

DESTINATAIRES ET AGENTS DU CHANGEMENT : QUELS COMPORTEMENTS ADOPTENT LES MANAGERS DE PROXIMITE EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ?

Par **Jérémy VIGNAL**¹

Résumé

Alors que les organisations sont de plus en plus confrontées à des problématiques de changement, le taux de réussite de leur mise en œuvre reste relativement faible [Meaney et Pung, 2008]. De par son positionnement particulier dans l'organisation, le management de proximité a une forte incidence sur la réussite ou l'échec des changements. Or, la littérature consacrée au changement ne traite que très peu de cette population. Notre communication propose d'explorer, au travers d'une recherche qualitative sur un cas unique, les comportements des managers de proximité en période de changement et l'incidence de leurs interactions avec le reste de la hiérarchie intermédiaire sur leur propre comportement. Nos recherches nous permettent de proposer une typologie des comportements des managers de proximité qui rompt avec la vision les présentant comme des prescripteurs naturels du changement et qui dépasse l'opposition trop simpliste « pour ou contre » le changement. Par ailleurs, notre étude de cas nous a permis de saisir l'incidence de la position et des interactions des managers de proximité au sein de la hiérarchie intermédiaire sur leurs comportements. Enfin, cette communication permet aussi de rendre compte de la complexité des comportements des managers de proximité en contexte de changement. En effet, nos entretiens ont permis de révéler que plusieurs managers de proximité opéraient une distinction entre le fond et la forme du changement et/ou se mettaient en situation de dissonance cognitive.

Mots clés : Managers de proximité, Comportements, Changement.

Introduction

De par leur position particulière dans l'organisation, l'échec ou la réussite de la mise en œuvre d'un changement repose pour beaucoup sur l'implication des managers de proximité. Pour autant, les managers de proximité, et plus largement la hiérarchie intermédiaire, ont longtemps été absents de la littérature consacrée au changement. En effet, les recherches se concentraient essentiellement sur deux populations : le leader et la base opérationnelle. Au mieux, le thème des managers de proximité face au changement n'était traité que par « effet de côte »².

Néanmoins, à partir de la fin des années 1990, plusieurs recherches se sont intéressées à la hiérarchie intermédiaire en contexte de changement [Balogun, 2003, 2006 ; Balogun & Johnson, 2004, 2005 ; Balogun et al. 2005, Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004, 2007, Guilmot & Vas, 2011]. A grands traits, ces recherches présentent deux caractéristiques : d'une part, elles s'intéressent plus à la question des rôles qu'à celle des comportements et, d'autre part, elles ne s'intéressent pas spécifiquement à la population des managers de proximité. A

¹ Jérémy Vignal, Doctorant contractuel, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 7317), jeremy.vignal@univ-amu.fr

² Nous entendons par « effet de côte » le croisement qui peut être fait entre plusieurs thèmes distincts au cours d'une recherche alors que leur croisement n'est pas le sujet de l'étude.

notre connaissance, seul l'article d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) déroge à ces deux caractéristiques en nous proposant une typologie des comportements des managers de première ligne face au changement. Cette typologie, issue d'une méthodologie émergente, est une invitation à recourir à ce même type d'exercice afin de mieux appréhender les comportements des managers de proximité dans leur diversité et leur complexité. En effet, la typologie des auteurs ne présente aucun manager de première ligne ayant eu un comportement résolument favorable au changement. Mais, plus fondamentalement, leur compréhension des comportements des managers de première ligne face au changement semble relativement faire abstraction de l'influence que peuvent avoir, sur leurs comportements, leur position de dernier maillon de la chaîne hiérarchique et leurs interactions avec les autres niveaux composant la hiérarchie intermédiaire.

L'objectif de cette communication est donc d'interroger les comportements des managers de proximité en contexte de changement en essayant de saisir dans quelle mesure ces comportements peuvent s'expliquer par leur position et leurs interactions au sein de la hiérarchie intermédiaire. Pour ce faire, nous avons mené une recherche qualitative sur un cas unique. Le cas en question est un site industriel ayant connu entre 2008 et 2011 de nombreux changements au sein desquels les managers de proximité, et plus largement la hiérarchie intermédiaire, ont joué un rôle. Concernant notre méthodologie de recherche, celle-ci repose sur de l'observation non participante, sur l'étude de données secondaires internes et, pour l'essentiel, sur la réalisation de 24 entretiens semi-directifs. Ce dispositif méthodologique nous permet de présenter trois résultats importants : proposer une nouvelle typologie des comportements des managers de proximité en contexte de changement ; saisir l'incidence de la position et des interactions des managers de proximité au sein de la hiérarchie intermédiaire sur leurs comportements et, enfin, rendre compte de la complexité des comportements des managers de proximité en contexte de changement (distinction entre le fond et la forme du changement et situation possible de dissonance cognitive).

Le plan de notre communication sera le suivant. Une première partie sera consacrée à dresser un état de l'art de la littérature sur les managers de proximité en contexte de changement. Nous présenterons dans une deuxième partie notre méthodologie ainsi que notre terrain de recherche. Les résultats de nos recherches seront développés dans la troisième partie. Enfin, les limites ainsi que les implications théoriques et managériales de notre étude seront présentées en conclusion.

1. Les managers de proximité en contexte de changement

1.1. Management de proximité et changement : deux thèmes rarement croisés dans la littérature.

Le management de proximité et le changement sont deux thèmes extrêmement présents dans la littérature gestionnaire. On ne compte plus les articles ou ouvrages consacrés à la question épineuse de la conduite du changement. Il en est de même pour le management de proximité qui a fait l'objet d'un nombre très important de publications. Or, force est de constater que rares sont les recherches croisant ces deux thèmes. L'étude des managers de proximité en contexte de changement reste un champ de la littérature encore peu défriché et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les recherches s'intéressant à la conduite du changement se sont longtemps polarisées sur les deux types d'acteurs suivants : le leader et la base opérationnelle. Parmi ces recherches, le leader est l'acteur à avoir été le plus étudié. Le changement est alors considéré comme conduit du haut vers le bas (vision Top-down). Ainsi, selon cette littérature, ce sont essentiellement les capacités de ce leader qui permettent d'assurer le succès du

changement. Deux grandes figures du leader peuvent alors être distinguées : le leader visionnaire et le leader instrumental [Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004]. Par sa capacité à penser la future organisation, le leader visionnaire assume le rôle d'initiateur du changement. Ses capacités doivent lui permettre de dépasser les résistances que pourraient exprimer les salariés appartenant à la base de l'organisation. Selon Nadler et Tushman (1991, cités dans Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004), le leader doit posséder les trois grandes capacités suivantes : une capacité créatrice, une capacité à générer de l'énergie et une capacité d'écoute et de compréhension. La figure du leader visionnaire est généralement associée, dans la littérature, aux changements du type planification stratégique [Doz et Prahalad, 1987, Stopford et Baden-Fuller, 1990, Nadler et Tushman, 1991, Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004]. Toutefois, selon Nadler et Tushman (1991, dans Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004, p. 9), les « limites liées à la propre personnalité du leader visionnaire » rendent ce dernier « incapable d'instrumenter et de contrôler la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation ». Ainsi, le leader visionnaire fait place au leader instrumental. Ce leader instrumental, en contexte de changement, devra alors assumer les trois missions suivantes : une mission de structuration du changement à travers notamment la définition de plans d'action, des rôles de chacun ; une mission de contrôle du changement à travers la mise en place d'un système d'évaluation et de correction des actions engagées et enfin une mission consistant à récompenser les comportements souhaités par le leader.

Une autre partie des recherches consacrées au changement s'est penchée sur la population située à l'autre extrémité de l'organisation : la base opérationnelle. Deux courants peuvent alors être ici distingués. Le premier s'intéresse à la base opérationnelle comme acteur des changements organisationnels (vision Bottom-up). Le changement est alors impulsé par les salariés appartenant à la base de l'organisation. « Dans cet esprit, le changement a pour origine des personnes ordinaires faisant avec compétences des choses ordinaires » [March, cité par Huault, 2002, p. 264]. Le second courant s'intéresse au positionnement de la base opérationnelle face au changement. Il s'agit alors pour ces auteurs de déterminer si ces acteurs sont favorables, opposés ou neutres face au changement.

Ainsi, comme l'écrivent Autissier et Vandangeon-Derumez (2004, p. 8), « rares sont les auteurs à s'intéresser à l'encadrement intermédiaire. »

Enfin, les questions liées aux managers de proximité en contexte de changement ne sont souvent abordées dans la littérature que par « effet de côte ».

Certaines publications qui traitent du changement peuvent également évoquer la population des managers de proximité. Ainsi, Autissier et Moutot (2007, p. 36) écrivent-ils : « Les premiers acteurs de la conduite du changement dans une entreprise sont les managers. Ce sont eux qui donnent les impulsions de déploiement opérationnel du changement sur le terrain. Sans leur participation un changement devient impossible. » Toutefois, ces auteurs se contentent simplement de relever l'indispensable participation des managers dans la conduite du changement.

De manière analogue, certaines études portant sur la population des managers de proximité peuvent aussi faire allusion à des situations de changement. Le croisement effectué entre ces deux notions reste alors très sommaire. Aussi, Colin et al. (2009), écrivent-ils à propos des 'agents de maîtrise-managers de proximité' : « Situés à l'articulation entre les équipes de travail et le reste de la ligne hiérarchique, ils sont ainsi considérés comme le principal agent de changement dans les organisations. [...] A ce titre, de nombreux acteurs en entreprise (et aussi de nombreux chercheurs) considèrent que si ces agents de maîtrise sont convaincus de la validité de ces transformations, ils parviendront à les mettre en œuvre dans leur équipe. Mais, inversement, leur non adhésion au changement proposé signe bien souvent son échec ou, a minima, sa grande difficulté à se mettre en œuvre. ». Ici aussi, les auteurs ne font que

mentionner le rôle décisif que jouent les managers de proximité dans la réussite de la mise en œuvre des changements.

Ainsi, que ce soit dans la littérature traitant du changement ou dans celle consacrée à la population des managers de proximité, les questions relatives à l'engagement et aux comportements des managers de proximité en contexte de changement sont très largement passées sous silence.

1.2. Les comportements des managers de proximité face au changement.

La littérature gestionnaire consacrée au changement a longtemps opéré un « grand écart » en se focalisant soit sur le Top-management soit sur la base opérationnelle. Ce n'est qu'avec l'émergence du courant de la fabrication de la stratégie (ou courant de la pratique en stratégie), à la fin des années 1990, que des recherches sur le management intermédiaire en contexte de changement stratégique ont commencé à être menées [Balogun, 2003, 2006 ; Balogun & Johnson, 2004, 2005 ; Balogun, Gleadle, Hope Hailey & Willmott, 2005, Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004, 2007, Rouleau, 2005 ; Rouleau & Balogun, 2008 ; Guilmot & Vas, 2011]. Pour Rouleau et al. (2007, p.15) ce courant a pour ambition de s'intéresser « à la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes [Mounoud, 2001 ; Johnson, Melin, Whittington, 2003 ; Golsorkhi, 2006 ; Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2007 ; Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007]. » Ces travaux ont ainsi permis de mettre en évidence qu'en contexte de changement stratégique, le changement effectivement mis en œuvre diffère, du fait de l'action des managers intermédiaires, du projet de changement tel qu'il était pensé par le Top-management. En effet, en examinant les activités, les routines, les discours et les conversations quotidiennes des managers intermédiaires, plusieurs de ces auteurs ont révélé que ces managers avaient une capacité d'action sur le changement en le transformant de projet imposé par le Top-management en changement négocié et ce notamment à travers leur implication dans des processus de « sensemaking » et de « sensegiving » [Balogun, 2003 ; Balogun & Johnson, 2004, 2005 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau & Balogun, 2008]. Toutefois, ces différents travaux se sont plus attachés à identifier les rôles de ces managers que leurs comportements en contexte de changement.

Conjointement à l'absence de recherches sur les comportements des managers de proximité en contexte de changement, ces derniers ont longtemps été considérés comme des « vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels » [Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 115]. Cette vision des managers de proximité prescripteurs du changement se devait d'être interrogée. La position particulière des managers de proximité dans l'organisation justifiait d'autant plus un tel devoir. En effet, les managers de proximité sont à la fois agent du changement – devant alors assurer des missions relatives à son déploiement – et destinataire du changement dans la mesure où ils ne sont pas impliqués dans l'élaboration du projet [Balogun, 2003, Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007]. Or, alors que la notion de résistances au changement est très largement associée à la population des destinataires du changement, il semblerait que pendant longtemps le rôle d'agent du changement des managers de proximité ait pris le dessus dans la littérature sur leur position de destinataire. Ainsi, les managers de proximité apparaissaient comme naturellement favorables au changement. A notre connaissance, seul l'article d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) propose de s'intéresser aux comportements des managers de première ligne (ou de proximité) en contexte de changement. Pour ces auteurs, cet objet de recherche se justifie par le fait que « les comportements des MPL ne peuvent être réduits à une vision idéologique antagoniste, « pour ou contre » le changement. Au contraire, ils sont le résultat d'un ensemble complexe d'actions et de réactions encadrées dans des rôles conduisant à la réussite, à l'échec ou à l'impasse des transformations. » (2007, p. 117). A partir d'une méthodologie qu'ils

qualifient d'émergente, les auteurs proposent une typologie des comportements des managers de première ligne face au changement. Leurs observations menées auprès de 15 managers de proximité leur ont permis d'identifier quatre comportements dominants :

- *Les légitimistes* : Leur comportement se caractérise par une obéissance à leur hiérarchie.
- *Les négociateurs* : Ils souhaitent appliquer le changement tout en faisant valoir leurs spécificités organisationnelles.
- *Les indifférents* : Leur comportement se caractérise par un refus de s'engager dans le changement.
- *Les contestataires* : Ils opposent au changement une posture d'opposition systématique.

Si comme l'écrivent Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p. 123), « cette typologie, issue du terrain, nous permet de dépasser le triptyque « Opposants - Neutres - Proactifs » », celle-ci présente certaines particularités et limites qui méritent d'être soulevées. Une première particularité réside dans le fait que leur typologie ne propose pas de catégorie de managers de première ligne ayant un comportement résolument favorable au changement : au mieux, soit ils obéissent, soit ils négocient. La seconde particularité concerne la définition donnée à la catégorie des légitimistes : « les légitimistes sont ceux qui obéissent à leur hiérarchie ou à l'entité qu'ils jugent légitime » [Autissier & Vandangeon-Derumez, p. 122]. En effet, obéir ne signifie pas adhérer, tout comme adhérer ne signifie pas se positionner comme prescripteur. La limite de cette typologie provient du fait que les auteurs ne se sont pas suffisamment penchés sur les relations et interactions des managers de première ligne avec le reste du management pour étudier leurs comportements en contexte de changement.

L'objet de notre communication est donc double : analyser les comportements des managers de proximité en contexte de changement et déterminer dans quelle mesure ces comportements peuvent s'expliquer par leur position de dernier maillon de la chaîne hiérarchique. Ainsi, pour répondre à cette problématique nous avons eu recours à une étude de cas unique au sein duquel nous avons effectué une recherche qualitative approfondie et diversifiée. La présentation de notre méthodologie et de notre terrain de recherche fait l'objet de notre deuxième partie.

2. Les managers de proximité en contexte de changement : le cas Radiologix.

Notre communication propose d'explorer les comportements des managers de proximité en période de changement et de déterminer si les interactions des managers de proximité avec les autres niveaux de management composant la hiérarchie intermédiaire influent sur leurs comportements. Pour ce faire, nous avons eu recours à une recherche qualitative sur un cas unique.

2.1 Présentation de notre méthodologie de recherche.

En sciences de gestion, la recherche à partir d'un cas unique soulève de nombreuses questions : « les enjeux méthodologiques et épistémologiques de ce type de recherche restent encore méconnus » [de la Ville, 2000, p. 73]. Pour autant de nombreux chercheurs ont recours à cette méthodologie.

Ragin et Becker (1992) justifie le recours à une recherche à partir d'un cas unique lorsqu'il s'agit de phénomènes sociaux complexes et nécessitant d'être inscrits dans leur contexte organisationnel.

Pour Yin (1984), les études de cas unique qui se veulent « révélatrices » peuvent générer des connaissances nouvelles et précises.

Par ailleurs, Siggelkow (2007, p. 23) considère aussi qu'une recherche à partir d'un cas unique est justifiée lorsque « la théorie peut tenir sur ses propres pieds », lorsque la « discussion conceptuelle apparaît plausible ».

Enfin, comme le rappelle Hlady Rispal (2002, p. 80), « les travaux de J. March et al. (1991) assoient le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations qui affirme que tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale ».

Pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique, nous avons alors mené une recherche qualitative approfondie et diversifiée sur un cas unique.

Pour une partie, les données de notre recherche sont issues de sources secondaires internes. Nous avons alors passé en revue diverses publications internes (lettres d'informations, journal interne, etc). Nous avons également eu accès aux fiches de poste des différents métiers nous intéressant (Directeur industriel, Chefs de service, Chefs de groupe) ainsi qu'à des comptes rendus d'entretiens d'évaluation.

Les données primaires constituent l'autre partie des données recueillies sur notre terrain. Nous avons alors mené un total de 24 entretiens semi-directifs ce qui représente près de 30 heures d'entretien. Pour coller aux objectifs de notre recherche, nous nous sommes entretenus avec différentes populations de salariés. Aussi, pour chaque population, un guide d'entretien spécifique a été rédigé. Nous distinguons alors les quatre populations suivantes :

- La population des « Dirigeants » (Directeur industriel et Responsable des Ressources Humaines).
- La population des cadres intermédiaires (Chefs de service pour le cas Radiologix).
- La population des managers de proximité (Chefs de groupe pour le cas Radiologix).
- La population composée de salariés ayant été managers de proximité (Chefs de groupe) durant les changements en question.

Tous les entretiens sauf quatre ont pu être enregistrés. Ces entretiens ont alors fait l'objet d'une retranscription puis d'un codage thématique. Pour les quatre autres entretiens, nous avons pallié l'absence d'enregistrement par une prise de notes active. Ces entretiens ont ensuite été retranscrits sous forme de synthèses thématiques. Nous avons également eu recours à de l'observation non participante à travers une visite du site qui nous a permis d'entrevoir son fonctionnement, les différents métiers présents et de constater par nous-mêmes certains changements s'étant traduits par des « transformations physiques ». Plus fondamentalement, le croisement des données secondaires internes et des données primaires assure une certaine multi-angulation venant renforcer la légitimité de nos résultats s'appuyant pour l'essentiel sur le discours des acteurs.

Ce dispositif méthodologique a été déployé pour étudier un cas d'entreprise unique pertinent par rapport aux objectifs poursuivis par notre recherche.

2.2. Présentation de notre terrain de recherche.

Nous avons mené notre recherche au sein d'une entreprise spécialisée dans l'équipement médical de pointe et ayant connu de nombreux changements ces dernières années. Nous nommons cette entreprise par Radiologix.

L'entreprise Radiologix se positionne sur le marché des sous-ensembles radiologiques, marché soumis depuis 2007-2008 à une forte pression sur les prix. Par ailleurs, le site étudié est historiquement spécialisé dans la production de tubes radiologiques, un produit en fin de vie puisque devant être remplacé à termes par le panneau radiologique numérique (ou panneau plat). Ces deux éléments de contexte, conjoncturel et structurel, ont justifié la mise en œuvre de changements : « Le Projet industriel ». Ce projet comprend trois volets qui ont pour but de mieux dimensionner l'outil industriel aux volumes de production du site. Les trois volets sont les suivants :

- *La rationalisation des surfaces.* La réduction des surfaces a nécessairement entraîné une réorganisation physique des ateliers : déménagements, regroupements, nouveaux agencements, etc.
- *L'évolution des procédés de fabrication.* Cette évolution s'est notamment traduite par la mise en place de divers automates.
- *Une nouvelle organisation des ateliers et des méthodes industrielles.* Le site de Radiologix est passé à une organisation dite en Lean manufacturing.

Ces trois volets ont été menés entre 2008 et 2011 et sont aujourd'hui réalisés.

Yin (1984) a mis en lumière le fait qu'un cas peut se composer de « mini-cas ». Ainsi, notre travail de recherche s'est plus précisément effectué auprès de la Direction industrielle du site Radiologix. Ce choix se justifie par le fait que la Direction industrielle a été le théâtre, entre 2008 et 2011, des changements cités précédemment, changements au sein desquels la hiérarchie intermédiaire a joué un rôle.

La Direction industrielle emploie environ 220 salariés dont 6 Chefs de service pour 6 services et 15 Chefs de groupe pour 26 ateliers. Trois niveaux de management peuvent alors être distingués au sein de la Direction industrielle :

- Le niveau du Top-management qui est assuré par le Directeur industriel.
- Le niveau intermédiaire qui est assuré par les Chefs de service (niveau supérieur de la hiérarchie intermédiaire).
- Le niveau de proximité qui est assuré par les Chefs de groupe (niveau inférieur de la hiérarchie intermédiaire).

Comme mentionné précédemment nous nous sommes entretenus avec les trois niveaux de management. Plus précisément, nous avons pu nous entretenir avec le Directeur industriel, avec les six Chefs de service, avec quatorze Chef de groupe actuellement en poste ainsi qu'avec deux anciens Chefs de groupe.

La partie qui suit présente les résultats que nous avons obtenus à partir de nos recherches menées auprès de la Direction industrielle de Radiologix. Les résultats présentés dans cette communication sont issus d'une recherche plus large sur les difficultés, les rôles et les comportements des managers de proximité en contexte de changement.

3. Résultats

3.1. Proposition d'une typologie des comportements des managers de proximité en contexte de changement

Au cours de nos entretiens auprès des managers de proximité³, nous les avons interrogés sur leurs comportements face au changement. Aussi, à l'instar d'Autisser et Vandangeon-Derumez (2007), nous proposons également à partir d'une méthodologie émergente une nouvelle typologie des comportements des Chefs de groupe en contexte de changement (tableau ci-après).

³ Sur les 16 Chefs de groupe que nous avons rencontrés, nous retenons ici seulement douze entretiens. Nous écartons volontairement quatre entretiens de l'analyse pour la raison suivante : les salariés occupent depuis peu des responsabilités de Chef de groupe et n'ont donc pas vécu les périodes de changements (Entretiens n°5, n°10, n°12 et n°22).

Tableau 1 : Les comportements des Chefs de groupe en contexte de changement.	
Comportements des Chefs de groupe	Éléments expliquant le comportement et Verbatims
Initiateurs <i>Les initiateurs adhèrent au projet et arrivent à initier des changements s'inscrivant dans celui-ci</i>	Le changement est perçu comme nécessaire. <i>« Pour nous mettre en phase avec la Production qui connaissait des changements, on devait nous aussi changer. » (E.19) « C'est moi qui ai proposé une idée de changement » (E.19)</i>
Adhérents <i>Les adhérents adhèrent au projet et de ce fait assument, a minima, leurs rôles de vecteurs du changement.</i>	Le changement est alors perçu comme nécessaire, comme allant dans le bon sens, etc. <i>« La nouvelle organisation qu'on fait, je trouve que c'est bien et donc c'est pas une difficulté de défendre ça. » (E.1)</i> <i>« Moi, je suis pour le Lean, c'est un bon concept, j'aime beaucoup. » (E.15)</i>
Légitimistes <i>Les légitimistes obéissent à leur hiérarchie.</i> <i>Toutefois, deux niveaux peuvent être distingués: ceux qui obéissent car ils considèrent que cela fait partie de leur travail et ceux qui obéissent et qui éprouvent aussi une certaine satisfaction à mener le changement.</i>	Le changement est alors perçu comme une mission à accomplir. <i>« Moi ça fait partie de ma mission donc j'ai pas de débat interne, c'est une mission que je dois pousser. Si globalement, on arrive à diminuer le taux de retour alors forcément il y a une fierté d'avoir amener un produit à une meilleure fiabilité. » (E.4)</i> <i>« On n'avait pas notre mot à dire, on est des exécutants donc je devais me mettre dans la marche de l'entreprise. » (E.13)</i>
Négociateurs <i>Les négociateurs participent à la mise en œuvre des changements tout en faisant valoir leurs points de vue et/ou spécificités organisationnelles.</i> <i>Là aussi deux niveaux peuvent être distingués : ceux qui sont plutôt en accord avec le changement et qui font seulement valoir leurs spécificités organisationnelles et ceux qui sont plutôt en désaccord avec le projet et qui proposent alors des solutions alternatives.</i>	Le changement est perçu comme contraignant et comme trop directif. <i>« Je n'y adhérais pas, j'étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. Je l'avais dit à des réunions mais non c'était comme ça. [...] On a tout de même posé nos jalons en termes de procédés, il y a des règles procédés et on peut pas faire autrement. » (E.16)</i>
Opposés <i>Les opposés, à la différence des opposants ou des contestataires, sont contre le changement mais ne bloquent pas sa mise en œuvre.</i>	Le changement est perçu de manière négative : peu réaliste, dangereux, n'apportant pas les bonnes réponses, etc. <i>« Quand on a fait des réimplantations d'ateliers, je n'arrivais pas à me persuader que c'était la bonne solution. [...] J'essayais de me persuader, j'essayais de porter la bonne parole. » (E.18)</i>
Infructueux <i>Les infructueux proposent des idées pour accompagner les projets de changements mais voient leurs idées non retenues.</i>	Le changement est perçu comme un moment privilégié pour proposer de nouvelles idées, des innovations, des réorganisations ciblées, etc. Toutefois, les propositions formulées ne sont pas prises en considération. <i>« Moi j'estimais qu'il fallait qu'un certain nombre de choses changent. [...] A un moment le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du SAV dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu. » (E.21)</i>

Outre le fait de mettre en évidence de nouveaux types de comportements que peuvent adopter les managers de proximité face aux changements, l'intérêt de cette typologie exploratoire est également dans une certaine remise en question de l'homogénéité des catégories « légitimistes » et « négociateurs » proposées par Autissier et Vandangeon-Derumez (2007).

3.2. Les comportements des managers de proximité : une explication par leurs position et interactions au sein de la hiérarchie intermédiaire.

Les entretiens menés auprès des Chefs de groupe et des Chefs de service font ressortir que certains comportements adoptés par des Chefs de groupe s'expliquent en partie par leurs relations avec leur Chef de service.

En effet, si le Chef de service travaille de manière étroite avec ses Chefs de groupe, les implique, leur communique les informations clés concernant le changement alors les Chefs de groupe expriment des difficultés moindres et affichent un comportement face au changement plutôt positif.

« C'est moi qui ai proposé une idée de changement car dès que j'ai pris le poste je me suis rendu compte qu'on ne pouvait pas continuer comme cela et j'en ai parlé à mon Chef de service et on a travaillé ensemble. » (Chef de groupe 'Initiateur', Entretien n°19).

« Je faisais partie du groupe projet tubes nus animé par une Chef de service. Je n'avais pas une visibilité sur l'ensemble du projet industriel mais au moins sur le lot tubes nus. Sur ça j'avais les informations nécessaires. [...] Je pense qu'une grande partie des choix de cohérence globale avait été pris mais j'ai été impliqué assez tôt et donc l'implication est beaucoup plus simple. » (Chef de groupe 'Adhérent', Entretien n°2)

A l'inverse, certains Chefs de groupe ont regretté de ne pas avoir suffisamment été soutenus ou impliqués par leur Chef de service dans la conduite du changement. Il en résulte alors des comportements plutôt négatifs vis-à-vis du changement.

« Il y a des trucs que je comprends pas, je l'avais dit à des réunions mais non c'était comme ça, donc pas mal d'amertume car non acceptation de mes propositions. » (Chef de groupe 'Négociateur', Entretien n°16)

« A un moment le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du SAV dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu. » (Chef de groupe 'Infructueux', Entretien n°21)

Par ailleurs, les entretiens que nous avons menés auprès des Chefs de service font également bien ressortir les différentes postures que ces derniers adoptent à l'égard de leurs Chefs de service.

« Le Chef de service doit être à l'écoute mais aussi veiller car certains Chefs de groupe ont peut-être du mal à demander de l'aide à leur chef donc on doit être vigilant. » (Chef de service, Entretien n°6).

« Partie électronique, il y a eu un projet qui a duré 4 mois et qui a abouti à un changement d'implantation. Moi par rapport à ça, j'ai pas fait grand chose pour aider le Chef de groupe. Je peux rien vous dire de plus, je n'en sais rien, l'implantation s'est faite. » (Chef de service, Entretien n°7)

« En tant que Chef de service pour moi ça n'a pas été un des points les plus faciles de gérer le changement avec les Chefs de groupe : comment est-ce qu'on

les implique ? Je pense que plusieurs fois j'ai dû les « switcher », passer en direct. Ma volonté c'est vraiment ne pas le faire mais je sais que je l'ai fait donc il faut apprendre nos positionnements respectifs. » (Chef de service, Entretien n°9)

A travers ces différents extraits, nous avons tenté de rendre compte de ce qui ressortait de l'analyse de nos entretiens : l'étude des comportements des managers de proximité en contexte de changement gagne en pertinence et en légitimité avec la prise en considération de leur position particulière ainsi que de leurs interactions au sein de la hiérarchie intermédiaire. Toutefois, nos propos doivent être nuancés sur deux points. Premièrement, la relation entre un manager et son supérieur est une relation complexe et dynamique (Ayache et Laroche, 2010). Or, nos entretiens ne nous ont permis de saisir que partiellement ces deux caractéristiques. Deuxièmement, si, comme nous le montrons, le comportement des managers de proximité dépend en partie de ses relations avec son Chef de service, on peut toutefois se demander si certains Chefs de service n'ont pas fait sans leur(s) manager(s) de proximité du fait de leur comportement pas toujours favorable au changement. Dans l'absolu, loin de s'opposer, ces deux explications peuvent très certainement être complémentaires pour expliquer les relations manager/supérieur. Dans notre cas, il apparaît assez clairement que certains managers de proximité ont souffert d'un manque d'accompagnement de leur hiérarchie. Lors de notre premier entretien avec le Directeur industriel du site, ce dernier nous révélait : *« jusqu'à présent, on n'a pas été bon dans l'accompagnement des Chefs de groupe. »*

3.3. Deux constats pour dépasser le cadre trop restrictif d'une typologie.

Les entretiens réalisés auprès des Chefs de groupe ont permis de mettre en évidence deux éléments ou constats qui permettent d'enrichir notre compréhension de leurs comportements et ainsi de dépasser le cadre trop restrictif ou rigide de la typologie présentée précédemment.

Tout d'abord, l'analyse des entretiens effectués auprès des Chefs de groupe fait ressortir que certains d'entre eux (5/12) font une distinction entre le fond du changement et sa forme. Nous entendons par « fond du changement » son contenu et par « forme du changement » la manière dont le changement a été conduit. Ainsi, cinq Chefs de groupe ont une perception bien plus positive du fond du changement que de la manière dont il a été conduit (forme). Leurs perceptions sur la forme du changement peuvent alors être partagées (certains éléments posaient des difficultés, d'autres non) ou clairement négatives (les périodes de changement sont alors jugées comme très contraignantes et pénibles).

« Je partage les objectifs, les évolutions... La nouvelle organisation qu'on fait, je trouve que c'est bien. » [...] « Bon ça a été très efficace mais un peu à marche forcée. » (Chef de groupe, Entretien n°1).

« Je pense que notre survie passe par là, globalement je pense que tous ces chantiers étaient nécessaires. Ça va dans le bon sens. » [...] « On est rarement consulté. On a rarement la vision de ce qui va se faire. On a très peu d'influence. Notre liberté elle est sur 2 cm². » (Chef de groupe, Entretien n°13).

A l'inverse, aucun Chef de groupe n'avait une perception plus positive de la forme que du fond du changement.

Nos recherches nous ont également permis de mettre en évidence le fait que certains Chefs de groupe se mettaient en position de dissonance cognitive. En sciences de gestion, le concept de « dissonance cognitive » que l'on doit à Festinger (1957) est parfois utilisé pour

désigner une situation dans laquelle une inadéquation existe entre l'attitude (ou jugement) et le comportement (ou actes) d'un individu [Moisson & Roques, 2005]. L'individu va alors œuvrer pour réduire l'écart existant entre son attitude et son comportement. Cinq Chefs de groupe sur douze se sont trouvés au cours du changement en situation plus ou moins forte de dissonance cognitive. Le schéma est alors toujours similaire : il s'agit de Chefs de groupe adoptant un comportement moins négatif face aux changements que ce que supposerait leur attitude.

Nous avons alors pu notamment nous entretenir avec un Chef de groupe qui a essayé d'assumer son rôle de vecteur du changement et ce malgré son opposition au projet. Le salarié concerné évoque alors une situation très difficile à vivre.

« C'est très très difficile de porter un projet quand on n'est même pas sûr que c'est la bonne chose à faire. J'essayais de me persuader, j'essayais de porter la bonne parole jusqu'à ce que ça me rende malade. » (Chef de groupe, Entretien n°18).

La mise en évidence de ces deux éléments ou constats permettent de mieux saisir la complexité des comportements des managers de proximité en contexte de changement et ainsi de dépasser le cadre trop rigide et restrictif d'une typologie.

Conclusion

De par leur position dans l'organisation, les managers de proximité sont ceux qui, au plus près du terrain, assurent le déploiement du projet de changement. Or, les managers de proximité sont-ils naturellement en faveur des projets de changement ? Si répondre par la négative semble évident, cette question n'en est pas pour autant naïve ou anodine. En effet, comme l'écrivent Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p. 115) les managers de proximité ont souvent été considérés comme des « vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels ». Cette vision simpliste des managers de proximité en contexte de changement pouvait s'expliquer par l'absence de littérature consacrée à cet objet de recherche. En effet, ce n'est qu'à la fin des années 1990 que plusieurs recherches ont été menées sur la hiérarchie intermédiaire en période de changement. Toutefois, ces recherches se sont beaucoup plus intéressées à la question des rôles qu'à celle des comportements et moins à la population des managers de proximité qu'à celle des cadres intermédiaires ou à celle de la hiérarchie intermédiaire prise dans son ensemble. Notre communication proposait donc de s'intéresser aux comportements des managers de proximité en contexte de changement.

Avant de présenter plus en détails les intérêts théoriques et managériaux de notre communication, explicitons ses principales limites.

Tout d'abord, le changement peut être défini comme un processus. Plus concrètement, le changement peut se décomposer en différentes phases. De manière générale, les phases suivantes peuvent être distinguées [Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004] : phase d'information, phase de déploiement, phase de lancement, phase d'optimisation. Aussi, mener une étude longitudinale aurait permis de mieux appréhender les différents comportements de la hiérarchie intermédiaire en rapport avec les différentes étapes du processus de changement. Enfin, nos résultats s'appuient essentiellement sur la réalisation d'entretiens rétrospectifs. Or, ce type d'entretiens présente des limites : risque d'oubli, de « discours langue de bois », de rationalisation a posteriori, etc.

Concernant les intérêts de notre communication, notre recherche permet de nous renseigner sur les comportements des managers de proximité en contexte de changement. Notre travail révèle alors leur diversité et leur complexité. La mise en évidence des constats

présentés lors de nos résultats va parfaitement dans ce sens en complétant le cadre trop rigide et restrictif d'une typologie. Il en est de même de la mise en évidence de l'influence sur les comportements des managers de proximité de leurs position et interactions au sein de la hiérarchie intermédiaire. A notre sens, il s'agit de résultats théoriques importants car en réponse à un point quasi aveugle de la littérature.

Sur un plan managérial, les résultats de notre recherche encouragent les praticiens à mieux appréhender les comportements des managers de proximité face au changement. En effet, leurs comportements ne peuvent-être réduits à « pour ou contre » le changement.

Nos résultats plaident également en faveur d'une compréhension des comportements des managers de proximité à travers leur position dans l'organisation et leurs relations avec les autres niveaux composant la hiérarchie intermédiaire. Ce constat nous conduit à tirer l'enseignement suivant pour les praticiens : multiplier les initiatives au sein desquelles les différents niveaux du Management (Top Management et hiérarchie intermédiaire) sont amenés à travailler ensemble. Leurs coopérations en périodes de changement en seront facilitées.

Par ailleurs, nos recherches ont aussi mis en évidence que certains Chefs de groupe opéraient une distinction entre le fond et la forme du changement. Ce résultat encourage les praticiens à comprendre les sources de blocage et/ou de résistances. En effet, si le manager de proximité n'a de problèmes qu'avec la forme du changement alors retravailler sur le contenu du projet a de grandes chances de ne pas rendre le comportement du manager plus positif à l'égard du changement.

Nos recherches ont aussi révélé que certains Chefs de groupe se sont mis en position de dissonance cognitive. De l'aveu des personnes concernées, ces situations ont été très difficiles à vivre. Là aussi nous invitons les praticiens à tenter de repérer ces situations pour y apporter des réponses adaptées. Repérer de telles situations ne peut pas être possible si les managers de proximité ne sont ni écoutés ni entendus par leurs responsables hiérarchiques. Il convient donc de prévoir des moments et peut-être même des lieux de « mise en discussion » du travail et des projets de changement.

Enfin, la question de la visibilité mais plus encore celle de l'intégration des managers de proximité au changement doivent être posées. En effet, plusieurs Chefs de groupe se sont plaints de devoir conduire un changement pour lequel ils n'avaient pas été associés lors des différentes prises de décisions.

Bibliographie

Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2004), « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements », *13ème conférence de l'AIMS*, p. 1-32.

Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, n°174, p. 115-130.

Autissier D., Moutot J-M., (2007), *Méthode de conduite du changement*, Dunod.

Ayache M., Laroche H. (2010), « La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur », *Revue Française de Gestion*, n° 203, p. 133-147.

Balogun J. (2003), « From blaming the middle to harnessing its potential ; creating change intermediaries », *British Journal of Management*, vol. 14, p. 69-83.

- Balogun J., Johnson G. (2004), « Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°4, p. 523-549.
- Balogun J., Gleadle P., Hope Hailey V., Willmott H. (2005), « Managing change across boundaries : boundary-shaking practices », *British Journal of Management*, vol. 16, p. 261-278.
- Balogun J., Johnson G. (2005), « From intended strategies to unintended outcomes : the impact of change recipient sensemaking », *Organization Studies*, vol. 26, n°11, p. 1573-1601.
- Balogun J. (2006), « Managing change : Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes », *Long Range Planning*, vol. 39, p. 29-49.
- Colin T., Grasser B., Oiry E. (2009), « Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier ». *Revue Management et Avenir*, n°25, p. 335-353.
- De la Ville V-I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°3, p. 73-99.
- Doz Y.L., Prahalad C.K. (1987), «A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms : The Case of Multinational Corporations », in *The Management Of Strategic Change*, Pettigrew, Ed Basil-Blackwell, p. 63-88.
- Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford university press.
- Golsorkhi D. (dir.), (2006), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Paris.
- Guilmot N., Vas A. (2011), « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », *20ème congrès de l'AIMS*, p.1-24, juin.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Perspectives Marketing, De Boeck Université, Bruxelles.
- Huault I, (2002), « James G. March, Ambiguïté et déraison dans les organisations », in Charreire S., Huault I. (Dir), *Les grands auteurs en management*, (2002), Editions Management et Société, p.255-267.
- Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », vol. 60, n° 1, p. 5-27.
- Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003) « Micro-strategy and strategizing: Towards an activitybased-view », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, p. 1-22.
- Johnson G., Langlely A., Melin L., Whittington R. (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Meaney M., Pung C., (2008), « Creating organisational transformations », *The McKinsey Quarterly*, août, p. 1-7.

Moisson V., Roques O. (2005), « La responsabilité sociale face au stress professionnel », 16ème Congrès de l'AGRH, Paris, p. 1-16.

Mounoud E. (dir.), (2001), *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris.

Nadler D.A., Tushman M.L. (1991), « Leadership for Organizational Change », in *Large-Scale Organizational Change*, The Jossey-Bass ed, p.100-119.

Ragin C.C., Becker H.S. (1992), *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge University Press, Cambridge.

Rouleau L. (2005), « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : How middle managers interpret and sell change every day », *The journal of management studies*, vol. 42, n° 7, p.1413-1441.

Rouleau L. *et al.* (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, n° 174, p. 15-24.

Rouleau L., Balogun J. (2008), « Exploring middle manager's strategic sensemaking role through practical knowledge », *Les cahiers de recherche du GéPS*, vol. 2, n° 7, 54p.

Siggelkow N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°1, p. 20-24.

Stopford J. M., Baden-Fuller C. (1990), « Corporate Rejuvenation », *Journal of Management Studies*, vol. 27, n°4, p. 399-415.

Yin R.K. (1984), *Case study research : Design and methods*. Sage Publications, Londres.