

# **COMPORTEMENTS ET ROLES DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE DANS LES PROJETS DE CHANGEMENT**

**David AUTISSIER**

Maître de conférences – Faculté de Sciences économiques et de Gestion paris 12– IRG  
80 ave du gal de Gaulle 94009 Créteil Cedex  
e-mail : autissier@univ-paris12.fr

**Isabelle VANDANGEON – DERUMEZ**

Maître de conférences – Faculté de Sciences économiques et de Gestion paris 12– IRG  
80 ave du gal de Gaulle 94009 Créteil Cedex  
e-mail : vandangeon@univ-paris12.fr

Cet article traite des comportements et du rôle de l'encadrement dans les projets de changement. Nous nous sommes intéressés à cette catégorie d'acteurs pour deux raisons. La première, de nature théorique, réside dans le fait que l'encadrement intermédiaire est très souvent assimilé à un vecteur du changement alors que son comportement est beaucoup plus complexe. La deuxième, de nature méthodologique, résulte d'un opportunisme de terrain qui nous a permis d'observer le comportement de cadres dans un projet informatique sur une période de quinze mois dans une entreprise industrielle. En privilégiant une méthodologie qualitative et inductive, nous avons traité la problématique exploratoire suivante : **Quels sont les comportements de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement ?**

L'analyse de cas, traitant de la mise en œuvre d'un progiciel de gestion, a montré une variété de comportements qui évolue selon les phases du projet et le niveau d'encadrement. Ce premier résultat a été formalisé dans une matrice qui nous a servi de base pour analyser les évolutions comportementales de l'encadrement intermédiaire dans un projet de changement et leurs facteurs explicatifs. Nous avons défini trois types d'évolution. L'évolution en couloir qui symbolise une stabilité de comportement. L'évolution ascendante qui évoque une implication progressive et l'évolution descendante pour le développement de la contestation. Ces résultats nous ont amené à revoir le processus de co-construction de sens d'un changement avec l'encadrement intermédiaire et à envisager des modalités managériales pour son implication.

Mots clés : Conduite du changement – Encadrement intermédiaire – Comportements et rôle des acteurs du changement

En mobilisant des notions sociologiques, organisationnelles, décisionnelles et communicationnelles, le corpus théorique de la conduite du changement propose essentiellement des modèles normatifs et explicatifs sur le rôle des acteurs et les dispositifs à mobiliser en fonction des types de changement. La littérature relative aux acteurs privilégie les décideurs qui portent le changement ou bien les utilisateurs qui l'appliquent. Entre ces deux groupes coexistent d'autres catégories d'acteurs qui sont assimilés, par défaut, aux décideurs ou aux utilisateurs avec les comportements et rôles de ces deux catégories. Dans le cadre de cet article, nous nous sommes intéressés à l'encadrement intermédiaire et à leurs comportements et rôles dans les projets de changement en apportant des éléments de réponse à la problématique suivante : « *Quels sont les comportements de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement ?* ». L'encadrement intermédiaire représente la ligne hiérarchique définie par Mintzberg (1982) à savoir la chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle et chargés notamment de la supervision directe des opérateurs.

Pour répondre à cette problématique nous avons développé une première partie sur les typologies des changements et le rôle théorique des différents acteurs. Cette recherche bibliographique nous a permis de formaliser une description de notre terrain d'observation et une grille d'analyse de ce dernier dans une deuxième partie. Nous avons observé huit cadres impliqués dans un projet de mise en place d'un progiciel de gestion intégré dans un grand groupe industriel pendant quinze mois. Cette immersion nous a permis d'avancer une grille des comportements de l'encadrement intermédiaire aux différentes phases d'un projet de changement ainsi que les facteurs explicatifs de ces mêmes comportements et de leur évolution dans une troisième partie.

## **1 - Les limites d'une vision « traditionnelle » des acteurs du changement et du rôle de l'encadrement intermédiaire**

La littérature sur le changement est très riche sur les missions et les fonctions des différents acteurs organisationnels au sein des processus de changement. Toutefois, comme nous allons le mettre en évidence dans cette partie, elle offre une vision parfois limitée du rôle de ces acteurs et notamment de l'encadrement intermédiaire.

## 1 – 1 Typologie des changements et le rôle des acteurs

De nombreux auteurs se sont penchés sur le changement et sa conduite au sein des organisations. De ces écrits ressortent deux dimensions importantes pour expliquer la nature du changement. Ainsi il peut être qualifié par son rythme incrémental ou radical et son moteur réactif ou proactif. Du croisement de ces deux dimensions découle une typologie des changements mise en évidence par Johnson et Scholes (2000). Cette typologie (cf. figure N°1) permet de spécifier les rôles des différents acteurs et leur importance au sein du processus de conduite du changement.

**Figure 1 : Typologie des changements**

Proactif	AJUSTEMENT Anticiper les besoins de changement par un processus proactif d'ajustement des pratiques en cours.	TRANSFORMATION PLANIFIEE Planifier un changement drastique par anticipation grâce aux techniques d'analyse stratégique et d'aide à la décision.
Réactif	ADAPTATION Réagir aux pressions environnementales et concurrentielles. Adapter le paradigme organisationnel existant afin d'éviter les incohérences trop flagrantes avec l'environnement.	TRANSFORMATION FORCEE Remettre en cause les schémas de pensée implicites à la suite d'un processus de dérive stratégique.
	Changement incrémental	Changement radical

Johnson et Scholes (2000, p. 533-534)

### **Ajustement :**

L'ajustement fait référence à un changement de nature incrémentale, progressant pas à pas dans l'organisation, et engagé par les hommes indépendamment des pressions exercées par l'environnement. Ce type de changement peut être rapproché de l'incrémentalisme logique développé par Quinn (1980). Par des changements marginaux conduits de façon expérimentale au sein des différentes sous-unités, l'organisation elle-même se transforme. Cette transformation est le résultat d'un processus délibéré d'apprentissage par l'action. Les théories de l'apprentissage (Argyris, 1995), et plus récemment celles faisant référence à l'organisation apprenante (Senge, 1990, 1991), ainsi que le concept d'initiative stratégique (Burgelman, 1991) peuvent s'inscrire dans une démarche de changement de type ajustement débouchant sur une refonte globale du système organisationnel.

Le changement de type ajustement met l'accent sur l'expérimentation conduite à tous les niveaux de l'organisation. Chaque acteur, quelle que soit sa position hiérarchique, se doit d'être créatif et proactif pour développer de nouvelles expériences et engager des actions qui

progressivement vont façonner la nouvelle stratégie de l'organisation. Le changement repose donc sur les hommes et leur capacité à créer de la variété ainsi qu'à développer de nouveaux savoirs (Burgelman, 1991, Senge, 1991, Amadiou et Cadin, 1996, Tarondeau, 1998). Les auteurs reconnaissent également un rôle non négligeable au Leader. Celui-ci n'est pas perçu comme l'organe central du changement, de part sa capacité à développer la nouvelle vision de l'organisation (image du leader visionnaire), mais comme l'initiateur du changement et le catalyseur des énergies. Ainsi il lui incombe de savoir instaurer le contexte organisationnel permettant de développer l'expérimentation et de cadrer, en cas de nécessité, ces expérimentations afin d'éviter qu'elles ne s'éloignent trop de la mission initiale de l'organisation (Burgelman, 1991). Le leader peut donc avoir une vague idée de ce que doit être l'organisation dans l'avenir. Par le développement de l'expérimentation, les acteurs tenteront de se rapprocher de cette position, tout en s'appuyant sur une activité de base solide et stable qui permettra ensuite d'accumuler de l'expérience voir d'expérimenter dans d'autres domaines (Quinn, 1980, Burgelman, 1991).

### **Adaptation :**

L'adaptation fait référence à un changement incrémental se développant progressivement mais qui, à la différence de l'ajustement, n'est pas initié par les hommes et répond aux pressions de l'environnement. Les adaptations incrémentales sont alors conduites par les acteurs afin de compenser les perturbations internes et externes et améliorer l'alignement de l'organisation avec son environnement. Ces adaptations sont engagées localement dans chaque sous-système sans qu'il soit nécessaire d'envisager une adaptation au niveau global de l'organisation. L'adaptation met donc l'accent sur le déterminisme de l'environnement à l'instar des théories de l'adaptation et de l'écologie des populations (Lawrence et Lorsch, 1967, Chandler, 1989, Hannan et Freeman, 1977). Ainsi, pour ces deux courants théoriques, les acteurs ont un rôle plutôt « passif » d'écoute et d'analyse de l'environnement et un comportement plutôt rationnel face aux perturbations externes.

Alors que les deux changements précédents peuvent être conduits à partir du paradigme existant et des routines organisationnelles établies, même s'il conduit progressivement à leur transformation, le changement brutal (correspondant aux deux cas suivants) « exige une mise en cause des schémas de pensée implicites et de la bonne manière de faire » (Johnson et Scholes, 2000, 534). Les anciens schémas, qui sous-tendent le fonctionnement, et les croyances organisationnelles sont remplacés par de nouveaux (Bartunek et Moch, 1987). Dans

le cas d'un changement brutal l'accent est mis sur le rôle du Leader et la façon dont il va s'y prendre pour faire évoluer les schémas de l'organisation.

### **Transformation planifiée :**

Avec la transformation planifiée le changement brutal trouve son origine dans la volonté, souvent d'un homme, de modifier la stratégie actuelle de l'organisation pour la conduire dans une nouvelle direction. On retrouve ici les idées défendues par les théoriciens de la planification stratégique et du leader visionnaire (Biggart, 1977, Doz et Prahalad, 1987, Stopford et Baden-Fuller, 1990, Nadler et Tushman, 1991). A la différence du changement incrémental le changement brutal se caractérise par ses aspects destructeur et rapide. Pour cette raison il doit être conduit par le haut de la hiérarchie et toucher l'organisation dans sa globalité (stratégie, structure, etc.). Dans la perspective d'un tel changement le rôle central revient au leader (symbolisée par le leader visionnaire), seul à être en mesure de définir l'organisation de demain.

Toutefois certains auteurs mettent l'accent sur l'incapacité du leader à opérationnaliser le changement et placent alors d'autres acteurs (la direction générale, l'encadrement intermédiaire ou le leadership de la base) comme vecteur du changement. Le leader visionnaire fait alors place au leader instrumental (Nadler et Tushman, 1991, Nadler 1994) pour porter le changement dans l'organisation (nous allons y revenir dans le paragraphe suivant).

L'accent est également porté sur les autres acteurs de l'organisation. Cependant, ces derniers sont plutôt perçus comme des freins au changement. En effet, en dehors de toute pression au changement, ces personnes peuvent manifester des résistances lorsque le changement implanté dans l'organisation ne correspond pas à l'idée qu'ils s'en étaient faite (Ansoff, 1984). Le degré de résistance dépend alors d'éléments tels que leurs convictions, du fait qu'ils se soient ou non préparés à se défendre, de leur prédisposition à apprendre ou à changer ou encore de l'impact des changements sur leur pouvoir actuel (Ansoff, 1991, Crozier et Friedberg, 1977). Ces différents éléments peuvent alors amener les acteurs de la base à se positionner comme favorables au changement, voire même « porteurs » du changement, ou au contraire comme freins pouvant s'opposer fermement à tout type de changement. Certains d'entre eux peuvent également adopter un comportement intermédiaire visant à ne pas prendre position par rapport au changement, attendant de voir comme les choses évoluent avant de se positionner définitivement.

### **Transformation forcée :**

Dans le cas d'une transformation forcée, l'accent est plutôt mis sur le processus qui conduit l'organisation à une situation de crise rendant nécessaire la transformation radicale de l'organisation. Selon Johnson et Scholes (2000), le paradigme existant entraîne une certaine inertie, néfaste au développement future de l'entreprise car il empêche de changer de « recette stratégique » (Le paradoxe d'Icare de Miller, 1990). Confronté à un nécessaire changement de paradigme, le Leader à tendance réagir dans un premier temps « en améliorant le déploiement de la stratégie existante, en renforçant les contrôles et en optimisant les pratiques établies » (Johnson et Scholes, 2000, p.97). Ensuite si cela est insuffisant, il envisage une modification de la stratégie établie, tout en restant dans le même paradigme (par exemple en élargissant le marché). Ce comportement peut perdurer jusqu'à ce qu'apparaisse la crise montrant la nécessité de changer de paradigme. Ainsi « la dérive stratégique est l'inadaptation progressive de la stratégie d'une organisation aux forces à l'œuvre dans son environnement » (Johnson et Scholes, 2000, p.100).

Pour la transformation forcée, comme pour la transformation planifiée, le rôle principal revient au Leader. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, un tel changement peut s'accompagner d'une refonte de l'équipe de Direction. En effet, l'ancienne Direction n'est pas toujours en mesure de rompre avec le paradigme organisationnel existant et d'engager l'organisation dans une nouvelle voie. La nouvelle Direction apporte alors une autre vision de l'organisation, de nouvelles perspectives de développement, de nouvelles croyances et une nouvelle culture (Tushman, Newman et Romanelli, 1986, Lorsch, 1986, Pettigrew, 1987, Goodstein et Boeker, 1991, Nadler et Tushman, 1994, etc.).

Cette première analyse du rôle des acteurs montre un processus plutôt linéaire conduit du haut vers le bas de l'organisation ou inversement du bas vers le haut. Ainsi, qu'il soit proactif ou réactif, lorsqu'il est progressif le changement part des initiatives lancées par la base puis formalisées par le Leader, alors que le changement brutal est initié par le Leader pour redescendre en suivant la ligne hiérarchique vers la base.

## **1 – 2 Quelle place et quel rôle pour l'encadrement intermédiaire parmi les autres acteurs du changement ?**

Le constat précédent nous conduit à identifier les limites de l'analyse des rôles d'acteurs au sein des processus de changement. Ainsi, que le changement chemine du haut vers le bas ou du bas vers le haut, l'accent est toujours porté sur les mêmes acteurs : le leader et les acteurs de la base. Qu'en est-il alors du rôle des autres acteurs et notamment l'encadrement intermédiaire ?

Dans un changement imposé par le haut de l'organisation, il revient au leader la fonction noble de trouver la nouvelle vision de l'organisation, d'impulser le changement et de transmettre l'énergie. La mission de ce leader, qualifié de « visionnaire » par la littérature, se compose de trois volets essentiels (Nadler et Tushman, 1991). Le premier fait référence à sa capacité créatrice, sur la base de ses croyances et de son expérience passée, il crée et invente la nouvelle vision de l'organisation. Toutefois, la simple création d'une nouvelle vision n'est pas suffisante pour enclencher le changement. Encore faut-il qu'elle soit acceptée par l'ensemble des acteurs de l'organisation. Cette vision doit donc susciter l'intérêt de tous, être réaliste et crédible, afin de développer l'engagement de chacun vers un but commun. Il faut donc lui donner du sens en la communiquant à l'organisation (Gioia et Chittipeddi, 1991). Cette communication devient l'occasion d'insister sur l'existence d'un futur possible, même lorsque l'organisation fait face aux pressions de l'environnement, voire à la crise (Greiner et Bhambri, 1989). Dans certains cas, elle est aussi utilisée pour surmonter les résistances au changement (Biggart, 1977 ; Kotter et Schlesinger, 1983 ; Poole, Gioia et Gray, 1989 ; Ford et Ford, 1995). Le deuxième volet de la mission du « leader » fait référence à sa capacité à générer l'énergie nécessaire pour motiver les acteurs et provoquer l'engagement vers l'action. Cette dynamique est engendrée par sa propre motivation (Cummings, Moberman et Mitroff, 1991). A travers des actions symboliques, telles que des changements concrets dont les effets sont rapidement mesurables, il met en avant sa capacité et sa volonté de transformer l'organisation. Ces changements sont aussi l'occasion de montrer son expertise dans la résolution de problèmes à court terme et, ainsi, de consolider son pouvoir (Greiner et Bhambri, 1989). Le troisième volet du rôle du « leader » fait référence à sa capacité d'écoute et de compréhension. Selon Nadler et Tushman (1991), celle-ci fournit l'assistance « émotionnelle » nécessaire aux acteurs pour accomplir leurs tâches au cours du processus de changement. Le « leader » montre ainsi qu'il a confiance dans la capacité de chacun à réaliser les objectifs qui lui sont fixés. Il traduit le pouvoir symbolique du « leader », qui lui permet d'informer, de diriger les efforts, de motiver et de faciliter le changement.

Si le Leader joue un rôle central au début du processus lorsque le changement imposé par le haut, le rôle des acteurs de la base au cours de la mise en œuvre du changement a aussi fait l'objet d'une étude approfondie dans la littérature. Les auteurs insistent, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, sur la façon dont ces acteurs se positionnent comme supporter, résistants ou indifférents au changement. Ils s'intéressent ensuite à la façon dont il faut conduire le processus afin de limiter les résistances et les comportements déviants risquant de mettre en péril la mise en place du projet au sein de l'organisation.

Le changement peut également partir du bas pour remonter vers le haut de la hiérarchie. Dans ce cas, le changement trouve son origine dans les acteurs de base comme le soulignent Cyert et March (1963) : les organisations ne cherchent pas à anticiper ou à planifier leurs actions pour faire face à l'incertitude de l'environnement mais engagent plutôt des actions rapides au quotidien. « Dans cet esprit, le changement a pour origine des personnes ordinaires faisant avec compétences des choses ordinaires » ( March, cité par Huault, 2002, 264). Pour Quinn (1980), les entreprises « intelligentes » qui savent s'adapter aux évolutions de l'environnement et changer progressivement sont celles qui focalisent leur attention sur les hommes et les processus plus que sur les structures et les systèmes de contrôle (Quinn, 1994). Burgelman (1991), montre que dans certaines organisations, le développement des initiatives locales peut conduire l'organisation en dehors de ses frontières actuelles et être à l'origine d'une transformation plus radicale.

Les théories de l'apprentissage (avec notamment le concept d'organisation apprenante et de communauté de pratiques), mettent également en avant le rôle central de tout à chacun dans le développement des apprentissages individuels et la création de nouvelles connaissances organisationnelles. « les sources de savoir individuel sont quasi illimitées lorsque l'individu est placé dans des contextes changeants et stimulants où il exerce librement ses facultés d'expérimentation et satisfait son plaisir d'apprendre » (Tarondeau , 1998, p.92).

Au sein des deux approches précédentes du changement, rares sont les auteurs à s'intéresser à l'encadrement intermédiaire. Or, comme le soulignent Nadler et Tushman (1991), si le leader visionnaire est une condition nécessaire, il n'est pas suffisant pour assurer la conduite du changement. De même, si les initiatives de la base sont nécessaires pour construire le changement par le bas, il faut pouvoir en assurer la diffusion afin que le changement puisse progresser dans l'organisation.



Ainsi dans un changement imposé par le haut (la direction générale), les limites liées à la propre personnalité du leader visionnaire, le rendent, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, incapable d'instrumenter et de contrôler la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation Nadler et Tushman (1991). Il fera alors place au leader instrumental qui aura pour mission de :

- de structurer le changement : définir les plans d'actions qui en relation avec les objectifs, les standards, la définition de rôles de chacun, etc. vont permettre de mettre en place les comportements requis par la nouvelle organisation
- de contrôler : en créant les processus de mesure, de suivi et de correction des actions engagées dans le cadre des plans d'actions précédents
- de récompenser : en mettant en place un système de récompense – sanction visant à gratifier les comportements rentrant dans le cadre structurel défini par le leader.

Le leader instrumental est alors issu de l'extension du leadership selon trois grands axes (Nadler et Tushman, 1991) :

- Positionner la direction générale (équipe de manager exécutifs) comme première extension du leadership : en lui donnant l'autonomie et les ressources nécessaires pour assurer son rôle de leader, et en informant les autres membres de l'organisation de son nouveau rôle. Toutefois la direction générale ne doit pas être perçue comme le « clone » du leader visionnaire, ce qui oblige ce dernier à la guider dans son rôle de « leader instrumental » sans pour autant intervenir. Pour que cette direction générale remplisse au mieux son rôle d'extension du leadership il est souvent nécessaire de la recomposer en apportant de l'extérieur les valeurs et les idées partagées avec le leader visionnaire.
- Elargir le leadership à l'encadrement intermédiaire (un ou deux niveaux hiérarchiques en dessous de l'équipe de exécutive) : si l'élargissement du leadership à la direction générale semble naturel il l'est moins à ce niveau. En effet, cette hiérarchie se positionne bien souvent comme ni plus ni moins que des participants ou des victimes du changement. Ils sont souvent moins bien préparés à changer que la direction générale et se sentent mis à l'écart par cette dernière. Ainsi, pour qu'ils puissent remplir leur rôle de leader instrumental, il importe d'obtenir leur engagement et en les introduisant comme véritable extension du leadership. Certaines actions telles que des rites de passage, des réunions de travail avec la direction générale, leur participation à l'élaboration du projet de changement et la communication peuvent faciliter leur intégration.

- Développer le leadership dans l'organisation en général : après avoir défini les compétences requises pour atteindre le grade de manager, il est possible de recruter à tous les niveaux de l'organisation des individus susceptibles de remplir ces conditions, puis de les socialiser.

Cette première approche du rôle de l'encadrement intermédiaire dans le processus de changement reste limité. En effet, comme le soulignent Johnson et Scholes (2000) le fait de positionner l'encadrement intermédiaire comme « relais de transmission » peut parfois conduire à des comportements « résistants » ou « attendants ». Elle occulte également le rôle positif que peut jouer cet encadrement dans la conception et le développement d'une nouvelle stratégie pour l'organisation (Floyd et Wooldrige, 2000). Elle limite ainsi le rôle de l'encadrement intermédiaire à la mise en œuvre du changement sans évoquer le rôle qu'il est susceptible de remplir lors de l'élaboration du changement mais également plus tard lors de la pérennisation du changement.

Lorsque le changement vient de la base, l'encadrement intermédiaire est bien souvent écarté afin d'éviter le blocage des initiatives engagées par la base. Il semble alors que pour s'opposer à l'idée d'un changement encadré par la hiérarchie, la littérature met alors l'accent sur la base comme force de changement. Pourtant même lorsque le changement résulte d'un processus autonome d'apprentissage le niveau de managers intermédiaires peut remplir un rôle non négligeable. Ce rôle est évoqué lorsque le désordre engendré par les expérimentations et les initiatives de la base nécessite d'assurer l'institutionnalisation du changement en diffusant plus largement les expériences locales. En effet, pour Stacey (1995), les comportements locaux d'apparence aléatoire lors de la phase d'expérimentation laissent progressivement la place à un ordre émergent à un niveau global. Cet ordre produit est nécessaire pour assurer la survie de l'organisation (Probst, 1994). Il permet de transformer les initiatives générées par les individus et accumulées au cours du temps en connaissances organisationnelles (Nonaka, 1988). Le retour à l'ordre est favorisé par la mise en place de mécanismes de sélection devant permettre aux nouvelles connaissances locales d'être hissées au rang de connaissances organisationnelles. Selon Burgelman (1991) cette sélection, qui ne peut reposer sur des mécanismes de type administratifs formalisés, s'appuie donc sur des mécanismes informels de type : cette proposition sera retenue parce qu'elle est susceptible de contribuer à la construction de la nouvelle organisation. Pour lancer cette institutionnalisation du changement et capitaliser les expériences individuelles (en connaissances organisationnelles) il est possible de s'appuyer sur un groupe d'acteur qui aura pour mission

de standardiser les apprentissages et de les inscrire dans les pratiques quotidiennes de l'organisation.

Cette seconde approche du rôle de l'encadrement intermédiaire au sein des processus de changement est, elle aussi, limitée. Tout d'abord, peu d'auteur précise qui, au sein de l'organisation, est susceptible de conduire le processus d'institutionnalisation du changement. Il faut alors rechercher dans la littérature sur l'innovation et les travaux de Alter (1990) notamment, pour comprendre que l'encadrement intermédiaire a son rôle à jouer dans un tel processus (rôle de légaliste). Plus récemment certains auteurs se sont intéressés au rôle des managers au sein des processus de construction de la stratégie pour mettre en évidence l'importance de ces managers pour assurer la création des savoirs organisationnels (Nonaka, 1994) et la construction des apprentissages stratégiques (Grimand, Vandangeon-Derumez, 2001). Ensuite la littérature s'attarde peu sur le rôle que peut remplir l'encadrement intermédiaire lors de la phase de stimulation des initiatives (doit-il lui-même développer des initiatives ou être porteurs de celles de la base ?) et sur le comportement adopté par ces acteurs dès le début du processus de changement. Or il est difficile d'envisager que ce comportement peut ne pas avoir d'impact sur la façon dont il vont par la suite réagir lors de la diffusion et de l'institutionnalisation du changement.

Au regard de ce constat, sous estimant bien souvent le rôle de l'encadrement intermédiaire, il nous a semblé important de focaliser notre réflexion sur les comportements rattachés de cette catégorie d'acteurs ainsi que sur leurs missions au sien du processus de changement.

Le terrain observé fait référence la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP – Entreprise Ressources Planning- en anglais) au sein d'une grande entreprise. Il peut être qualifié à la fois de brutal et de progressif. En effet, comme il sera expliqué dans la partie suivante, il est brutal dans la mesure où il représente une remise en cause totale des systèmes d'information actuels, imposée par la Direction Générale de l'entreprise. Mais il est également progressif dans la mesure où au cours de la phase de déploiement des groupes de travail se sont mis en place pour expérimenter les différentes possibilités de développement afin d'obtenir les livrables fonctionnels et techniques. A l'image de la transformation lancée par C. Blanc au sein de la RATP, on peut donc dire qu'ici le changement est cadré sur les relations au départ, avec une liberté d'action donnée à la hiérarchie afin de remplir au mieux ce cadre (David, 1995). Ainsi notre discussion portera également sur la combinaison des deux formes de conduite du changement et sur la multiplicité des rôles joués par l'encadrement intermédiaire, qui en découle.

## **2 – Etude de cas : Observation de 8 cadres pendant 15 mois dans le cadre d’un projet de changement**

Pour tenter d’apporter des éléments de réponse à la problématique « quels rôles à donner à l’encadrement intermédiaire pour améliorer l’accompagnement du changement ? », nous avons observé les comportements de huit cadres sur une base de deux jours par mois. Cette observation, réalisée à l’occasion d’une intervention participante sur un projet de mise en place d’un ERP, a produit des matériaux de recherche sous la forme de grilles représentant le comportement des cadres aux différentes phases du projet. Ce travail de description individuelle a ensuite donné lieu à un codage pour repérer les comportements types dont la formalisation et l’explicitation serviront de base à des propositions méthodologiques pour la gestion de l’encadrement dans les projets de changement.

### **2 - 1 Le contexte de l’étude : projet d’implantation d’un progiciel de gestion intégré dans 4 filiales d’un groupe industriel**

Une entreprise industrielle a pris la décision d’installer les modules de comptabilité/finance, (FICO), d’achats (MM), et de maintenance industrielle (PM) de SAP dans toutes ses filiales. Notre étude a porté sur l’une de ses filiales et plus particulièrement sur les responsables de départements des fonctions concernées par l’installation des modules SAP. Nous avons ainsi observé le comportement de 8 cadres de niveau N-1 et N-2 pendant 15 mois au rythme d’environ 2 jours par mois.

Dans une logique de recherche-action, les chercheurs ont participé au projet en la qualité d’expert conduite du changement. Ce positionnement du chercheur se rapproche de celui proposé par Schein (1987) au sein de sa démarche « clinique », reposant sur l’idée que l’on ne peut comprendre une organisation sans la changer. Ainsi il existe une interaction entre le chercheur et les participants observés se traduisant par un « contrat psychologique » permettant au mandataire de fixer l’aide attendue en retour de sa contribution. Dans le cadre de ce projet, l’aide apportée par les chercheurs à la direction de l’entreprise se situait à trois niveaux :

- l’élaboration avec le client d’un dispositif de conduite du changement
- le suivi de la mise en œuvre de ce dispositif au sein de l’organisation
- l’adaptation et l’amélioration au fil du temps du dispositif lui-même

Par ce contrat le chercheur s’engage alors à transmettre ses connaissances et ses compétences en matière d’analyse de la situation au client (Schein, 1987).

La proximité entretenue avec les acteurs au cours de l'intervention des chercheurs, a permis de nouer des liens de confiance permettant ainsi d'avoir de leur part des commentaires et remarques « off » parfois beaucoup plus riches que leurs interventions dans des réunions officielles.

Sur quinze mois, le rythme d'observation était de deux jours par mois représentant environ 25 jours d'observation au cours desquels nous avons pu observer le comportement des huit protagonistes. Ces jours étaient consacrés à des réunions ou à la participation de rendez-vous sur la problématique de la conduite du changement. Ce positionnement en situation d'observation participante nous a permis de collecter des matériaux (notes de comportements environ cinquante pages de notes dactylographiées que nous avons résumées en huit grilles présentées en Annexe 1) et de percevoir le contexte et l'influence de celui-ci sur leurs comportements.

Pour étudier le comportement des différents cadres, nous avons décomposé un projet de système d'information en plusieurs phases au cours desquelles leurs rôles et comportements peuvent évoluer :

- **La phase d'information** consiste à communiquer un changement décidé aux différents protagonistes en précisant leur rôle et ce qui est attendu d'eux. Cette phase dure environ trois mois.
- **La phase de déploiement**, d'une durée de 8 mois, est celle de la mise en production. Elle consiste mettre en oeuvre les différents groupes de travail pour l'obtention des « livrables » fonctionnelles et techniques du projet. Les productions sont organisées selon un chemin critique en vue de la date de lancement en fonction des ressources internes et externes.
- **La phase de lancement** est conditionnée par le jour J de mise en service de l'application (Go live). La phase de lancement correspond à la période de préparation du lancement. On estime cette phase à deux mois au cours de laquelle seront notamment intégrées les phases de test et de formation des utilisateurs.
- **La phase d'optimisation** dure environ 3 mois. Elle consiste à faire des retours d'expérience sur la situation post lancement et à prévoir les améliorations à apporter tant au niveau de l'outil que des formations complémentaires à réaliser ou des chantiers de changement à mener.

## **2 - 2 Repérage des comportements de l'encadrement intermédiaire au cours des différentes phases du projet de changement**

Les données recueillies au cours de cette investigation ont constitué les matériaux de recherche nous permettant de proposer une grille des comportements des cadres dans un projet de changement et la formalisation de deux trajectoires d'évolutions de ces mêmes comportements. La lecture des grilles comportementales (Cf. Annexe 1) nous a permis de recenser les manifestations des comportements des cadres aux différents stades du projet. Ces comportements doivent être lus comme des idéaux types au sens de Weber. Ils constituent une grille de lecture de la réalité pour sa modélisation et compréhension sans se substituer à cette dernière.

Les trois comportements types repérés dans la phase d'information sont l'implication, l'évitement et la contestation.

**L'implication :** Les cadres acceptent le projet et ses finalités et s'impliquent en recherchant des informations et en prévoyant ce qu'ils auront à faire. Ce comportement s'explique par intérêts personnels au projet par un état d'esprit progressiste (Cadre N°1) et/ou par opportunisme professionnel (Cadre N°8).

**L'évitement :** Les cadres acceptent le projet et ses finalités mais avancent des arguments pour ne pas s'engager. Les comportements d'évitement sont issus chez les N-1 (Cadre N°3) de l'attente d'un positionnement de la hiérarchie et chez les N-2 (Cadre N°5 et 6) des difficultés à appréhender le projet et ses enjeux.

**La contestation :** Les cadres s'opposent ouvertement aux finalités et/ou modalités de mise en œuvre du projet. Les arguments contestataires avancés sont que l'outil proposé standardise trop les processus, contrait les opérationnels et a connu des échecs dans des entreprises du même secteur (Cadre N°2, 4 et 7).

Les trois comportements types repérés dans la phase de déploiement sont la production, la délégation et l'opposition.

**La production :** Les cadres ont, en fonction du rôle qui leur était attribué, participé aux différents groupes de travail et réalisé des productions pour le projet. Ils ont participé aux productions du projet soit par envie et/ou conviction (Cadre N°1) soit sur demande de la hiérarchie (Cadre N° 4, 5 et 6) ou bien par opportunisme professionnel (Cadre N°8).

**La délégation :** Sans montrer une opposition ou un retrait, certains cadres délèguent le travail du projet à des subordonnées. Ce comportement est exclusivement le fait des N-1 (Cadre N°2 et 3). Cette délégation s'explique par le fait que ces cadres ne veulent pas s'exposer sur certains sujets. La délégation peut aussi être le fait d'une difficile allocation de temps en raison d'une forte activité ou bien de la difficulté à gérer simultanément un mode de fonctionnement projet et l'activité courante.

**L'opposition :** Les cadres concernés par ce comportement refusent ouvertement de produire les livrables demandés en prétextant leur manque de temps, les faiblesses méthodologiques du projet ou la non opérationnalisation de certaines décisions. Cette opposition peut relever d'un jeu d'acteur qui, par ce comportement singulier, produit une image de défenseur des intérêts professionnels (Cadre N°7).

Les trois comportements types repérés dans la phase de lancement sont l'investissement, l'attentisme et le retrait.

**L'investissement :** Trois cadres se sont investis dans la phase de lancement pour que celle-ci soit pleinement profitable à l'entreprise et au fonctionnement de leur service. Leurs motivations sont multiples. Soit ils jugent que le projet ne sera pas abandonné et qu'il faut faire « contre mauvaise fortune bon cœur » (Cadre N°7). Soit ils persistent dans leur position progressiste et pense que le déploiement doit être mené au mieux (Cadre N°1). Soit que c'est une opportunité pour un futur positionnement professionnel en valorisant cette expérience (Cadres N°3 et 8). Cette position se retrouve principalement chez les cadres N-1 qui peuvent difficilement ne pas se comporter favorablement à un projet soutenu par leur direction.

**L'attentisme :** Pas peur d'être associés à un échec mais également par crainte de ne pas être associés à une réussite, certains cadres développent un comportement attentiste au moment où va se matérialiser le résultat du projet (Cadres N°4, 5 et 6). Les tergiversations de la hiérarchie (le projet prendra t-il du retard ? Est-ce finalement le bon outil ? N'a-t-on pas sous-estimé certains facteurs de réussites ?) Et les difficultés inhérentes à tous projets (délais dépassés, manque de ressources, faible lisibilité, critique des utilisateurs, etc.) sont autant d'éléments qui peuvent engendrer le doute. Ce comportement attentiste se retrouve exclusivement chez les N-2.

**Le retrait :** Certains cadres, jugeant qu'ils n'ont pas été suffisamment entendus décident de se retirer du projet en mentionnant « c'est votre problème ». La position de retrait observée chez le cadre N°2 se justifie par rapport à sa position initiale de contestation et son évolution vers la délégation dans la phase de déploiement. Trop loin pour rattraper le train en marche,

l'individu a opté pour un retrait faisant planer le doute sur les raisons de ce dernier. A certains il exprime que c'est une volonté affirmée de s'opposer au projet du fait que celui-ci ne tienne pas compte des contraintes de terrain. A d'autres acteurs impliqués dans le projet, il prétexte un emploi du temps très chargé pour des sujets urgents en précisant qu'il a su déléguer les bonnes personnes.

Les trois comportements types repérés dans la phase post lancement sont la maximisation, la normalisation et la minimisation.

**La maximisation :** Les cadres cherchent à tester toutes les fonctionnalités du système et à voir les améliorations à apporter. Cinq cadres cherchent à maximiser l'utilisation du nouvel outil mis en production (Cadre N°1, 3, 4, 7 et 8). Les motivations sont essentiellement de deux natures. La première relève d'une logique qui consiste à retrouver le niveau de performance précédent et à améliorer ce dernier. Cette position est principalement développée par les N-1 qui sont évalués sur la performance de l'activité des services dont ils ont la responsabilité. La deuxième explication de ce comportement de maximisation est de considérer le nouvel outil comme une réalité qui va durer dans le temps et que mieux vaut s'y investir maintenant.

**La normalisation :** L'outil est utilisé sans rechercher des améliorations avec les nouvelles fonctionnalités. La normalisation a été observée chez une seule personne (Cadre N°2) qui ne peut se mettre en situation de marginalité en raison du rôle structurant de l'outil pour son activité. Une autre raison qui pourrait pousser à ce type de comportement est l'intérêt que certains ont à laisser les autres faire les retours d'expérience et les améliorations afin de pouvoir en profiter par la suite sans avoir à supporter la charge de travail occasionnée.

**La minimisation :** L'outil est utilisé au minimum. Les personnes ne cherchent pas à remettre en question leurs pratiques et incriminent le projet et/ou l'outil d'avoir créé des dysfonctionnements qui impactent leur performance. Le comportement de minimisation (Cadre N° 5 et 6) consiste à désapprouver le projet et le nouvel outil installé en prétextant que « c'était mieux avant, que l'on a pas su bien faire et que l'on a gaspillé beaucoup d'argent pour un résultat discutable ». Ce comportement peut s'expliquer par une détérioration du fonctionnement par rapport à la situation précédente, situation que le projet n'a pas su traiter en tant que telle.

Ces comportements peuvent être regroupés en trois cheminements qui représentent des types de comportements dans un projet de changement :

- le cheminement implicatif pour illustrer des comportements volontaires et collaboratifs ;



- le cheminement attentiste pour symboliser les comportements neutres dans l'attente d'un positionnement ;
- le cheminement contestataire qui formalise les manifestations hostiles au projet.

### **3 – Changer par le milieu : repositionnement de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement**

Ces cheminements types ainsi que les comportements correspondants aux différentes phases du projet constituent un premier résultat de notre recherche. Ils servent de base à l'analyse du comportement de l'encadrement intermédiaire et de son rôle au sein du processus de changement.

#### **3 – 1 Analyse des cheminements comportementaux des acteurs composants l'encadrement intermédiaire**

Les premiers résultats de notre analyse nous ont permis de mettre en évidence les chemins types suivis par l'encadrement intermédiaire lors des différentes phases du processus de changement. Ces chemins peuvent être représentés sous la forme d'une matrice comportementale (cf. tableau 1) regroupant 3 cheminements, 12 comportements et 24 facteurs explicatifs de ces comportements.

A partir des données précédentes, nous avons pu constater que le cheminement attentiste est surtout présent chez les N-2 qui affichent une prudence d'engagement. Les deux autres cheminements sont présents chez les N-1 qui développent des avis plus tranchés pour des raisons techniques et/ou politiques.

Les trois cheminements types ont déjà été discutés dans de nombreux écrits (Carton, 1999) illustrant les comportements des acteurs de base. Ainsi, loin de remplir systématiquement le rôle de leader instrumental comme le souligne la littérature, l'encadrement intermédiaire se comporte face au changement comme n'importe quel autre acteur organisationnel. Notre apport ne se situe donc pas dans l'énonciation des chemins comportementaux de cet encadrement intermédiaire, déjà identifiés pour les autres acteurs (acteurs de la base), mais plus dans leur qualification selon les phases d'un projet. Le deuxième résultat met en évidence l'évolution de ces mêmes comportements et les facteurs explicatifs de ceux-ci. La formalisation de graphes (Cf. Annexe 2) illustrant pour chacun des huit cadres cette évolution, nous a permis de formaliser des trajectoires linéaires et évolutives de ces mêmes

comportements. Pourquoi les acteurs conservent des trajectoires linéaires en étant du début à la fin impliqués, attentistes ou contestataires ? Pourquoi certains acteurs évoluent de l'implication à la contestation ou inversement ?

**Tableau 1 : La matrice comportementale**

	Conception	Déploiement	Lancement	Optimisation
Cheminement Implicatif	Implication <i>Progrès</i> <i>Opportunisme</i>	Production <i>Volonté</i> <i>Ordre</i>	Investissement <i>Obtention de</i> <i>résultats</i> <i>Etre associé au</i> <i>projet</i>	Maximisation <i>Performance</i> <i>Investissement</i>
Cheminement attentiste	Evitement <i>Position</i> <i>hiérarchie</i> <i>Non</i> <i>compréhension</i>	Délégation <i>Pas s'exposer</i> <i>Manque de temps</i>	Attente <i>Position hiérarchie</i> <i>Problèmes projet</i>	Standardisation <i>Outil</i> <i>incontournable</i> <i>laisser faire les</i> <i>autres</i>
Cheminement Contestataire	Contestation <i>Trop loin du</i> <i>terrain</i> <i>Référence à des</i> <i>échecs</i>	Opposition <i>Pas écouté</i> <i>Contre le projet</i>	Retrait <i>Occupé à plus</i> <i>urgent</i> <i>Ne pas se compromettre</i>	Minimisation <i>Détérioration activité</i> <i>Affirmation du non</i>

**Les trajectoires linéaires** représentent une stabilité de comportement entre les phases. Observée pour les cadres 1, 2, 3 et 8 (cf. Annexe N°2), cette évolution montre des comportements cohérents entre les phases sans changements majeurs. Soit la personne reste dans un cheminement implicatif, attentiste ou contestataire du début à la fin du projet. Cette permanence peut s'expliquer par les facteurs d'implication dès la première phase. Soit la personne oscille entre des comportements attentistes en partant de la contestation ou de l'implication. Ces passages attentistes leur permettent de temporiser à des moments où ils s'interrogent sur la voie à prendre en fonction du comportement des autres et de leur compréhension du projet. Les cadres N°3 et N°8 oscillent entre un cheminement implicatif et attentiste en se positionnant au final en faveur du projet et en y participant. Les facteurs de leur oscillation proviennent soit de la prudence et du temps qui leur est nécessaire pour comprendre le projet, soit de leur retrait partiel à certaines phases qu'ils jugent d'autant plus risquées qu'ils n'obtiennent pas de manifestation de sécurité de la part du projet ou de leur hiérarchie. Les trajectoires linéaires sont davantage le fait de cadres N-2 qui doivent se positionner sur des projets du fait de leur poste et leurs compétences présumées. Ceci peut se faire de manière absolue (pour ou contre) ou relative (on attend avant de s'engager).

**Les trajectoires évolutives** représentent des changements de comportement significatifs au cours du projet. Elles correspondent à des évolutions de l'implication vers la contestation ou inversement.

**L'évolution ascendante** représente une évolution d'un comportement contestataire vers une implication dans le projet. Parmi les cadres observés nous avons deux cas qui sont concernés par cette évolution avec des trajectoires différentes. Le premier, le cadre N°4, part d'un comportement contestataire en faisant référence à un échec connu de la mise en place du même outil dans une entreprise concurrente. Il réfute le choix technique de l'outil en prétextant que ce n'est pas le bon outil et que ceux utilisés actuellement donnent satisfaction aux utilisateurs. Cette position évolue très rapidement après les séances d'information et l'implication de ce cadre dans les décisions concernant le projet. Cet investissement retombe dans la phase de lancement. Par peur d'être associé à un échec, son comportement traduit un attentisme qui évolue vers l'implication dès les premiers signes de réussite du projet. Cette trajectoire qui progresse vers l'implication est nommée l'évolution ascendante chaotique car le cadre concerné hésite toujours entre s'engager complètement et attendre des éléments qui le rassureraient dans un choix auquel il n'adhérerait pas forcément au début.

L'autre cas d'évolution, observé chez le cadre N°7, est différente de la précédente et se caractérise par son caractère régulier. La personne manifeste un sentiment de désaccord en prétextant les caractéristiques trop standard de la solution proposée et pas assez adaptées aux réalités de terrain en phase d'information. Ce comportement contestataire persiste en phase de déploiement avec une opposition justifiée par une défense du métier et des opérationnels. A partir du moment où le projet a fait l'effort de traiter les problèmes soulevés par les opérationnels, ce cadre s'est impliqué pour la réussite du projet dans les phases de lancement et d'optimisation de manière constante.

**L'évolution descendante** représente des transformations de comportements qui deviennent de plus en plus contestataires dans le déroulement du projet. Cette évolution se caractérise par une première phase d'implication à laquelle succèdent des comportements attentistes qui deviennent contestataires. Les courbes des cadres 5 et 6 illustrent ce type d'évolution. Les raisons qui expliquent ce mouvement sont le mécontentement des options organisationnelles retenues dans la phase de déploiement et la méthodologie de projet. La descente contestataire après la phase de déploiement au cours de laquelle les personnes se sont investies s'explique par un sentiment de frustration, de ne pas avoir été écouté, d'injustice jugeant que la voix de la raison n'a pas été entendue.

L'observation de ces huit cadres nous a permis d'élaborer une grille de comportements au cours des différentes phases d'un projet et d'illustrer les évolutions de ces mêmes comportements. En effet nous avons pu constater que l'attitude de l'encadrement intermédiaire pouvait évoluer et notamment que l'implication du départ n'est pas suffisante pour assurer le soutien de ces acteurs tout au long du projet. Ainsi, soit leur attitude reste linéaire en fonction des facteurs de positionnement dès la première phase. Soit, ils évoluent en fonction de l'image qu'ils se construisent progressivement du projet et de son management. Cette évolution peut être soit positive, les personnes réticentes au départ s'impliquent progressivement, soit négative, des personnes impliquées au départ se démotivent progressivement.

Dans le paragraphe suivant, nous nous intéresserons plus particulièrement aux trajectoires évolutives pour répondre à la problématique théorique et produire des résultats managériaux sur les techniques de conduite du changement.

### **3 – 2 Repositionner l'encadrement intermédiaire dans la conduite du changement**

A travers l'analyse réalisée précédemment il est important de revenir sur deux éléments centraux de la conduite du changement et du rôle de l'encadrement intermédiaire :

- Comment impliquer les acteurs de l'encadrement intermédiaire au départ réticents ?
- Comment assurer l'implication de l'encadrement intermédiaire tout au long du processus de changement ? Notamment comment éviter que les acteurs, se sentant impliqués au départ dans le changement, se retirent progressivement ?

Pour répondre à la première question, revenons aux facteurs explicatifs des cheminements ascendants. Il semblerait en effet que pour les acteurs ayant choisi ce cheminement, le changement n'ai pas de sens (on attend de voir, on ne comprend pas le projet et ses enjeux, le projet semble trop loin du terrain, référence à des échecs dans d'autres circonstances et d'autres organisations). L'évolution ascendante nous montre ensuite que ces acteurs s'impliquent progressivement lorsqu'ils réussissent à se faire une idée du changement et de ses conséquences concrètes sur leur activité (information et implication dans la prise de décision, prise en compte des problèmes soulevés par les opérationnels). Ce constat nous montre à quel point il est important d'impliquer le plus rapidement possible l'encadrement intermédiaire dans la construction du changement, en le considérant dès le départ comme une

véritable force de proposition. Il rejoint alors les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991) sur les activités de « sensemaking » et de « sensegiving » au cours de la phase d'initiation du changement (phase d'information et de déploiement dans le cas de changement étudié ici). Les auteurs montrent en effet que la simple information sur le projet de changement est souvent insuffisante pour obtenir l'engagement des acteurs. S'installe alors un aller-retour entre le leader et les autres acteurs le premier créant le sens du changement puis le diffusant. Les seconds tentent alors de s'approprier ce sens en se figurant le changement et en faisant remonter leur propre vision au leader. La communication devient alors l'outil central du changement au cours de ces deux premières phases (information et déploiement). Toutefois, comme le soulignent Giroux et Giordano (1998), elle ne doit pas se limiter à un simple monologue ayant pour objectif de communiquer le changement. En effet une telle approche de la communication peut générer des incohérences et donner lieux à des perceptions négatives du changement (Giroux, Giordano, 1998). Il est alors nécessaire de s'orienter vers un dialogue visant à communiquer cette fois pour obtenir l'engagement des acteurs dans le changement (Communiquer pour changer et non plus communiquer le changement). Dans le cas d'un projet de changement nécessitant un cadrage préalable (comme la mise en place d'un ERP étudié ici), un mélange des deux formes de communications peut permettre à l'encadrement intermédiaire de se positionner par rapport au changement et progressivement de remplir le rôle attendu de vecteur du changement. Ainsi le leader pourrait annoncer le changement tout en se montrant ouvert au dialogue, laissant aux autres la possibilité de devenir des « co-auteurs » du changement (Giroux, Giordano, 1998, 149). Le dialogue pourrait dans un premier temps s'installer entre le leader (ou l'équipe projet) et la hiérarchie de niveau N-1 et ensuite avec celle de niveau N-2. Dans un cas comme dans l'autre, le passage d'un registre de communication à l'autre pourrait dépendre de l'attitude de l'encadrement intermédiaire : s'il est déjà impliqué alors la simple communication peut être suffisante, par contre s'il manifeste des réticences le dialogue devient nécessaire, tout en sachant que ce dialogue doit être une véritable écoute, comme nous allons le voir plus loin. Cette communication sous forme de dialogue entre le leader (ou l'équipe projet dans un cas de projet informatique) et l'encadrement intermédiaire doit permettre aux différents acteurs de se construire une vision partagée des problèmes liés au changement au cours de la phase d'information ou d'initiation. En effet, comme le souligne Le Moigne (1990), les problèmes ne sont pas donnés, a priori, mais construits par les acteurs. L'accord sur le problème à résoudre est alors primordial pour assurer la bonne continuation du projet de changement (Beer, Eisenstadt et Spector, 1992). Cependant cet accord ne doit pas aboutir à un projet trop

formalisé. Le changement prendrait alors des allures de projet imposé par la hiérarchie et serait susceptible de soulever de nombreuses résistances au niveau des acteurs de la base. Pour éviter un tel écueil, seuls les problèmes doivent être abordés au cours de cette phase, les solutions seront envisagées au cours de la phase suivante. Le fait de ne pas formaliser le changement pourra également par la suite (au cours de la phase de déploiement) être utilisé comme un moyen de renforcer la créativité des personnes (Hedberg, Nystrom, Starbuck, 1976).

La phase de déploiement est participative à tous les niveaux de l'organisation y compris celui de l'encadrement intermédiaire car elle vise à faire travailler différents groupes pour l'obtention de « livrables ». Toutefois il se peut que l'encadrement intermédiaire et notamment celui de niveau N-1 ne s'investisse pas trop au cours de cette phase, par manque de temps ou de proximité avec les problèmes opérationnels. Il peut alors déléguer la conduite du changement au niveau de la hiérarchie N-2 en lui demandant de s'investir directement dans le projet (faire des propositions, participer à la prise de décision, etc.) ou de déléguer lui-même la participation aux niveaux encore inférieurs (celui de la base). Dans un premier temps l'encadrement qui délègue doit alors faire preuve d'habileté en matière de communication. En effet, « Les participants doivent ainsi développer des habiletés expressives, rhétoriques, relationnelles et d'animation » (Giroux, Giordano, 1998, 148).

Mais au delà de cette habileté, l'encadrement intermédiaire va devoir faire face à l'ambiguïté de son rôle. En effet, la phase d'expérimentation et de créativité peut prendre des allures désorganisée comme l'ont souligné de nombreux auteurs (Quinn, 1990, Burgelman, 1991). Si ce désordre est nécessaire à la dissolution de l'ordre précédent et à la création de l'ordre futur (Nonaka, 1988) par l'élaboration de nouvelles connaissances, il est toutefois très difficile à gérer pour la hiérarchie intermédiaire. En effet comme le souligne Alter (1990) ce désordre est « le résultat d'un rapport de force entre les tenants de l'innovation et ceux de l'institution » (p79). S'affrontent ainsi deux logiques : celle de la créativité et celle de la règle. Pour développer de nouvelles idées et expérimenter, les acteurs (qu'ils soient issus de la base opérationnelle ou de la hiérarchie N-1) ont besoin d'autonomie. Or cette autonomie ne peut être obtenue dans des organisations où les règles et les procédures tentent à maîtriser l'incertitude et à maintenir le statu quo. A la créativité s'oppose alors la logique de la règle développée par les « légalistes » (Alter, 1990). Ce rôle de légaliste est en temps normal rempli par l'encadrement intermédiaire qui dispose d'un statut social et d'une reconnaissance forte dans l'organisation résultant essentiellement des éléments réglementaires et des relations

directes qu'il entretient avec la direction (Alter 1990). Ainsi face à la créativité, l'encadrement intermédiaire peut alors avoir tendance à bloquer les initiatives de peur de ne plus contrôler l'organisation.

Comment faire face à cette ambivalence et assurer l'implication de l'encadrement intermédiaire dans le processus de changement ? La réponse à cette question est peut être apportée par Nonaka (1994) dans sa théorie de création de savoirs organisationnels. Afin d'éviter les dysfonctionnements d'un processus trop directif imposant les savoirs par le haut ou trop participatif faisant émerger des savoirs individuels difficilement transposables en savoir collectif, l'auteur propose un troisième processus attribuant un rôle central à l'encadrement intermédiaire. Pour l'auteur l'organisation ne peut créer du savoir indépendamment des hommes. La création de savoirs organisationnels ne peut donc être comprise indépendamment du processus d'amplification et de cristallisation des savoirs développés au niveau individuel (Nonaka, 1994). C'est à ce niveau que peut intervenir l'encadrement intermédiaire. En effet dans le processus de création de savoirs organisationnels, le top manager intervient pour définir le cadre de la nouvelle vision de l'organisation (dans notre cas le cadre du projet de mise en place de l'ERP). Les acteurs de la base ou des niveaux hiérarchiques le plus bas sont, quant à eux, chargés de créer les savoirs (par leur actions quotidiennes, les expérimentations, etc.). Toutefois, comme ils sont envahis par les détails du quotidien et les informations (ou savoirs) ultra spécialisés, ils trouvent extrêmement difficile d'orienter et de transformer leurs actions et initiatives quotidiennes en savoirs utiles pour l'organisation. Le rôle de l'encadrement intermédiaire sera alors de fournir aux subordonnés un cadre conceptuel qui leur permettra de donner du sens à leurs propres expériences (Burgelman, 1983). Ainsi l'encadrement intermédiaire se positionne à la croisée entre la vision de l'organisation (définie par le leader) et les savoirs opérationnels (créés par la base) cherchant en permanence à réduire l'écart entre les deux pour que l'un coïncide avec l'autre. Il devient le médiateur entre « ce qui est et ce qui devrait être » (Nonaka, 1994, 32). Mais son rôle va également au delà de la simple médiation, car « Les managers intermédiaires synthétisent le savoir tacite issu à la fois des employés de la base et des tops managers, afin de le rendre explicite et ainsi l'incorporer au sein des nouvelles technologies et des nouveaux produits. Ils sont les véritables ingénieurs du savoir pour la création de savoirs organisationnels. » (Nonaka, 1994, 32). Pour les aider à développer leur mission d'ingénieur du savoir, la direction générale (le leader du changement) peut mettre en place des infrastructures (du temps et de l'argent) permettant aux acteurs de l'encadrement

intermédiaire de développer des communautés de pratiques avec les acteurs de la base . En effet de telles communautés, parce qu'elles contribuent à l'acquisition et au développement de compétences professionnelles et qu'elles permettent d'accélérer la diffusion des meilleures pratiques (Wenger et Snyder, 2003) seraient un soutien pour acquérir et développer des savoirs à la fois managériaux (mobilisables dans la conduite du changement) et techniques (pour faire avancer le projet de changement).

L'évolution descendante (qui se retrouve surtout au niveau N-2) traduit un sentiment d'injustice lié au fait que le changement qui se formalise ne correspond pas à l'idée que l'on s'en était fait au cours de la phase de déploiement. Ce sentiment peut apparaître au niveau d'acteurs qui se sont trop investis dans le développement de nouvelles idées au cours de la phase de déploiement et dont les idées ou les initiatives ne sont pas retenues lors du lancement ou de l'optimisation. Il peut être également le fait de personnes qui se sont à l'inverse peu impliquées lors du déploiement. Ce phénomène s'explique par des individus disposant d'un ensemble de demandes et d'attentes relativement désorganisées. Or, à chaque instant ils ne prennent en compte qu'une partie restreinte de ces demandes et attentes en fonction de certains critères tels que leur degré d'implication, les demandes des autres personnes (Cyert et March, 1963). Le changement peut alors ne pas correspondre à leurs attentes du moment créant un décalage entre ce qu'on leur propose et ce qu'ils attendent. Pour éviter que les acteurs de l'encadrement intermédiaire, s'étant impliqués dans le projet de changement manifestent, au cours de la phase de lancement, leur mécontentement il faut progressivement formaliser le cadre du projet au cours de la phase précédente de déploiement. Cette mission peut être confiée à la hiérarchie N-1 qui reprend alors une casquette de légaliste (Alter, 1990). Ce cadrage peut s'effectuer en collaboration avec l'équipe projet (chargée par la DG de mettre en place l'ERP dans l'entreprise). Il permettra d'évaluer en commun les idées qui remonteront des autres acteurs de l'organisation (base et hiérarchie N-2 lorsque celle-ci s'implique très fortement lors des phases de déploiement, de mise en œuvre) en fonction de leur capacité à apporter des solutions aux problèmes de l'organisation (ici la mise en place de l'ERP). Il fixera ainsi les limites de la créativité. La hiérarchie N-1 se fera alors le porte parole des expérimentations auprès de la direction (ou de l'équipe projet) afin que les plus intéressantes soient retenues dans le projet de changement (ici l'ERP). Le cadrage correspond donc au processus de rationalisation à posteriori mis en évidence par Burgelman (1983) visant à formaliser le contexte stratégique du processus autonome de création de variété.



Pour que ce schéma fonctionne de façon optimale au cours du changement, la simple implication de l'encadrement intermédiaire n'est pas toujours suffisante. Il faut alors que le leader (la direction) soit en mesure de mettre en place un contexte social favorable au développement des initiatives et à l'engagement de l'encadrement intermédiaire (Floyd et Wooldrige, 2000). Ce contexte social repose sur deux éléments :

- le cadre social : il correspond à un ensemble de codes et symboles qui constituent une valorisation et/ou une sécurisation de l'engagement pour les personnes qui participent de manière responsable au projet. Ce cadre social peut par exemple récompenser le travail réalisé par l'encadrement intermédiaire au sein des communautés de pratique (recueillir les anecdotes des communautés de pratiques, concours pour choisir les meilleurs anecdotes, etc. Wenger et Snyder, 2003).
- la confiance : elle doit s'établir aussi bien entre l'encadrement intermédiaire et le top management (leader et équipe projet, elle portera alors sur la perception que le niveau supérieur a bien les compétences requises pour conduire le projet) qu'entre l'encadrement intermédiaire et la base (elle portera alors sur la qualité des échanges entre les deux niveaux).

Les développements précédents nous permettent d'émettre les propositions suivantes quant à la conduite du changement et du rôle alloué à l'encadrement intermédiaire :

- créer du sens durant la phase d'information et de déploiement : à ce niveau le leader doit être suffisamment clair sur le cadre du changement mais également laisser une marge de manœuvre à l'encadrement intermédiaire afin qu'il puisse créer sa propre vision du changement.
- laisser libre cours à l'imagination et la créativité durant le déploiement et la mise en œuvre : c'est au tour de l'encadrement intermédiaire de laisser suffisamment d'autonomie aux autres acteurs pour qu'ils prennent des initiatives. Toutefois la communication doit être importante entre la base et l'encadrement afin que celui-ci puisse remplir son rôle de porte parole des nouvelles idées issues de la base. L'encadrement intermédiaire devra également s'assurer que les initiatives rentrent bien dans le cadrage conceptuel qu'il s'est créé au cours de la phase d'information. Pour cela les échanges doivent être importants entre le leader et/ou le groupe projet et l'encadrement intermédiaire qui doit être en mesure de faire remonter les « bonnes idées » de la base après les avoir sélectionnées. A ce niveau le projet de changement doit être encore ouvert pour progressivement se formaliser et être en mesure de finaliser les livrables.

- progressivement l'encadrement intermédiaire institutionnalise le changement lors de la phase de mise en œuvre tout en cherchant à en maximiser les résultats lors de la phase d'optimisation : le cadrage conceptuel se renforce pour optimiser les changements réalisés. La liberté laissée aux acteurs de base est de moins en moins importante et les initiatives seront essentiellement axées sur une amélioration de l'ERP.

## **Conclusion**

A la problématique « *Quels sont les comportements de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement ?* », nous avons apporté plusieurs éléments de réponse. L'observation des huit cadres nous a permis d'avancer une matrice des comportements selon les phases d'information, de déploiement, de lancement et d'optimisation d'un projet. Cette matrice montre les différents types de comportements et leurs facteurs explicatifs. Elle nous a servi de base pour repérer les évolutions de comportement et de l'implication de l'encadrement intermédiaire. Nous avons décrits trois types d'évolution comportementale dans les projets de changement : les évolutions en couloir qui illustrent une stabilité de comportement (implication, attentisme ou contestation) du début à la fin, les évolutions ascendantes pour symboliser un passage de la contestation à l'implication et les évolutions descendantes qui représentent un glissement de la contestation vers l'implication. La formalisation des ces différents résultats nous a permis de revisiter le concept d'implication et de faire des propositions managériales sur le rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement en avançant l'idée de « changer par le milieu ».

Ce premier travail pourrait servir de base à des recherches sur le thème du comportement des cadres dans le projets de changement qui mobiliseraient des variables explicatives signalétiques (âge, sexe, etc.) ou bien environnementales (ambiance, culture d'entreprise, etc.).

## **Bibliographie :**

- Alter N., 1990, *La gestion du désordre en entreprise*, Editions l'Harmattan, Paris
- Ansoff I. H., 1991, « Critique of Henry Mintzberg's The Design school : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol 12, p. 449-461.
- Argyris C., 1995, *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris.
- Bartunek, J. M. et M. K. Moch, 1987, « First-Order, Second-Order and Third-Order Change and Organization Development Interventions : a Cognitive Approach », *The journal of Applied Behavioral Science*, Vol 23, N°4 ; 483-500.
- Beer, M., R. Eisenstadt et B. Spector, 1992, « Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement », *Harvard-L'expansion*, Printemps ; 93-103.
- Biggart, N. W., 1977, « The Creative-Destructive Process of Organizational Change : The Case of the Post Office », *Administrative Science Quarterly*, Vol 22 ; 410-426.
- Burgelman R.A., 1983, A model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the concept of Strategy”, *Academy of Management Review*, Vol 8, N°1, 61-70
- Burgelman R. A., 1991, “ Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research ”, *Organization Science*, vol 2, n° 3, August, p. 239-262.
- Chandler, A. D. 1989, *Stratégie et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Carton, G.D., 1999, *Eloge du changement*, Deuxième édition, Village Mondial, Paris.
- Cyert R. M. et March J. G., 1963, *A behavioral theory of the firm*, Pentice Hal, INC, Englewood Cliffs, New Jersey, H.A. Simon Editor.
- Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.
- Cummings, T. G., A. M. Moberman, Jr. et I. I. Mitroff, 1991, « The Actors in Large-Scale Organizational Change », in *Large-Scale Organizational Change*, The Jossey-Bass ed ; 91-99.
- David, A., 1995, *RATP, La métamorphose : Réalités et théorie du pilotage du changement*, InterEditions, Paris.
- Doz, Y. L. et C.K. Prahalad, 1987, « A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms : The Case of Multinational Corporations », *The Management Of Strategic Change*, Pettigrew, Ed Basil-Blackwell ; 63-88.
- Floyd S. W. et B. Wooldrige, 2000, *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publications
- Ford J. D. et Ford L.W., 1995, « The role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol 20, n°3, P. 541-570.
- Gioia D. A. et Chittipeddi K. , 1991, « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, vol 12, p. 433-448.

Giroux N. et Y. Giordano, 1998, « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, N°120, Septembre-Octobre, 139-151

Goodstein, J. et W. Boeker, 1991, « Turbulence at the Top : A new Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change », *Academy of Management Journal*, Vol 34, N°2 ; 306-330.

Greiner, L. E. et A. Bhambri, 1989, New CEO Intervention

Grimand A et I. Vandangeon-Derumez, 2001, « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques », dans *Perspectives en Management Stratégique*, sous la direction de A. Desreumaux, M. Marchesnay et F. Palpacuer, Editions EMS, p 59-82.

Hannan M. T. et Freeman J., 1977, « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol 82, n°5, p. 929-964.

Hedberg Bo L.T., P. C. Nystrom et W.H. Starbuck, 1976, « Camping on Seesaws : Prescriptions for a Self-Designing Organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol 21, March ; 41-65.

Huault I, « James G. March, Ambiguïté et déraison dans les organisations », *Les grands auteurs en management*, 2002, Editions EMS, 255-267

Johnson G. et H. Scholes, Edition française dirigée par F.Fréry, « Stratégique », Publi-Union Editions Paris, 2000

Lawrence P.R. et J.W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Le Moigne J. L., 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Edition Dunod, Bordas, Paris.

Lorsch J.W., 1986, « Managing Culture : The Invisible Barrier to Strategic change », *California Management Review*, Vol 28, N° 2, Winter ; 95-110.

Miller D., 1990, *The Icarus Paradox : How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*, Harper Business, New York .

Mintzberg H, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation

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

Nadler D.A. et M.L. Tushman, 1994, « Types of Organizational Change : From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation », in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation*, by David A. Nadler, Robert S. Shaw and A. Elise Walton, Jossey-Bass Publishers, San Francisco ; 15-34.

Nonaka I., 1988, « Creating Organizational Order Out of Chaos : Self-Renewal in Japanese Firms », *California Management Review*, Spring, p. 57-73.

Nonaka I., 1994, « A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol5, N°1, Février, 14-37

Pettigrew A. M., 1987, « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol 24, n°6, p. 649-670.

Poole P.P., D.A. Gioia et B. Gray, 1989, « Influence Modes, Schema Change, and Organizational Transformation », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 25, N°3 ; 271-289.

Probst G. JB., 1994, *Organiser par l'auto organisation*, Editions d'Organisation, Paris.

Quinn J. B., 1980, *Strategies for Change : Logical incrementalism*, Irwin, Homewood, Illinois.

Quinn J. B., 1994, *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*, Dunod, Paris.

Schein, E.H., 1987, *The clinical Perspective en Fieldwork*, Sage Publications

Senge, P., (1990), "The Leader's New Work : Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Fall.

Senge, P., (1991), *La cinquième discipline*, InterEditions, Paris.

Stacey R. D., 1995, " The Science of Complexity : An Alternative Perspective for Strategic Change Processes ", *Strategic Management Journal*, vol 16, p. 477-495.

Stopford J. M. et Baden-Fuller C., 1990, " Corporate Rejuvenation ", *Journal of Management Studies*, vol 27, n°4, July, p. 399-415.

Tarondeau, J.C., (1998), *Le management des savoirs*, Que sais-je, n° 3407, PUF.

Tushman M.L., W.H. Newman et E Romanelli, 1986, « Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution », *California Management Review*, Vol 29, N°1 ; 29-44

Wenger E.C. et W.M. Snyder, 2003, *Des communautés de pratiques : le nouvel horizon organisationnel*, Havard Business Review sur le Management du savoir en pratique, Editions d'Organisation, p 91-115

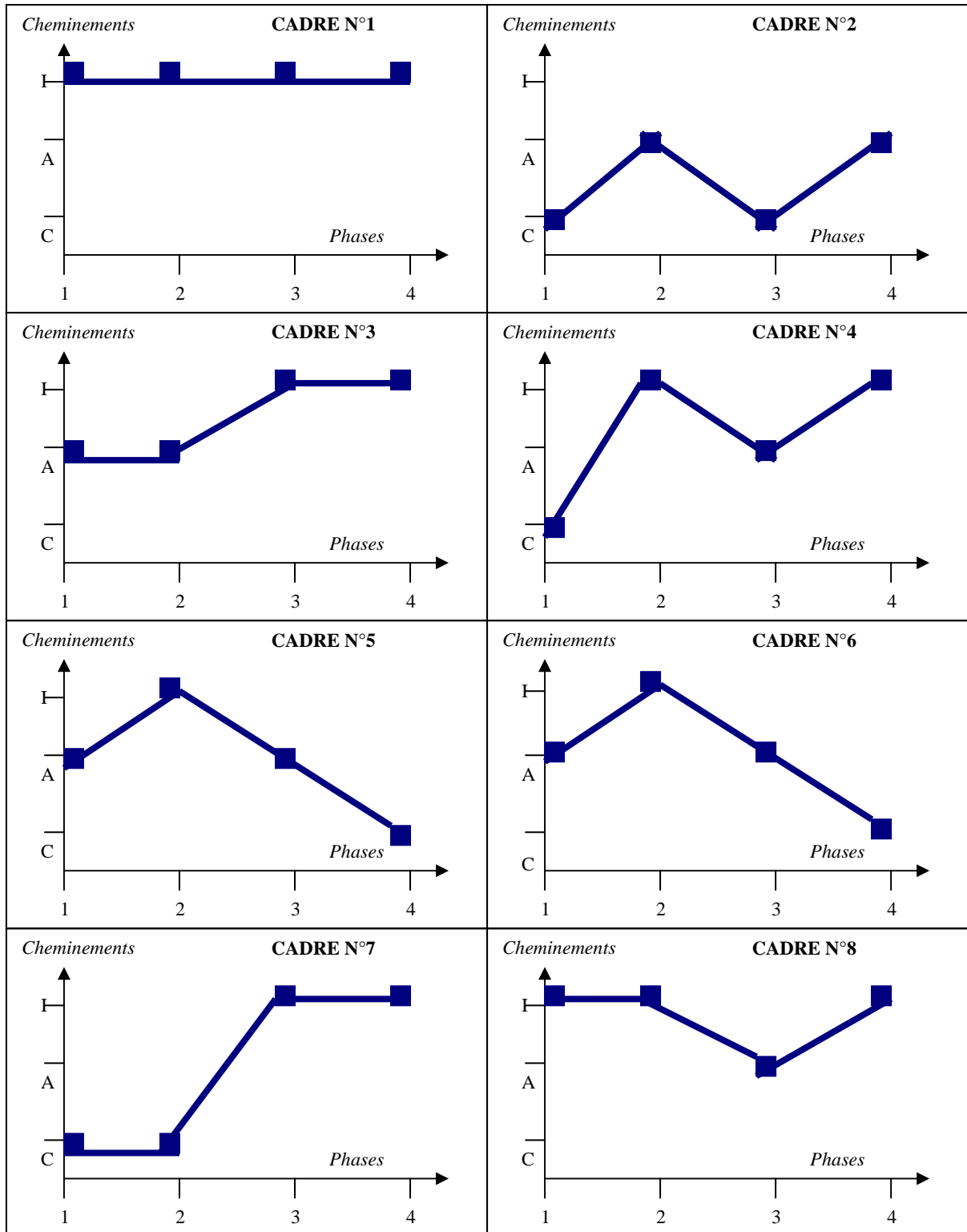
## Annexe 1 : Tableau d'analyse du comportement de 8 cadres de premier et deuxième

### niveau

ACTEURS	PHASE D'INFORMATION	PHASE DE DEPLOIEMENT	PHASE DE LANCEMENT	PHASE D'OPTIMISATION
1 - Exemple 1 : (N-1) 45 ans – ingénieur – légitimité technique et opérationnelle forte – mon boulot c'est de faire tourner la boutique – je suis au cœur du métier technique de l'entreprise – je suis très méthodologique et il faut être carré – je connais mon métier	- Donnez-moi toutes les informations pour fonctionner - Voilà mes questions et donnez-moi les réponses - Je veux être maître de mon organisation du projet dans mes services - Est-ce que vous prenez bien en compte les contraintes opérationnelles du terrain que moi seul je connais <b>IMPLICATION</b>	- Nous n'avons pas toutes les informations pour fonctionner correctement - L'équipe projet ne fait pas son travail et ne tient pas compte des contraintes opérationnelles du terrain - J'apporte beaucoup d'éléments factuels sur ce que je fais et ce qui n'est pas fait - On est en retard il faut décaler la date de lancement du projet <b>PRODUCTION</b>	- On est en retard car on a pas tout réglé - Je brandis la possibilité d'user de mon pouvoir opérationnel pour stopper le projet - Je m'oppose ouvertement dans toutes les réunions publiques qui traitent du projet sauf celles avec le DG - Si le chef dit qu'il faut y aller on y ira mais ne dites pas que je ne vous avez pas dit que ça ne marchera pas <b>INVESTISSEMENT</b>	- On fait avec et on essaie tant bien que mal de faire marcher le système même en régime dégradé - Utilisation de faits et situations pour négocier certains points (augmentation du nombre de salariés, des ressources, etc.) - Insiste sur l'importance que tout le monde soit bien informé et formé <b>MAXIMISATION</b>
2 - Exemple 2 : Ingénieur – responsable des achats – compte tenu des montants traités pense que c'est une fonction très stratégique – tend à déléguer ce projet en pensant que ce n'est pas sa priorité – s'oppose ouvertement aux gens du projet en disant qu'ils ne savent pas comprendre les réalités de terrain –	- J'ai déjà travaillé sur des projets informatiques avant et je sais comment ça marche donc ce n'est pas la peine que je perde du temps à aller entendre des banalités que je connais - Privilégie les entretiens individuels aux réunions publiques dans lesquelles il veut montrer un esprit cessionniste - Apprécie que les gens viennent le voir <b>CONTESTATION</b>	- A l'impression de se faire avoir - Se focalise sur son travail, délègue les tâches du projet et demande à ce qu'il soit informé de tout ce qui se passe - Dénonce les erreurs, faiblesses et carences de l'équipe projet - Positionne le projet dans une relation client / fournisseur <b>DELEGATION</b>	- Action de retrait : moi je parts en vacances et puis de toute façon dans trois mois je ne serai plus dans la filiale - Délégation du projet à des acteurs opérationnels - Difficulté à valider des changements d'organisation de peur d'une déstabilisation et d'un refus d'acceptation de la part du DG <b>RETRAIT</b>	- Retournons au plus vite à notre métier, notre vrai métier les achats et la logistique - On s'en sort parce qu'on a fait nous même le travail sans attendre l'équipe projet qui était tout le temps à côté. - On a su trouver les ressources par nous-mêmes <b>NORMALISATION</b>
3 - Exemple 3 : (N-1) 40 ans – Directeur comptable – de nombreuses expériences internationales	- Je suis pour le projet mais je ne juge pas utile de m'y intéresser maintenant car j'ai beaucoup de travail urgent demandé par le groupe et par la direction - C'est un bon projet il faut y aller - Je fais confiance à l'équipe projet pour mener à bien cette action de changement <b>EVITEMENT</b>	- Je ne participe pas directement mais fais mon possible pour assister à toutes les réunions et RDV - Je délègue à des acteurs subalternes qui se sont investis dans le projet - Si c'est mon chef qui me le demande je le fais. - Je suis très relationnel et ne veut fâcher personne <b>DELEGATION</b>	- Avons-nous bien traité les points de blocage : si non quelles sont les actions que l'on peut mener pour les traiter au mieux - Il faut que je sois plus dans le projet pour ne pas que l'on me reproche mon manque d'implication - Il faut d'abord faire son travail et après traiter le projet de changement. Ce doit être l'ordre des choses <b>INVESTISSEMENT</b>	- Contrôlons au maximum nos actions pour s'assurer de la fiabilité de nos actions dans un contexte de changement d'outil et de méthode. - Comment profiter de ce changement pour accroître sa zone de pouvoir - Comment profiter de ce changement comme prétexte pour régler des problèmes qui existaient auparavant <b>MAXIMISATION</b>
4 - Exemple 4 : (N-2) Responsable de contrôle de gestion – Forte ancienneté dans l'entreprise – toujours dans des fonctions de gestion et de comptable – niveau d'étude faible – autodidacte et cadre depuis très peu de temps malgré son âge de 45 ans	- On a beaucoup trop de travail actuellement et on aura jamais le temps de mener à bien ce projet : Donner-nous du temps et des ressources supplémentaires - C'est déjà le « bordel » alors on ne va pas en plus remettre en cause notre fonctionnement que l'on a eu du mal à mettre en place - Pour nous, l'équipe projet n'est pas légitime et il ne connaît rien à notre métier et à nos contraintes de terrain <b>CONTESTATION</b>	- Après accord de ma hiérarchie, je m'implique à 100 % dans le projet et je deviens le responsable métier « Gestion » du projet - Tendance à évoquer beaucoup de points de détails et à ne pas toujours avoir une méthodologie rigoureuse pour avancer - Très bonne connaissance des pratiques et implications <b>PRODUCTION</b>	- A tendance à vouloir traiter beaucoup de choses par peur que ça soit pris par un autre - Veut se servir du projet comme tremplin à une autre fonction qui lui donnerait une promotion. - A l'impression de ne pas être assez écouté quand il fait remonter des problèmes et donne des coups de gueules - Fait remonter des situations pour lesquelles il n'a pas les ressources qu'on lui avait promises : Si on ne vérifie pas le contrat alors lui n'a pas non plus à le faire <b>ATTENTISME</b>	- N'appuie pas forcément les réformes et réorganisations qui devraient avoir lieu : attend que d'autre le fasse quitte à appuyer et aider ces derniers - Vérifie bien que le nouveau système est fiable et en état de marche - N'informe pas forcément tout le monde et n'en voit pas l'intérêt jugeant que pour un certain nombre de personnes ça ne les intéresse pas et que le temps passé à les former serait perdu. <b>MAXIMISATION</b>
5 - Exemple 5 : (N-2) Gestionnaire contrat	- Personne discrète qui a été proposée par sa hiérarchie pour être le	- Très consciencieux, participe à toutes les réunions avec une langue de	- Technique de l'escargot : il rentre dans sa coquille en précisant que son rôle dans	- Fait en sorte que le nouveau système soit utilisé car la réussite de celui-ci et

	<p>personne du métier achat dans le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se positionne très peu sur le projet ne se sentant pas à l'aise quant à la maîtrise technique du projet lui-même</li> <li>- Sentiment de fierté d'être un acteur métier du projet</li> </ul> <p><b>EVITEMENT</b></p>	<p>bois : ce projet est intéressant, il va nous apporter beaucoup, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A des avis contradictoires et se range du côté de celui qui crie le plus fort et qui est du côté opérationnel</li> <li>- Est globalement toujours d'accord : Exprime des idées personnelles en réunions individuelles face à face.</li> </ul> <p><b>PRODUCTION</b></p>	<p>la hiérarchie ne lui permet pas de porter des réformes importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explique à l'équipe projet les coups de gueule de ses confrères opérationnels. Il les explique et les justifie. C'est pour lui une manière d'exprimer son mécontentement avec les paroles des autres. - Ne monte pas en puissance en implication</li> </ul> <p><b>ATTENTISME</b></p>	<p>aussi sa réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attendre que l'averse des critiques passe en précisant que les dysfonctionnements avaient été remontés et que l'équipe projet ne les avait pas intégrés</li> <li>- C'est un projet comme un autre et on s'habitue</li> </ul> <p><b>MINIMISATION</b></p>
<p><b>6 - Exemple 6 : (N-2)</b> Cadre comptable Forte ancienneté dans le poste comptable – 40 ans – Reconnaissance forte de sa compétence comptable – reconnu pour sa forte capacité de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux vaut être informé au plus vite pour que l'on puisse s'adapter plus facilement car de toute façon ça va nous tomber dessus</li> <li>- Valorisation vis-à-vis de ses subordonnées et risque car on s'expose à la critique si le projet ne marche pas</li> <li>- Participation assidue à toutes les réunions</li> </ul> <p><b>EVITEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'ose pas toujours exprimer ce qu'il pense par timidité</li> <li>- Attend que les autres se positionnent avant de prendre la parole</li> <li>- Sans critiquer le projet, il est parfois dubitatif quant aux solutions préconisées</li> <li>- S'efforce de participer et de construire les livrables demandés</li> </ul> <p><b>PRODUCTION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A parfois une attitude de retrait : Sans prendre la parole, il se dit si vous ne me demandez pas mon avis vous allez vous planter et vous serez content de m'avoir pour rattraper le coup (sur le domaine comptable)</li> <li>- Ne fait pas de prosélytisme pour le nouvel outil mais ne répond pas d'arguments contre celui-ci</li> </ul> <p><b>ATTENTISME</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a de plus en plus de travail et rien n'est prévu ni organisé en fonction de ce surplus de travail.- On ne s'inspire pas assez des expériences des autres filiales du groupe ou bien lorsque l'on s'en inspire on ne tient pas compte des spécificités locales - on refait toujours les mêmes erreurs.- On ne récompense pas ceux qui ont fait le plus d'efforts.</li> </ul> <p><b>MINIMISATION</b></p>
<p><b>7 - Exemple 7 : (N-2)</b> Agent technique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A été mandaté par son responsable pour défendre les intérêts du métier technique</li> <li>- Veut que sa spécificité technique soit reconnue et pense qu'il est le plus légitime par rapport aux autres métiers</li> <li>- A une vision manichéenne entre une équipe projet incapable qui a tous les pouvoirs et des opérationnels qui savent tout mais que l'on n'écoute pas</li> </ul> <p><b>CONTESTATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu participatif : refus de participer à des réunions avec l'équipe projet, coups de gueule au motif que ce qui est proposé n'est pas réaliste et que l'équipe projet ne veut pas ou ne sait pas tenir compte des contraintes opérationnelles</li> <li>- Accepte les échanges en individuel et se montre très coopératif lors d'entretien au cours desquels on lui demande d'expliquer son métier - Dit systématiquement que la méthodologie n'est pas bonne</li> </ul> <p><b>OPPOSITION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parle très peu avec l'équipe projet et a tendance à travailler seul dans son coin</li> <li>- Privilégie les domaines techniques (paramétrage de l'outil informatique) et refuse de traiter les problèmes organisationnels</li> <li>- Tient à énoncer des principes sur lesquels il ne transigera jamais.</li> </ul> <p><b>INVESTISSEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'applique à savoir comment se met en place le nouvel outil et les problèmes que cela pose.</li> <li>- Défend les utilisateurs quand ces derniers rencontrent des difficultés</li> <li>- Comportement fataliste avec des remarques du type : ça ne sert à rien de remonter les problèmes car on ne nous répond pas</li> </ul> <p><b>MAXIMISATION</b></p>
<p><b>8 - Exemple 8 : (N-2)</b> Agent Achat – jeune embauché – premier emploi – études écoles de commerce et MBA USA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est proposé comme étant une aide et non le représentant du métier pour l'application du projet dans la division achats</li> <li>- La notion de projet colle à son idée qu'il a de son premier emploi : s'investir à fond pour une mission bornée dans le temps. C'est une occasion de prouver ce qu'il vaut et de montrer son utilité</li> <li>- Cherche à obtenir le maximum d'informations et à se créer un réseau de relations en privilégiant les relations avec les plus jeunes de l'équipe projet</li> </ul> <p><b>IMPLICATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifeste un enthousiasme et une volonté de participer</li> <li>- N'a pas tous les aspects institutionnels et politiques de l'organisation : fait quelques boulettes compensées par son implication</li> <li>- Cherche à construire des dossiers fouillés et complets tout en construisant une relation de confiance avec les opérationnels qu'il représente</li> </ul> <p><b>PRODUCTION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'est pas jugé légitime pour communiquer sur certains changements</li> <li>- Est positionné par le responsable hiérarchique des achats comme l'interlocuteur privilégié du projet</li> <li>- Devient le bras opérationnel du responsable achats sur le projet</li> </ul> <p><b>INVESTISSEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tient à ce que le projet réussisse et se construit une place d'expert pour garantir sa poursuite dans le projet et rester dans l'entreprise. C'est une manière de se valoriser.</li> <li>- Travaille sur tous les chantiers futurs issus du projet de changement.</li> <li>- Se dit que c'est une occasion unique de se construire une compétence sur un sujet porteur qui pourra être négocié dans d'autres entreprises plus tard</li> </ul> <p><b>MAXIMISATION</b></p>

## Annexe 2 : Courbes d'évolution des comportements



I = Implication / A = Attentisme / C = Contestation

Phase 1 = Information / Phase 2 = Déploiement / Phase 3 = lancement / Phase 4 = Optimisation