

Analyse de la « libération » des entreprises au prisme des paradoxes du changement organisationnel

MESSAOUDENE Zahir

Département de Management Industriel

ECAM LYON

zahir.messaoudene@ecam.fr

40 Montée Saint Barthélémy – 69321 Lyon Cedex

Résumé :

Cette recherche a trois objectifs. Le premier objectif est de développer un cadre de référence pour comprendre et analyser les différents processus de changement organisationnel utilisant la libération des entreprises comme modèle. Nous avons utilisé une approche paradoxale afin d'identifier les tensions organisationnelles sous-jacentes à ce type de processus. Nous nous sommes basés sur des travaux de recherche traitant des paradoxes organisationnels. Cette approche met l'accent sur les natures paradoxales des logiques d'actions et des dynamiques de changement développées par les dirigeants. Cette approche a été adaptée et complétée pour la libération des entreprises. Par la suite, nous avons caractérisé la libération des entreprises comme un ensemble de conduites ambivalentes en fonction des tensions organisationnelles qui y émergent. Le deuxième objectif est de proposer un cadre d'observations et d'analyses des sources d'ambivalence dans le discours d'un groupe d'acteurs (opérateurs et managers intermédiaires) à l'aide d'interviews et de l'étude de certains extraits de ces discours. Pour cela nous avons utilisé une approche discursive. Nous avons étudié le processus de libération de deux PME au prisme des paradoxes du changement organisationnel. Les résultats empiriques démontrent un lien fort entre le processus de libération, le contenu du changement et le contexte interne de l'entreprise. Nous avons identifié que les entreprises étudiées n'ont pas emprunté les mêmes stratégies de logiques d'actions et de conduites du changement bien que les tensions organisationnelles soient les mêmes dans leur organisation. Ces stratégies ont générées des tensions qui sont sources d'ambivalences (à la fois opposé et favorable au changement) pour les opérateurs et les managers intermédiaires. Nous avons mis en évidence dix ambivalences différentes dans le discours des opérateurs et des managers intermédiaires en fonction de l'entreprise étudiée. Enfin, notre étude nous a permis de valider une hypothèse importante : les leaders libérateurs développent des stratégies d'actions et de conduite de changement différentes et contradictoires en fonction des acteurs organisationnels. Ils développent donc des figures managériales différentes et opposées.

Mots clé :

Approche paradoxale, ambivalence, discours des acteurs organisationnels, leader libérateur, processus de libération.

1. Introduction

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile. De nombreux travaux soulignent les difficultés inhérentes à la conduite d'un processus de changement. D'une part, des auteurs se sont intéressés aux réactions au changement (Eby, Adams, Russel et Gaby, 2000 ; Jansen, 2000 ; Neves, 2009). D'autre part, des travaux sur la résistance au changement ont permis de définir ses causes et ses conséquences et de mieux définir les multiples dimensions de la conduite du changement (Ford, Ford et D'Amelio, 2008 ; Vas, 2009). Afin de mieux cerner la problématique actuelle des organisations face à la conduite du changement, la littérature a vu apparaître le concept d'ambivalence au changement (Piderit, 2000). L'ambivalence au changement suggère que les personnes peuvent être simultanément en faveur et contre un changement (Ford, Ford et D'Amelio, 2008). Un cadre théorique est proposé par Perret (2003) qui nous invite à concevoir la nature paradoxale des pôles de permanence (besoin de stabilité) et de changement et à reconnaître leur complémentarité au même titre que leur opposition. L'approche paradoxale semble particulièrement éclairante pour comprendre le processus de libération des entreprises dans le cadre du changement organisationnel.

- Quels peuvent être les paradoxes organisationnels au sein du processus de libération des entreprises ?
- Quelles sont les tendances opposées qui génèrent des tensions organisationnelles sous-jacentes ?
- Quelles sont les logiques d'action utilisées par les leaders libérateurs ? Quels sont leurs types de conduite du changement ? Quelles sont les natures de l'action du changement en fonction du contexte ? Quelles sont les dynamiques de l'action de changement ? Quelles sont les modalités de la conduite du changement ? Quelles sont les figures des leaders libérateurs ?

Pour répondre à ces premières questions, notre travail fournira une étude de la modélisation proposée par Perret (2003). Une brève analyse critique de cette modélisation sera proposée pour une meilleure adoption du processus de libération à l'aide de la théorie des paradoxes développée par Smith et Lewis (2011). En effet, cette théorie propose une catégorisation des tensions organisationnelles et leurs interactions au sein du changement paradoxal organisationnel. Nous apporterons donc un enrichissement au modèle de Perret (2003) pour

l'étude des processus de libération des entreprises comme un ensemble de conduites ambivalentes en fonction des tensions organisationnelles et leurs interactions.

Afin de mieux appréhender la détection et la compréhension des sources d'ambivalence que les « leaders libérateurs » manipulent autour des questions de situations individuelles et collectives dans un contexte de changement, nous nous intéresserons aux questions suivantes :

- Lors d'un changement organisationnel de type « libération » des entreprises, quelles sont les représentations des salariés (cognition et émotion) et leurs actions (comportements) en fonction des tensions organisationnelles et leurs interactions ?
- Quelles sont ambivalences des acteurs au cœur du processus de libération ?
- Quelles sont les stratégies des leaders libérateurs qui génèrent ces ambivalences ?

Pour répondre à ces questions, nous utiliserons une approche discursive (Pettigrew 1985), une méthodologie reposant sur une démarche inductive inspirée des travaux d'Eisenhardt et Graebner (2007) et des techniques d'analyse de données qualitatives de Qualimétrie. Dans la lignée du paradigme interprétativiste, notre étude exploratoire va permettre de comprendre les discours sur la libération des entreprises par les membres de ces dernières (les opérateurs, les managers intermédiaires) sur certaines tensions organisationnelles. Le résultat escompté est l'élaboration d'une première version d'une grille de lecture des processus de libération des entreprises développée à l'aide de parcours de libération différents de deux organisations.

2. Conceptualisation de la nature duale du changement organisationnel dans le cadre de la libération des entreprises

Selon Perret (2003), la conduite au changement peut s'exprimer « *sous la forme d'un dilemme dont les termes peuvent s'exprimer de la manière suivante : le changement délibéré est nécessaire, sa conduite volontaire est indispensable mais le système sur lequel on cherche à agir crée des résistances et des inerties difficiles voire impossibles à contourner* ». Cette contribution théorique rejoint les critiques faites à l'égard des conceptions volontaristes et déterministes du changement qui ont tendance à nier le paradoxe et à rejeter, par ce biais, les mécanismes générant la dynamique organisationnelle (Ford et Backoff, 1988). Nous rejoignons également Perret (2003), sur le fait que la permanence et le changement sont « *les deux faces d'une même pièce et qu'elles peuvent être expliquées comme les effets d'un même processus d'action sociale* ». Cette modélisation souligne donc la nature duale du changement organisationnel et identifie les différents paradoxes inhérents à la conduite de ce processus.

2.1. La conduite ambivalente du changement organisationnel

Perret (2003) propose un cadre d'analyse dans lequel coexistent deux logiques d'actions contradictoires en reconnaissant des interactions réciproques entre l'action et le contexte. La conceptualisation proposée par Perret (2003) est représentée dans l'annexe (a). La première logique est la **logique de démarcation**. Pour cet auteur, le changement intentionnel vise à agir sur un contexte organisationnel et cherche à le transformer. Pour la deuxième logique, que l'auteur dénomme **logique d'appui**, le changement intentionnel ne peut agir qu'en fonction d'un contexte organisationnel donné auquel il doit se conformer et s'adapter. Pour des raisons de lecture, nous proposons de synthétiser ces deux logiques sous forme du tableau (1) selon différents éléments du modèle proposé par Perret (2003).

	Logique de démarcation	Logique d'appui
Les types d'actions utilisés par les leaders	Action de nature distinctive	Action de nature cohésive
Les types de conduite du changement	Conduite délibérée	Conduite émergente
Les leaders face aux collaborateurs	Résistances au changement	Perte d'intentionnalité

Tableau n°1 : Modèle Démarcation-Appui selon Perret (2003)

La logique de démarcation repose « *sur la nécessité d'intervention et la reconnaissance d'une capacité d'agir sur l'organisation en vue de la modifier pour assurer son efficacité et sa pérennité. Cette prise de conscience d'une nécessité d'agir et cette reconnaissance d'une capacité d'action peut être rattachée au rôle et aux qualités du leader* » Perret (2003). Dans ce cas, l'action du leader se caractérise par deux éléments essentiels : sa nature distinctive et sa conduite délibérée. Le tableau (2) suivant résume ces deux éléments que l'on retrouve dans l'article de Perret (2003).

Nature distinctive	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un changement en établissant une différence dans le temps entre différents états. - Le changement organisationnel se concrétise au travers d'éléments tangibles (ex : modification de structure) ou intangibles (modification des systèmes politiques et culturels). - Evaluation de l'action de démarcation par sa différence en termes de degré et/ou de nature avec l'action passée. - Accomplissement au travers d'un programme de changement - Le leader porte en lui les capacités régénératrices de l'organisation. - Le discours volontairement en rupture et actions symboliques sur le système politique et culturel, permettent un démarcage par rapport au passé. - Pouvoir du leader pour faire entendre cette voix « dissonante »
Conduite délibérée	<ul style="list-style-type: none"> - Inscription dans une logique où la situation de décision est de nature anticipée - Intervention clairement évidente du leader et sa décision d'action sur l'organisation - Nécessité d'un certain temps pour intervenir - Etat organisationnel donné que le leader cherche à modifier - Formalisation au travers d'un processus de planification plus ou moins rigide et évolutif (ex : refonte d'organigramme)

	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche planifiée (ex : prise de conscience du problème, connaissance et compréhension du problème, planification et action, stabilisation du changement)
--	--

Tableau n° 2 : nature distinctive et conduite délibérée de la logique de démarcation

La logique d'appui souligne quant à elle « *la nécessité pour le leader d'insérer sa démarche dans le contexte dans lequel il agit afin que son action soit acceptée et appropriée* » Perret (2003). Dans ce cas, l'action du leader se caractérise par deux éléments essentiels : sa nature cohésive et sa conduite émergente. Le tableau (3) suivant résume ces deux éléments que l'on retrouve dans l'article de Perret (2003).

Nature cohésive	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de conserver une certaine cohérence et une certaine identité avec le contexte afin que le changement soit assimilé et intégré - Les résistances au changement rappellent au leader qu'il ne suffit pas que le changement soit décrété pour que celui-ci prennent force de loi dans l'ensemble de l'organisation - Prise de conscience d'assurer l'institutionnalisation et la pérennisation du changement - Maintien d'une cohésion de la démarche du changement avec le contexte organisationnel - Evitement des remises en causes vécues comme trop douloureuses ou jugées trop arbitraires - Mise en avant de qualités de leader à long terme (ex : convictions, patience et engagement) - Logique de mobilisation à long terme qui vise une véritable appropriation des acteurs en transformant leurs comportements et leurs attitudes
Conduite émergente	<ul style="list-style-type: none"> - Actions et interactions quotidiennes pour donner vie et réalité du changement - Utilisation d'outils judicieux pour révéler l'action du leader (ex : management symbolique) - Accomplissement du changement au quotidien au travers de processus d'expérimentation qui permet de provoquer d'autres représentations et de créer de nouvelles formes d'interactions progressivement - Donner une réalité collective au changement en s'appuyant sur l'organisation - Contrôle complexe par le leader des mécanismes de contagion permettant de favoriser le développement du changement - Incertitude et imprévisibilité des résultats des actions menées

Tableau n° 3 : nature cohésive et conduite émergente de la logique d'appui

La conduite de la transformation met en évidence la concomitance des deux types de principes d'action et nous permet de montrer la conjonction de ces deux logiques. L'une tient à rompre avec le contexte organisationnel qui conduit à maintenir l'organisation en l'état plutôt que de favoriser sa renaissance. L'autre s'appuie sur ce contexte organisationnel car il est le seul capable de fournir le mouvement essentiel à l'accomplissement du changement. La première logique confronte les leaders aux raideurs et aux oppositions. La deuxième tend à y remédier en prenant la menace de leur faire déposséder l'intentionnalité de leurs démarches.

Afin de mieux comprendre les problèmes spécifiques auxquels la nature paradoxale du changement confronte les leaders, Perret (2003) propose une identification et un éclairage des

paradoxes que les leaders doivent gérer dans le cadre de leur conduite au changement. Le lecteur pourra se référer à l'annexe (b). Le tableau (4) montre les conflits et tensions qu'engendre la coexistence des logiques de démarcation et d'appui selon quatre niveaux de la conduite du changement.

	Logique de démarcation	Logique d'appui
La nature paradoxale de l'action du changement	Altérité	Identité
La dynamique paradoxale de l'action de changement	Révolution	Evolution
Les modalités paradoxales de la conduite du changement	Autorité	Autonomie
Les figures paradoxales du leader	Figure démiurgique	Figure socratique

Tableau n°4 : Conduite ambivalente du changement selon Perret (2003)

L'examen du changement organisationnel proposé par Perret (2003) met en évidence la nature paradoxale de ce processus. Le changement doit se comprendre comme un processus complexe et socialement construit de transformation d'un et dans un contexte organisationnel donné. Sa conduite doit se concevoir comme la construction synchronique des logiques antagonistes de démarcation et d'appui. Cela pose alors la difficulté de la gestion de ces logiques d'action. Si une attitude ambiguë du leader apparaît être indispensable pour mener le changement, celle-ci peut se révéler d'une part ardu à mettre en œuvre et d'autre part contre-productive dans ses conséquences. La mise en œuvre d'une conduite ambivalente peut être notamment difficile dans la mesure où elle contraint à une contiguïté étroite du paradoxe. Si celui-ci peut paraître intellectuellement attrayant, il est, dans le réel, un solide générateur d'angoisse et de stress psychologique. Dans les organisations, l'ambiguïté et le conflit de rôle sont des facteurs importants de stress, de désengagement, et de sur engagement. La confrontation du paradoxe oblige à développer une complexité cognitive et une complexité comportementale (Quinn, 1984). La mise en œuvre d'une conduite ambivalente du processus de libération des entreprises est ainsi difficile car contre intuitive, elle se révèle également parfois contre-productive. Pour comprendre cette difficulté, nous proposons de construire un cadre de référence pour l'étude de ces processus de libération dans le cadre du changement organisationnel.

2.2. Cadre de référence pour l'étude des processus de libération des entreprises

Pour des raisons de lecture pour nos travaux de recherche, nous proposons de résumer les natures paradoxales, les dynamiques paradoxales et les modalités paradoxales de la conduite du changement selon les travaux synthétiques issus de Smith et Lewis (2011). En effet, ces

auteurs présentent une catégorisation des tensions organisationnelles enrichie d'un état de l'art traitant chacune de ces tensions et des relations entre-elles. Nous pouvons y faire un parallèle intéressant par la suite afin d'étudier les processus de libération des entreprises. Le lecteur pourra se référer à l'annexe 3 pour plus de détails sur cette catégorisation.

Le paradoxe *Altérité/Identité* renvoie à la tension organisationnelle de l'appartenance (*Belonging paradox*¹). Celui entre *Révolution/Evolution* est associé à la tension de l'apprentissage (*Learning paradox*²). Enfin le paradoxe entre *Autorité/Autonomie* évoque la tension d'organisation du changement (*Organizing paradox*³). Nous notons que, dans le modèle de la conduite du changement proposé par Perret (2003), la tension organisationnelle de performance (*Performing paradox*⁴) n'est pas étudiée. Nous pensons que cette tension est importante dans le cadre du processus de libération des entreprises. En effet, elle met en évidence les problématiques issues des parties prenantes dans cette libération (leader libérateur, équipes et individus) et de leurs buts pouvant être divergents ou convergents. Nous faisons également le constat que le modèle ne présente pas de manière explicite les relations entre les opposés des paradoxes et les tensions organisationnelles associées. La figure (1) propose de définir le processus de libération des entreprises comme un espace social déformé par ses membres dans des directions contradictoires.

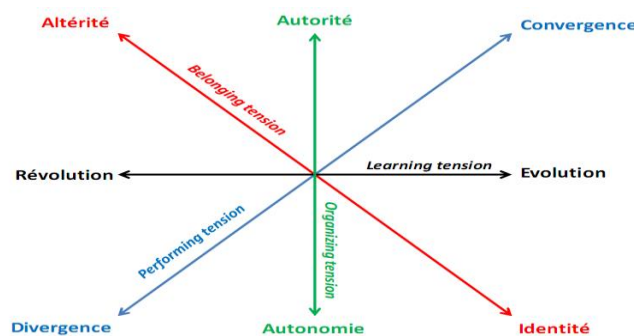


Figure n°1 : le processus de libération des entreprises, un espace social déformé

Afin d'avoir une vision plus concrète du rôle du leader libérateur, nous proposons d'étudier les processus de libération des entreprises à l'aide également des interactions⁵⁶⁷⁸⁹¹⁰ entre les

¹ Les identités favorisent les tensions entre l'individu et le collectif et entre les valeurs concurrentes, les rôles et les niveaux d'adhésion.

² Les efforts visant à adapter, renouveler, modifier, et innover favorisent des tensions nourricières entre la construction et la destruction sur le passé pour créer l'avenir

³ La structuration et le leadership favorisent la collaboration et la concurrence, l'autonomisation et la direction, et le contrôle et la flexibilité

⁴ La pluralité favorise des buts multiples et concurrents ainsi les parties prenantes cherchent le succès organisationnel de manière divergente.

⁵ Learning/Belonging : Les conflits entre la nécessité d'adaptation et de changement et le désir de conserver un sens pour soi et un but ordonné

différentes tensions organisationnelles proposées par Smith et Lewis 2011. En effet, nous mettons comme hypothèse que les « leaders libérateurs » n'utiliseront pas les mêmes logiques d'actions en fonction des tensions organisationnelles et de leurs interrelations qui peuvent apparaître et rencontrer dans le temps lors du processus de libération (dimension diachronique). La figure (2) expose cette proposition.

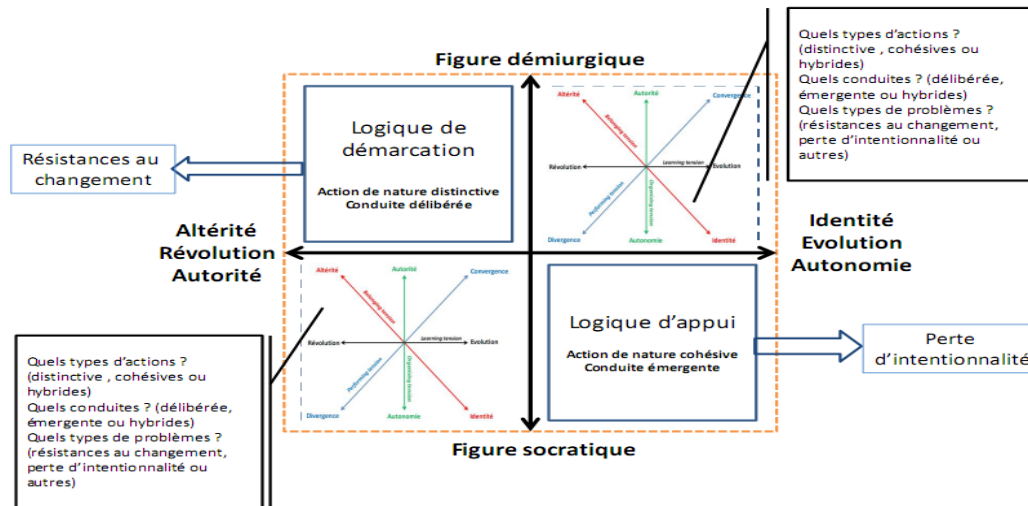


Figure n°2 : le processus de libération des entreprises comme un ensemble de conduites ambivalentes en fonction des tensions organisationnelles

Nous résumons les caractéristiques essentielles des figures démiurgique et socratique que l'on retrouve dans Perret (2003) à l'aide du tableau (5).

Figure démiurgique	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle essentiel, de visionnaire, de décisionnaire - Symbolique (incarnation de la volonté de changement) - Politique (légitimité des possibilités de changement) - Gestionnaire (décider et organiser la mise en œuvre du changement)
Figure socratique	<ul style="list-style-type: none"> - Dimension collective du leadership - Le projet de changement dépasse le cadre du décret - Rôle d'institutionnalisation du changement et de pérennisation - Pilotage des processus d'apprentissage pour favoriser l'émergence et la construction de représentations nouvelles

Tableau n°5 : Les caractéristiques essentielles des figures socratique et démiurgique

⁶ Learning/Organizing : Les routines et les capacités organisationnelles cherchent la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité tout en permettant des résultats souples, dynamiques et agiles

⁷ Performing/Organizing : Interaction entre les moyens et les fins. Salariés versus les demandes des clients. Haut engagement versus haute performance

⁸ Performing/Belonging : Choc entre l'identification et les objectifs en tant qu'acteurs qui négocient les identités individuelles avec des exigences sociales et professionnelles

⁹ Learning/Performing : Construire des capacités pour l'avenir tout en assurant le succès dans le présent

¹⁰ Belonging/Organizing : Les tensions entre l'individu et le groupe. Individualité versus action collective

Selon Perret (2003) « *Derrière les figures démiurgiques et socratiques du leader se cache fréquemment, une troisième figure : celle de Machiavel. Traiter conjointement des actions dans une logique de démarcation et dans une logique d'appui expose le leader à deux problématiques :*

- *La première est d'être perçue essentiellement comme un manipulateur. En effet, la tentation est grande pour les acteurs soumis à des injonctions apparemment paradoxales comme soyez autonomes !, de résoudre ce dilemme en considérant l'injonction comme essentiellement rhétorique et manipulateur*
- *Face à la nature complexe de l'action à mener, la deuxième problématique pour le leader réside dans la tentation de réduire sa conduite à l'unique jeu subtil de la ruse machiavélique pour garantir son succès. Si la victoire politique ne saurait être écartée de l'évaluation de la réussite d'un projet de changement, le succès de celui-ci repose également sur la participation et l'appropriation collectives dont la figure machiavélique s'accommode mal. En inspirant plus de la méfiance (voire de la défiance) que la confiance, le leader machiavélique n'est plus porteur que de ses propres intérêts et échoue alors à ses tâches d'institutionnalisation et de pérennisation du changement. »*

Les leaders libérateurs ont-ils une figure démiurgique, socratique ou machiavélique ? Cette question est intéressante car la conduite ambivalente du changement représente un ensemble de tâches difficiles et souvent contradictoires. Elle se révèle indispensable pour répondre à la complexité des enjeux stratégiques et organisationnels dans le cadre de la libération des entreprises. Nous pensons que la posture et les logiques d'actions ambivalentes du leader libérateur peuvent être à l'origine des tensions organisationnelles. Perret (2003) indique que cette conduite ambivalente du changement peut être caractérisée par sa nature, sa dynamique et ses modalités en fonction des individus qui vivent ces changements organisationnels.

Les salariés lors d'un changement organisationnel peuvent être simultanément en faveur (approche) et contre (évitement) un changement (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Piderit (2000) propose de concevoir les réponses individuelles face au changement comme des attitudes selon trois dimensions : cognitives, émotionnelles et comportementales. Pour une meilleure compréhension des relations entre processus de libération des entreprises, paradoxes identifiés et tensions organisationnelles, nous souhaitons étoffer notre modèle par un cadre de référence enrichi de différents niveaux : collectif (relation interprofessionnelle) et individus

(opérateurs, managers intermédiaires). En effet, nous mettons comme hypothèse que les tensions organisationnelles et leur interrelation peuvent apparaître en fonction des logiques d’actions développées par les « leaders libérateurs » au cours du processus de libération. La figure (3) expose le cadre de référence pour l’étude des processus de libération des entreprises.

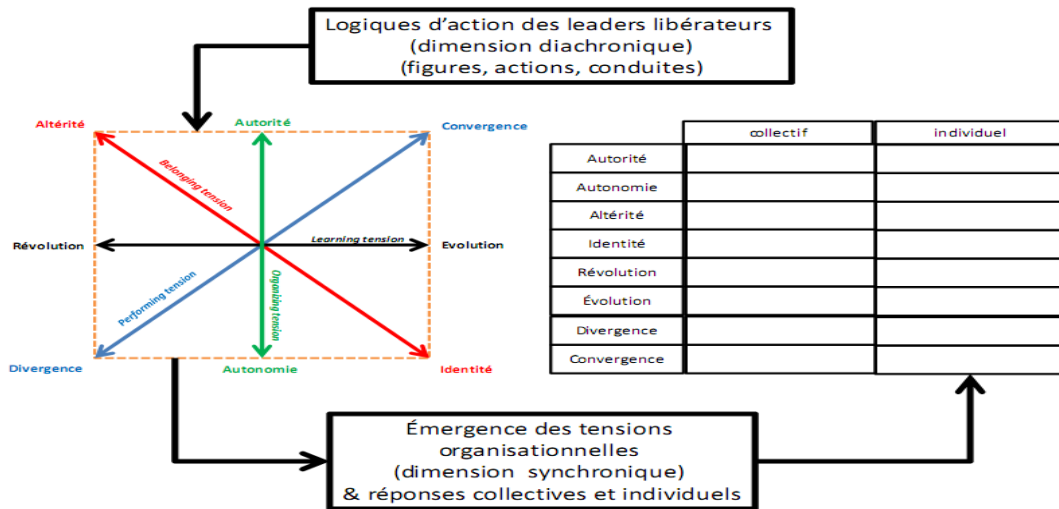


Figure n°3 : Cadre de référence pour l’étude des processus de libération des entreprises

Le cadre de référence pour l’étude des processus de libération des entreprises précise la nature multidimensionnelle de l’ambivalence au changement en lien avec les tensions organisationnelles. Nous mettons comme hypothèse de travail qu’un individu (ex : opérateur, manager intermédiaire) ou qu’une équipe peuvent être cognitivement en faveur d’un changement, tout en étant émotionnellement contre ce dernier. La détection et la compréhension de ces sources d’ambivalence au changement paraissent importantes afin de mieux comprendre et analyser les logiques d’actions des dirigeants libérateurs face aux multiples et paradoxales situations organisationnelles dans un contexte de changement comme la libération des entreprises. A notre connaissance, il n’existe pas d’étude qui se soit concentrée sur la manière dont la libération des entreprises est perçue par les membres d’une organisation avec le prisme des paradoxes et de leurs tensions associées. Selon nous, une approche discursive de ce type de changement est nécessaire pour comprendre les interprétations des acteurs, et découvrir ainsi les sources d’ambivalence générées par les tensions organisationnelles, les logiques d’actions et de conduite paradoxales des dirigeants libérateurs. Le cadre de référence proposé sera nourri au fur et à mesure par l’adoption de cette approche discursive.

3. Méthodologie de la recherche

Ce travail étant une première étude, nous présenterons ici les résultats empiriques auprès de deux profils (managers intermédiaires et opérateurs). Pour les managers intermédiaires, nous nous intéresserons aux tensions organisationnelles de type « *Performing* » (divergence/convergence) et « *Belonging* » (altérité/identité). Pour les opérateurs, il s'agira d'étudier leurs réactions au changement selon les tensions de type « *Organizing* » (autorité/autonomie) et « *Learning* » (révolution/évolution). Pour cette première étude, nous justifions le choix de ces tensions par profil pour les raisons suivantes :

- Au niveau des opérateurs, la libération des entreprises exhorte la prise d'initiative, la responsabilisation, l'autocontrôle et l'autonomie. Comment l'entreprise libérée permet-elle l'apprentissage de l'autonomie, de la prise d'initiative, etc... - par l'autonomie ? ou par l'autorité ? Comment les opérateurs ressentent, réagissent et vivent la mise en œuvre du processus de libération ? – comme une évolution par l'apprentissage de la responsabilisation, de l'autocontrôle ? ou alors comme un ensemble de micro-révolutions orchestrées par le leader libérateur dans la transformation de leurs rôles, leurs missions et leurs objectifs ? Quelles ambivalences se cachent au sein de ces tensions dans le discours des opérateurs ?
- Au niveau des managers intermédiaires, la libération des entreprises prône d'éradiquer, d'empêcher ou d'amoindrir les systèmes de commandement-contrôle. Comment ces profils professionnels vivent-ils la mise en œuvre de leur changement de posture, de rôle dans l'entreprise ? – en garantissant l'identité individuelle de ces personnes en les accompagnants par l'apprentissage de leurs nouvelles missions ? – en « forçant » le changement de leur identité professionnelle ? Quelles ambivalences se cachent au sein de ces tensions dans le discours des managers intermédiaires ?

Pour ces différentes questions, nous tenterons d'identifier les logiques d'actions paradoxales des leaders libérateurs (figures, actions, conduites et problèmes) selon le modèle de Perret (2003) qui sont sources des réactions des salariés. Cette étude préliminaire pourra alimenter notre cadre de référence de certains éléments de compréhension des processus de libération des entreprises.

Les discours sur la libération des entreprises appréhendent à la fois les dimensions cognitives et émotionnelles des tensions organisationnelles. Bien qu'il existe une solide relation entre les représentations (cognition et émotion) et les actions (comportements), ces dernières ne seront

pas étudiées dans cet article mais feront l'objet d'un autre travail de recherche complémentaire. Nous nous pencheront donc exclusivement sur les discours en faveur ou défaveur de la libération des entreprises en lien avec les tensions organisationnelles issues des paradoxes du changement, des logiques d'actions des leaders libérateurs et de leurs figures associées.

Selon Ford et McNamara (2002), l'interprétation des faits est fondamentale. Nous nous renvoyons au paradigme interprétativiste pour exposer la réalité organisationnelle comme un système socialement construit fait de significations partagées (Berger et Luckmann, 1966 ; Burrell et Morgan, 1979). Gioia, Thomas et al. (1994) attestent que la construction de sens est ancrée aux interprétations. Ainsi, la construction de sens peut expliquer comment certaines tensions provoquent de l'ambivalence (Perret 2003). Dans cette recherche, nous considérons que les discours sur la libération des entreprises, comme un ensemble de paradoxes du changement organisationnel, révèlent des attitudes en faveur du changement que l'on nommera « favorable au changement » et des attitudes opposées au changement que l'on appellera « opposé au changement ». En tant que telles, ces attitudes positives et négatives face aux tensions organisationnelles, aux natures paradoxales de l'action du changement, aux dynamiques paradoxales de l'action de changement, aux modalités paradoxales de la conduite du changement et aux figures paradoxales du leader libérateurs peuvent être vues comme des croyances qui produisent les réponses au changement.

Nous présentons deux études de cas afin d'avoir une vision plus précise sur l'impact des tensions organisationnelles et leurs relations sur les représentations des opérateurs et des managers intermédiaires. Cela nous permet également de pouvoir étudier plus finement l'impact des logiques d'actions paradoxales du leader libérateur qui peuvent impacter les discours des salariés (nature de l'action, nature de la conduite, type de problèmes, etc...) et de mettre en avant les dimensions paradoxales de son rôle dans ces différentes typologies de contexte de changement. L'étude a utilisé une méthodologie de nature qualitative qui met l'accent sur les récits des personnes à propos de la libération de leur entreprise. La première entreprise est une PME de 93 salariés qui a débuté la libération de son organisation vers la fin 2012 (que l'on appellera l'entreprise A). La deuxième est une autre PME de 72 salariés qui a commencé son changement organisationnel depuis le deuxième semestre 2014 (que l'on baptisera l'entreprise B). Ces récits ont été obtenus par le biais de 40 entretiens semi-directifs d'une heure en moyenne : 11 dans l'entreprise A (4 managers intermédiaires et 7 opérateurs); 13 dans l'entreprise B (5 managers intermédiaires et 8 opérateurs). Pour le lecteur, nous

précisons que les périodes des entretiens dans les entreprises A et B sont très différentes. En effet, pour l'entreprise A, les interviews ont été effectuées 8 mois (période entre janvier 2013 et mars 2013) après le démarrage du changement organisationnel. Pour l'entreprise B, nous avons rencontré le dirigeant lors d'un colloque sur l'entreprise libérée et nous lui avons exprimé le souhait de venir effectuer des entretiens dans son entreprise. Les interviews ont été effectuées de septembre 2015 à décembre 2015.

Le contenu des entretiens a été étudié par moyen d'un codage de données sur la base de trois méta-catégories définies *à priori* : le processus de changement, le contexte, le contenu (Miles et Huberman, 1991). De ces données, 507 extraits de discours (dont 206 pour l'entreprise A, 301 pour l'entreprise B), soit des ensembles de quelques phrases, ont été codés dans des catégories spécifiques et codés comme globalement favorables ou défavorables pour le projet de libération des entreprises. Le lecteur pourra se référer aux annexes (c) et (d) pour le cadrage de codage. Les ambivalences au sein des tensions organisationnelles étudiées dans cette étude ont été appréhendées comme étant la coexistence d'être favorable (réactions positives) et d'être opposé (réactions négatives) à la libération de l'entreprise.

4. Résultats empiriques

Sur la base des catégories proposées par Miles et Huberman (1991), une première analyse de données a permis de classer des extraits de discours selon leur connotation favorable (+) ou opposée (-) au processus de libération des entreprises au sein des deux entreprises étudiées. Nous remarquons que pour chaque entreprise étudiée, aucune fréquence de codage n'est dominante (voir annexe (e)). Nous observons donc que les trois catégories ont la même importance pour les opérateurs et les managers intermédiaires dans le cadre de la libération de l'entreprise. Bien que les fréquences de codage soient intéressantes pour former nos interprétations, elles ne peuvent pas démontrer une quelconque conséquence. En tant que support méthodique à l'interprétation, ces fréquences permettent les seuls constats suivants :

- Pour l'entreprise A : les catégories processus, contenu et contexte interne apparaissent négatives pour les managers intermédiaires et mitigées pour les opérateurs,
- Pour l'entreprise B : elles apparaissent positives pour les managers intermédiaires et mitigées pour les opérateurs.

Suite à ces observations introductives, des extraits codés ont été analysés afin de faire émerger les sources d'ambivalence exprimée par les opérateurs et les managers intermédiaires des

deux entreprises dans le discours de la libération des entreprises. Les sections suivantes exposent les résultats pour chaque entreprise et pour chaque catégorie.

4.1. L'entreprise A, la libération comme source d'ambiguïté et générateur de tensions interprofessionnelles

4.1.1. Ambivalence des objectifs du projet pour les opérateurs (contenu)

Comme les fréquences des extraits codés le suggèrent, les réactions des opérateurs face au contenu de la libération de leur entreprise semblent mitigées, compte tenu qu'approximativement un peu plus de la moitié des extraits sont codés dans les réactions favorables au changement (responsabilisation, autonomie, prise d'initiative, etc...). Bien que les arguments des opérateurs apparaissent globalement en faveur de la philosophie générale du changement, des craintes sont exprimées sur les réels objectifs et les résultats attendus. Par exemple, certaines réactions au changement mettent en lumière l'ambivalence de perceptions qui sont à la fois favorables et non favorables pour la libération de leur organisation.

« Notre autonomie dans la prise d'initiative, c'est bien pour nous et valorisant. Mais, on peut se tromper dans nos choix et on ne sait pas comment éviter cela, C'est une source de stress d'être en plus responsable de choses que l'on ne faisait pas. » OP3a-T4

« Obliger les opérateurs à la responsabilisation sur leur travail sans plus avoir de chef pour nous rassurer le cas où ... c'est embêtant, par ce que certains opérateurs n'ont pas les compétences qu'il faut pour faire leur boulot correctement ... mais cela peut nous permettre à certains de mieux travailler en équipe en s'entraidant » OP1a-T7

« Pour moi, aller plus dans la prise d'initiative et être plus responsable est une chose normale et une évolution correcte dans mon travail, mais pour certains collègues, c'est très compliqué car ils peuvent ne pas se sentir à l'aise avec cela, c'est pour eux une sorte de changement un peu obligé, d'ailleurs ils en parlent tout le temps et cela peut créer des tensions entre nous » OP2a-T1

« On nous a dit que nous devons être plus autonome et que mon chef ne sera plus là pour contrôler ce que je fais, c'est à fois bien et pas bien car sur des problèmes qualité j'ai besoin d'avoir quelqu'un qui me dise ce que je fais est dans le bon sens et maintenant, j'hésite à expédier certaines pièces car je ne suis pas sûr de moi. Mais je suis content que l'entreprise me fasse plus confiance et donc plus motivée» OP7a-T9

« Maintenant, on est plus libre car c'est une décision de notre patron, mais on ne fait pas tout ce que l'on veut.... Et heureusement sinon, ce serait le foutoir. Certains d'entre nous osent faire des choses comme modifier le programme de production, notre patron nous dit que c'est cela la prise d'initiative, mais d'autres opérateurs ne font plus cela car ils ont fait une erreur il y a 2 mois qui a très embêté notre client qui a appelé notre patron Ils se sont faits presque fait passer un savon. Il leur a dit, vous pouvez vous tromper mais pas souvent ». OP6a-T12

Globalement, l'analyse de certains extraits du contenu souligne des tensions dans les objectifs de libération pour les opérateurs au niveau de l'apprentissage de l'autonomie par l'autonomie ou alors par une obligation d'être autonome, d'être plus responsable et de prendre de plus en plus d'initiative. Certains opérateurs de l'entreprise A, perçoivent cela comme une évolution

normale de leur travail mais aussi comme une révolution qui peut leur faire peur et générer du stress et tensions entre ceux qui adhèrent et ceux qui expriment une réaction défavorable.

4.1.2. Une mise en œuvre autoritaire et contradictoire pour les managers intermédiaires (processus)

Les réactions des managers intermédiaires de l'entreprise A concernant le processus de changement semble converger comme environ 69% des extraits sont liés à des réactions non favorables au changement de leur mission et de leur rôle dans l'entreprise libérée. Nous avons observé que la libération de l'entreprise A est en effet négativement perçue par les managers intermédiaires pour deux raisons principales : la libération de l'entreprise est perçue comme autoritaire et contradictoire.

« Avant j'avais un rôle de responsable d'un atelier de production..., je passais du temps sur le terrain pour m'assurer que nous puissions livrer nos clients dans les temps avec le peu de moyen que nous avons de la direction... , maintenant, on m'impose de me trouver une autre fonction mais pour accompagner les opérateurs sans les commander et sans leur mettre de pression par le contrôle de ce qu'ils font tous les jours, mais avant j'étais aussi là pour prendre des décisions avec eux pour me rassurer et les rassurer..., je ne comprends pas cela car c'est bizarre de nous dire d'arrêter des choses que nous ne faisons pas ou alors qui apporter de la valeur pour nos gars et pour l'entreprise ». MI3a-T2

« Notre directeur nous a dit – maintenant c'est les opérateurs qui ont le pouvoir, ... vous votre nouveau job c'est de les laisser faire et les laisser tranquille, vous devez maintenant vous préoccuper de vous et de devenir de vrai leader pour les accompagner dans le temps mais pour le moment vous devez les former à être autonome, responsable et leur fournir vos compétences techniques et organisationnelles et après on verra pour vos prochaines missions. On s'est dit entre nous, si on fait cela, on va scier la branche sur laquelle on est assis. C'est pour cela que certains collègues chef d'îlots ne vont pas tout donner et même donner des choses fausses» MI1a-T7

« Il y a un an, ma direction m'a envoyé en formation pour apprendre à manager et à développer une équipe efficace, ... c'était pour moi très bien car j'ai pu progresser dans ma manière d'encadrer mes équipes de production et maintenant on me demande de faire l'inverse et d'abandonner ce que j'ai pu apprendre en formation pendant quatre mois, je suis dans une posture où je ne sais plus qui je suis professionnellement parlant ... Je suis prêt à changer mes habitudes de travail mais avec le temps adapté pour mieux rebondir et trouver de nouvelles satisfactions dans mon nouveau rôle » MI2a-T1

Au-delà du caractère autoritaire et contradictoire, les réactions non favorables au changement apparaissent lorsque les managers intermédiaires sont amenés à transférer leurs connaissances et leurs compétences aux opérateurs soit en faisant semblant de le faire, soit en le faisant malgré eux. Nous mettons donc en avant l'importance que les managers intermédiaires donnent dans leur degré d'engagement dans la mise en œuvre (effet de sabotage, cynisme, faux semblant ou engagement réel), comme un facteur devant être pris en compte dans le processus de libération. Nous constatons également une perception ambivalente entre la convergence des changements de rôle des managers intermédiaires et également une divergence dans la manière de respecter le bon déroulement de ces changements. La majorité

des managers intermédiaires expriment également une perte d'identité (source d'angoisse) et également le besoin de changer (source d'épanouissement).

4.1.3. Amplification des tensions entre les opérateurs et les managers intermédiaires (contexte interne)

Comme les fréquences des extraits codés le suggèrent, les réactions des opérateurs par rapport au contexte interne de l'entreprise A semblent également mitigées, comme approximativement la moitié des extraits a été codée parmi les réactions opposées au changement. Au niveau des managers intermédiaires, 63% sont farouchement opposés. Globalement, de nombreuses réactions évoquent la l'incompatibilité au changement liée au contexte de l'entreprise et aux relations interprofessionnelles initiales. Ceci est illustré par les extraits suivants :

« Je suis bien content de plus avoir de chef a qui rapporté directement, car il passait son temps en réunion et connaissait pas tous les problèmes du terrain et venant faire des audits de mon poste, mais son rôle était important car il me respectait tout de même, mais c'était son travail » OP2a-T12

« On ne va plus avoir de responsable, car on sera plus autonome, mais je me demande bien ce qu'ils vont faire, avoir un salarié plus élevé que le mien pour rien faire, ce n'est pas bien » OP1a-T8

« J'avais des souci d'autorité avec l'une de mes équipes, je n'ai pas réussi à trouver de solution pour les fédérer avant, maintenant, je suis bien content que la direction m'oblige à ne plus être leur chef, ... mais je vais passer 3 mois avec eux pour les accompagner dans leur autonomie, cela n'est pas sans risque, c'est tendu pour moi, cette situation aggrave plus l'ambiance de travail qu'autre chose, j'ai peur qu'il ne m'écoute pas alors que c'est la décision de la direction de les accompagner à ce changement » MI4a-T14

« Certains opérateurs ne me saluent plus alors qu'avant on pouvait discuter un peu ensemble même s'ils me considéraient seulement que leur chef. Quand j'arrive au café, ils font mine de ne pas me voir ou alors certains partent, j'en ai parlé à ma direction, qui me dit que c'est moi le fautif car j'ai un comportement de chef et non de leader » MI2a-T3

Plus spécifiquement, notre analyse fait sortir un facteur qui est lié à la culture de l'entreprise A. L'analyse du contexte interne suggère une tension entre l'instabilité initiale des relations interprofessionnelles et la stabilité décrétée par la direction avec la libération de l'entreprise. Au lieu de créer une stabilité du climat social interne, le projet de libération de l'entreprise a accentué l'instabilité des relations qu'il existait entre les managers intermédiaires et les opérateurs. La méfiance et la défiance des opérateurs pour leurs anciens chefs se sont aggravées.

4.2. L'entreprise B, vers un changement positif pour les parties prenantes

4.2.1. La déclinaison des objectifs du projet par consensus (contenu)

Comme les fréquences des extraits codés le suggèrent, les réactions des opérateurs face au contenu de la libération de leur entreprise semblent mitigées, compte tenu

qu'approximativement un peu plus de la moitié des extraits sont codés dans les réactions favorables au changement (responsabilisation, autonomie, prise d'initiative, etc...). Nous retrouvons des extraits similaires avec l'entreprise A. Bien que les arguments des opérateurs apparaissent globalement en faveur de la philosophie générale du changement, les craintes exprimées ne sont pas les mêmes que pour l'entreprise A. Les opérateurs B s'interrogent plus sur la capacité de l'entreprise à trouver les moyens adaptés et le temps nécessaire aux managers intermédiaires (qui changent de rôle) pour les aider dans leur tâche d'apprentissage de leur autonomie. Par exemple, certaines réactions au changement mettent en lumière l'ambivalence de perceptions qui sont à la fois favorables et non favorables pour la libération de leur organisation.

« Je sais que mon ancien chef sera présent tout le temps pour m'aider à prendre plus de responsabilité et de prise d'initiative, mais je sais qu'il va devoir gérer d'autres projets en terme d'innovation produits ou d'amélioration de machines-outils, mais il m'a dit que je pouvais lui demander conseil aussi souvent que je le voulais, on verra, si c'est le cas ». OP8b-T7

« J'aurai besoin d'être soutenu dans ce changement, car même si on nous donne du temps, il va falloir prouver que l'on est capable de prendre des initiatives rapidement, j'ai des craintes car je ne sens pas encore prête pour régler moi-même certains problèmes qualité ou techniques, mon ancien chef viendra me donner un coup de main si nécessaire mais j'ai peur de déranger car ce n'est plus son rôle de contrôler mon travail » OP4b-2

« Dès fois, je n'ose pas faire des choses moi-même de peur de dérégler la machine et de ne plus savoir la faire marcher, avant il y avait le régleur qui venait faire ce travail, maintenant c'est moi et c'est de temps en temps pas facile mais j'apprends tous les jours » OP1b-T5

Globalement, l'analyse de certains extraits du contenu souligne des tensions entre le temps d'apprentissage de leur autonomie, de leur responsabilisation et prise d'initiative et les moyens associés pour arriver à un niveau d'apprentissage de qualité. Les opérateurs ressentent la libération de leur organisation comme une évolution car elle est soutenue par un apprentissage continu et journalier de la part des anciens managers intermédiaires. Ces derniers ont émis 69% de réactions favorables au contenu du changement, car ils y perçoivent une réelle valorisation de leur champ de compétence.

« Je suis satisfait et fier de remettre en cause mon autorité managériale, et d'oublier ce que j'ai pu apprendre à l'école ou dans d'autres séminaires. Je trouve que ma nouvelle fonction est plus intéressante J'accompagne le terrain dans leur polyvalence, leur génération d'idée et comment les mettre en place ... j'ai plus de temps pour faire des projets orientés produits et j'aime bien cela ». MI3b-1

4.2.2. L'apprentissage organisationnel comme processus d'évacuation des tensions (processus)

Comme les fréquences des extraits codés le suggèrent, les réactions des managers intermédiaires face au processus de la libération de leur entreprise semblent favorables, compte tenu qu'approximativement plus de la moitié des extraits sont codés dans les réactions

favorables au changement (changement identitaire de leur profession, convergence de leur nouvelles missions). Ceci est illustré par les extraits suivants :

« Même si au début, j'exprimais des doutes sur le bien-fondé de la libération de notre entreprise, je suis maintenant convaincu que nous sommes dans une bonne voie, mais cela va demander du temps mais également d'arriver à trouver les modes d'apprentissage à la fois pour nous, cadre, mais aussi pour les opérateurs, et d'éviter de les mettre dans des situations délicates ». MI4b-T10

« Maintenant que nous avons lancé le processus, il ne faut surtout pas revenir en arrière, car cela nous mettra en porte à faux auprès des gars du terrain. Il faut tout de même avoir une certaine présence pour veiller au retour des mauvaises habitudes ». MI6b-T12

« J'ai commencé depuis 6 mois à changer ma posture pour devenir un facilitateur pour accompagner les usineurs et j'y trouve une reconnaissance lorsqu'ils me remercient de mon aide et de mon expérience mais nous devons encore convaincre un certain nombre de prendre plus de responsabilité et de prise d'initiative et de ne pas attendre que le travail tombe ». MI2b-T3

Plus spécifiquement, notre analyse fait remonter un facteur intéressant sur la maturité des managers intermédiaires à changer de missions et leur degré d'apprentissage pour mieux accompagner les opérateurs à apprendre à devenir autonomes par exemple. L'analyse du processus de libération suggère tout de même une tension entre le besoin d'apprentissage de l'autonomie et l'apprentissage par l'autonomie comme peuvent le décrire les extraits suivants :

« On nous a dit que maintenant que l'on aurait les moyens d'être plus autonome, responsable que l'on pourra mettre en place des idées d'amélioration sans faire appel aux responsables, mais il est toujours bien d'avoir l'avis de notre hiérarchie pour échanger si la solution que l'on met en place est bien ou pas » OP4b-T7

« Je suis capable d'être autonome, mais si je suis face à un problème très grave pour l'entreprise, je serai rassuré que les managers des bureaux puissent m'apporter des informations pour m'aider à résoudre ce problème J'apprends vite mais comme à l'école on a aussi besoin de professeurs pour nous aider » OP3b-T14

Globalement, au niveau des opérateurs, l'analyse de certains extraits du processus souligne des tensions entre leurs capacités d'apprentissage par l'autonomie et le degré de liberté et d'initiative pour garantir l'apprentissage de l'autonomie. Pour certains opérateurs, il s'agit d'une révolution dans leur travail mais qui peut être accompagné par les managers intermédiaires pour les faire évoluer vers l'autonomie et la responsabilité.

4.2.3. L'émergence d'une construction collective encore fragile (contexte interne)

Comme les fréquences des extraits codés le suggèrent, les réactions des managers intermédiaires face au contexte interne de l'entreprise B semblent mitigées, compte tenu qu'approximativement plus de la moitié des extraits sont codés dans les réactions favorables au changement. Les réactions des opérateurs semblent également mitigées, compte tenu qu'approximativement plus de la moitié des extraits sont codés dans les réactions opposées au changement. Ceci est traduit par les exemples d'extraits suivants :

« Même si maintenant, je me sens à l'aise dans mon nouveau rôle d'accompagnant, j'ai tout de même des craintes que des tensions subsistent avec les opérateurs en cas de problèmes complexes à gérer, mais j'ai confiance dans leur responsabilité, mais il faut accompagner certains opérateurs plus que d'autres et cela peut entraîner des rivalités en eux, donc attention à cela ». M1b1-2

« Nous devons gérer le quotidien en produisant des pièces bonnes avec le bon délai pour nos clients, mais on n'est pas toujours au courant des nouveaux projets qui arrivent et cela je crée pour moins de la frustration, car c'est nous qui apportons la valeur au produit et quand les anciens chefs restent entre eux pour développer de nouvelles choses, on est laissé trop souvent à l'écart ». OP5b-T14

Globalement, l'analyse de certains extraits du contenu souligne des tensions entre la gestion du quotidien (exploitation) et la gestion des nouveaux projets de développement produits (exploration). Les managers intermédiaires en ne jouant plus le rôle d'encadrement sont désormais alloués à la gestion de l'avenir et délaissent le présent.

La section suivante consiste en une discussion des différents résultats présentés en deux parties. La première partie est dédiée sur les perceptions ambivalentes ancrées au sein du changement opéré dans les deux entreprises différentes. La deuxième partie est consacrée à une première analyse des relations entre les différentes figures développées par les leaders libérateurs et les impacts de leur conduite ambivalente sur les discours des salariés. Cette section nous permettra de construire une première grille de lecture du processus de libération.

5. Discussions

Cette recherche montre comment des perceptions ambivalentes sont ancrées au cœur du processus de libération des entreprises dans les deux cas étudiés. Le cadre contextualiste mobilisé permet de voir l'émergence de différentes tensions qui sont sources d'ambivalence. Les ambivalences au niveau des opérateurs de l'entreprise A sont bien issues des tensions entre autorité/autonomie (*organizing*) et révolution/évolution (*learning*). Nous faisons le même constat au niveau des managers intermédiaires sur les tensions entre altérité/identité (*belonging*) et divergence/convergence (*performing*). Les tableaux (6) et (7) présentent les relations entre les différentes tensions et les sources d'ambivalence associées.

Tensions organisationnelles	Ambivalence au niveau individuel	Ambivalence au niveau collectif
Autorité	niveau opérateur (A1)	relations interprofessionnelles (A5) stabilité décrétée/instabilité du climat social actuelle
Autonomie	apprentissage de l'autonomie/obligation d'autonomie	
Altérité	niveau manager intermédiaire (A2)	
Identité	perte d'identité professionnelle/besoin de changer	
Révolution	niveau opérateur (A3)	
Evolution	évolution vers l'autonomie/révolution par l'autonomie	
Divergence	niveau manager intermédiaire (A4)	
Convergence	convergence des changements/divergence du changement	

Tableau n°6 : tensions organisationnelles et ambivalences dans l'entreprise A

Tensions organisationnelles	Ambivalence au niveau individuel	Ambivalence au niveau collectif
Autorité	<u>niveau opérateur (B1)</u>	<u>relations interprofessionnelles (B5)</u> gestion du quotidien/gestion de l'avenir
Autonomie	apprentissage par l'autonomie/apprentissage de l'autonomie	
Altérité	<u>niveau manager intermédiaire (B2)</u>	
Identité	délégation de l'autonomie des opérateurs /acteur de l'autonomie des opérateurs	
Révolution	<u>niveau opérateur (B3)</u>	
Evolution	rapidité de l'acquisition de l'autonomie/lenteur de l'apprentissage de l'autonomie	
Divergence	<u>niveau manager intermédiaire (B4)</u>	
Convergence	degré de liberté de responsabilisation des opérateurs/apprentissage de la délégation de l'autonomie des opérateurs	

Tableau n°7 : tensions organisationnelles et ambivalences dans l'entreprise B

Prises ensembles, les tensions permettent d'expliquer les interprétations ambivalentes du contenu, du processus et du contexte interne lors de la libération de libération des entreprises A et B. Malgré la même nature des tensions organisationnelles, nous constatons que les ambivalences sont très différentes de l'entreprise A à l'entreprise B. Plus précisément, pour l'entreprise A, les tensions organisationnelles semblent semer des doutes, de la suspicion, des craintes au niveau des opérateurs sur leur capacité à changer pour prendre plus de responsabilité, d'autonomie et prendre des initiatives. Au niveau des managers intermédiaires, une forte résistance est accompagnée de cynisme amplifié par une difficulté à vouloir changer leur rôle dans l'entreprise. Ces tensions sont également source de conflits interprofessionnels. Pour l'entreprise B, les ambivalences sont très différentes, malgré la présence des mêmes tensions organisationnelles. Les opérateurs restent assez perplexes sur leur capacité à évoluer vers plus d'autonomie et de responsabilité. Ils comptent beaucoup sur leurs anciens chefs pour les aider et les accompagner pour remplir cet objectif. Les managers intermédiaires ont également des doutes à propos des réels objectifs et conséquences de la libération de leur organisation. Cependant, ils ne sont pas opposés mais ils demandent des garanties pour que la responsabilisation et l'autonomie des opérateurs se fassent dans les meilleures conditions possibles (temps et moyens d'apprentissage) avant d'œuvrer à leurs nouvelles fonctions. Les managers intermédiaires sont également pour la plupart assez sceptiques sur les priorités de leur organisation en termes de gestion du quotidien déléguée aux opérateurs et la gestion de l'avenir pilotée dorénavant par eux-mêmes. Plutôt que de souligner les résistances plus ou moins fortes des opérateurs et des managers intermédiaires interviewés des entreprises A et B, nous mettons en avant les ambivalences de différentes natures au sein des processus de libération, qui elles-mêmes résultent des mêmes tensions organisationnelles.

Nous pouvons expliquer les natures différentes des ambivalences au processus de libération par le rôle prépondérant du leader libérateur. Les tableaux (8) et (9) présentent les types

d'action et de conduite, la nature et la dynamique du changement et les modalités de la conduite du changement utilisés par les dirigeants des entreprises A et B.

Individu	Réaction	Ambivalence	Figure du leader libérateur	Type d'action	Type de conduite	Type de problèmes	Nature de l'action du changement	Dynamique de l'action de changement	Modalité de la conduite du changement
Opérateur	Mitigée (-)	A1,A3	Machiavélique	Distinctive et cohésive	Délibéré et émergente	Résistance moyenne au changement	Altérité et identité	Révolution et évolution	Autorité et autonomie
Manager intermédiaire	Opposée	A2,A4	Démiurgique	Distinctive	Délibérée	Forte résistance au changement	Forte divergence pour l'altérité	Révolution	Autorité

Tableau 8 : conduite ambivalente du processus de libération de l'entreprise A

Individu	Réaction	Ambivalence	Figure du leader libérateur	Type d'action	Type de conduite	Type de problèmes	Nature de l'action du changement	Dynamique de l'action de changement	Modalité de la conduite du changement
Opérateur	Mitigée (+)	B1,B3	Socratique	Cohésive	Délibéré et émergente	Résistance faible au changement	Identité	Evolution	Autonomie
Manager intermédiaire	Mitigée (-)	B2,B4	Machiavélique	Distinctive et cohésive	Délibéré et émergente	Résistance moyenne au changement	Faible divergence pour l'altérité et sauvegarde de l'identité	Révolution et évolution	Autorité et autonomie

Tableau 9 : conduite ambivalente du processus de libération de l'entreprise B

Contrairement au modèle de démarcation-appui de Perret (2003), nous avons émis l'hypothèse que les leaders libérateurs peuvent utiliser différentes stratégies pour la conduite de leur projet de libération de leur entreprise en fonction des individus afin de garantir le succès du changement. Pour l'entreprise A, le dirigeant s'est concentré sur l'acquisition rapide de l'autonomie, de responsabilisation et de prise d'initiatives des opérateurs en utilisant le jeu de la manipulation *« je ne vous impose pas cela ... mais je vous demande de le faire »* en utilisant le contexte interne (climat social) pour accélérer le processus de libération. C'est pourquoi, les opérateurs ont des réactions mitigées (-). Sa conduite pour le changement est très différente pour les managers intermédiaires qui ont émis des réactions opposées *« vous avez l'obligation de permettre à vos opérateurs d'évoluer vers l'autonomie sans votre aide »*. Pour l'entreprise B, le dirigeant s'est plutôt focalisé sur l'adoption de son projet d'abord par les managers intermédiaires en insistant sur leur rôle important dans ce changement *« vous êtes les garants de ce processus de changement en développant et en accompagnant les opérateurs vers plus de responsabilités et de prises d'initiatives, vous êtes maintenant devenus des facilitateurs et plus des chefs qui encadrent et contrôlent »*. Sa stratégie subtile a permis de mettre en avant les compétences managériales des anciens chefs pour les faire

adhérer au projet et ainsi permettre un meilleur apprentissage des opérateurs pour la responsabilisation et par l'autonomie « *Vos anciens responsables évolueront dans d'autres fonctions pour maintenir la pérennité de votre entreprise par le développement de nouveaux projets mais seront garants de votre montée en puissance ... le temps nécessaire pour une autonomie et une prise d'initiatives responsables et efficaces* ».

Malgré ses contributions, cette recherche a plusieurs limites. Premièrement, elle est basée sur seulement deux études de cas. Si cela est suffisant pour déchiffrer un phénomène, il conviendrait de poursuivre cette recherche par d'autres études de cas à la fois différents mais également semblables pour soutenir la validité des résultats. Deuxièmement, la méthode de codage des extraits en réactions négatives et positives au processus de libération n'est pas indépendante des résultats. En effet, celle-ci peut avoir conduit à systématiquement examiner des réactions positives et négatives au changement, soit de l'ambivalence. Troisièmement, cette étude n'a pas pris en compte le processus de libération sur le moyen terme. En effet, les interviews ont été effectuées quelques mois après le début du lancement du projet de changement. Il conviendrait de prolonger cette étude à différentes périodes du processus de libération afin de vérifier si les ambivalences perdurent dans le temps, se renforcent ou disparaissent ou si d'autres ambivalences apparaissent. Enfin, l'approche discursive gagnerait à être renforcée par une analyse des comportements des opérateurs et managers intermédiaires dans le cadre d'une analyse plus approfondie des corrélations entre les ambivalences des acteurs organisationnels et les interactions entre les tensions organisationnelles proposées par Smith et Lewis (2011).

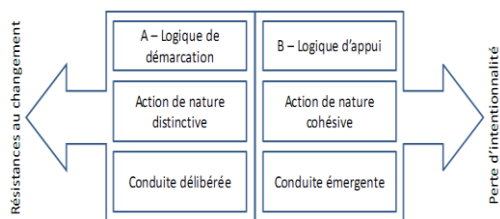
6. Conclusion

Cette recherche avait plusieurs objectifs. Dans un premier temps, nous avons développé un cadre de référence pour comprendre et analyser les propriétés du processus de libération d'entreprises à l'aide d'une approche paradoxale de la conduite du changement. Pour cela, nous avons identifié certains paradoxes organisationnels et les tensions associées. Notre travail de recherche a utilisé le modèle démarcation-appui développé par Perret (2003) afin de mettre en avant les logiques d'action et les conduites ambivalentes de changement pouvant être utilisées par les leaders libérateurs. Cette modélisation a été complétée par un apport venant de la théorie des paradoxes développée par Smith et Lewis (2011). Nous avons proposé de caractériser le processus de libération des entreprises comme un ensemble de conduites ambivalentes en fonction des tensions organisationnelles. Dans un deuxième temps,

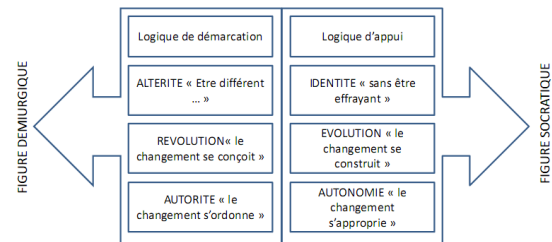
notre recherche a exploré les sources d'ambivalences dans le discours d'un ensemble d'opérateurs et de managers intermédiaires à l'aide d'interviews et de l'analyse de certains extraits. Pour cela, nous avons sélectionné deux entreprises ayant développé un changement organisationnel à l'aide de la libération des entreprises. Les résultats empiriques démontrent un lien fort entre le processus de libération, le contenu du changement et le contexte interne de l'entreprise. Nous avons identifié que les deux entreprises n'ont pas utilisé les mêmes stratégies du développement de leur changement bien que les tensions organisationnelles soient les mêmes lors de la libération. Ces stratégies ont générées des tensions qui sont sources d'ambivalences (à la fois opposé et favorable au changement) pour les opérateurs et les managers intermédiaires. Enfin, notre étude nous permet de valider une des hypothèses, celle où les leaders libérateurs utilisent des stratégies d'actions et de conduite de changement en fonction des acteurs. Ils développent donc des figures managériales différentes.

7. Annexes

Annexe (a) : Modèle Démarcation-Appui (Perret 2003)



Annexe (b) : Conduite ambivalente du changement (Perret 2003)



Annexe (c) : Catégorisation des tensions organisationnelles (Smith et Lewis 2011)

Categorization of Organizational Tensions



Annexe (d) : Cadre de codage des réactions à la libération des entreprises

Catégorie	Favorable à la libération	Opposé à la libération
Processus	Quels sont les facteurs que l'opérateur perçoit positivement dans la libération de l'entreprise dans laquelle il travaille ?	Quels sont les facteurs que l'opérateur perçoit négativement dans la libération de l'entreprise dans laquelle il travaille ?
Contexte interne	Quels sont les facteurs du contexte de l'entreprise que l'opérateur perçoit comme supportant le processus de libération ?	Quels sont les facteurs du contexte de l'entreprise que l'opérateur perçoit comme étant contre le processus de libération ?
Contenu	Quels sont les facteurs que l'opérateur perçoit positivement dans les objectifs de la libération dans laquelle il travaille ?	Quels sont les facteurs que l'opérateur perçoit positivement dans les objectifs de la libération dans laquelle il travaille ?
Catégorie	Favorable à la libération	Opposé à la libération
Processus	Quels sont les facteurs que le manager intermédiaire perçoit positivement dans la libération de l'entreprise dans laquelle il travaille ?	Quels sont les facteurs que le manager intermédiaire perçoit négativement dans la libération de l'entreprise dans laquelle il travaille ?
Contexte interne	Quels sont les facteurs du contexte de l'entreprise que le manager intermédiaire perçoit comme supportant le processus de libération ?	Quels sont les facteurs du contexte de l'entreprise que le manager intermédiaire perçoit comme étant contre le processus de libération ?
Contenu	Quels sont les facteurs que le manager intermédiaire perçoit positivement dans les objectifs de la libération dans laquelle il travaille ?	Quels sont les facteurs que le manager intermédiaire perçoit positivement dans les objectifs de la libération dans laquelle il travaille ?

Annexe (e) – Fréquences positives (+) et négatives (-) des réactions à la libération des entreprises (A et B)

Catégorie	Profil des participants (entreprise A)	Nombre d'extraits	Fréquences			
			NB(+)	NB(-)	%(+)	%(-)
Processus	Opérateurs	33	19	14	57%	43%
	Managers intermédiaires	36	10	26	27%	73%
	TOTAL	69	29	40	41%	59%
Contenu	Opérateurs	32	17	15	52%	48%
	Managers intermédiaires	40	12	28	31%	69%
	TOTAL	72	29	43	40%	60%
Contexte interne	Opérateurs	34	16	18	47%	53%
	Managers intermédiaires	31	11	20	37%	63%
	TOTAL	65	27	38	42%	58%
TOTAL		206	85	121	41%	59%
	Opérateurs	99	51	48	52%	48%
	Managers intermédiaires	107	34	73	31%	69%

Catégorie	Profil des participants (entreprise B)	Nombre d'extraits	Fréquences			
			NB (+)	NB(-)	%(+)	%(-)
Processus	Opérateurs	43	22	21	51%	49%
	Managers intermédiaires	56	30	26	53%	47%
	TOTAL	99	52	47	52%	48%
Contenu	Opérateurs	53	29	24	54%	46%
	Managers intermédiaires	49	34	15	69%	31%
	TOTAL	102	62	40	61%	39%
Contexte interne	Opérateurs	55	26	29	48%	52%
	Managers intermédiaires	45	24	21	53%	47%
	TOTAL	100	50	50	50%	50%
TOTAL		301	164	137	55%	45%
	Opérateurs	151	77	74	51%	49%
	Managers intermédiaires	150	87	63	58%	42%

8. Références

- Berger P., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality*, Doubleday, New York.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London.
- Eby L.T., Adams D.M et al. (2000), « Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling », *Human Relations*, n°3, Vol.53, p.419-442.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), « Theory building from cases: opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, n°1, Vol.50, p.25-32.
- Ford J., Backoff R. (1988), *Organizational change in and out of dualities and paradox*, in Quinn, R. et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, p.81-121, Cambridge, MA : Ballinger.
- Ford J.D., Ford L.W. et al (2008), « Resistance to change : the rest of the story », *Academy of Management Review*, n°2, Vol.33, p.362-377.
- Ford L.W., McNamara R.T. (2002), « Resistance and the background conversations of change », *Journal of Organizational Change Management*, n°2, Vol.15, p.105-121.
- Gioia A.D., Thomas J.B., et al. (1994), « Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sense making and influence », *Organization Science*, n°3, Vol.5, p.362-383.
- Jansen K.J. (2000), « The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum », *Human Resource Planning*, n°2, Vol.23, p.53-55.
- Miles M.B, Huberman A.M. (1991), *Analyzing qualitative data: a source book for new method*, CA Sage, Berverly Hills.
- Neves P. (2009), « Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions », *Journal of Change Management*, n°2, Vol.9, p.215-231.
- Perret V. (2003), *Les paradoxes du changement organisationnel*, Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations, p.253-297, Paris : Ellipses.
- Pettigrew A.M. (1985), *Contextualist research : a natural way to link theory and practice*, In Lawler E.(Ed.), *Doing Research that is Useful in Theory and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, P.222-249.
- Piderit S.K. (2000), « Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes towards an organizational change », *Academy of Management Review*, n°4, Vol.25, p.783-794.
- Quinn R. (1984), *Paradox, Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice*, In Kimberly, J et Quinn, R. (Eds), *Managing Organizational Transitions*, Homewood: Irwin.
- Smith W.K., Lewis M.W. (2011), « Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management Review*, Vol. 36, n° 2, 381–403.
- Vas A. (2009), « Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: an exploratory study », *International Journal of Strategic Change Management*, n°3, Vol.1, p.212-230.