



**HAL**  
open science

# Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Les enseignements d'un audit social sur les managers de proximité.

Jérémy Vignal, Ewan Oiry

## ► To cite this version:

Jérémy Vignal, Ewan Oiry. Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Les enseignements d'un audit social sur les managers de proximité. . 33ème Université d'Été de l'Institut d'Audit Social, Aug 2015, Montréal, Canada. halshs-01429305

**HAL Id: halshs-01429305**

**<https://shs.hal.science/halshs-01429305>**

Submitted on 7 Jan 2017

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

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

# **PEUT-ON MANAGER UN CHANGEMENT TOUT EN LE SUBISSANT ?**

## **LES ENSEIGNEMENTS D'UN AUDIT SOCIAL SUR LES MANAGERS DE PROXIMITE.**

**Jérémy VIGNAL**

ATER

Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST – UMR 7317),

Aix-Marseille Université

[jeremy.vignal@univ-amu.fr](mailto:jeremy.vignal@univ-amu.fr)

**Ewan OIRY\***

Professeur

ESG-UQAM

[oiry.ewan@uqam.ca](mailto:oiry.ewan@uqam.ca)

### **Résumé**

Quels sont les comportements des managers de proximité dans un processus de changement ? Notre texte montre que les comportements des managers de proximité sont très peu présents dans la littérature sur le management du changement. Ils y occupent pourtant un rôle très particulier ; ils vivent le changement en même temps qu'ils doivent y faire adhérer leur équipe. Notre texte propose des éléments conceptuels pour analyser ce rôle complexe en détail. Un audit social réalisé dans une entreprise qui produit des équipements médicaux nous permet de donner un exemple concret de ces rôles en tension. Ces résultats permettent finalement de proposer des pistes de discussion avec la littérature existante.

### **1. Introduction**

Les managers de proximité qui vivent parfois durement un changement doivent pourtant le défendre devant leur équipe. Comment gèrent-ils cette situation ?

En analysant la littérature sur le management du changement, ce texte montre qu'elle a privilégié trois dimensions : quels sont les bons outils pour manager un changement ? (Hughes, 2007) Quel doit être le rôle du dirigeant de l'entreprise (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004) ? Comment les salariés de centre opérationnel vivent-ils ce changement (Courpasson, 2000) ? Ces trois axes de recherche constituent des apports particulièrement majeurs dans cette réflexion.

Toutefois, ce texte souligne que les managers de proximité ont, pour le moment, été peu présents dans cette réflexion. Ils sont pourtant généralement considérés comme des

acteurs clés pour la réussite du changement et ils occupent un positionnement très singulier : ils vivent eux-mêmes le changement mais doivent aussi y faire adhérer leur équipe. En utilisant les concepts de dissonance cognitive et de soutien organisationnel, ce texte propose d'engager une analyse fine du comportement des managers de proximité dans le management du changement.

Fort de 24 entretiens, un audit social réalisé dans une entreprise qui fabrique des équipements médicaux et qui vient de mettre en place le *lean management* nous permet d'analyser le vécu des managers de proximité dans un processus de changement et de décrire les comportements qu'ils y développent. Ces résultats nous permettent finalement d'identifier des pistes de discussion avec la littérature existante.

## **2. Outils, leader et victimes : les trois figures de la littérature sur le management du changement**

La littérature sur le management du changement est particulièrement riche. L'analyse de cette littérature montre qu'à partir du constat commun de la difficulté de mettre en œuvre des changements dans une organisation (Meany, Pung, 2004), trois champs complémentaires ont été investigués par les recherches. La première idée a été que les changements peinent à se mettre en œuvre parce que les organisations n'utilisent pas les bons outils pour cela. Nous rendrons donc compte ici de la très importante littérature (en particulier anglo-saxonne) sur les outils du management du changement (21.). La seconde idée développée a été qu'il ne suffisait pas qu'une organisation soit dotée des bons outils, il fallait aussi que le changement soit porté par un leader capable d'incarner ce changement et de lui donner un sens. Nous présenterons donc la littérature qui détaille le rôle du leader dans le management du changement (22.). Enfin, la littérature sur le changement s'est intéressée aux salariés qui vivent le changement. Initialement, la perspective était plutôt de décrire les conséquences du changement sur les salariés. Une littérature plus récente, inscrite dans le courant "as practice" souligne qu'ils sont aussi acteurs et créateurs du changement (23.).

### *21. Réussir le changement grâce à des outils de management du changement*

L'identification des outils qui permettraient de mieux manager le changement a fait partie des premiers objectifs de la littérature sur le changement (Rigby, 2001). Par exemple, dès 1973, Kochan McKersie et Hunter montrent que les outils de la motivation perdent de leur efficacité avec le temps et que leur modification est regardée par les salariés avec beaucoup plus d'attention que leur version initiale ne l'avait été. La nécessité de gérer ce type de processus est très rapidement affirmée.

Dans cette logique, dès 1993, la firme de consultants Bain and Co a publié un premier palmarès des outils de management du changement qui étaient les plus utilisés par les grandes entreprises dans le monde (Rigby, Bilodeau, 2005). Le management par projet ou le changement participatif ont ainsi rapidement émergé comme faisant partie des techniques qui semblaient les plus à même d'assurer une adhésion des salariés aux processus de changement dans leur organisation (Lawler, 1992). Ce palmarès a été rejoint par de nombreux autres (comme celui de l'Irish Management Institute (IMI) (Cullen,

2004) par exemple) et la question des outils et des techniques du management du changement a longtemps été placée au premier plan de la littérature sur le management du changement.

La pertinence de ces outils reste toutefois très critiquée parce que, comme le constatent, par exemple, Beer et Canon (2004) les échecs restent très nombreux dans ce domaine. Mais, le plus souvent, il se trouve au moins un auteur pour considérer que ces échecs sont liés à l'insuffisance du management du changement ou à des outils mal adaptés au changement et non pas à l'inefficacité de ces outils (cf. par exemple Dailey, 2004).

De la même manière, Hughes (2007) constate que la littérature sur les outils du management du changement est finalement peu utile et performante pour les praticiens, néanmoins, les réflexions sur les meilleures manières d'outiller le changement ont été présentes et le restent aussi bien dans les revues à destination des praticiens que des chercheurs (cf. par exemple Levasseur, 2001).

Fondamentalement, c'est ici l'opposition entre le changement émergent et le changement planifié qui est discutée par cette littérature (Mintzberg, 1994). Alors que le changement planifié gagne sans doute à être doté des outils de management du changement qui semblent les plus performants, le changement émergent est lui plus résistant à ce type d'instrumentation. La pertinence de ce type de réflexion apparaît alors plus limitée.

## *22. Réussir le changement grâce à un leader du changement*

Dépasant la question des outils dont une organisation peut se doter pour manager plus efficacement un changement, la littérature s'est interrogée sur l'importance d'avoir dans une organisation un leader en mesure d'expliquer et d'incarner un changement. Une évolution assez importante peut être identifiée dans cette littérature.

Celle-ci a d'abord été marquée par la figure du leader "visionnaire" (Nadler, Tushman, 1994, Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Deux dimensions sont ici mises en avant. La première est celle de l'exemplarité. L'idée est ici que, dans une organisation, un changement ne peut réussir qu'à la condition qu'il soit incarné et ainsi supporté par un leader légitime. C'est dans ce courant de réflexion que l'on a vu se développer l'idée que la direction de l'entreprise devait "montrer l'exemple" en s'appliquant d'abord à elle les efforts / transformations qu'elle va ensuite demander aux autres salariés de l'organisation.

Cette perspective garde toute sa pertinence mais elle a progressivement été supplantée par l'idée que, dans le changement, le rôle du leader n'était pas seulement de montrer l'exemple mais aussi de construire un sens commun, une vision qui donne un sens au changement que les autres salariés vont vivre. On se situe ici pleinement dans la perspective de la construction de sens comme l'appréhende Weick (1989). Le rôle du dirigeant de l'entreprise n'est pas seulement de définir les objectifs stratégiques de l'organisation et de négocier avec ses parties prenantes (Mintzberg, 1991), il est aussi de construire et de proposer aux membres de l'organisation une vision capable de donner un sens au travail quotidien et individuel qu'ils réalisent et, en particulier, au changement et aux efforts qu'ils vont vivre et devoir produire.

Cette réflexion sur le rôle du leader dans le management du changement a conduit la littérature à s'éloigner progressivement de la figure du leader seulement "visionnaire" pour aller vers celle du leader "instrumental" (Nadler, Tushman, 1994, Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Celui-ci ne se contente pas de porter une vision et un enthousiasme, il s'appuie sur tous les outils identifiés comme pertinents pour manager le changement pour supporter la vision commune qu'il a construite et la rendre ainsi effective à plus long terme.

### *23. Réussir le changement grâce aux salariés*

La littérature sur le rôle du leader dans le management du changement a mis en évidence – par contraste – le rôle des salariés du centre opérationnel (Mintzberg, 1982) dans le management du changement. En effet, l'exemplarité et la vision construite par le leader leur est destinée. Elles visent à mobiliser les salariés parce que ce sont eux qui, *in fine*, vont mettre en œuvre le changement, les nouvelles méthodes de travail, les nouvelles technologies et/ou les nouvelles organisations. La littérature sur le management du changement a donc plus particulièrement analysé les réactions des salariés à un processus de changement.

Les premiers travaux, souvent inscrit dans une perspective sociologique, mettaient principalement en avant des salariés "victimes" du changement (cf. par exemple Dugué, 1993 ou Courpasson, 2000). L'idée est ici que, souvent dans les organisations, les changements sont pensés par les dirigeants qui utilisent des outils et des moyens particulièrement lourds pour opérationnaliser le changement dans leur organisation mais, comme ils ont conçu leur projet de changement sans connaître le contenu concret du travail des salariés, ils peuvent proposer des méthodes de travail peu efficaces et parfois déstabilisatrices pour les salariés. Le changement, perçu ici comme purement top-down, est donc considéré comme pouvant être délétère pour une organisation. Une vision un peu moins critique de ce phénomène souligne l'importance de penser un management "participatif" du changement (Lawler, 1992). Celui-ci repose sur une participation plus active des salariés qui, autorisés à donner leur point de vue, peuvent influencer le contenu du changement dans un sens qui soit moins déstabilisateur de leur activité quotidienne. Ces travaux soulignent aussi que l'implication des salariés plus en amont dans la conception du changement leur permet de se l'approprier, de le considérer comme moins "étranger" à leur sphère professionnelle et ainsi d'être moins tentés par l'opposition pure et simple au processus de changement.

Une littérature complémentaire s'est aussi attachée à montrer que les réactions des salariés au changement sont extrêmement variées et qu'il est souvent un peu trop simplificateur de parler des salariés en général (Richebé, 2001). Il semble plus pertinent de proposer une analyse fine qui permette d'identifier les différentes réactions des différents salariés à un même processus de changement.

Enfin, une littérature plus récente, inscrite dans le courant "as practice" donne un rôle encore plus actif aux salariés dans le changement (Whittington, 2006). Ce courant de recherche s'inscrit dans une certaine distance avec les recherches présentées ci-dessus qui

faisaient jouer un rôle majeur au leader dans la réussite du changement. Ces travaux considèrent que les salariés du centre opérationnel ne sont pas que des victimes du changement. Ils ne font même pas que réagir à un changement qui leur est imposé/proposé par la hiérarchie. Ils construisent le changement au quotidien dans leur activité professionnelle quotidienne (Whittington, 2006). Ce courant de recherche insiste donc très fortement sur le changement émergent par opposition au changement top-down planifié (Mintzberg, 1994) et considère qu'il faut impérativement considérer les salariés du centre opérationnel comme des acteurs majeurs dans les processus de changement.

### **3. Vers une meilleure prise en compte des comportements des managers de proximité dans le management du changement**

L'analyse de la littérature que nous venons d'effectuer permet de souligner sa richesse. Nous avons en particulier vu qu'elle est parvenue à détailler le rôle des outils, du leader et des salariés du centre opérationnel dans le management du changement. En revanche, nous pouvons constater que les managers de proximité sont relativement peu présents dans cette littérature. Ils ne font pas partie des acteurs qui ont été plus particulièrement ciblés par cette littérature. Dans ce texte, nous plaçons pour une prise en compte plus complète et plus précise des comportements de cet acteur dans le management du changement. Tout d'abord, nous allons présenter les principales raisons qui nous conduisent à considérer qu'il est particulièrement important de s'intéresser à cet acteur dans le management du changement (31.). Ensuite, nous présenterons les quelques travaux qui ont déjà initié cette réflexion. Ceci nous permettra alors de proposer notre cadre conceptuel (32.).

#### *31. Il est nécessaire de mieux analyser le comportement des managers de proximité dans le management du changement*

Deux arguments complémentaires nous semblent plaider pour une prise en compte plus accentuée du comportement des managers de proximité dans le management du changement.

Le premier tient dans le constat que les praticiens (DRH et DG) comme les chercheurs sont tous d'accord pour considérer que les managers de proximité jouent un rôle majeur dans la réussite ou l'échec d'un processus de changement (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Les arguments de l'exemplarité et de la construction du sens sont ici repris. L'idée est que les managers de proximité doivent eux aussi montrer l'exemple aux membres de leur équipe en s'appliquant d'abord à eux-mêmes le changement qu'ils leur proposent. Ce constat est relativement classique dans le domaine des entretiens annuels d'évaluation (les salariés s'attendent à ce que leur chef aient une évaluation annuelle si eux-mêmes en ont une) ou des usages des outils informatisés (les salariés acceptent mal qu'un manager de proximité leur demande d'utiliser un nouveau logiciel si, lui-même, ne l'utilise pas) (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Tout fonctionne comme si l'exemple et le sens commun construit par le dirigeant de l'entreprise ne suffisaient pas à convaincre les salariés d'adhérer au changement proposé. Il faut, de plus, que cette exemplarité et ce sens commun soient relayés dans l'organisation et, en particulier, au dernier niveau hiérarchique. Un manque dans ce domaine semble en mesure de

complètement délégitimer le processus de changement impulsé par le dirigeant de l'organisation.

Le second argument qui plaide pour une prise en compte accrue du comportement des managers de proximité dans le management du changement est que celui-ci occupe dans l'organisation une position très différente des salariés du centre opérationnel dont nous avons vu ci-dessus que les comportements avaient été relativement bien identifiés par la littérature (Courpasson, 2000). Finalement, les salariés du centre opérationnel occupent une position relativement "simple". Ils ont un travail à effectuer. Celui-ci est impacté plus ou moins profondément par un processus de changement : ils peuvent résister à ce changement, tenter de le contourner ou essayer de construire un changement alternatif mais, ils n'ont pas à convaincre autrui de mettre en œuvre ce changement.

Par contraste, les managers de proximité occupent une place très singulière dans le management du changement. Ils vivent eux-mêmes un changement. Comme tous les autres salariés de l'organisation, ils peuvent être tentés de résister contre celui-ci. Mais, contrairement aux salariés du centre opérationnel, ils doivent dans le même temps inciter les membres de leur équipe d'adopter ce changement. Ils font donc face à une injonction paradoxale particulièrement délicate (Watzlawick et al. 1972). Il semble donc particulièrement important d'étudier les effets de cette injonction paradoxale sur le management de changement dans les organisations.

La théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1991) permet de rendre clairement compte de la position singulière des managers de proximité dans une organisation. Ils sont l'ultime échelon hiérarchique en charge de l'application de la régulation de contrôle, l'ensemble des règles qui indiquent aux salariés comment ils doivent travailler et coopérer (Havard, Krohmer, 2008). Dans la cadre d'un processus de management du changement, cette régulation de contrôle se trouve transformée. Les salariés du centre opérationnel produisent une régulation autonome qui correspond à leur propre définition de la manière de travailler et de coopérer entre eux, avec les autres services, etc. Mais ils ne sont aucunement responsables de la bonne application de la régulation de contrôle. Ils peuvent au contraire tenter de la contourner, de la nier, etc. Seul le manager de proximité a ce rôle prescriptif de contrôle de l'application de la régulation de contrôle. Etant donné cette position singulière, il semble donc particulièrement important d'analyser en détail leurs comportements dans le management du changement.

### *32. Les managers de proximité dans le management du changement : place de la dissonance cognitive et du soutien hiérarchique*

Même s'ils sont peu nombreux, plusieurs travaux ont initié cette réflexion sur le comportement des managers de proximité dans le management du changement. Nous allons les présenter maintenant.

Inscrit dans le courant "as practice", le travail de Balogun et al. (2004) s'intéresse explicitement au comportement des managers de proximité dans le management du changement. Il est donc particulièrement intéressant mais il adopte une perspective particulière. Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, l'objectif de cet article est de

démontrer que les managers de proximité, comme tous les autres salariés d'une entreprise, ne font pas que "subir" les changements. Ils les construisent aussi au travers de leur activité quotidienne. Le travail de Colin et al. (2013) s'inscrit dans la même logique. Il montre que les managers de proximité peuvent parfaitement, dans leur activité professionnelle quotidienne redéfinir le contenu du changement impulsé par la direction.

D'autres travaux, comme ceux de Richebé (2001), ont enrichi cette perspective en soulignant que les managers de proximité peuvent avoir des réactions extrêmement variées face à un processus de changement (dans ce cas, l'introduction d'une gestion par les compétences). Ils mettent donc en évidence la nécessité d'adopter une vision fine des réactions des managers de proximité à un processus de changement.

En revanche, ces travaux n'ont pas explicitement pris en compte le fait que les managers de proximité sont dans cette situation singulière : ils vivent le changement et, en même temps, ils doivent le déployer et le défendre dans leur équipe.

Dans ce texte, nous proposons de prendre pleinement en compte cette situation y compris en soulignant les formes de « dissonance cognitive » que cela peut induire chez certains managers. Festinger (1957) désigne avec ce concept les situations dans lesquelles une inadéquation existe entre l'attitude (ou jugement) et le comportement (ou actes) d'un individu. Cette inadéquation correspondant à une souffrance pour l'individu, il va généralement agir pour tenter de réduire cet écart entre son attitude et son comportement (Moisson, Roques, 2005).

Dans ce texte, nous prendrons aussi en compte le fait que le comportement du manager de proximité est très fortement lié au lien qu'il entretient avec son propre manager (Vignal, 2013). Le soutien proposé par un n+2 apparaît comme un facteur facilitant de réduction de cet écart. A l'inverse, l'absence de soutien de la part du n+2 est un facteur aggravant cette inadéquation, voire une cause à l'origine de sa création.

Ces éléments conceptuels nous permettront ainsi de rendre plus finement compte du comportement des managers de proximité dans un processus de changement.

#### **4. Méthodologie et présentation du cas**

Notre texte analyse les comportements des managers de proximité dans une organisation qui est inscrite dans un processus de changement. Ces comportements sont mal connus. Les frontières spatiales et temporelles de ces phénomènes sont peu claires et liées au contexte dans lequel ils s'inscrivent. Ces différents éléments plaident pour le recours à une étude de cas unique (Yin, 2008).

##### *4.1. Le choix de la méthodologie de l'étude de cas unique*

Nous avons réalisé un audit social pour répondre à la demande de la direction industrielle d'une entreprise qui fabrique des équipements médicaux. Cette entreprise, Radiologix a connu de nombreux changements et, la Direction Industrielle vient d'y implanter le *lean management*. Elle perçoit quelques difficultés et tensions dans la mise en œuvre de ce



changement et souhaite que, de manière anonyme et détaillée, nous interrogeons les managers de proximité sur leur vécu de ce processus de changement.

Pour réaliser cet audit social, nous avons d'abord eu recours à des données documentaires (lettres d'informations, journal interne, rapport d'activité, etc). Nous avons aussi consulté les différents outils et politiques RH (fiches de poste des différents métiers de l'entreprise, politique de formation, gestion des carrières) ainsi que des comptes-rendus d'entretiens d'évaluation.

Nous avons ensuite réalisé 24 entretiens semi-directifs qui correspondent à environ 30 heures d'entretien. Nous avons rencontré des salariés de l'ensemble des niveaux hiérarchiques (un guide d'entretien particulier a été construit pour chacune d'entre elles) :

- Les « Dirigeants » (Directeur industriel et DRH) (2 entretiens),
- N+2 (6 entretiens),
- N+1 (14 entretiens),
- Salariés qui ont été managers de proximité durant le changement étudié (2 entretiens).

20 entretiens sur 24 ont pu être enregistrés. Ils ont été retranscrits intégralement et fait l'objet d'un codage thématique. Pour les quatre entretiens qui n'ont pu être enregistré, nous avons pallié l'absence d'enregistrement par une prise de notes active. Ces entretiens ont ensuite été retranscrits sous forme de synthèses thématiques.

Enfin, nous avons eu recours à de l'observation non participante à travers une visite du site qui nous a permis d'analyser sa configuration spatiale, d'entrevoir son fonctionnement, les différents métiers présents et de visualiser les reconfigurations spatiales dont nos interlocuteurs nous ont parlé.

Le croisement de ces différentes sources de données assure une certaine multi-angulation de nos résultats.

#### *42. Présentation de l'entreprise Radiologix*

Radiologix agit sur le marché des sous-ensembles radiologiques. Historiquement spécialisée dans la production de tubes radiologiques, l'entreprise doit gérer la fin du cycle de vie de ce produit. A terme, il doit être remplacé par le panneau radiologique numérique (ou panneau plat). De plus, depuis 2007-2008, ce marché connaît une forte pression sur les prix.

Ces deux éléments de contexte, conjoncturel et structurel, ont conduit la direction à mettre en œuvre un projet de changement dénommé : « 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 :

- *Rationalisation des surfaces.* La réduction des surfaces a nécessairement entraîné une réorganisation physique des ateliers : déménagements, regroupements, nouveaux agencements, etc.

- *Evolution des procédés de fabrication.* Cette évolution s'est notamment traduite par la mise en place de divers automates.
- *Nouvelle organisation des ateliers et des méthodes industrielles.* L'entreprise est passée en lean management.

Ces trois volets ont été déployés entre 2008 et 2011 et étaient considérés comme terminés au moment où nous avons réalisé notre audit.

L'audit social a été réalisé dans la "Direction industrielle", la principale unité concernée par ces changements. Cette unité emploie environ 220 salariés dont 6 n+2 et 15 managers de proximité. Trois niveaux hiérarchiques peuvent être distingués au sein de la Direction industrielle :

- Le top-management (directeur industriel),
- Le niveau intermédiaire (chef de service, n+2),
- Le niveau de proximité (chef de groupe, managers de proximité)

Nous allons maintenant présenter les principaux éléments qui, dans nos entretiens, nous permettent de caractériser le comportement que les managers de proximité jouent dans ce processus de changement.

## 5. Résultats

L'analyse de nos résultats met en évidence que, comme pour les autres salariés de l'entreprise, le changement est souvent perçu par les managers de proximité comme difficile à vivre (51.). Cette difficulté est encore renforcée par le fait que, bien qu'ils vivent difficilement le changement, ces managers de proximité doivent pourtant le promouvoir auprès de leur équipe (52.). Ils vivent alors des situations de dissonance cognitive (53.). Ces difficultés semblent encore renforcées s'ils constatent, en plus, que leur propre hiérarchie (les n+2) ne les soutient pas dans ce processus (54.).

### **51. Comme pour tous les salariés, le changement est une période difficile pour les managers de proximité**

Les entretiens que nous avons réalisés permettent d'abord de souligner que le changement est d'abord vécu comme un moment difficile pour les managers de proximité.

Comme tous les autres salariés, les managers de proximité vivent le changement comme une difficulté s'ils n'ont pas été impliqués dans sa construction et son déploiement. Ils expliquent par exemple qu'ils ont le sentiment d'avoir été tenus à l'écart des grandes décisions qui les concernaient pourtant directement :

*« Le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du Service Après-Vente dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu. »* (Manager de proximité, Entretien T).

Ou

« Le Directeur industriel fait ses réunions avec seulement les Chefs de services, nous on n'est jamais mêlés. On reçoit les grandes lignes. On a pourtant des choses à dire, à faire remonter. » (Manager de proximité, Entretien B)

## **52. A la différence des autres salariés, cette difficulté est renforcée par le fait qu'ils doivent en plus faire adhérer leur équipe à ce changement**

Cette première difficulté (qu'on peut retrouver chez l'ensemble des salariés) est renforcée par une autre difficulté qui leur est spécifique : ils doivent convaincre leur équipe de mettre en œuvre un changement avec lequel eux-mêmes ne sont pas forcément à l'aise. Ils détaillent ainsi :

« En tant que manager j'ai été obligé de faire. [...] Si le Directeur industriel avait décidé il fallait faire comme ça, pas toujours, mais parfois on était contraint de se plier à ses vœux donc on fait comme on peut avec tous les risques et les ennuis techniques et humains derrière. On est contraint donc on le fait. » (Manager de proximité, Entretien B).

Ou

*Nous, Chef de groupe comme c'est pas nous qui avons décidé le changement, on n'avait pas forcément la réponse, on avait parfois du mal à aller chercher l'information et à leur repasser l'information. Il y a des ateliers où ça a paniqué complètement. » (Manager de proximité, Entretien n°3).*

## **53. Il s'en suit, pour certains, des situations de dissonance cognitive ....**

Pour certains managers de proximité, la combinaison de ces difficultés crée une véritable dissonance cognitive qui inclut la souffrance que comprend généralement cette situation.

Nos entretiens montrent que cinq managers de proximité sur douze ont vécu, dans le cours du processus de changement, des situations qui correspondent à des dissonances cognitives plus ou moins importantes. La dynamique à l'œuvre est souvent la même. Ces managers de proximité sont tenus, du fait de leur rôle hiérarchique, de défendre un changement auquel ils n'adhèrent pour eux-mêmes pas vraiment.

Un manager de proximité explique ainsi :

« 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. » (Manager de proximité, Entretien n°18).

## **54. ... qui semblent très fortement accentuées par l'absence de soutien par le n+2**

Ces situations de dissonance cognitive apparaissent comme très fortement renforcées (voir même dans certains cas créées) par le fait que le n+2, le manager du manager de proximité, n'offre pas le soutien attendu de celui-ci dans la mise en œuvre du changement et dans la mise en œuvre de celui-ci.

Plusieurs managers de proximité se retrouveraient dans les propos de l'un d'entre eux qui déclare :

*« Je devais accompagner le changement même si je n'y adhérais pas, même si j'étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. « 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. On y va mais sans motivation. On se désengage, on est en roue libre. »* (Manager de proximité, Entretien Z)

Ou de celui qui constate :

*« La décision c'est la Direction industrielle : le Directeur industriel avec ses chefs de service ils font leur plan et après ça redescend, voilà il faudra faire ça. En tant que chef de groupe, on est rarement consulté. Les changements ont été faits aux pas de course, c'est sûrement pour ça qu'on n'a pas pris le temps de nous impliquer, il fallait faire vite. »* (Ancien manager de proximité. Entretien L).

Il est intéressant de souligner que ces situations de souffrance, de dissonance cognitive des managers de proximité et de sentiment de manque de soutien hiérarchique sont ressenties et mal vécues aussi par les n+2 (chefs de service) – alors qu'ils sont supposés en être au moins en partie responsables...

Par exemple, l'un d'entre eux explique :

*« 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)

Ou

*« 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)

## **6. Discussion**

Nos résultats permettent d'engager la discussion avec la littérature existante sur trois points complémentaires.

Tout d'abord, nos résultats confirment la nécessité de porter une attention accrue à cette population singulière dans le management du changement. Leur positionnement très singulier (ils vivent le changement pour eux-mêmes et doivent en même temps le promouvoir dans leur équipe) a un effet direct sur les comportements qu'ils adoptent et sur les difficultés qu'ils vivent. En effet, nous avons constaté qu'ils vivent les mêmes difficultés que les autres salariés en processus de changement mais que leur souffrance est accrue par le fait qu'ils ne peuvent "dire" cette difficulté et, qu'au contraire, ils doivent la taire pour tenter de mieux convaincre leur équipe d'adhérer au changement en cours. Les concepts d'injonction paradoxale et de dissonance cognitive apparaissent ici comme particulièrement pertinents pour rendre compte de ces positionnements complexes.

Ensuite, nos résultats incitent les chercheurs comme les praticiens à concevoir des outils de management du changement qui soient adaptés à ce positionnement singulier des managers de proximité. Il semble par exemple que de simples argumentaires visant à expliquer et à justifier la nécessité de tel ou tel changement en cours dans l'organisation ne peuvent suffire à soutenir les managers de proximité dans la difficile mission qui est la leur. Ces argumentaires sont sans doute nécessaires mais ces acteurs ont aussi besoin d'outils qui les aident à gérer les tensions et contradictions qu'ils vivent eux-mêmes dans ce processus de changement. Ces outils devraient alors avoir pour objectif de les aider à comprendre la spécificité de leur comportement, la difficulté de leur positionnement, le fait qu'il est délicat de vivre soi-même un changement tout en essayant de la promouvoir auprès de son équipe, etc. Des outils spécifiquement dédiés au management des tensions induites par le changement dans les comportements des managers de proximité semblent donc devoir être développés et analysés par les recherches dans ce domaine.

Enfin, il est remarquable de constater que les tensions produites par le changement dans les comportements des managers de proximités ont un effet en retour sur leurs propres managers. En effet, dans le cas étudié, les n+2 connaissent au moins en partie les difficultés de leur n+1 et ils ne sont pas indifférents à celles-ci. Plusieurs d'entre eux disent regretter de ne pas avoir fait plus pour soutenir les n+1 dans le management du changement. Il est particulièrement intéressant de souligner que les exigences du positionnement singulier des managers de proximité ont un effet, en écho, dans le positionnement des n+2. Ce constat renforce donc l'idée que la position de pivot des managers de proximités diffuse leurs difficultés dans l'ensemble de l'organisation et justifie, d'une autre manière, la nécessité de leur porter une attention accrue.

## **7. Conclusion**

L'analyse de la littérature nous a permis de mettre en évidence que, dans le domaine du management du changement, trois thèmes ont été privilégiés : les outils qui permettent de bien manager le changement (Hughes, 2007), le rôle du leader (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004) et le vécu des salariés du centre opérationnel (Courpasson, 2000).

Nous avons souligné qu'il semblait particulièrement important d'investiguer plus en détail le comportement des managers de proximité dans ce processus de changement car cet

acteur a été relativement négligé par cette littérature et qu'il joue un rôle majeur dans la réussite du changement.

L'audit social que nous avons réalisé dans l'entreprise Radiologix, spécialisée dans la production d'équipements médicaux nous a permis de donner un contenu concret à ces comportements, tensions et difficultés vécues dans le changement.

Les résultats obtenus à travers cet audit social rencontrent les limites habituelles d'une étude de cas. Ils ne peuvent prétendre à une généralisation empirique (Yin, 2008). Ils nous semblent pleinement valides pour le cas de cette entreprise mais ils nécessitent d'être développés, approfondis et étayés par d'autres études de cas dans d'autres organisations. C'est alors seulement que les comportements des managers de proximité dans le management du changement pourront être décrits avec précision.

## 8. Bibliographie

- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2004). « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements ». 13ème conférence de l'AIMS, 1-32.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2007). « Les managers de première ligne et le changement ». *Revue française de gestion*, 174, 115-130.
- Balogun, J., Johnson, G. (2004). « Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking ». *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Beer, M., Cannon, M.D. (2004). « Promise and peril in implementing pay-for-performance ». *Human Resource Management*. 43(1), 3-21.
- Colin, T., Grasser, B., Oiry, E. (2013). « La place des dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. Réflexions à partir du cas d'une entreprise de gestion du logement social ». *Revue Française de Gestion*, 233, 55-71
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF.
- Cullen, J. (2004). « Matching management tools and techniques with management challenges ». *Strategy and Leadership*, 32(3), 27-30.
- Dailey, P.R. (2004). « Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance" ». *Human Resource Management*. 43(1), 25-27.
- Dugué, E. (1993). « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté ». *Sociologie du Travail*, 3, 273-292.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford university press.
- Havard, C., Krohmer, C. (2008). « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 88-101.
- Lawler, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage, Creating the High-involvement Organization*, Jossey-Bass Publishers.
- Levasseur, R. E. (2001). « People skills: change management tools – Lewin's change model ». *Interfaces*, 31(4), 71-73.
- McKersie, R.B., Hunter, L.C. (1973). *Pay, productivity and collective bargaining*, Macmillan.

- Meaney, M., Pung, C., (2008). « Creating organisational transformations ». The McKinsey Quarterly, août, 1-7.
- Mintzberg, H. (1982). Structures et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1984). Manager au quotidien, Les éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1994). Rise and fall of strategic planning, Simon and Schuster.
- Moisson, V., Roques, O. (2005). « La responsabilité sociale face au stress professionnel ». 16ème Congrès de l'AGRH, Paris, 1-16.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1994). « Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change ». The training and development sourcebook, 278-292.
- Reynaud, J.D. (1991). Les règles du jeu. Régulation et action collective, Armand Colin.
- Richebé, N. (2002). « Les réactions des salariés à la "logique compétence": vers un renouveau de l'échange salarial ? ». Revue française de sociologie, 43(1), 99-126.
- Rigby, D. K. (2001). « Management tools and techniques: A survey ». California management review, 43(2), 139-160.
- Rigby, D., Bilodeau, B. (2005). « The Bain 2005 management tool Survey ». Strategy and Leadership, 33(4), 4-12.
- Vignal J. (2013). « N+ 1 et N+ 2, même combat ? Vers une analyse différenciée et combinée des rôles des managers en contexte de changement ». *Management & Avenir*, (8), 13-30.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., Morche, J. (1972). *Une logique de la communication*, Seuil.
- Weick, KE. (1995). Sensemaking in organizations, Sage.
- Whittington, R. (2006). « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, 27(5), 613-34.
- Yin, R.K. (2008). Case study research: Design and methods, 4<sup>th</sup> edition, Sage Publication.