gagner qu'à perdre avec cette réforme, répondant à leurs attentes professionnelles et personnelles. Cela a conduit à un confort accru pour les enseignants, diminuant ainsi les velléités de contestation collective. Toutefois, il est crucial de reconnaître l'éthique professionnelle des enseignants et leur engagement envers la réussite des élèves, facteurs qui ont contribué au succès du changement. L'emploi du temps, bien qu'ayant un rôle crucial, s'inscrit dans un jeu complexe de négociations entre des acteurs aux ressources diverses.

Cet éclairage exhaustif dévoile que le succès du changement ne réside pas uniquement dans l'ajustement de l'emploi du temps, mais plutôt dans la convergence de multiples facteurs.

L'allocation judicieuse des ressources financières, la satisfaction des attentes professionnelles et personnelles des enseignants, ainsi que la prise en compte de leur éthique professionnelle ont tous joué un rôle déterminant.

En examinant le panorama global du processus de changement, il apparaît que les enseignants ont fait preuve d'une conscience stratégique, acceptant des compromis pour garantir des conditions d'apprentissage optimales. L'emploi du temps a agi comme un révélateur, mettant en lumière les limites et les conséquences des demandes initiales, incitant ainsi à une réflexion collective.

Cette approche holistique souligne l'importance de considérer toutes les facettes d'une réforme, allant au-delà des outils de gestion conventionnels. En reconnaissant la complexité des interactions entre les acteurs, les ressources et les valeurs impliquées, une compréhension complète du changement organisationnel émerge, offrant des perspectives enrichissantes pour les futurs projets de transformation.

• **Les Outils de Gestion comme Leviers de Changement Organisationnel**

Nous examinons le potentiel des outils de gestion dans la conduite du changement, dépassant ainsi le cadre spécifique du cas présenté. Nous commençons par définir ces outils, puis explorons trois approches théoriques qui conceptualisent leur impact sur la dynamique organisationnelle. Enfin, nous adoptons la dernière approche pour détailler trois fonctions spécifiques de ces outils dans la conduite du changement.

Qu'est-ce qu'un outil de gestion ?

Bien que le terme "outil" évoque une connotation matérielle, dans les sciences de gestion, un "outil de gestion" désigne tout dispositif formalisé encadrant l'activité organisationnelle. Moisdon (1997) le définit comme un schéma de raisonnement formel reliant diverses variables organisationnelles pour guider les actes de gestion, essentiellement un modèle représentant le fonctionnement de l'organisation. Hatchuel et Weil (1992) considèrent l'outil comme le produit de trois éléments interagissant : un substrat technique, une philosophie gestionnaire, et une vision simplifiée du système de rôles sous-jacent à l'outil.

Les outils de gestion, soulignent les auteurs, jouent un rôle prescriptif et régulateur, s'inscrivant dans les registres sociaux et organisationnels. Conçus pour des objectifs spécifiques, ils visent à obtenir des résultats. Une typologie distingue deux grands types d'outils : ceux organisant une activité actuelle ou future (procédures, plannings) et ceux évaluant les actions réalisées à des fins de pilotage.

• **Perspectives Théoriques sur les Relations entre Outils de Gestion et Changement**

La littérature traitant des relations entre les outils de gestion et le changement peut être catégorisée en trois perspectives distinctes :

Approche Interactionniste : Cette approche, comme son nom l'indique, met l'accent sur les interactions entre les outils de gestion et les acteurs (de Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012).

Approche Techniciste et Instrumentale : Insérée dans une vision rationnelle de l'organisation, cette perspective considère un nouvel outil comme une extension de la volonté managériale visant à accroître l'efficacité ou l'efficience organisationnelle. Ces outils, orientés vers la stratégie, ont une visée instrumentale, induisant des changements de pratiques et une transformation plus radicale de l'organisation de manière mécanique. Selon cette vision, les nouveaux outils façonnent l'organisation, mettant en avant l'apprentissage organisationnel qu'ils suscitent (Moisdon, 1997).

Approche Critique Axée sur les Usages : Cette perspective souligne que les utilisateurs d'un outil ne sont pas simplement des exécutants suivant les prescriptions, mais plutôt des acteurs ayant leur propre stratégie (Boussard et Maugeri, 2003). La sociologie des usages et l'analyse stratégique mettent en lumière le pouvoir des utilisateurs, capables d'inventer des usages imprévus, de détourner les outils voire de les rejeter. Dans cette optique, ce sont les acteurs qui s'approprient les dispositifs de gestion pour définir des usages adaptés à leurs contraintes, allant parfois jusqu'au détournement de la volonté managériale initiale.

Une quatrième perspective se concentre sur les interactions entre l'outil technique et la dynamique sociale, cherchant à concilier les approches précédentes. À travers la théorie de la structuration, la sociologie de traduction, ou la théorie de la régulation conjointe, ces approches examinent les interactions entre des outils conçus pour un projet et les usages résultant d'une appropriation active par des individus. Dans cette dynamique complexe, la frontière entre concepteurs et utilisateurs s'estompe, et des jeux de convergence et de divergence d'intérêts, de résistance, de concessions et de compromis dictent émergence la direction du changement.

6. Les Fonctions de l'Outil de Gestion dans la Gestion du Changement Les Outils de Gestion : Projections, Conformations et Régulations Conjointes

Les outils de gestion ne se limitent pas à offrir une simple vision du futur ; ils orientent les comportements et font l'objet d'une régulation conjointe entre concepteurs et utilisateurs.

- **Exploration du Nouveau à travers l'Outil de Gestion**

Un outil de gestion incarne une représentation de la réalité organisationnelle en cristallisant des règles de gestion et des principes d'organisation. Lorsque ces règles et principes évoluent, la création d'un nouvel outil devient une fenêtre vers la visualisation de la réalité future (Moison, 1997), agissant comme un prototype de l'organisation à venir. Selon Garel (2004), un prototype facilite la formalisation des représentations et rend visible l'invisible, révélant les impacts des positions individuelles sur une situation complexe. Ces prototypes mettent en lumière et confrontent des mondes professionnels différents, incitant au dialogue entre les acteurs pour définir l'avenir.

- **Conformation par l'Outil de Gestion**

En formalisant le fonctionnement organisationnel, les outils de gestion s'intègrent dans le système formel établi par la direction pour atteindre l'efficacité. Ils agissent comme des moyens facilitant l'action tout en prescrivant sa forme, délimitant le cadre dans lequel elle peut s'exercer. Bien que participant à la domination bureaucratique en imposant des règles contraignantes, ces outils ne sont pas passivement acceptés par les acteurs. Au contraire, ils résistent, négocient et adaptent ces contraintes, transformant l'outil sans soumission directe (Chiapello et Gilbert, 2012).

- **Régulation Conjointe au Cœur de l'Outil**

Bien que les outils puissent initialement contraindre le travail des acteurs, ces derniers ont la possibilité de résister ou même de refuser leur utilisation en dernier recours. Cependant, la plupart du temps, plutôt que s'engager dans une opposition frontale, les utilisateurs réinterprètent et adaptent l'outil dans une dynamique d'appropriation. Cette régulation conjointe

résulte en de nouvelles routines d'utilisation, combinant une volonté gestionnaire rationalisatrice et un apprentissage créatif. L'outil devient donc le produit d'une interaction continue entre la conception et l'utilisation, jouant un rôle crucial de médiatisation de l'action collective. Chiapello et Gilbert (2012) soulignent que critiquer l'outil pour son caractère contraignant est contre-productif, mettant plutôt en avant son rôle de régulateur dans la transformation organisationnelle. Il contribue à canaliser les émotions lors des changements et à dévier les conflits potentiels entre acteurs, comme illustré dans le cas de la réforme du lycée. Les fonctions de l'outil de gestion dans la gestion du changement vont au-delà de la simple projection du futur. Ils jouent un rôle déterminant dans l'orientation des comportements organisationnels, comme le soulignent Bêlorgey et Van Laethem (2019). Cette orientation ne se limite pas à une communication descendante, mais englobe également des mécanismes de régulation conjointe, où concepteurs et utilisateurs interagissent. Rayan Boudia (2021) met en avant la communication managériale comme un volet crucial de cette interaction, soulignant ainsi la complexité de la dynamique entre les outils de gestion, les acteurs organisationnels et le processus de changement.

7. Conclusion

Dans la trajectoire complexe du changement organisationnel, l'analyse des outils de gestion, en particulier l'emploi du temps, se révèle cruciale. Plutôt que de définir le changement de manière substantielle, nous avons adopté une approche narrative, explorant diverses histoires de changement. Cette approche, bien ancrée dans des situations spécifiques, offre une compréhension riche du phénomène en mettant en lumière les ressemblances entre les dynamiques organisationnelles en évolution.

L'emploi du temps, considéré comme un prototype du futur fonctionnement organisationnel, émerge comme un acteur central de cette transformation. En tant qu'outil d'exploration du nouveau, il cristallise les règles de gestion et les principes d'organisation, offrant une représentation tangible de l'organisation future. Sa conception repose sur une régulation conjointe, où concepteurs et utilisateurs interagissent pour façonner un instrument aligné sur les besoins et contraintes.

Cet outil, bien que prescriptif et régulateur, ne se cantonne pas à une vision techniciste du changement. Les acteurs, loin de se soumettre passivement, engagent des processus d'appropriation, négociation et adaptation. L'emploi du temps devient ainsi un lieu d'échange, de débat et d'ajustement, illustrant la capacité des acteurs à influencer la transformation organisationnelle.

La complexité du changement organisationnel réside également dans les interactions entre les outils de gestion et les acteurs. Notre exploration s'est appuyée sur différentes approches théoriques, soulignant l'importance des interactions, de la dimension instrumentale, et des usages dans la compréhension du rôle des outils de gestion.

Cet article met en lumière la dynamique évolutive des organisations, où les outils de gestion, tels que l'emploi du temps, jouent un rôle central. Adoptant une perspective narrative, elle souligne la diversité des situations de changement, tout en identifiant des éléments communs qui éclairent la compréhension du changement organisationnel. Cette approche contextuelle, ancrée dans des histoires spécifiques, offre des enseignements précieux pour les professionnels et chercheurs cherchant à appréhender et influencer les processus de transformation au sein des organisations.

Références

- (1). AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B. (1986), Sociologie de la traduction : textes fondamentaux, Presses de l'École des Mines.
- (2). Bélorgey et Van Laethem (2019) La méga boîte à outils : du manager leader
- (3). BERRY M. (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, CRG.
- (4). BOUSSARD V. et MAUGERI S. (2003), Du politique dans les organisations, Le Harmattan.
- (5). CHIAPELLO E. et GILBERT P. (2012), Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », Le travail humain, tome LXXV, 1,1-18.
- (6). FERNANDES P. (2011), La construction de l'emploi du temps qu'une réponse en urgence à une préparation de rentrée, ou répond-elle à une logique de conduite de projet?, Mémoire professionnel, Master en management des organisations scolaires, Université de Paris-Est Marne-la-Vallée.
- (7). FRIEDBERG E. (1997), Le pouvoir et la règle, Seuil.
- (8). GAREL G. (2004), Prototyper pour tester, tester pour innover : des techniques de l'ingénierie aux problématiques managériales, Revue française de gestion industrielle, 23(3), 25-42. -GAULEJAC (DE) V. (2005). La société malade de la gestion, Seuil.
- (9). GIDDENS A. (1987), La constitution de la société, Presses universitaires de France. GRIMAND A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur la dynamique organisationnelle le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, Management & Avenir, 4(54), 237-257.
- (10). HATCHUEL A. et WEIL B. (1992), L'expert et le système, Economica.
- (11). MOISDON J.-C. (Dir.), (1997), Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Seli Arslan.
- (12). Quinn, JB (1980) Stratégies changement : incrémentalisme logique. Irwin, Homewood.
- (13). REYNAUD (1989), Les règles du jeu. Régulation et action collective, Armand Collin.
- (14). VAUJANY (DE) E.-X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion vers un dépassement de l'opposition conception-usage », Management Avenir, 3(9), 109-126.
- (15). VILLELONGUE P. (2011), L'emploi du temps : une ressource pour la mise en œuvre de la réforme des lycées dans un bastion syndical, Mémoire professionnel, master management et ingénierie économique, parcours gestion des organisations scolaires, université de Paris-Est Marne-la-Vallée.