

LES CADRES INTERMEDIAIRES AU CŒUR DU PROCESSUS DE SENSEMAKING EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Nathalie GUILMOT

Assistante de recherche

Louvain School of Management

Université catholique de Louvain (UCL)

CRECIS (Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies)

Alain VAS

Professeur

Louvain School of Management

Université catholique de Louvain (UCL)

CRECIS (Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies)

Contact :

Université catholique de Louvain (UCL)

Place des Doyens 1 (room b. 216)

B-1348 Louvain-la-Neuve

Tel. + 32 (0)10 47 84 30

Fax. + 32 (0)10 47 83 24

nathalie.guilmot@uclouvain.be

Résumé :

Si l'environnement dans lequel évoluent les organisations se caractérise par de constantes évolutions, la capacité à changer constitue désormais un enjeu de survie pour les entreprises. Toutefois, vu les faibles taux de succès de mise en œuvre, il semblerait que ce processus nécessite toujours d'être investigué. En particulier, il apparaît dans la littérature que la majorité des études s'est focalisée sur les actions et les comportements entrepris par les initiateurs du changement, à savoir le top management. Ce n'est que récemment que divers auteurs ont souligné l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement, tels que les cadres intermédiaires. En effet, ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 que les recherches effectuées ont mis en évidence l'importance des rôles joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement. Dans la lignée de ces travaux, la recherche dont cet article fait l'objet a pour but de nous éclairer sur la façon dont les gestionnaires de l'entre-deux interprètent le changement et le communiquent à travers l'organisation. Sur base de recherches antérieures, ce papier propose un modèle théorique intégrateur soulignant la place qu'occupent les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel.

Mots clé : changement organisationnel, cadres intermédiaires, rôles, sensemaking

INTRODUCTION

Si l'environnement dans lequel évoluent les organisations se caractérise par de constantes évolutions (dérégulation, intensification de la concurrence, avancées technologiques, mondialisation, ...), la capacité à changer constitue désormais un enjeu de survie pour les entreprises. En effet, à l'heure actuelle, le processus de changement organisationnel semble tout aussi capital pour la compétitivité à court terme que pour la survie de l'organisation sur le long terme (Leana et Barry, 2000). Toutefois, vu les faibles taux de succès de mise en œuvre, qui s'élèvent aux alentours d'un tiers (Meaney et Pung, 2008), il semblerait que ce processus pose de redoutables défis managériaux. A cet égard, de récentes études, inscrites dans la lignée des travaux issus du courant de la fabrique de la stratégie, et passant en revue plusieurs études empiriques (Balogun et Johnson, 2004, 2005) mettent en exergue le besoin de plus de travaux portant sur les actions et interactions des praticiens du processus de changement. Dans cette perspective, nous avons souhaité centrer notre analyse sur les acteurs qui se situent au cœur du processus de changement et des interactions qui en découlent, à savoir les cadres intermédiaires. A la fois destinataires et agents d'implémentation du changement, leurs interprétations et les actions qu'ils mettent en œuvre au sein du processus de sensemaking ont un impact décisif sur la réussite de mise en œuvre du changement (Vas, 2009).

L'originalité de cet article est de proposer un modèle théorique intégrateur reprenant les diverses recherches portant sur les rôles des cadres intermédiaires au sein du processus de sensemaking en contexte de changement. Après avoir justifié notre choix de centrer notre recherche sur une catégorie d'acteurs peu traités dans la littérature, à savoir les cadres intermédiaires (Rouleau et Balogun, 2007 ; Autissier et Derumez, 2004), l'article propose d'étudier les rôles joués par ces acteurs, à la fois envers leurs supérieurs, leurs collègues et leurs employés, dans un processus de fabrication de sens au cœur d'un changement organisationnel. Dans cette perspective, la question est de savoir si les rôles identifiés au sein du processus de création et de diffusion de sens sont spécifiques au contexte de changement ou s'il s'agit d'une transformation des rôles traditionnels définis par l'approche fonctionnaliste. En d'autres mots, ce papier vise à examiner si les rôles quotidiens des cadres intermédiaires les aident à s'appropriier le changement pour ensuite lui donner du sens aux yeux des destinataires du changement. Enfin, nous concluons par une discussion des limites et des implications pour les recherches futures.

Des initiateurs aux destinataires 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 et Buchholtz, 1990 ; Oster, 1982), soit vers une compréhension des processus (Webb et Dawson, 1991 ; Whipp, Rosenfeld et Pettigrew, 1989 ; Van de Ven et Poole, 1995). 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 et Spreitzer, 1997). Au sein de ce second courant, les recherches menées ont majoritairement porté sur l'étude de changements descendants. Par conséquent, ces dernières ont principalement mis l'accent sur l'analyse des comportements et des actions entrepris par les initiateurs du changement, à savoir le top management (Dutton, Fahey, et Narayanan, 1983 ; Dutton et Jackson, 1987 ; Nystrom et Starbuck, 1984 ; Osterman, 2008). Ce n'est que récemment que divers auteurs (Balogun et Johnson, 2004 ; Huy, 2002 ; Labianca, Gray et Brass, 2000) ont souligné l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement, tels que les cadres intermédiaires. En effet, ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 et du début des années 2000 que les recherches effectuées ont mis en évidence l'importance des rôles joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement (Balogun, 2003). Dans la lignée de ces travaux, notre objectif consiste à dresser un bilan des connaissances et d'examiner de quelles manières les cadres intermédiaires représentent un moteur du changement de par la place qu'ils occupent au sein du processus de création de sens. Notre conception du changement repose ainsi sur une approche volontariste et intentionnelle du changement. Dans la lignée de Astley et Van de Ven (1983), nous considérons donc que les acteurs organisationnels ont une capacité à changer l'organisation, contrairement à certains courants de la littérature qui insistent sur l'inertie organisationnelle et le déterminisme environnemental des organisations (Vas, 2002).

Les cadres intermédiaires comme unité d'analyse

La décision de centrer notre attention sur les cadres intermédiaires se justifie de diverses manières. Tout d'abord, selon Floyd et Wooldridge (2000), 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. A cet égard, Balogun et Johnson (2004) ajoutent que les cadres intermédiaires sont en charge d'opérationnaliser les initiatives de changement et d'aligner les objectifs de leurs unités avec ceux émanant du sommet de l'entreprise ; ils occupent par conséquent une place critique au sein du processus de changement. 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 les hauts dirigeants qui ont leurs mains sur le « pouls de l'organisation ». Cette proximité leur permet de détecter les éléments qui méritent d'attirer l'attention. Enfin, Balogun et Johnson (2004) suggèrent également que le rôle des cadres intermédiaires gagne 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.

En ce qui concerne ces acteurs, il est intéressant de noter que dans la littérature (tableau 1), il n'existe pas de définition unifiée du cadre intermédiaire. 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) ».

Tableau 1 : Définitions du concept de cadre intermédiaire

Wooldridge et Floyd (1990)	« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels. ».
Dutton et Ashford, (1993)	« Managers situés hiérarchiquement en-dessous des top managers et au-dessus du premier niveau de supervision
Floyd et Wooldridge (1994)	« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie».
Nonaka (1994)	« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes. »
Thakur (1998)	« Ils se situent à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne ».
Huy (2002)	« Tout manager situé deux niveaux en-dessous du Président Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain. »
Balogun (2003)	« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels ». « Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein du processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation ».

Dans le cadre de cette recherche, nous définissons les cadres intermédiaires comme : « les acteurs situés hiérarchiquement en-dessous des tops managers et au-dessus des managers opérationnels et ayant une équipe sous leur responsabilité ». Autrement dit, nous nous intéressons aux cadres ayant un rôle d'encadrement que l'on retrouve dans la littérature anglo-saxonne sous les termes de « Line Management » ou de « Middle Down Management ».

Vers une compréhension des rôles des cadres intermédiaires

De manière à pouvoir analyser en quoi les rôles joués par les cadres intermédiaires contribuent au processus de sensemaking en contexte de changement, il importe de procéder en plusieurs étapes. Tout d'abord, cette analyse requiert de recenser les rôles attachés à ces acteurs sur base des recherches antérieurs pour ensuite évaluer si le changement opère un travail d'intensification ou de diminution de certains de ces rôles. Autrement dit, il s'agit d'étudier si les rôles définis dans une perspective fonctionnaliste font l'objet d'une transformation de manière à contribuer au processus de fabrication de sens en contexte de changement organisationnel.

Avant de procéder à la classification des rôles des cadres intermédiaires, l'étape préalable consiste à définir ce que la notion de *rôle* signifie. A cet égard, Mantere (2008) rapporte que les rôles sont définis comme la totalité des attentes que des individus ont envers une personne au sein d'une structure sociale (Katz et Kahn, 1966). L'auteur souligne par ailleurs que la notion de rôle a généralement été abordée sous l'angle d'une approche fonctionnaliste. Les membres d'une organisation sont alors considérés comme des organes d'un corps, remplissant chacun une fonction spécifique du corps humain envisagé dans son intégralité. Ainsi, en plus d'affirmer que les rôles sont définis par les contraintes extérieures, l'approche fonctionnaliste souligne que ces rôles se complètent entre eux pour constituer in fine une combinaison parfaite dans un environnement organisationnel donné.

Dans la lignée de cette approche, nous sommes partis de l'étude de Mintzberg (1973) afin d'établir la classification portant sur les rôles traditionnels des cadres intermédiaires. A partir d'observations et d'analyses documentaires, Mintzberg proposa une classification reprenant dix rôles répartis 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 (annexe A). Bien qu'initialement destinés à décrire les rôles des directeurs généraux, les recherches qui suivirent (Alexander, 1979 ; Kurke & Aldrich, 1979) permirent de démontrer la généralisation de ces résultats aux autres fonctions managériales. En particulier, il est ressorti de ces études que les managers appartenant à des niveaux organisationnels différents accomplissent des rôles identiques mais à des intensités variables.

La première recherche apparue à la suite de l'étude de Mintzberg fut proposée par Kotter (1982). Celui-ci examina de façon systématique le travail des dirigeants et proposa quatre éléments qu'il présentait comme des similarités observées dans les comportements managériaux à savoir : (1) la planification d'agenda, (2) la création d'un réseau, (3) l'utilisation d'un réseau et (4) la prise de décision. Si Kotter (1982) arriva à la conclusion que l'activité principale des directeurs généraux consiste à prendre des décisions déterminantes pour la survie de l'organisation, Osterman (2008) déclara plus récemment que la mission des cadres intermédiaires est assez similaire à celle des hauts dirigeants : ils prennent également des décisions qui sont centrales et stratégiques, à la différence près qu'elles ont lieu à des niveaux inférieurs ce qui réduit la visibilité de leurs actions.

Au milieu des années quatre-vingt, Hales (1986) proposa une classification en neuf rôles décrits de la façon suivante : (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. Ces neuf rôles présentaient un grand nombre de similarités avec ceux proposés par Mintzberg aux différences près de rajouter les notions de contrôle et de stabilité.

Dans la lignée, Luthans (1988) réalisa à son tour une étude portant sur 44 managers qui lui permit de décrire la travail des cadres intermédiaires à l'aide de 12 types d'activités regroupées en 4 catégories : communication (échanges d'informations, tâches administratives), gestion traditionnelle (planification, prise de décision, contrôle), gestion des ressources humaines (motivation du personnel, gestion des conflits, gestion des effectifs, formation, sanction) et effet de réseau (contacts avec les personnes extérieurs, socialisation).

Par la suite, Nonaka et Takeuchi (1995) se sont tout particulièrement intéressés aux cadres intermédiaires auxquels ils ont assigné dix rôles d'ordre stratégique, fonctionnel ou opératoire. 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 d'une action, accepter le but et les objectifs visés, clarifier les attentes réciproques ainsi que négocier les délais et les ressources. Au niveau des rôles fonctionnels, Nonaka et Takeuchi faisaient référence aux fonctions d'évaluateur, d'intervenant, d'agent de liaison et de médiateur. Ces fonctions interviennent principalement dans les relations verticales du cadre intermédiaire avec les employés qu'il a sous sa responsabilité. Enfin, la relation directe du cadre intermédiaire 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. En dehors de présenter l'avantage d'adapter certains rôles de Mintzberg aux cadres intermédiaires, ces auteurs ont également introduit les notions d'évaluateur, d'informateur cohérent et de médiateur.

Sur base de ces différentes études^{1&2}, il nous a été possible de proposer une classification actualisée des rôles que les cadres intermédiaires exercent de façon quotidienne (figure 1). En particulier, nous avons ajouté une catégorie intitulée « rôles de contrôle » aux trois catégories initiales de Mintzberg (1973) et nous avons procédé à trois adaptations au sein des catégories existantes de manière à ajuster le modèle initialement conçu pour des directeurs généraux aux cadres intermédiaires. D'une part, le rôle de porte-parole a été remplacé par le rôle d'informateur cohérent et le rôle de figure de proue a cédé la place au rôle de médiateur de manière à insister sur la place centrale que les cadres intermédiaires occupent parmi le flux d'interactions prenant place au sein de l'organisation. D'autre part, un rôle d'administrateur a été rajouté de manière à nous rendre compte de l'ensemble des tâches administratives qui rythme le travail quotidien des cadres de l'entre-deux.

Figure 1: Classification des rôles des cadres intermédiaires

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
-Observateur actif -Diffuseur d'informations -Informateur cohérent -Administrateur	-Agent de liaison -Leader / Coach -Médiateur
Rôles de contrôle	Rôles décisionnels
-Superviseur du projet -Evalueur	-Entrepreneur -Allocateur des ressources -Régulateur -Négociateur

En dehors d'actualiser la classification des rôles des cadres intermédiaires, il est également utile de prendre en compte les critiques adressées à l'approche fonctionnaliste à laquelle les divers auteurs ont recouru. En particulier, dans la lignée des propos de Bourdieu (1980), Giddens (1984) souligne qu'une telle approche repose sur un principe d'homogénéité des comportements des acteurs caractérisés par des rôles identiques, sans prise en compte de la possibilité pour les acteurs d'agir différemment. Giddens (1984) reproche ainsi aux auteurs issus du courant fonctionnaliste d'accoler à la notion de rôle un caractère déterministe, reflétant de façon imparfaite et incomplète l'action sociale. Postulant que les effets de l'interaction sont imprévisibles, Weick (1995) avance à cet égard l'idée d'une organisation comme un ensemble d'occasions d'interactions au cours desquelles les individus sont projetés et qui participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif. « Les

¹ Les auteurs tels que Floyd et Wooldridge (1994-1997), Huy (2002), Balogun (2003) ou Rouleau (2005) seront présentés dans la deuxième partie de notre analyse car les rôles qu'ils mettent en avant sont spécifiques au contexte de changement et directement ou indirectement reliés au processus de *sensemaking* que nous développerons dans la suite de ce papier (Annexe B).

² Un tableau récapitulatif se trouve en annexe (annexe C).

organisations ne sont plus des moyens pour la réalisation d'une décision stratégique, elles existent par elles-mêmes comme lieux de construction de la vie sociale. Les individus ne sont plus des ressources placées dans un processus avec une visée projective bien établie, mais des vecteurs de construction et de diffusion du sens avec une logique de double interact³ (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010) ». Cette vision est d'autant plus adéquate en contexte de changement où l'incertitude fait partie intégrante de la vie des organisations. En particulier, Weick (1993) souligne que le changement remet en cause la répartition des tâches, des responsabilités et de l'autorité et nécessite pour les individus de reconstruire mentalement un système de rôles adapté à la situation (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010). Dans cette perspective, l'analyse proposée vise à examiner de quelle façon les cadres intermédiaires transforment les rôles issus de l'approche fonctionnaliste, de manière à s'appropriier le changement et lui donner du sens à travers un flux ininterrompu d'interactions.

Pour ce faire, nous allons débiter par définir le concept de sensemaking avant d'examiner de quelles façons les rôles des cadres intermédiaires contribuent de façon explicite (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2007, 2008) ou implicite (Dutton et al., 1997 ; Floyd et Wooldridge, 1997 ; Huy, 2002) au processus de création et de diffusion de sens.

³ Une personne envoie un message à un destinataire qui l'interprète et le renvoie à son émetteur qui va modifier le message initial et le sens qui lui était accordé initialement.

Les cadres intermédiaires : acteurs du processus de création et de diffusion de sens

D'un point de vue théorique, Weick (1993) définit le processus de création de sens 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. En particulier, Weick (1993) propose d'approcher ce processus à l'aide d'un modèle en trois phases : « enactement, sélection, rétention, (ESR) ». Dans la phase « d'enactement », l'acteur organisationnel vise à donner du sens au contexte dans lequel il évolue. Il cherche à réduire l'équivocité d'une situation, à savoir la présence d'interprétations multiples pour une même situation. En deuxième lieu, la phase de sélection consiste à choisir, parmi les différents schémas de pensée construits, le schéma explicatif acceptable par tous. Enfin, la phase de rétention vise à garder en mémoire collective les situations rencontrées ainsi que les interprétations effectuées de manière à pouvoir y recourir au moment où une situation similaire se présentera. Ce modèle d'apprentissage organisationnel permet de souligner le caractère rétrospectif du processus de sensemaking. En effet, il n'est pas envisageable de donner du sens à un fait ou à une action avant qu'elle ne soit survenue. Ce n'est seulement qu'après avoir vécue une situation qu'il est possible de regarder en arrière pour construire sa signification (Argyris & Schön, 2001). Les expériences actuelles sont alors comparées aux expériences passées pour créer du sens.

Lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel, ce processus de sensemaking occupe une place centrale car il permet de comprendre de quelles façons les schémas de pensée individuels évoluent de manière à atteindre un certain niveau de compréhension partagée du besoin de changement permettant la mise en œuvre coordonnée des actions attachées au processus de changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Bartunek et al., 2006). En réalité, lors d'un changement, 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 essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous baserons sur la notion de « sensemaking stratégique » introduite par Rouleau et Balogun (2007) pour analyser le rôle des cadres intermédiaires en contexte de changement. En réalité, ces auteurs approchent les processus de sensemaking et de sensegiving comme un seul et même processus. Alors que le premier terme

fait référence à un processus cognitif permettant de saisir le sens d'une situation en lui attribuant une signification, le second se rapporte à l'acte visant à influencer les autres pour les aider à créer du sens (Vezeau, 2008). Etant donné que le processus de création de sens prend sa source dans l'interaction entre les individus (Allard-Poesi, 2003), il nous semble délicat de dissocier ces notions qui paraissent aussi complémentaires que réciproques.

Alors que les premières recherches apparues dans le domaine s'intéressaient en particulier à la manière dont la direction générale donnait du sens au changement mis en place (Gioia & Chittipeddi, 1991), les dernières contributions se focalisent davantage sur la place qu'occupent les cadres intermédiaires au sein de ce processus (Balogun & Johnson, 2004). Dans cette perspective, la suite de cet article vise à identifier l'impact que les gestionnaires de l'entre-deux ont sur le processus de sensemaking à travers les différents niveaux organisationnels. En particulier, le lecteur pourra prendre connaissance de la manière dont les cadres intermédiaires transforment les rôles issus de l'approche fonctionnaliste, de manière à s'impliquer dans le processus de sensemaking stratégique grâce à l'identification des rôles traditionnels repérés entre crochets [] dans la suite du papier.

Lors d'un changement volontariste descendant, c'est l'aspect nouveau ou différent de la situation combiné à des réponses émotives de confusion ou d'anxiété qui exige une interprétation et un ajustement de la part de l'ensemble des individus concernés par le changement (Weber et Manning, 2001). Occupant une place centrale dans les interactions prenant place au sein de l'organisation, les cadres intermédiaires sont par conséquent destinés à jouer un rôle clé dans le processus de sensemaking stratégique (figure 2).

Pour commencer l'analyse, nous nous intéressons aux interactions ayant lieu en contexte de changement entre la direction générale et les cadres intermédiaires. Durant longtemps, la littérature a uniquement mis l'accent sur l'influence que les hauts dirigeants exercent sur le processus d'interprétation entrepris par les cadres intermédiaires. En effet, l'information fournie par les hauts dirigeants aux cadres intermédiaires a pour but de permettre une certaine compréhension de la situation et de réduire le nombre d'interprétations possibles (Garreau, 2006). Toutefois, de nombreuses recherches ont permis de démontrer qu'en réalité une influence mutuelle s'exerce entre ces deux groupes d'acteurs. Floyd et Wooldridge (1994) ont notamment avancé, que malgré leur position de destinataires du changement, les cadres de l'entre-deux ont un ascendant sur les décisions stratégiques prises par les cadres supérieurs au cours du changement. Plus précisément, ces auteurs soulignent qu'un des rôles des cadres intermédiaires est de fournir des informations aux supérieurs concernant les événements

internes et/ou externes à l'organisation. Leur rôle consiste ainsi à analyser le contexte de changement (Dutton et al., 1997) et à fournir des informations généralement présentées sous la forme de « menaces » ou d' « opportunités » ayant un impact non négligeable sur la façon dont les supérieurs vont appréhender la mise en œuvre du changement [rôle lié à l'information]. Dans la lignée, Kanter (1982) souligne également que les gestionnaires de l'entre-deux jouent un rôle pivot dans la détection de nouvelles idées et la mobilisation de ressources autour de ces idées [rôle informationnel et décisionnel]. Ce rôle a également été repris par Floyd et Wooldridge (1994) qui estiment que les cadres intermédiaires sont les mieux placés pour déceler les opportunités de développement du fait de leur proximité avec leur terrain combinée à une certaine prise de recul. Ils tombent donc sous leur responsabilité de proposer aux dirigeants des actions visant à favoriser l'acceptation du changement par les niveaux inférieurs de l'organisation. A cet égard, il est utile de souligner qu'un tel partage de l'information ne peut prendre place sans un climat confiance entre les deux parties. En effet, Eisenhardt (1989) met en garde que, ne maîtrisant pas toute l'information et présentant généralement des intérêts divergents, les cadres intermédiaires et la direction générale font chacun face à un certain niveau de risque. D'une part, l'équipe dirigeante prend le risque d'intégrer dans leur stratégie l'information remontée par les gestionnaires étant donné que ces informations pourraient en quelque sorte être le reflet des intérêts des cadres intermédiaires ou de leur unité (Guth et MacMillan, 1986). D'autre part, ne sachant pas l'usage qu'il en sera fait, les cadres intermédiaires se mettent en danger en faisant remonter des informations qui pourraient être utilisées à leur désavantage. Ainsi, lorsque le risque et l'interdépendance coexistent au sein d'une relation, il est primordial qu'une confiance mutuelle se mette en place de manière à pouvoir fonctionner de manière optimale, et ce en faveur des deux parties (Raes et al., 2011).

A travers ces échanges réciproques, les cadres intermédiaires débutent leur processus de sensemaking. En d'autres mots, ils essayent de donner du sens à la situation qui leur est imposée en modifiant leurs schémas de pensée de manière à y intégrer le changement et résoudre ainsi l'ambiguïté, l'anxiété et le conflit inhérent à la situation (Poole et al., 1989). A cet égard, « il ne faut d'ailleurs pas sous-estimer que le gestionnaire est lui-même un destinataire de la transformation et qu'il doit passer au travers du processus normal de la transition le menant vers l'appropriation (Bareil, 2004). » A cet égard, les études ont démontré que c'est principalement par les processus sociaux latéraux et informels que les gestionnaires de l'entre-deux arrivent à donner du sens à la situation de changement, surtout lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de contacts avec la haute direction (Balogun et Johnson, 2004 ;

2005). En effet, l'échange d'interprétations personnelles permet de modifier les schémas mentaux des individus par une convergence des interprétations, sans toutefois que celles-ci se confondent [rôle interpersonnel] (Weick ; 1995 ; Allard-Poesi, 2003). Garreau (2006) précise que les dynamiques d'influence à l'œuvre lors de face à face permettent aux acteurs de tisser des liens entre les éléments d'une situation retenus comme pertinents. Suite au rapprochement des interprétations, les cadres intermédiaires s'appuient alors sur leurs expériences passées pour réduire l'équivocité perçue de la situation et sélectionner une représentation partagée de la réalité [rôle décisionnel]. La représentation sélectionnée présente alors un caractère provisoire avant de gagner en solidité à travers la phase de rétention où les acteurs contrôlent la cohérence de la représentation sélectionnée de la réalité avec les expériences passées [rôle de contrôle]. « Ce sont ces différents processus qui vont produire des effets inattendus et venir modifier les résultats du changement imposé par les dirigeants. Ils sont l'occasion pour les managers intermédiaires de se construire leur propre représentation du changement, influençant alors leur façon d'agir (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010) ».

Suite au processus d'appropriation du changement prenant place à travers les discussions formelles et informelles avec les hauts dirigeants et les collègues, les cadres intermédiaires peuvent alors s'engager dans l'implémentation du changement auprès de leurs employés. Dans cette perspective, Floyd et Wooldridge (1994) assignent aux cadres intermédiaires un rôle de facilitateur du changement qui se décline de trois manières. Premièrement, leur mission consiste à traduire les aspirations des dirigeants en actions concrètes impactant de façon inconsciente la manière dont les employés vont percevoir le changement [rôle lié à l'information et décisionnel] (Nonaka, 2004). 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 ; Vas, 2009). Dans cette perspective, Johnson et al. (2008) souligne l'intérêt d'intégrer au plus vite les cadres intermédiaires dans le processus de mise en œuvre du changement de manière à ce que l'opérationnalisation découlant de l'interprétation du changement par les gestionnaires correspondent aux objectifs initialement prévus par la direction générale. Deuxièmement, les cadres intermédiaires sont responsables de la gestion du flux d'émotions (Huy, 2002). En effet, l'incertitude caractérisant la mise en œuvre d'un changement organisationnel a pour effet de réduire la motivation des employés et d'accentuer leur anxiété. Alors que les cadres supérieurs sont trop éloignés de la plupart des employés, les cadres intermédiaires sont les mieux à même de leur offrir un soutien émotionnel du fait de la

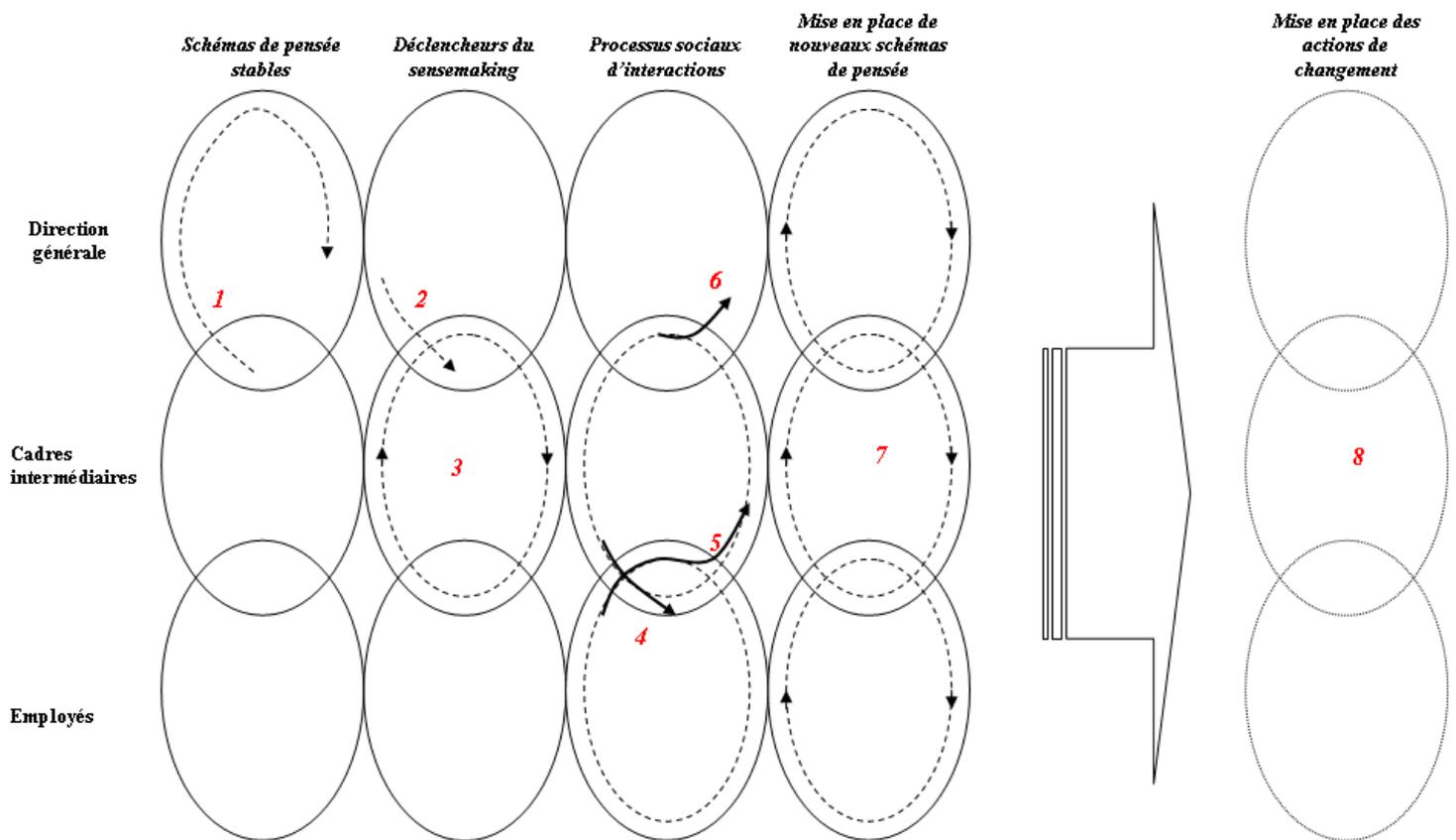
proximité qu'ils ont avec le terrain. Huy (2002) a d'ailleurs souligné le fait que lorsqu'un employé se sent soutenu et compris par son supérieur hiérarchique, il aura davantage tendance à s'impliquer dans son travail et à s'adapter au changement mis en place [rôle interpersonnel]. Enfin, afin de réduire l'incertitude caractérisant la situation de changement, le dernier rôle concerne le maintien d'un climat de travail de stable (Balogun, 2003). En d'autres mots, il est demandé aux cadres intermédiaires de contrôler le maintien de l'activité quotidienne de son unité en contexte de changement [rôle de contrôle].

Enfin, Rouleau (2005) a mis en avant qu'à côté du processus interne à l'organisation, les gestionnaires intermédiaires interviennent également dans la communication établie avec les parties prenantes externes de manière à ce que ces dernières comprennent pour quels motifs l'organisation s'est engagée dans un processus de changement [rôle lié à l'information].

Concernant ces deux groupes d'acteurs (parties prenantes externes et employés), il est légitime de penser que même si les gestionnaires de l'entre-deux sont les destinataires du message relatif au changement, une influence mutuelle s'exerce entre ces acteurs. En d'autres mots, après avoir communiqué l'information relative au changement, les cadres intermédiaires sont à leur tour impactés par les réactions émises par ces acteurs. Il est donc primordial d'intégrer la logique de double interact ayant lieu entre les différents groupes d'acteurs de manière à pouvoir approcher la complexité du processus de sensemaking,

De façon générale, nous pouvons ainsi observer que le processus de sensemaking prend place à tous les niveaux de l'organisation et évolue en fonction des interactions qui ont lieu entre les différents groupes d'acteurs. Les cadres intermédiaires n'ont donc pas le monopole du processus de sensemaking. Toutefois, les interprétations qu'ils font du changement influencent non seulement leurs comportements et leurs pratiques mais également celles de leurs équipes, aussi bien que les autres activités reliées à la continuité des opérations et à l'implémentation du changement (Balogun, 2003).

Figure 2 : les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking



1 : Les cadres intermédiaires font remonter des informations à la direction générale sur base desquelles cette dernière va modifier sa représentation de la réalité et éventuellement initier un projet de changement.

- Diffuseur d'informations [Rôle lié à l'information]
- Créateurs de nouvelles idées [Rôle lié à l'information et rôle décisionnel]

2 : Le top management informe les cadres intermédiaires du projet de changement et de la nouvelle vision de l'organisation

- Collecte d'informations venant de la direction [Rôle lié à l'information]

3 : Les cadres intermédiaires débutent leur processus de sensemaking de manière à donner du sens à la situation qui leur est imposée.

- Interactions avec les collègues aboutissant in fine à la sélection d'un schéma explicatif acceptable par tous [Rôle interactionnel et rôle décisionnel]

4 : Après s'être approprié le changement, les cadres intermédiaires en informent leurs employés dans un langage adapté.

- Traduction des aspirations du top management [Rôle lié à l'information]

5 : Les cadres intermédiaires tiennent compte des réactions de leurs employés vis-à-vis du changement

- Ecoute et soutien émotionnel offerts aux employés [Rôle interactionnel]

6 : Les cadres intermédiaires informent la direction générale des réactions des employés de manière à ce qu'elle puisse faire évoluer sa vision de la réalité et adapter les dispositifs de mise en œuvre en conséquence.

- Diffuseur d'informations [Rôle lié à l'information]

7 : Les processus d'interactions sociales aboutissent à une représentation partagée de la réalité.

- Maintien d'un climat de travail stable [Rôle de contrôle]

8 : Sur base de cette représentation partagée de la réalité, le projet de changement est traduit en actions concrètes

- Assurer la cohérence entre le discours de la direction générale et les actions mises en œuvre. [Rôle lié à l'information et rôle décisionnel]

Source : Adapté et développé de sensemaking & sensegiving (Balogun & Johnson, 2005)

Principaux résultats

D'un point de vue général, le modèle proposé a pour vocation de souligner la place centrale que les cadres intermédiaires occupent au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel. L'approche multi-niveaux a ainsi permis de mettre en avant les rôles que les cadres intermédiaires jouent à la fois envers leurs supérieurs, leurs collègues et leurs employés au sein du processus de fabrication de sens.

Le premier résultat auquel amène notre modèle réside dans le fait que la contribution des cadres intermédiaires au processus de création et de diffusion de sens ne se limite pas à un ou plusieurs rôles spécifiques, mais se présente davantage comme une combinaison de rôles qui, en se développant de concert, permettent aux cadres intermédiaires d'arriver à une représentation partagée de la situation rencontrée qu'ils se chargent ensuite de partager tant de façon ascendante que descendante au sein de l'organisation.

Par ailleurs, l'analyse effectuée à travers ce papier permet de réconcilier l'approche fonctionnaliste d'où sont issus les rôles traditionnels des cadres intermédiaires avec l'approche interprétativiste à laquelle est rattaché le processus de création et de diffusion de sens. En effet, au sein du modèle, force est de constater que les rôles que développent les cadres intermédiaires au sein du processus de sensemaking stratégique proviennent d'une adaptation de leurs rôles au contexte de changement. Ce constat a tout particulièrement été mis en avant au niveau des rôles liés à l'information. Plus que la complexité du déploiement des actions de changement, c'est le processus de transformation des rôles qui représente donc un enjeu majeur (Mahieu, 2007).

Enfin, Balogun (2003) souligne que les rôles nécessaires à la réalisation du processus de sensemaking stratégique ne sont pas assumés de façon innée par les cadres intermédiaires. Pour les aborder dans les meilleures conditions, Balogun montre qu'ils doivent s'engager dans un changement personnel. Elle précise toutefois que ce changement personnel ne constitue pas un préalable aux rôles des cadres intermédiaires. « En effet, c'est aussi en assumant la continuité de l'activité, en aidant les autres à changer et en implantant le changement lui-même, qu'ils sont en mesure de donner du sens au changement, d'enrichir leur propre interprétation. Selon Balogun, ce processus de création de sens est clairement un processus social, montrant l'importance des relations informelles entre managers intermédiaires eux-mêmes (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010) ».

Limites et perspectives futures

Avec pour objectif de fournir une vision globale et synthétique de la place qu'occupent les cadres intermédiaires dans le processus de sensemaking stratégique, notre analyse présente l'inconvénient de ne pas tenir compte de la dynamique interne propre à l'organisation. En particulier, il serait pertinent d'analyser à l'aide d'une étude longitudinale l'impact de la structure de pouvoir et des détenteurs d'influence sur le processus de sensemaking. En effet, comme Mills (2004) le souligne, le processus de création de sens ne s'effectue pas de manière isolée mais est influencé par le contexte plus général au sein duquel il s'inscrit. Dans cette perspective, l'accent serait dès lors mis sur l'influence que chaque acteur ou groupe d'acteurs exerce sur le processus de création et de diffusion de sens entrepris par les membres de l'organisation au niveau de chaque strate organisationnelle.

D'autre part, cette analyse ne fait pas référence aux deux tensions coexistant autour de la notion de rôles des cadres intermédiaires. D'une part, en contexte de changement, les gestionnaires de l'entre-deux font face à un conflit de rôles à savoir que l'accomplissement de l'un empêche la réalisation de l'autre. En effet, il n'est pas rare de voir le top management exiger des cadres intermédiaires de maintenir (voire améliorer) les niveaux de performance des opérations courantes tout en consacrant une grande partie de leur temps à l'implémentation du changement aux niveaux opérationnels. Les cadres sont alors amenés à jongler entre continuité et changement, ne sachant pas où mettre les priorités. D'autre part, il est fréquent d'observer une forte ambiguïté autour des rôles que les cadres intermédiaires doivent jouer, ce qui veut dire que la compréhension des attentes et des responsabilités associées à leur position dans l'entreprise est insuffisante (Kahn et al., 1964). En effet, du fait de l'ambivalence de la position qu'ils occupent, les cadres intermédiaires bénéficient rarement d'un descriptif de fonction détaillé. Ainsi, ne sachant pas réellement ce qui est attendu d'eux, les gestionnaires de l'entre-deux se trouvent sans cesse en situation d'incertitude, ce qui accroît leur niveau de stress et diminue leur engagement dans le processus de changement. Bien loin de l'époque où leurs rôles se limitaient à des fonctions de supervision, les managers de l'entre-deux sont aujourd'hui amenés à manier leur nouvelle autonomie pour atteindre les objectifs de performance fixés par les dirigeants.

Par ailleurs, les recherches ultérieures pourraient également s'intéresser aux conditions qui favorisent l'implication des cadres intermédiaires dans le processus de sensemaking. A cet égard, deux volets d'analyse seraient à considérer. D'une part, il pourrait être opportun d'examiner si l'engagement des cadres de l'entre-deux dans le processus de sensemaking est influencé par les spécificités de la structure organisationnelle au sein de laquelle ils évoluent (privée vs publique, centralisée vs décentralisée). D'autre part, l'accent pourrait également porter sur les cadres intermédiaires eux-mêmes ; à savoir qu'une recherche future pourrait s'intéresser aux traits distinctifs des managers qui les inciteraient de façon consciente ou inconsciente à s'impliquer davantage dans le processus de création de sens. En particulier, il s'agirait, par exemple, d'analyser le lien éventuel entre l'engagement affectif, défini par Allen et Meyer (1990) comme l'attachement émotionnel à l'organisation, et l'implication dans le processus de sensemaking.

Construit sur base des recherches antérieures, le modèle conceptuel proposé nécessite par ailleurs d'être testé d'un point de vue empirique. Pour ce faire, il semble adéquat d'inscrire l'analyse empirique dans la lignée du courant de la fabrique de la stratégie qui prend comme point d'entrée le niveau microscopique, autrement dit, « les individus et les groupes d'individus, leurs interdépendances et leurs interactions, le contexte dans lequel ils évoluent, leurs pratiques et les systèmes d'actions et de langages qui en sont issus » (Knorr-Cetina et Cicourel, 1981). Le passage d'un niveau macroscopique à un niveau microscopique permettrait de répondre au besoin de compréhension détaillée des rôles des cadres intermédiaires et du processus de sensemaking influençant l'implémentation des changements organisationnels. Recourir au courant de la fabrique de la stratégie semble en effet pertinent sachant que divers auteurs sont d'accord pour voir le processus de sensemaking comme un processus créé et situé à travers les micro-pratiques d'interactions, de conversations et d'actions coordonnées entre personnes (Easterby-Smith et al., 2000 ; Hellgren et Löwstedt, 2001). Concrètement, une telle recherche nécessiterait de se pencher avec minutie sur les pratiques et interactions prenant place dans un contexte donné. Pour ce faire, Alvesson et Karreman (2000) proposent d'opter pour une perspective linguistique (analyse de discours, analyse des séquences conversationnelles, etc.) accompagnée par une approche méthodologique interprétativiste traduite dans les faits par des phases d'observations complétées par des interviews non structurées.

Conclusion

Sur base des études antérieures, la recherche dont cet article fait l'objet a pour but de proposer un modèle théorique intégrateur soulignant la place qu'occupent les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel. En particulier, l'article étudie les rôles que les cadres intermédiaires jouent à la fois envers leurs supérieurs, leurs collègues et leurs employés dans le processus de fabrication de sens.

Pour ce faire, l'analyse proposée réconcilie l'approche fonctionnaliste d'où sont issues les catégories de rôles rattachés aux cadres intermédiaires avec l'approche interprétativiste à laquelle est lié le processus de création et de diffusion de sens. Ce rapprochement permet de se détacher d'une perspective purement déterministe des rôles pour prendre en compte le flux d'interactions, non maîtrisées par les dirigeants, aux cours duquel les acteurs s'approprient le changement pour ensuite le diffuser au sein de l'organisation.

Les contributions du modèle proposé sont de deux ordres. Premièrement, il est mis en avant que la contribution des cadres intermédiaires au processus de création et de diffusion de sens ne se limite pas à un ou plusieurs rôles spécifiques, mais se présente davantage comme une combinaison de rôles qui, en se développant de concert, permettent aux cadres intermédiaires d'arriver à une représentation partagée de la situation rencontrée qu'ils se chargent ensuite de partager tant de façon ascendante que descendante au sein de l'organisation. Deuxièmement, la démarche adoptée permet de démontrer que les rôles que développent les cadres intermédiaires au sein du processus de sensemaking proviennent d'une transformation de leurs rôles traditionnels.

Enfin, le modèle conceptuel proposé a pour vocation d'inviter les lecteurs à opter pour une approche méthodologique interprétativiste visant à analyser les actions et interactions des cadres intermédiaires d'un point de vue microscopique de manière à proposer des résultats empiriques qui pourraient venir compléter les recherches appartenant au courant de la fabrique de la stratégie.

ANNEXE A

Les rôles professionnels du cadre

<i>Rôle</i>	<i>Description</i>	<i>Activités identifiables (provenant de l'étude des directeurs généraux)</i>
Rôles interpersonnels		
Symbole	Chef symbolique : obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale ou sociale	Cérémonie, demandes faites à cause du statut, sollicitation
Leader	Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, responsable des affectations, de la formation, etc.	Pratiquement toutes les activités du cadre impliquant les subordonnés
Agent de liaison	Crée lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apportent faveurs et informations	Accuser réception du courrier ; participer à des conseils d'administration externes ; autres activités impliquant des personnes externes
Rôles liés à l'information		
Observateur actif	Cherche et reçoit une grande variété d'informations pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement	S'occuper de tout le courrier et de tous les contacts ayant principalement trait à l'information
Diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues de personnes extérieures ou d'autres subordonnés	Faire suivre le courrier dans l'organisation ; transmission verbale d'informations à des subordonnés
Porte-parole	Transmet à des personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions et les résultats de l'organisation ; sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation	Conseils d'administration ; traitement du courrier et des contacts concernant la transmission d'information à des personnes extérieures
Rôles décisionnels		
Entrepreneur	Recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement, et prend l'initiative de « projets d'amélioration » pour effectuer des changements, supervise aussi la conception de certains projets	Sessions consacrées à l'examen de la situation et à l'élaboration de la stratégie ; conception de projets d'amélioration
Régulateur	Responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues	Sessions consacrées au traitement des perturbations et des crises
Répartiteur des ressources	Responsable de la répartition des sources organisationnelles de toutes sortes ; en fait prise ou approbation de toutes les décisions importantes de l'organisation	Gestion de l'emploi du temps ; demandes d'autorisation ; toute activité touchant au budget et à la programmation du travail des subordonnées
Négociateur	Doit présenter l'organisation dans les négociations importantes	Négociation

Source : Mintzberg, (1973), *Le manager au quotidien*, pp 103-104

ANNEXE B

Etudes portant sur les rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement

Auteurs (date)	Rôle	Unité d'analyse	Méthodes	Contexte
Kanter (1982)	Champion du changement	Influence des cadres intermédiaires sur la croissance organisationnelle	Entrevues avec 165 cadres intermédiaires	5 organisations Environnement compétitif (Etats-Unis)
Nonaka (1988-1994)	Agent de changement (mobilisation des connaissances, élimination des fluctuations et chaos, intégration des points de vue du sommet et de la base, leader de leur équipe)	Processus de création de nouvelles connaissances	Etude de cas	Renouvellement de stratégie chez Honda (Japon)
Floyd & Wooldridge (1994-1997)	Défenseurs de nouvelles idées, synthétiseur de l'information, facilitateur du changement, agent d'implémentation du changement	Implication des cadres intermédiaires dans le processus stratégique et performance organisationnelle	Enquête auprès de 259 cadres intermédiaires incluant entrevues et observations	Entreprises innovantes et orientées processus (Etats-Unis)
Dutton et al. (1997)	Rôle pivot dans la détection des nouvelles idées et l'allocation des ressources autour de ces idées	Processus de vente d'idées ou de propositions novatrices auprès de la haute direction	Entrevues de 30 cadres intermédiaires	Environnement hyper compétitif (Etats-Unis)
Huy (2002)	Rôle clé dans la gestion des émotions durant les changements radicaux	Engagement émotionnel lié au changement et support émotionnel apporté aux destinataires du changement	265 entrevues auprès de 148 individus de différents niveaux dont 10 cadres dirigeants et 104 cadres intermédiaires	Réingénierie Environnement hyper compétitif
Balogun (2003)	Intermédiaires du changement (Engagement personnel dans le changement, soutien aux associés, implémentation des changements nécessaires, équilibre entre stabilité et changement)	Perceptions des cadres intermédiaires du processus de changement	Etude de cas longitudinale (journal de bord, focus group, entretiens en profondeur, documentation) 26 cadres intermédiaires	Réorientation stratégique d'une usine récemment privatisée (Royaume-Uni)
Rouleau (2005)	Diffuseur clé de la stratégie aux membres externes de l'organisation	Routines et conversations	Etude de cas (observations, entrevues, documentation)	Réorientation stratégique (Québec)
Rouleau & Balogun (2007, 2008)	Rôle de sensemaking stratégique	Routines et conversations	Création de 4 cas basés sur 2 études de cas	Restructuration (Québec)

Source : Adapté de 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, 1413-1441

ANNEXE C

Synthèse des recherches portant sur la nature du travail effectué par les cadres intermédiaires

<i>Hemphill</i>	<i>Pheysey</i>	<i>Sayles</i>	<i>Mintzberg</i>	<i>Kotter</i>	<i>Hales</i>	<i>Luthans</i>	<i>Nonaka & Takeuchi</i>
1959	1972	1964	1973	1982	1986	1988 (confirmé en 1999 par Van der Velde et al.)	1995
<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>	<i>Activités managériales</i>	<i>Rôles managériaux</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fournir des services non opérationnels à l'unité 2. Supervision du travail 3. Contrôle du business interne 4. Gestion des aspects techniques des produits mis sur le marché 5. Gestion de la communauté 6. Planification à long-terme 7. Exercice de l'autorité 8. Préserver la réputation de l'entreprise 9. Gestion des demandes personnelles 10. Préserver les actifs financiers. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion des conflits 2. Planification 3. Briefing des subordonnés 4. Conduite des réunions 5. Suivi des progrès réalisés par les employés 6. Implication dans les problèmes personnels des employés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participation dans les processus opérationnels externes <ul style="list-style-type: none"> -La négociation -L'échange -Les services -Les conseils -L'audit -La stabilité -L'innovation 2. Le contrôle des activités 3. Le leadership 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les rôles interpersonnels <ul style="list-style-type: none"> -La figure de proue -Le leader -L'agent de liaison 2. Les rôles liés à l'information <ul style="list-style-type: none"> -L'observateur actif -Le diffuseur -Le porte-parole 3. Les rôles décisionnels <ul style="list-style-type: none"> -L'entrepreneur -Le régulateur -Le répartiteur des ressources -Le négociateur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La planification d'agenda 2. La création d'un réseau 3. L'utilisation d'un réseau 4. La prise de décision 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agir en tant que porte-parole et leader d'une unité 2. Tisser et maintenir des contacts 3. Récolter et diffuser l'information 4. Allouer les ressources 5. Gérer les conflits et maintenir un climat de travail stable 6. Innover 7. Planifier 8. Contrôler et diriger les subordonnés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développer de nouvelles idées 2. Motiver les employés 3. Planification 4. Prise de décision 5. Veiller à l'évolution des employés (formation) 6. Echanger des informations 7. Tâches administratives 8. Gérer les conflits 9. Interagir avec les parties prenantes externes 10. Superviser le travail 11. Socialiser 12. Sanctionner 13. Gestion du personnel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les rôles stratégiques <ul style="list-style-type: none"> -Le négociateur 2. Les rôles fonctionnels <ul style="list-style-type: none"> -L'évaluateur -L'intervenant -L'agent de liaison -Le médiateur 3. Les rôles opérationnels <ul style="list-style-type: none"> -Le leader -Le coach -Le motivateur -Le distributeur de ressources -L'informateur cohérent

REFERENCES

- Alexander, L.D., (1979), The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs, *Academy of Management Proceedings*, pp.186-189, (cité dans Pavett & Lau, 1983).
- Allard-Poesi, F., (2003), sens collectif et construction collective de sens, dans Vidaillet. B. (ed.), *Le sens de l'action*, Vuibert, pp. 91-114
- Allard-Poesi, F., (2005), The paradox of sensemaking in organizational Analysis, *Organization*, 12 :2, 169-196
- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2000) 'Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis', *Human Relations*, 53(9): 1125-49, (cité dans Allard-Poesi, 2005)
- Argyris, C. & Schön, D.A, (2001), *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université
- Astley, W.G., & Van de Ven, A., (1983), Central perspectives and debates in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp. 245-273, (cité dans Vas, 2002)
- Autissier, D., & Derumez, I., (2004), Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements, 13ème conférence de l'AIMS
- Autissier, D., Derumez, I. & Vas, A, (2010), *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, Paris
- Balogun, J., (2003), From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14:1, 69-83
- Balogun, J., & Johnson, G., (2004), Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549
- Balogun, J., & Johnson, G., (2005), From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*, 26:11, 1573-1601.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal : Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., & De Palma, J.A., (2006), On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others, *Journal of Applied Behavioural Science*, 42: 2, 182-206
- Bourdieu, P., (1980), *Le sens pratique*, Paris, Ed. de Minuit
- Dutton, J., & Ashford, S., (1993), Selling Issues to Top Management, *Academy of Management Review*, 18:3, 397-428.
- Dutton, J.E., Fahey, L., & Narayanan, U.K., (1983), Toward understanding strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 4:307-323, (cité dans Thomas, Clark, & Gioia, 1993).
- Dutton, J.E., Jackson, S.E., (1987), Categorizing strategic issues: Links to organizational actions, *Academy of Management Journal*, 12:76-90, (cité dans Thomas, Clark, & Gioia, 1993).

- 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*, 18:5, 407-423
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. and Nicolini, D. (2000) 'Organizational Learning: Debates Past, Present and Future', *Journal of Management Studies* 37:6, pp. 783-97, (cité dans Allard-Poesi, 2005)
- Eisenhardt, K.M., (1989), Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 57-74, (cité dans Raes et al., 2011)
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B., (1994), Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role, *The Academy of Management Executive*, 8: 4, 47-57
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B., (1997), Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 34:3, 465-485
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B., (2000), *Building strategy from the middle*, London: Sage
- Garreau, L., (2006), Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée, XVII congrès de l'AGRH.
- 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).
- Giddens, A., (1984), *The constitution of society*, Berkeley: California University Press, (cité dans Mantere, 2008).
- 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).
- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K., (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, 12:6, 433-448
- Guth, D., & MacMillan, C., (1986), Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 313-327
- Hales, C.P., (1986), What do managers do? A critical review of the evidence, *Journal of Management studies*, 23:1, 88-115
- Hellgren, B. and Löwstedt, J., eds (2001) *Management in the Thought-Full Enterprise, European Ideas on Organizing*. Bergen: Fagbokforlaget, (cité dans Allard-Poesi, 2005)
- Huy, Q., (2002), Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665
- 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, 95-105
- Kahn, R.L, Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A., (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York: John Wiley & Sons.

- Katz, D., & Kahn, R.L., (1966), *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley.
- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. *California Management Review*, 24, 59-67.
- Kotter, J., (1982), What effective general managers really do, *Harvard Business Review*, 60: 6, 156-167
- 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
- Kurk, L.B., & Aldrich, H.E., (1979), Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work, Paper presented at the 1979 annual meeting of the Academy of Management Journal, Atlanta.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D.J., (2000), A grounded model of organizational schema change during empowerment, *Organization Science*, 11, 235-257
- Leana, C.R., & Barry, B., (2000), Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, 25: 253-259.
- Luthans, F., (1988), Successful vs. Effective Real Managers, *The Academy of Management Executive*, Vol. 2, No. 2, pp. 127-132
- Mahieu, C., (2007), Le management intermédiaire en transformation, les institutions du développement managérial, *Revue Française de Gestion*, n° 172,
- Mantere, S., (2008), Role expectations and middle manager strategic agency, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, n° 2, pp. 294-316.
- Meaney, M., & Pung, C., (2008), Creating organisational transformations, *The McKinsey Quarterly*.
- Mills, A. J., & Helms Mills, J., (2004), When Plausibility Fails: towards a critical sensemaking approach to resistance. In R. Thomas, A. J. Mills, & J. Helms Mills (Eds.), *Identity politics at work: Resisting gender and gendered resistance*: 141-159. Londong: Routledge
- Mintzberg, H., (1973), *The nature of managerial work*, New York: Harper and Row
- Nonaka, I., (1994), A dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, 14-37
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nysrom, P.C., & Starbuck, W.H., (1984), To avoid organizational crises, unlearn, *Organizational Dynamics*, 12:4, 53-65
- Oster, S., (1982), Intra-industrial structure and the ease of strategic change, *Review of Economics and Statistics*, 64: 376-383, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Osterman, P., (2008), *The truth about middle managers*, Harvard Business Press
- Pavett, C.M., & Lau, A.W., (1983), Managerial Work: The influence of hierarchical level and functional specialty, *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, N°1, pp. 170-177

- Poole, P.P., Gioia, D.A., & Gray, B., (1989), Influence modes, schema change, and organizational transformation, *The journal of applied behavioural Science*, Vol. 25, pp.271-289
- Raes, A.M.L, Heijltjes, M.G., Glunk, U., & Roe, R.A., (2011), The interface of top management team and middle managers: A process model, *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°1
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G.M., (1997), Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework, *The Academy of Management Review*, 22:1, 48-79
- 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, 1413-1441
- Rouleau, L., & Balogun, J., (2007), Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice, *Paper presented at the Academy of Management*.
- Thakur, M., (1998), Involving middle managers in strategy making, *Long Range Planning*, 31:5, 732-741
- Thomas, J.B., Clark, S.M., & Gioia, D.A., (1993), Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp. 239-270
- Van de Ven, A.H, & Poole, M.S., (1995), Explaining Development and Change in organizations, *The academy of Management Review*, 20: 3, 550-540
- Vas, A., (2002), La propagation des changements majeurs au sein des grandes organisations: une approche diachronique, Thèse, Institut de recherche en gestion, Université Paris XII
- Vas, A., (2009), Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: an exploratory study, *International Journal of strategic change management*, 1:3, pp.213-230
- Vezeau, M., (2008), Une exploration du rôle des cadres intermédiaires mis en pratique pendant l'implémentation d'une culture de performance, Mémoire effectué sous la direction de L. Rouleau.
- 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).
- Weber, P.S., & Manning, M.R., (2001), Cause maps, sensemaking and planned organizational change, *The journal of applied behavioural Science*, Vol. 37, pp.227-251
- Weick, K.E., (1993), Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences, dans J. K. Murnighan (ed.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weick, K.E., (1993), The collapse of sense-making in organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, pp. 628-653
- Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, London: Sage.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., & Pettigrew, A., (1989), Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries, *Journal of Management Studies*, 26:6, 561-585, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

- Wooldridge, B., & Floyd, S.W., (1990), The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance, *Strategic Management Journal*, 11, 231-241
- Wooldridge, B., Schmidt, T., & Floyd, S.W., (2008), The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research, *Journal of Management*, 34:6, 1190-1221