

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Fabrique du changement au sein des organisations :

Vers une compréhension du rôle des cadres intermédiaires.

Auteur : Nathalie GUILMOT

Assistante de recherche
Louvain School of Management
Université catholique de Louvain (UCL)
Place des Doyens 1 (room b. 216)

B-1348 Louvain-la-Neuve

Tel. + 32 (0)10 47 84 30
nathalie.guilmot@uclouvain.be

Auteur : Prof. Alain VAS

Directeur de la Louvain School of Management
Université catholique de Louvain (UCL)
Place des Doyens 1

B-1348 Louvain-la-Neuve

Tel. +32 (0)10 47 83 00
alain.vas@uclouvain.be

Résumé :

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème central dans la mesure où les évolutions constantes de l'environnement au sein duquel évoluent les entreprises conduisent à faire de la gestion des changements organisationnels une question clé de survie. Toutefois, de nombreux travaux ont mis en avant le faible taux de succès dans la mise en œuvre effective des changements organisationnels.

Les principaux courants de recherche portant sur le changement en organisation se sont orientés soit vers l'étude du contenu (Gipps, 1993 ; Ginsberg & Buchholtz, 1990 ; Oster, 1982¹), soit vers une compréhension des processus (Webb & Dawson, 1991 ; Whipp, Rosenfeld & Pettigrew, 1989² ; Van de Ven & Poole, 1995). Notre recherche s'inscrit résolument dans une approche processuelle, diachronique et multi-niveaux du changement. Dans la lignée des travaux récents portant sur la « fabrique de la stratégie » (strategizing) qui proposent une approche microscopique des processus organisationnels, notre recherche analyse les processus de changement au travers des micro-pratiques, des activités et des conversations quotidiennes menées par les acteurs organisationnels aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Plus particulièrement, cet article se focalise sur les pratiques du middle management afin de comprendre comment ces acteurs organisationnels intermédiaires participent à la « fabrique » du changement dans leurs activités quotidiennes.

Approcher le changement sur base du courant de la fabrique de la stratégie implique de dépasser l'approche top-down des processus de changement, souvent présentée dans la littérature académique et managériale, en portant attention aux managers des niveaux hiérarchiques inférieurs dont le rôle apparaît central notamment dans la création de sens lors du processus de changement. L'ambiguïté de leur position entre le terrain et le top management constitue un terrain de recherche privilégié pour l'étude de la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Ce papier conclut par une discussion sur les rôles que peut jouer le middle management comme traducteur du changement.

Mots clefs : Changement organisationnel, pratiques, middle managers, interactions

¹ Cités dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997

² Cités dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997

Introduction

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème central dans la mesure où les évolutions constantes de l'environnement au sein duquel évoluent les entreprises, conduisent à faire de la gestion des changements organisationnels une question clé de survie. Toutefois, de nombreux travaux ont mis en avant le faible taux de succès dans la mise en œuvre effective des changements organisationnels. Récemment, une étude McKinsey a révélé que seul un tiers des changements organisationnels se conclut par un succès (Meaney et Pung, 2008). Plus interpellant encore, l'étude poursuit en énonçant que les 3199 responsables ayant participé à cette étude ont déclaré avoir passé en moyenne six mois à préparer la mise en œuvre des changements. Face à ce constat, il semble intéressant d'approcher le processus du changement sous un angle nouveau, à savoir par une analyse microscopique des pratiques entreprises par les cadres intermédiaires lors de l'implémentation d'un changement de manière à identifier quelles sont les micro-actions qui facilitent les phases d'appropriation ou de rejet du changement par les différents types d'acteurs concernés.

L'originalité de cet article est d'appréhender la gestion du changement à la lumière de la littérature portant sur la « fabrique de la stratégie ». Notre recherche débute par justifier notre choix de centrer notre recherche sur une catégorie d'acteurs peu traités dans la littérature, à savoir les cadres intermédiaires (Rouleau et al., 2007 ; Autissier et al., 2004). L'article poursuit ensuite par une analyse approfondie du triptyque de la fabrique de la stratégie qui nous permet d'approcher le changement sous un angle microscopique. Une fois le cadre théorique mis en place, nous passons à l'analyse des rôles spécifiques joués par les cadres intermédiaires lors d'un changement organisationnel. Pour ce faire nous analysons d'une part, la littérature abordant les rôles principaux des managers pris dans leur ensemble et d'autre part, les recherches plus récentes portant sur les rôles spécifiques aux cadres intermédiaires en contexte de changement stratégique. En croisant les résultats des différentes recherches, cet article propose une classification des rôles des cadres intermédiaires propres au contexte de changement organisationnel. Enfin, nous concluons par une discussion des limites et des implications pour les recherches futures.

Vers la fabrique du changement

Les principaux courants de recherche portant sur le changement en organisation se sont orientés soit vers l'étude du contenu (Gipps, 1993 ; Ginsberg & Buchholtz, 1990 ; Oster, 1982)³, soit vers une compréhension des processus (Webb & Dawson, 1991 ; Whipp, Rosenfeld & Pettigrew, 1989 ; Van de Ven & Poole, 1995)⁴. Les chercheurs s'intéressant au contenu portent leur attention sur les causes et les conséquences des changements organisationnels en analysant de larges échantillons à l'aide de méthodes statistiques. Le courant de recherche portant sur les processus s'intéresse particulièrement aux rôles des managers au cours du changement dans une perspective longitudinale (Rajagopalan & Spreitzer, 1997). Notre recherche s'inscrit résolument dans une approche processuelle du changement ; elle vise à comprendre le processus de changement en prenant comme point d'entrée le niveau microscopique, autrement dit, « les individus et groupes d'individus, leurs interdépendances et leurs interactions, le contexte dans lequel ils évoluent, leurs pratiques et les systèmes d'actions et de langage qui en sont issus » (Knorr-Cetina & Cicourel, 1981). En particulier, l'objectif de ce papier est d'identifier quels sont les rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement.

La décision de centrer notre attention sur les cadres intermédiaires se justifie de diverses manières. Tout d'abord, selon Floyd et Wooldridge (2000)⁵, les cadres intermédiaires peuvent être vus comme des membres clés de la communauté organisationnelle étant donné qu'ils agissent en tant que médiateurs entre le top management et le reste de la communauté. Deuxièmement, le contact direct et quotidien que les cadres intermédiaires ont avec la réalité de l'organisation leur permet de prendre des décisions davantage adaptées à la situation rencontrée. A cet égard, Dutton et al. (1997) précisent que ce sont souvent les cadres intermédiaires plutôt que le top manager qui ont leurs mains sur le « pouls de l'organisation ». Cette proximité leur permet de détecter les éléments qui méritent d'attirer l'attention. Les cadres intermédiaires jouent par conséquent un rôle pivot en détectant les nouvelles idées et en mobilisant les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre (Kanter, 1982)⁶. Ensuite, les cadres intermédiaires, s'ils sont impliqués dans le processus de mise en œuvre du changement, seront mieux à même de l'interpréter lors de son déploiement (Johnson et al.,

³ Cités dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997

⁴ Cités dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997

⁵ Cité dans Mantere, 2008

⁶ Cité dans Dutton et al., 1997

2008). De cette façon, il n'est plus question d'uniquement considérer les cadres intermédiaires comme des sources de résistance au changement mais de leur attribuer également le rôle d'agents de changement (Huy, 2002)⁷. Enfin, Balogun et Johnson (2004) suggèrent que le rôle des cadres intermédiaires va gagner en importance avec la complexité croissante caractérisant les entreprises contemporaines ainsi que leur distribution géographique. De telles structures ne peuvent plus être gérées par un ou plusieurs individus mais nécessitent la mise en place d'un leadership global interactif où les cadres intermédiaires jouent le rôle de médiateurs entre les différents niveaux ou unités. En effet, comme le soulignent Johnson et al. (2003), l'élaboration par les entreprises de réponses rapides et innovantes à la compétition mondiale nécessite une décentralisation des décisions au niveau le plus local. De cette manière, la valeur et l'avantage concurrentiel se situent désormais avant tout dans l'intelligence locale. Sur base de ces éléments, il apparaît clairement que la compréhension des rôles des cadres intermédiaires constitue un facteur clé de succès dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Afin d'aborder cette problématique, nous avons souhaité situer notre recherche dans la lignée des travaux récents portant sur la « fabrique de la stratégie » (Jarzabkowski et al., 2007), courant en faveur d'un recentrage de la recherche sur les actions et les interactions des praticiens. Selon Jarzabkowski, Balogun et Seidl (2007), cette nouvelle orientation se positionne dans le contexte plus large du « *tournant pratique* » visant à dépasser les modèles et cadres prescriptifs pour rendre à la recherche en management et en organisation un aspect plus humain (Schatzki et al., 2001). Ce courant ne s'oppose donc pas aux approches antérieures mais vient les compléter en procurant ce que les théories classiques peuvent difficilement offrir, à savoir une compréhension *pratique* de la *pratique stratégique* (Johnson et al., 2003). Ce courant nous permet ainsi d'approcher le processus de changement organisationnel en mettant désormais l'accent sur les acteurs, leurs actions ainsi que leurs interactions. Jusqu'à présent, les recherches ont en effet eu tendance à approcher l'activité managériale de façon isolée en se focalisant sur les individus au détriment des groupes et des processus multi-niveaux (Wooldridge et al., 2008). Les actions et interactions des agents du changement s'en trouvaient alors souvent délaissées. Dans cette optique, envisager le processus de changement à l'aide d'un nouveau cadre théorique portant sur l'analyse microscopique des pratiques entreprises par les acteurs du changement offre la possibilité de

⁷ Cité dans Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008

répondre au besoin de compréhension détaillée de ce processus, en faisant le lien entre le niveau organisationnel et le niveau individuel.

Dans une perspective de validation empirique, il est nécessaire de distinguer les trois composants de « la fabrique de la stratégie » (figure 1) à savoir la pratique, également appelée praxis, les pratiques et les praticiens (Whittington, 2006).

Tout d'abord, Reckwitz (2002) suggère que la *pratique*, également appelée praxis, représente un terme emphatique pour décrire l'action humaine comme un tout. Jarzabkowski et al. (2007) précisent cette approche en envisageant la pratique comme un flux d'activités en situation ayant des conséquences sur les orientations et la survie de l'entreprise. Enfin, Chanal (2008) précise que la pratique se situe plutôt à un niveau individuel, local, et intègre les relations entre les actions des différentes personnes. En contexte de changement, le terme praxis fera référence au « flux d'actions, d'opérations, et d'activités qui permettent de faire évoluer l'organisation de l'instant t à l'instant t +1 d'un état A à un état B » (Van de Ven & Poole, 1995).

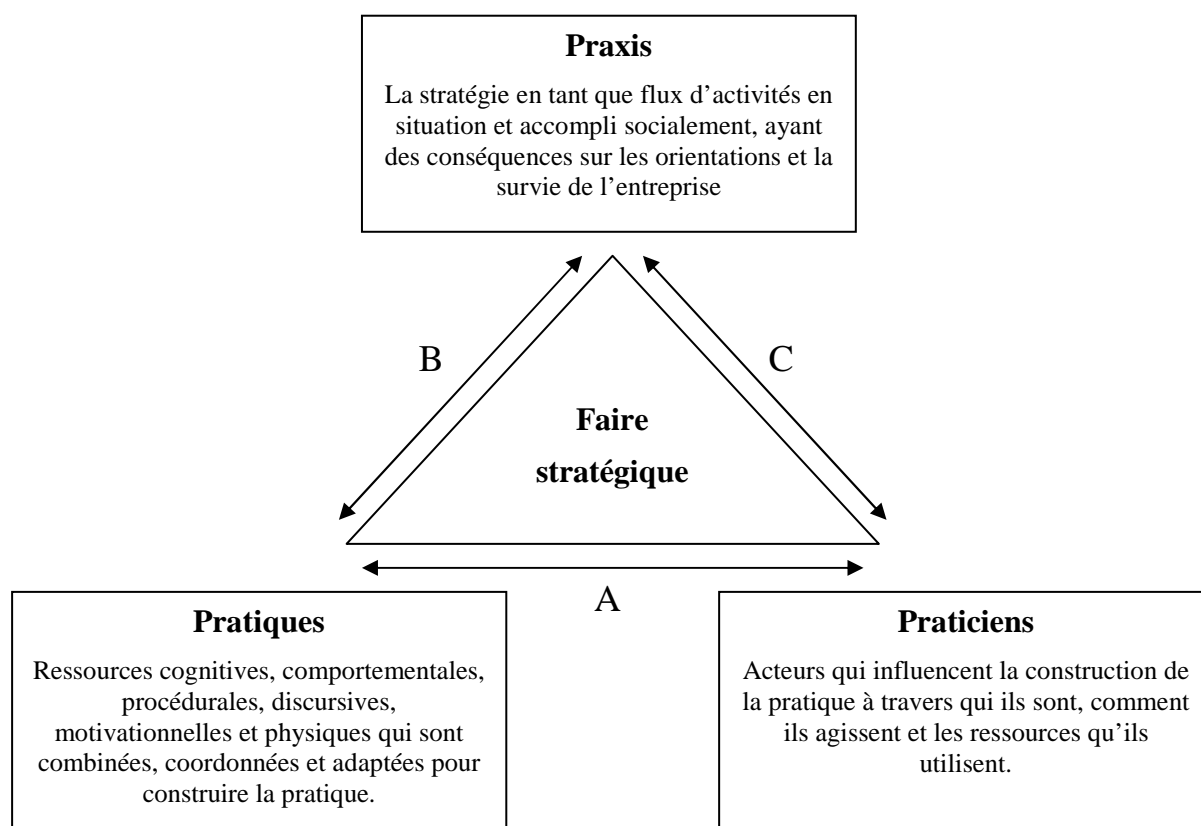
Deuxièmement, les *pratiques* ont fait l'objet de diverses interprétations. La première envisage les pratiques comme un nœud de performances corporelles « routinisées » (Bourdieu, 1990 ; Foucault, 1990 ; Goffman, 1977 ; Taylor, 1985)⁸. Par la suite, Reckwitz (2002) a complété cette première définition en présentant les pratiques comme « des types de comportements routiniers composés de plusieurs éléments interconnectés : des formes d'activités physiques, des formes d'activités mentales, des « choses » et leur utilisation, un bagage cognitif sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et de connaissances motivantes ». Selon Jarzabkowski (2005), les pratiques sont considérées comme « des outils et concepts que les gens utilisent dans leur travail stratégique ». Pour Whittington (2006), les pratiques font référence aux comportements partagés, à savoir les routines, les normes et les procédures. Sur base de ces définitions, force est de constater que nous ne disposons pas d'une compréhension unanime des pratiques et de ce qu'elles contiennent. A cet égard, il est utile de préciser que, dans ce courant, le terme pratique (au singulier) est souvent réservé pour faire référence à une activité ou à l'exécution d'un travail en pratique, par opposition aux pratiques (au pluriel) qui font quant à elles, référence aux comportements collectifs routiniers. Reckwitz (2002) et Whittington (2006) proposent d'utiliser le terme praxis au lieu de pratique

⁸ Cités dans Rasche et Chia, 2009

(au singulier) pour faire référence aux activités. Dans le cadre de ce papier, il sera intéressant d'analyser quelles pratiques se rattachent aux différents rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement.

Les *praticiens*, enfin, sont les acteurs, c'est-à-dire toutes les personnes impliquées dans le processus et qui font le lien entre la praxis et les pratiques. Plus précisément, Reckwitz (2002) les a présentés comme des porteurs d'une ou plusieurs pratiques qui nécessitent d'être coordonnées les unes avec les autres. Ces acteurs ne se limitent donc pas aux dirigeants mais sont situés à tous les niveaux de l'organisation. Dans cette recherche, l'analyse sera centrée sur les rôles des cadres intermédiaires. En ce qui concerne ce niveau d'analyse, il est intéressant de noter que dans la littérature, il n'existe pas de définition unifiée du cadre intermédiaire (Westley, 1990). Les auteurs font généralement référence aux « managers situés hiérarchiquement en-dessous des top managers et au-dessus du premier niveau de supervision (Dutton & Ashford, 1993) ». Wooldridge et Floyd (1990) les positionnent « à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général » tandis que Thakur (1998) les situe « à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du manager de première ligne ». Le trait distinctif des cadres intermédiaires ne réside donc pas dans la position qu'ils occupent dans l'organigramme de l'entreprise mais se situe davantage au niveau de la proximité qu'ils ont à la fois avec le top management et avec les fonctions opérationnelles (Wooldridge et al., 2008). En effet, ils sont plus généralement définis comme les « coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie (Floyd et Wooldridge, 1994) ». Une telle définition a pour effet de prendre en compte différents types de cadres intermédiaires, incluant les directeurs techniques, les responsables opérationnels ou encore les chefs de projet. Occupant de concert une place d'émetteur et de récepteur du changement, l'ambiguïté de la position des cadres intermédiaires constitue par conséquent un terrain de recherche privilégié pour l'étude de la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Figure 1 : Cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie comme pratique



Source : Seidl, Balogun et Jarzabkowski (2007)

Vers une compréhension des rôles des cadres intermédiaires

Dans la lignée des travaux réalisés par Rouleau et Balogun (2007), nous avons orienté notre recherche sur le lien existant entre la praxis et les praticiens, à savoir sur les rôles joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel.

Pour ce faire, nous avons analysé d'une part, la littérature portant sur les rôles principaux des managers pris dans leur ensemble et d'autre part, les recherches plus récentes portant sur les rôles spécifiques aux cadres intermédiaires dans le processus de *sensemaking*. En croisant les résultats des différentes recherches, notre article propose une classification de l'ensemble des rôles que peut jouer un cadre intermédiaire comme traducteur d'un changement organisationnel.

En ce qui concerne les rôles des managers dans leur ensemble, six chercheurs (Hemphill, 1959 ; Pheysey, 1972 ; Mintzberg, 1973 ; Sayles, 1964 ; Kotter, 1982)⁹ proposent une liste d'éléments qui constituent le contenu du travail effectué par un manager (tableau 1). Pour commencer, force est de constater que les éléments proposés par Hemphill (1959) sont à la fois d'ordre managérial (supervision du travail, planification, ...) mais également d'ordre spécifique (gestion des aspects techniques des produits mis sur le marché,...). Sur base de l'étude de Hemphill (1959), Pheysey (1972) a ensuite réalisé une étude similaire dont les résultats sont toutefois fort différents. Ce dernier associe aux managers des fonctions telles que la gestion des conflits, le suivi des progrès réalisés par les employés ou encore la gestion des problèmes personnels de ses subordonnés. Ces deux premières études ont ainsi permis de démontrer que le travail des managers peut couvrir des aspects bien différents selon le niveau auquel ils se situent et la culture d'entreprise dans laquelle ils évoluent.

Les recherches réalisées par Mintzberg (1973) et Sayles (1964) montrent quant à elles davantage de similitudes même si les terminologies utilisées sont loin d'être identiques (Hales, 1986). Concrètement, Mintzberg (1973) a proposé une classification des dix rôles des managers en trois catégories : les *rôles interpersonnels* reprenant les fonctions de figure de proue, de leader et d'agent de liaison, les *rôles liés à l'information* faisant référence à la collecte et à la distribution des informations ainsi qu'à la fonction de porte-parole et enfin les *rôles décisionnels* tels que l'entrepreneuriat, la gestion des conflits, la négociation et l'allocation des ressources. Sur le plan des analogies, il est notamment possible de faire le parallèle entre l'activité de leadership proposé par Sayles (1964) et les rôles interpersonnels de Mintzberg (1973).

Par la suite, Kotter (1982) a mis en avant les similarités au niveau des comportements managériaux qui sont au nombre de quatre : la planification d'agendas, la création et l'utilisation de réseaux ainsi que la prise de décision.

Sur base des recherches réalisées, Hales (1986) a synthétisé le travail des managers en neuf rôles communs : (1) Agir en tant que porte-parole et leader d'une unité organisationnelle, (2) tisser et maintenir des contacts, (3) récolter et diffuser de l'information, (4) allouer les ressources, (5) gérer les conflits et maintenir un climat de travail stable, (6) négocier, (7) innover, (8) planifier ainsi que (9) contrôler et diriger les subordonnés. Enfin, les conclusions

⁹ Cités dans Hales, 1986

de ces recherches mettent en exergue que le mythe du manager en tant que planificateur, penseur et stratéguiste est loin de correspondre à la réalité (Mintzberg, 1973). En effet, il ressort des études réalisées que les managers passent plus de temps à régler les affaires courantes et à être interrompus qu'à planifier des orientations pour le long terme. En réalité, il semble que $\frac{2}{3}$ voir $\frac{3}{4}$ du temps des managers est consacré à traiter des informations reçues, principalement suite à des discussions en face-à-face (Kotter, 1982 ; Mintzberg, 1973 ; Stewart, 1976)¹⁰.

¹⁰ Cités dans Hales, 1986

Tableau 1 : Travaux réalisés sur les rôles des managers

| <i>Hemphill</i> | <i>Pheysey</i> | <i>Sayles</i> | <i>Mintzberg</i> | <i>Kotter</i> | <i>Hales</i> |
|---|--|--|--|--|---|
| 1959 | 1972 | 1964 | 1973 | 1982 | 1986 |
| <i>Fonctions du poste</i> | <i>Fonctions du poste</i> | <i>Activités managériales</i> | <i>Rôles managériaux</i> | <i>Les similarités dans les comportements managériaux</i> | <i>Rôles managériaux</i> |
| <p>A. Fournir des services non opérationnels à l'unité</p> <p>B. Supervision du travail</p> <p>C. Contrôle du business interne</p> <p>D. Gestion des aspects techniques des produits mis sur le marché</p> <p>E. Gestion de la communauté</p> <p>F. Plannification à long-terme</p> <p>G. Exercice de l'autorité</p> <p>H. Préserver la réputation de l'entreprise</p> <p>I. Gestion des demandes personnelles</p> <p>J. Préserver les actifs financiers.</p> | <p>A. Gestion des conflits</p> <p>B. Planification</p> <p>C. Briefing des subordonnés</p> <p>D. Conduite des réunions</p> <p>E. Suivi des progrès réalisés par les employés</p> <p>F. Implication dans les problèmes personnels des employés</p> | <p>A. Participation dans les processus opérationnels externes</p> <p>-La négociation</p> <p>-L'échange</p> <p>-Les services</p> <p>-Les conseils</p> <p>-L'audit</p> <p>-La stabilité</p> <p>-L'innovation</p> <p>B. Le contrôle des activités</p> <p>C. Le leadership</p> | <p>A. Les rôles interpersonnels</p> <p>-La figure de proue</p> <p>-Le leader</p> <p>-L'agent de liaison</p> <p>B. Les rôles liés à l'information</p> <p>-L'observateur actif</p> <p>-Le diffuseur</p> <p>-Le porte-parole</p> <p>C. Les rôles décisionnels</p> <p>-L'entrepreneur</p> <p>-Le régulateur</p> <p>-Le répartiteur des ressources</p> <p>-Le négociateur</p> | <p>A. La planification d'agenda</p> <p>B. La création d'un réseau</p> <p>C. L'utilisation d'un réseau</p> <p>D. La prise de décision</p> | <p>A. Agir en tant que porte-parole et leader d'une unité</p> <p>B. Tisser et maintenir des contacts</p> <p>C. Récolter et diffuser l'information</p> <p>D. Allouer les ressources</p> <p>E. Gérer les conflits et maintenir un climat de travail stable</p> <p>F. Innover</p> <p>G. Planifier</p> <p>H. Contrôler et diriger les subordonnés</p> |

Source: Adapté de Hales (1986)

Plus récemment, divers auteurs se sont intéressés aux rôles plus spécifiques des cadres intermédiaires dans le processus de *sensemaking*, éminemment présent lors d'un changement organisationnel. Durant ce procédé, les acteurs expérimentent une remise en question de leurs schémas de pensée. Ils commencent alors à agir de façon plus consciente et moins automatique et cherchent à travers des interactions avec leurs pairs à comprendre ce qui se passe autour d'eux (Weick, 1995). En d'autres mots, ils essaient de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure. Weick (1993) définit ce processus de *sensemaking* comme une démarche continue à travers laquelle les individus visent à rendre rationnelles pour eux-mêmes et pour les autres les actions et situations qu'ils traversent. Le processus de *sensemaking* repose donc sur le postulat que les significations que les acteurs attachent à leurs expériences sont fluides, instables et idiosyncrasiques ; il n'existe pas de représentation partagée car les expériences individuelles sont trop diverses (Weick, 1995), et les processus d'influence trop complexes et multiples que pour produire de la similarité (Allard-Poesi, 2005). De cette manière, ce que les personnes d'une organisation partagent sont les actions, les activités, les conversations ou encore les tâches communes, toutes des pratiques auxquelles chaque individu peut accoler une signification particulière (Weick, 1995).

A cet égard, l'étude réalisée par Rouleau en 2005 a permis d'identifier deux rôles occupés par les cadres intermédiaires dans le processus de *sensemaking*, à savoir d'une part, un rôle de médiateur par les conversations et d'autre part, un rôle d'agent de réseaux. Par le rôle de médiateur, Rouleau (2005) suggère que les cadres intermédiaires composent différentes versions dans la façon de présenter le changement et ses implications en fonction du public ciblé. Ce procédé communicationnel doit être perçu comme continu, construit jour après jour sur base des échanges ponctuels (conversations téléphoniques, meetings, lettres, site internet, etc.) avec les différentes personnes concernées par le changement. Le rôle d'agent de réseaux réfère quant à lui à la capacité des cadres intermédiaires à mobiliser des personnes autour d'un projet et à construire un groupe uni en faveur du changement, même si les raisons sous-jacentes peuvent être d'ordre différent.

Dans la lignée des travaux de Rouleau, divers auteurs ont également essayé d'approcher les rôles exercés par les cadres intermédiaires (tableau 2) dans le cadre d'un changement stratégique. Parmi eux, Floyd et Wooldridge (1992-94) ont établi, sur base d'une étude portant sur 259 cadres intermédiaires répartis dans 25 entreprises, une classification en quatre rôles stratégiques : la proposition d'alternatives stratégiques aux cadres dirigeants, la synthèse d'informations,

l'amélioration de l'adaptabilité de l'entreprise et la mise en œuvre de la stratégie. Le premier rôle proposé par Floyd et Wooldridge (1994) consiste pour les cadres intermédiaires à vendre des idées stratégiques qu'ils auraient puisées dans la proximité qu'ils ont avec le terrain et auquel le top management n'a pas accès. Le rôle de synthèse des informations consiste quand à lui à faire parvenir aux dirigeants des informations tant internes qu'externes. Troisièmement, les cadres intermédiaires contribuent à l'adaptabilité de l'entreprise en adoptant de nouveaux comportements et en contribuant à rendre les organisations plus flexibles (Burgelman, 1983). Les cadres intermédiaires sont ainsi présentés comme des facilitateurs de changement (Kanter, 1983). Enfin, le dernier rôle proposé par Wooldridge et Floyd concerne les interventions prises par les cadres intermédiaires, anticipées pour une partie seulement par les dirigeants dans le cadre de la mise en œuvre du changement.

Par après, Nonaka et Takeuchi (1995) ont, quant à eux, considéré les cadres intermédiaires comme des agents facilitateurs de changement. Plus précisément, ils ont distingué dix rôles, d'ordre stratégique, fonctionnel ou opératoire qui incombent aux managers en situation de changement. Les rôles stratégiques incluent principalement la négociation entre le manager et son supérieur immédiat en vue de relever les défis suivants : être convaincu du bien-fondé du changement, accepter le but et les objectifs visés par le changement, clarifier les attentes réciproques ainsi que négocier les délais et les ressources. Au niveau des rôles fonctionnels, Nonaka et Takeuchi font référence aux fonctions d'évaluateur, d'intervenant, d'agent de liaison et de médiateur. Ces fonctions interviennent principalement dans les relations du cadre intermédiaire avec les services ou unités concernés par le changement. Enfin, la relation directe du middle manager avec ses employés relève des rôles opératoires qui se déclinent sous des formes multiples à savoir : le coach, le leader, le motivateur, le distributeur de ressources ainsi que l'informateur cohérent.

Au début des années 2000, Huy (2001, 2002)¹¹, a mis en avant le rôle que jouent les cadres intermédiaires dans la gestion des émotions lors d'un changement radical. Dans ce qu'il appelle le processus d'équilibre émotionnel, Huy envisage les cadres intermédiaires comme ceux qui aident les employés à donner du sens au changement mis en œuvre.

¹¹ Cité dans Wooldridge et al., 2008

Dernièrement, Balogun (2003) a, quant à elle, suggéré de considérer les cadres intermédiaires comme des médiateurs du changement, leurs rôles étant de s’engager personnellement dans le processus de changement, d’aider les associés, de mettre en œuvre les changements nécessaires et de garder une certaine continuité dans les activités de l’entreprise.

Tableau 2 : Analyse comparée des rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement stratégique

| | Rôles | Pratiques |
|----------------------------|--|---|
| Floyd et Wooldridge (1994) | Proposer des alternatives stratégiques aux cadres dirigeants Synthétiser les informations Améliorer l’adaptabilité de l’entreprise Mettre en œuvre la stratégie | Sélectionner les bonnes opportunités Personnaliser les informations Encourager l’implication des employés à travers les émotions Promouvoir de nouvelles compétences |
| Nonaka et Takeuchi (1995) | Rôle stratégique Rôle fonctionnel Rôle opérationnel | Négociateur Evaluateur / Intervenant Agent de liaison/ Médiateur Leader / Coach / Motivateur / Distributeur de ressources / Informateur cohérent |
| Huy (2001, 2002) | Gestion des émotions | Processus d’équilibre émotionnel |
| Balogun (2003) | S’engager personnellement dans le changement Aider les associés Implémenter les changements nécessaires Garder une certaine continuité | Traduire le changement en actions concrètes pour tous les acteurs concernés |
| Rouleau (2005) | Médiateur par les conversations Agent de réseau | Adapter le langage utilisé en fonction des personnes ciblées (meetings, conversations téléphoniques, email, etc.) Mobiliser les acteurs autour d’un projet Construire un groupe uni |

Source : Adapté de Rouleau (2005)

Loin de présenter des résultats uniformes, ces recherches nous donnent un aperçu des rôles potentiellement joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement. L’exploitation des résultats de ces études est toutefois limitée dû à la variété des terrains étudiés ainsi qu’à la diversité des méthodologies employées. De surcroît, les auteurs ayant eu recours à des terminologies différentes pour décrire les rôles des managers, de nombreux chevauchements subsistent entre les différentes classifications rendant le travail de synthèse délicat.

Néanmoins, nous proposons de synthétiser les travaux présentés afin d'élaborer une grille de lecture des rôles et pratiques des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel.

Vers une explication des rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel

L'étape préalable à la classification a consisté à préciser ce que la notion de *rôle* signifie pour les auteurs. A cet égard, la notion de *rôle* a été communément définie comme la totalité des attentes que des individus ont envers une personne (Linton, 1936 ; Turner, 1978)¹² au sein d'une structure sociale (Katz et Kahn, 1966)¹³. Plus récemment, Mintzberg (1990) a défini les rôles comme des ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction. En d'autres mots, il s'agit de la nature des actions et des comportements entrepris par les managers en fonction de la position qu'ils occupent dans l'organisation. Sur base de cette définition, la classification présentée propose quatorze rôles répartis en quatre catégories : les *rôles d'information* faisant référence aux fonctions d'observateur actif, de diffuseur et d'informateur cohérent ; les *rôles interpersonnels* reprenant les fonctions de figure de proue, de leader et d'agent de liaison, les *rôles de contrôle* dont les objectifs sont de superviser le projet, d'évaluer les progrès réalisés et de maintenir un climat de travail stable ; enfin les *rôles décisionnels* visant à négocier, entreprendre, allouer les ressources, planifier ainsi que réguler les activités en cas d'imprévu. Cette classification s'inscrit directement dans la lignée des travaux de Mintzberg (1973) auxquels nous avons intégré les rôles liés au contrôle.

La conception des quatre rôles clés des cadres intermédiaires en contexte de changement demande d'explicitier les notions d'activités et de pratiques spécifiques au contexte de changement. En effet, les rôles apparentés à des comportements collectifs attendus se traduisent à un niveau local par des activités qui s'appuient à leur tour sur des normes ou procédures propres à l'organisation, à savoir les pratiques. A cet égard, Jarzabkowski (2005) distingue trois types de pratiques à savoir les *pratiques administratives*, les *pratiques discursives* et les *pratiques épisodiques*. Les premières servent à atteindre l'objectif final de l'organisation et à coordonner la stratégie. Parmi elles, se retrouvent des outils tels que la planification stratégique, les budgets, les prévisions, les systèmes de contrôle ou encore les indicateurs de performance. Les *pratiques*

¹² Cités dans Mantere, 2008

¹³ Cités dans Mantere, 2008

discursives regroupent, quant à elles, les ressources linguistiques, cognitives et symboliques pour interagir (discours, langage, vocabulaire). Cette catégorie de pratiques fait à son tour l'objet d'une distinction entre d'une part les discours en lui-même et d'autre part les techniques et outils qui fournissent un langage quotidien pour ce discours. Pour finir, les *pratiques épisodiques* comprenant « les moments de la fabrique » lors de meetings, de workshops, de séminaires, etc.

Pour commencer, les activités rattachées aux rôles liés à l'information reprennent, à titre illustratif, la collecte et la diffusion d'informations ainsi que l'intérêt porté à la cohérence entre le discours présenté aux acteurs du changement et les actions entreprises. Les pratiques en lien avec ces activités consistent à organiser des réunions, des séminaires et des workshops tout au long du processus de changement (pratiques épisodiques) et à recourir à différentes techniques de communication telles que les discours, les prospectus, les messages postés sur le site internet de l'entreprise, etc. (pratiques discursives). A cet égard, il est à souligner que l'adaptation du langage utilisé en fonction des utilisateurs présents est primordiale pour assurer la compréhension du message et ainsi favoriser son acceptation (Rouleau, 2005).

Au niveau des rôles interpersonnels, les activités proposées comprennent la création d'un groupe uni en faveur du changement ainsi que les processus de motivation et de soutien (technique et émotionnel) aux employés. Pour ce faire, les pratiques auxquelles les cadres intermédiaires ont recours sont à nouveau d'ordres discursif et épisodique. D'une part, il s'agit d'utiliser un langage et une identité visuelle communs propres au changement mis en place (slogan, logo, etc.) et d'autre part de planifier des plages horaires pour écouter les ressentis des employés.

En ce qui concerne les rôles de contrôle, les activités présentées comportent la vérification du travail effectué et le suivi des succès et des difficultés rencontrées, effectués par l'intermédiaire de pratiques administratives telles que l'utilisation de fiches techniques, mais comportent également le maintien d'un climat de travail stable par la conservation de routines typiques à l'organisation.

Enfin, les activités propres aux rôles décisionnels consistent tout d'abord à clarifier lors de réunions avec le top management quelles sont les attentes et perspectives de mise en œuvre du changement. Les cadres intermédiaires sont alors amenés à coordonner les changements nécessaires, répartir le travail, établir les agendas et faire face aux imprévus ; activités pour le moins complexes et réalisées à l'aide à la fois de pratiques épisodiques (réunions, etc.), discursives (discussions en face à face pour établir les responsabilités de chacun), et administratives (établissement de budget, de planning, etc.).

Tableau 3 : Classification des rôles des cadres intermédiaires adaptée au contexte de changement organisationnel

| Rôles | Activités (illustration) | Pratiques (illustration) |
|---|--|--|
| A. Rôles liés à l'information | | |
| -Observateur actif | -Collecter les informations <i>-Impliquer le destinataire dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement</i> <i>-Encourager le destinataire à soumettre des propositions d'amélioration du changement</i> | -Conduite de réunion/ de workshop/etc. tout au long du processus de changement |
| -Diffuseur | -Diffuser l'information <i>-Justifier le changement</i> <i>-Informé le destinataire de ses nouvelles conditions de travail</i> <i>-Offrir au destinataire la possibilité de faire partager son expertise</i> | -Réunions informationnelles, Communications internes, discours, prospectus, site internet, intranet, ... -Adaptation du langage en fonction des interlocuteurs |
| -Informateur cohérent | -Assurer la cohérence entre le discours et l'action | |
| B. Rôles interpersonnels | | |
| -Agent de liaison -Leader/ Coach | -Créer un groupe uni en faveur du changement -Motiver le groupe en faveur du changement -Offrir un soutien émotionnel | -Utiliser un langage commun -Créer une identité visuelle commune propre au changement mis en place (slogan, logo, etc.) -Discours portant sur les leviers du changement sans pour autant cacher les freins -Prévoir des plages horaires pour écouter les ressentis des employés |
| -Médiateur | -Gestion des conflits | |

| C. Rôles de contrôle | | |
|---|--|--|
| -Superviser le projet | -Vérifier de façon régulière le travail effectué | -Utilisation de fiches techniques |
| -Evaluer les progrès réalisés | -Effectuer un suivi des succès et des difficultés rencontrées | -Mise en place de « quick win » |
| -Maintien d'un climat de travail stable | -Trouver un équilibre entre changement et continuité | -Maintenir certaines routines organisationnelles |
| D. Rôles décisionnels | | |
| -Négocier | -Clarifier avec le top management quelles sont les attentes et les perspectives de mise en œuvre | -Echanges réguliers avec le top management |
| -Entreprendre | -Implémenter les changements nécessaires | |
| -Allouer les ressources | -Diviser et coordonner le travail | -Mise en place d'un budget -Effectuer une répartition claire des responsabilités de chacun (déterminer les key users) |
| -Planifier | -Etablir les agendas | -Déterminer les délais |
| -Réguler | -Faire face aux imprévus | |

Limites d'une approche fonctionnaliste et perspectives futures

L'approche fonctionnaliste qui domine la littérature portant sur les rôles des cadres intermédiaires et qui a été utilisée dans la lignée pour effectuer cette classification présente certaines limites.

Premièrement, Giddens (1984)¹⁴, souligne qu'une telle approche repose sur un principe d'homogénéité des comportements des acteurs caractérisés par des rôles attendus identiques. Il soutient l'idée que des acteurs auxquels ont été confiés des rôles semblables ont la capacité d'agir différemment. Dans cette optique, la classification proposée est à considérer non pas comme un modèle statique mais davantage comme un guide de comportements modulables par les cadres intermédiaires en fonction de leurs capacités spécifiques et de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Deuxièmement, la littérature fonctionnaliste s'est jusqu'à présent concentrée sur les rôles nécessités par les contraintes extérieures, en négligeant ce qui favorise ou freine leur mise en application. A cet égard, Mantere (2008) a récemment déterminé huit conditions qui favorisent la mise en pratique des rôles confiés aux cadres intermédiaires. Il a par ailleurs insisté sur le fait que des attentes réciproques et cohérentes entre le top manager et les cadres intermédiaires sont nécessaires pour éviter des conflits de rôles. Sur base des contraintes extérieures, il est donc essentiel que les rôles fassent l'objet d'une négociation entre les parties impliquées de manière à spécifier les attentes de chaque partie.

Par ailleurs, en dehors des limites propres à l'approche fonctionnaliste, la classification proposée a le désavantage d'envisager le processus de changement organisationnel comme un tout sans tenir compte des phases qui le compose. Les recherches futures devraient ainsi commencer par conceptualiser les rôles des cadres intermédiaires dans une perspective longitudinale. L'objectif consisterait alors à déterminer quels sont les rôles qui facilitent l'appropriation du changement par les employés en fonction de la phase du changement dans laquelle se trouve l'organisation. A cet égard, Vas (2002) propose de découper le processus de changement en trois phases distinctes : « une première phase d'initiation, qui correspond au lancement du projet, où l'on décide de planifier le changement et de le démarrer ; une seconde phase d'activation, qui repose sur la mise en œuvre du projet, où l'on met en action le changement dans son contexte ; et en fin une

¹⁴ Cité dans Mantere 2008

troisième phase de consolidation, ou d'institutionnalisation du projet, où le changement est intégré dans la vie organisationnelle ».

Au cours de cette étude, il serait enrichissant de confronter la perception que les cadres intermédiaires ont d'eux-mêmes avec la perception des employés envers les cadres intermédiaires.

Dans la lignée des travaux portant sur le courant de la fabrique de la stratégie, les recherches ultérieures pourraient également s'intéresser à la manière dont les comportements managériaux individuels sont reliés aux activités du groupe. En d'autres mots, il s'agirait de faire émerger sur base des observations et des interviews réalisés, quelles sont les pratiques qui sont communes à l'ensemble des cadres intermédiaires, c'est-à-dire faire ressortir les outils et les façons de faire sur lesquels ils se basent pour agir au quotidien en contexte de changement.

Enfin, les recherches futures pourraient également investiguer les fondements psychologiques des comportements managériaux. En particulier, les études ultérieures pourraient se baser sur les travaux de Huy (2001, 2002) et déterminer de quelles façons les émotions positives ou négatives des cadres intermédiaires sont susceptibles d'être liées à des comportements spécifiques. A cet égard, il serait opportun de relier les émotions des cadres intermédiaires avec les catégories d'acteurs envisagées par Kanter, Stein et Jick (1992)¹⁵ à savoir les « stratèges » qui conçoivent le changement, les « organisateurs » qui le mettent en œuvre et les « récepteurs » qui en sont les destinataires. En effet, la place médiane des cadres intermédiaires dans l'organisation les positionne à la fois en tant que récepteur et organisateur du changement. De par cette ambiguïté, il serait intéressant d'effectuer un travail au préalable auprès des cadres intermédiaires de manière à déterminer avec chacun d'entre eux s'il se positionne davantage comme un récepteur du changement, source potentielle de résistance au changement, ou comme un organisateur, responsable de la mise en œuvre du changement. En fonction de l'état d'esprit dans lequel se trouve le cadre intermédiaire, les émotions ainsi que les comportements qu'il adoptera seront diamétralement opposés et devront faire l'objet d'études distinctes. Dans le prolongement de cette recherche, il pourrait également être utile de spécifier quels sont les facteurs qui influencent les cadres intermédiaires à se percevoir comme récepteur ou organisateur du changement.

¹⁵ Cités dans Vas, 2002

CONCLUSION

Sur base des études antérieures, la recherche dont cet article fait l'objet a pour objectif de fournir une grille d'analyse utile à l'étude des rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel. Inscrite dans la lignée des travaux portant sur la fabrique de la stratégie, cette étude vise à mettre en avant les habilités des cadres intermédiaires, « en repérant les activités qui composent le changement et en tentant de rendre explicite ce qui est implicite dans la mise en œuvre d'un tel processus ; les connaissances produites ont d'abord et avant tout pour but de soutenir concrètement l'action des gestionnaires plutôt que de leur proposer des modèles complexes et difficilement applicables (Wilson et Jarzabkowski, 2004) ».

Le modèle issu de la stratégie invite par ailleurs les lecteurs à s'intéresser à toute question de recherche qui permettrait d'éclaircir et de valider sur un plan scientifique les liens existants entre ces trois composantes. Pour ce faire, les recherches futures devront dépasser les difficultés d'ordre méthodologique de manière à dépasser le cadre théorique et proposer des résultats empiriques. Dans cette optique, les méthodes qualitatives telles que les observations, les interviews, les focus groupes ou encore l'analyse documentaire seront privilégiées de façon à repérer des « moments » où les cadres intermédiaires donnent forme au changement.

En travaillant de cette façon, l'application du courant de la fabrique de la stratégie au domaine du changement organisationnel promet de belles perspectives de recherche riches en implications managériales.

BIBLIOGRAPHIE:

- ALLARD-POESI, F., (2005), “*The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis*”, Organizations, Volume 12, N°2, 169–196
- AUTISSIER, D., & DERUMEZ, I., (2004), “*Comportements et rôles de l’encadrement intermédiaire dans les projets de changements*”, 13^{ème} conférence de l’AIMS
- BALOGUN, J., & JOHNSON, G., (2004), “*Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking*”, Academy of Management Journal, 47, 4, 523-549
- BOURDIEU, (1990), “*The logic of practice*”, Cambridge: Polity, (cité dans Rasche & Chia, 2009)
- BURGELMAN, R.A., (1983): “*A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy*”, Academy of Management Review, 8, 1, 61-71.
- CHANAL, V., (2008), “*La stratégie en pratiques*”, Management, fondements et Renouveau, Editions Sciences Humaines, pp 42-50.
- DUTTON, J., & ASHFORD, S., (1993), “*Selling Issues to Top Management.*” Academy of Management Review, 18 (3), 397-428.
- DUTTON, J.E., ASHFORD, S.J., O’NEILL, R.M., HAYES, E., WIERBA, E.E., (1997), “*Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers*”, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 5, pp. 407-423
- FLOYD, S.W., & WOOLDRIDGE, B., (1994), “*Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management’s Strategic Role*”, The Academy of Management Executive, 8, 4
- FLOYD, S.W, & WOOLDRIDGE, B., (2000), “*Building strategy from the middle*”, London: Sage, (cité dans Mantere, 2008)
- FOUCAULT, (1990b), “*The order of things*”. London: Routledge, (cité dans Rasche & Chia, 2009)
- GIDDENS, A., (1984), “*The constitution of society*”, Berkeley: California University Press, (cite dans Mantere, 2008).
- GIBBS, P. A., (1993), “*Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow*”, Strategic Management Journal, 14: 51-68 (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

- GINSBERG, A., & BUCHHOLTZ, A., (1990), “*Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change*”, *Academy of Management Journal*, 33: 445-477, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- GOFFMAN, (1977), “*Frame analysis: An essay on the organization of experience*” Cambridge, Harvard University Press, (cité dans Rasche & Chia, 2009).
- HALES, C.P., (1986), “*What do managers do? A critical review of the evidence*”, *Journal of Management studies*, Vol.23, N°1
- HEMPHILL, J.K., (1959), “*Job descriptions for executives*”, *Harvard Business Review*, 37, 5, (cité dans Hales, 1986).
- HUY, Q., (2002), “*Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers*”, *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 634-665, (cité dans Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).
- JARZABKOWSKI, P., (2005), “*Strategy as practice: an activity based approach*”, *Strategy Series*
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., & SEIDL, D., (2007), “*Strategizing: The challenges of a practice perspective*”, *Human Relations*, 60, 5
- JOHNSON, G., MELIN, L., & WHITTINGTON, R., (2003), “*Micro strategy and strategizing: Towards an activity based view*”, *Journal of Management Studies*, 40, 1
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., & FRERY, F., (2008), “*Stratégique*”, 8ème édition, Pearson Education
- KANTER, R.M, (1982), “*Middle manager as innovator*”, *Harvard Business Review*, 60(4), pp. 95-105, (cite dans Dutton et al., 1997)
- KANTER, R.M., (1983), “*The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*”, Simon and Schuster
- KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., “*The Challenge of Organizational Change*”, New York: Free Press, 1992, (cité dans Vas, 2002).
- KATZ, D., & KAHN, R.L., (1966), “*The social psychology of organizations*”, New York: John Wiley, (cité dans Mantere, 2008).
- KOTTER, J., (1982), “*What effective general managers really do*”, *Harvard Business Review*, 60, 6, 156-167, (cité dans Hales, 1986).

- KNORR-CETINA, K., & CICOUREL, A.V., (1981), *“Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro- and macro-sociologies”*, Boston: Routledge & Kegan Paul
- LINTON, R., (1936), *“The study of Man: An introduction”*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, (cite dans Mantere, 2008)
- MANTERE, S., (2008), *“Role expectations and middle manager strategic agency”*, Journal of Management Studies, 45, 2.
- MEANEY, M., & PUNG, C., (2008), *“Creating organisational transformations”*, The McKinsey Quarterly.
- MINTZBERG, H., (1973), *“The nature of managerial work”*, New York: Harper and Row, (cité dans Hales, 1986).
- MINTZBERG, H., (1990), *“Le management: voyage au centre des organisations”*, Editions d’organisation
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H., (1995), *“The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation”*, Oxford University Press, New York.
- OSTER, S., (1982), *“Intraindustrial structure and the ease of strategic change”*, Review of Economics and Statistics, 64: 376-383, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- PHEYSEY, D.C., (1972), *“Activities of middle managers-a training guide”*, Journal of Management Studies, 9, pp 158-171, (cité dans Hales, 1986).
- RAJAGOPOLAN, N., & SPREITZER, G.M., (1997), *“Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework”*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79
- RASCHE, CHIA, (2009), *“Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective”*, Organization Studies, 30, 713
- RECKWITZ, A., (2002), *“Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing”*, European Journal of Social Theory 5: 243-63.
- ROULEAU, L., (2005), *“Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day”*, Journal of Management Studies, 42, 7, 2005

- ROULEAU, L., & BALOGUN, J., (2007), “*Exploring middle managers’ strategic sensemaking role in practice*”, AIM Research Working Paper Series
- SAYLES, L.R., (1964), “*Managerial Behavior*”, New York: Mc Graw Hill, (cité dans Hales, 1986).
- SCHATZKI T.R., CETINA, K.K., & SAVIGNY, E.V. (2001), “*The practice turn in contemporary theory*” Routledge, New York.
- STEWART, R., (1976), “*The nature of management? A problem for management education*”, Journal of Management Studies, 21, (cité dans Hales, 1986).
- TAYLOR, (1985), “*Human agency and language: Philosophical Papers I*” Cambridge: Cambridge University Press, (cité dans Rasche & Chia, 2009).
- THAKUR, M., (1998), « *Involving middle managers in strategy making* », Long Range Planning, vol.31 (5), pp.732-741.
- TURNER, R., (1978), “*The role and the person*”, American Journal of Sociology, 84, pp 1-23, (cite dans Mantere, 2008)
- VAN DE VEN, A.H, & POOLE, M.S., (1995), “*Explaining Development and Change in organizations*”, The academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp 550-540
- VAS, A., (2002), “*La propagation des changements majeurs au sein des grandes organisations: une approche diachronique*”, Thèse pour l’obtention du titre de docteur en sciences de gestion.
- WEBB, J., & DAWSON, P., (1991), “*Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation*”, Journal of Management Studies, 28: 191-206, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- WEICK, K.E., (1993a), “*Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences*”, dans J. K. Murnigham (ed.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- WEICK, K.E., (1995) “*Sensemaking in Organizations*”. London: Sage.
- WESTLEY, F.R., (1990), “*Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion*”, Strategic Management Journal, Vol.11, N°5, pp. 337-351.

- WHIPP, R., ROSENFELD, R., & PETTIGREW, A., (1989), “*Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries*”, *Journal of Management Studies*, 26: 561-585, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- WHITTINGTON, R., (2006), “*Completing the practice in Strategy Research*”, *Organization Studies*, 27, 613
- WILSON, D., & JARZABKOWSKI, P., (2004), “*Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy*”, *European Management Review*, Vol. 1, 14-20
- WOOLDRIDGE, B., SCHMID, T., & FLOYD, S.W., (2008), “*The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research*”, *Journal of Management*, 34, 1190
- WOOLDRIDGE, B., & FLOYD, S.W., (1990), “*The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance*”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp. 231-241.