

NATHALIE GUILMOT

Louvain School of Management, CRECIS,
Université catholique de Louvain, Belgique



Les paradoxes comme source de résistance au changement

Sur la base d'une étude de cas, cette recherche analyse la double difficulté rencontrée par les cadres intermédiaires en contexte de changement à savoir : d'une part, un ajout de tensions spécifiquement liées au contexte de changement ; et d'autre part, une exacerbation des tensions courantes due au manque de temps dont ils disposent. La complexification du travail des cadres intermédiaires peut dès lors les amener à s'opposer au projet de changement en développant de la résistance non pas à l'égard du changement en lui-même mais vis-à-vis des conséquences qu'il entraîne.

Les évolutions constantes de l'environnement (intensification de la concurrence, avancées technologiques, internationalisation de l'économie, accélération du cycle de vie des produits, etc.) au sein duquel évoluent les entreprises conduisent à faire de la gestion des changements une question clé de survie. Toutefois, alors que le taux de succès de mise en œuvre des changements organisationnels s'élève à peine à 30 % (Beer et Nohria, 2000), il semblerait que ce processus continue à constituer un défi managérial. En particulier, Combes et Lethielleux (2009) avancent que la faiblesse de ce taux est intimement liée à la négligence du facteur humain et à une profonde méconnaissance du phénomène organisationnel. À cet égard, divers auteurs (Balogun et Johnson, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) mettent en exergue le besoin de recentrer les travaux sur l'aspect humain en portant notre attention sur les actions et interactions des praticiens du processus de changement. Dans le cadre de cette recherche, notre attention a porté sur les acteurs situés au cœur du changement, à savoir les cadres intermédiaires. À la fois agents et destinataires du changement, ils doivent à la fois maintenir une excellente performance au niveau des opérations courantes tout en intégrant les changements de pratiques, de comportements et d'habitudes du personnel (Rondeau et Bareil, 2010). Alors qu'en fonction de l'interprétation qu'ils se font du changement, les cadres intermédiaires peuvent avoir un impact décisif sur sa réussite, l'objet de cette recherche est de mettre en avant la double difficulté rencontrée par les cadres intermédiaires, à savoir : d'une part, un ajout de tensions spécifiquement liées au contexte de changement et d'autre part,

l'exacerbation des tensions courantes due au manque de temps dont ils disposent. La complexification du travail des cadres intermédiaires peut dès lors les amener à s'opposer au projet de changement en développant de la résistance non pas à l'égard du changement en lui-même mais vis-à-vis des conséquences qu'il entraîne telles que la surcharge de travail. Si les dix dernières années ont vu naître un intérêt croissant pour la recherche sur le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations contemporaines (Balogun et Johnson, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011), il y a encore peu de recherches s'intéressant à l'impact que peut avoir le contexte de changement sur les tensions que ces acteurs perçoivent au quotidien dans l'exercice de leur fonction.

Sur base d'une étude longitudinale menée auprès de vingt et un cadres intermédiaires (interviews semi-structurées, observations, analyse documentaire), l'intérêt de cette recherche est de trois ordres. Premièrement, elle permet d'identifier les tensions paradoxales qui caractérisent le travail des cadres intermédiaires au quotidien. Pour ce faire, les discours des cadres intermédiaires à propos de leur travail sont analysés au regard des quatre catégories de paradoxes proposées par Smith et Lewis (2011). Deuxièmement, elle vise à déterminer de quelle façon le contexte de changement intensifie la nature conflictuelle du travail des cadres intermédiaires. En s'appuyant sur des données collectées à deux moments différents, l'étude de cas réalisée permet de mettre en avant les tensions paradoxales spécifiquement liées au contexte de changement. Enfin, l'analyse effectuée met en avant en quoi les tensions supplémentaires engendrées par le contexte de changement

peuvent amener les cadres intermédiaires à développer une certaine résistance vis-à-vis du projet mis en œuvre.

L'article se présente de la façon suivante. Après avoir explicité la place centrale qu'occupent les cadres intermédiaires dans les processus de changement, il est fait mention de la double exigence de stabilité et de changement à laquelle ils doivent faire face. Ensuite sont abordées les notions de tensions paradoxales au sens de [Smith et Lewis \(2011\)](#). Une section est consacrée au terrain de recherche, avant de passer à la présentation des résultats. Ces derniers sont divisés en trois parties. Premièrement, nous identifions les tensions paradoxales qui caractérisent le travail des cadres intermédiaires au quotidien. Dans un deuxième temps, nous examinons l'impact d'un changement organisationnel sur ces tensions paradoxales. Troisièmement, nous explicitons en quoi ces tensions paradoxales sont source de résistance au changement. Enfin, nous concluons par une discussion des limites et des recommandations pour les recherches futures.

I – LES CADRES INTERMÉDIAIRES AU CŒUR DU CHANGEMENT

Depuis la fin des années 1980, plusieurs auteurs ont souligné le rôle que jouent les cadres intermédiaires dans les processus de changement. Tout d'abord, selon [Floyd et Wooldridge \(2000\)](#), les cadres intermédiaires peuvent être vus comme des membres clés de la communauté organisationnelle étant donné qu'ils agissent en tant que médiateurs entre le *top management* et le reste de la communauté. Deuxièmement, le contact direct et quotidien que les cadres intermédiaires ont avec la réalité

de l'organisation leur permet de prendre des décisions davantage adaptées à la situation rencontrée. À cet égard, [Dutton et al. \(1997\)](#) précisent que ce sont souvent les cadres intermédiaires plutôt que les *top managers* qui prennent le pouls de leur organisation. Cet argument a été repris par [Bareil \(2009\)](#) soulignant que le trait distinctif des cadres intermédiaires réside dans sa capacité à décoder les préoccupations des destinataires en vue de favoriser l'appropriation du changement. Troisièmement, les cadres intermédiaires, s'ils sont impliqués dans le processus de mise en œuvre du changement, seront mieux à même de l'interpréter lors de son déploiement ([Wooldridge et al., 2008](#)). Enfin, [Balogun et Johnson \(2005\)](#) suggèrent que le rôle des cadres intermédiaires gagne en importance étant donné la complexité croissante des entreprises contemporaines. De telles structures ne peuvent plus être gérées par un ou plusieurs individus mais nécessitent la mise en place d'un leadership global interactif où les cadres intermédiaires jouent le rôle de médiateurs entre les différents niveaux ou unités. En effet, l'élaboration par les entreprises de réponses rapides et innovantes pour faire face à la compétition mondiale nécessite une décentralisation des décisions au niveau le plus local.

Si les différentes recherches menées au cours des dernières années ont chacune contribué à justifier le rôle des cadres intermédiaires en contexte de changement ([Bareil, 2009](#) ; [Vas, 2009](#)), peu se sont intéressées à la manière dont ces acteurs sont amenés à satisfaire de façon simultanée les impératifs liés aux opérations courantes et les demandes énoncées par le chef du projet de changement. Évoluant désormais sous une contrainte de double logique

(Sharma et Good, 2013), les cadres intermédiaires doivent faire face à la complexité liée à l'exercice de combiner des pôles antinomiques. Dans cette lignée, Lüscher et Lewis (2008) avancent que les contextes dynamiques au sein desquels les cadres intermédiaires évoluent intensifient les expériences de complexité, d'ambiguïté et d'équivocité. En conséquence, la confusion du mandat des cadres intermédiaires rend le processus de création de sens tout aussi vital que difficile pour ces acteurs (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Alors que les cadres intermédiaires cherchent à interpréter et à donner du sens au contexte dans lequel ils évoluent pour eux-mêmes et pour les autres (Rouleau et Balogun, 2011), l'approche paradoxale offre une nouvelle lentille permettant aux cadres intermédiaires d'accepter les tensions auxquelles ils sont confrontés (Lüscher et Lewis, 2008). Nous rejoignons ainsi l'idée que les cadres intermédiaires sont des agents connaissant réflexifs et que la façon dont ils perçoivent le changement à mettre en œuvre et les tensions supplémentaires qu'il engendre peut impacter sur la réussite du projet.

II – LES TENSIONS PARADOXALES

Avant de passer à l'analyse empirique des tensions auxquelles les cadres intermédiaires sont confrontés en contexte de changement, il convient de revenir sur les notions de tensions, dilemmes, dialectiques et paradoxes qui ont longtemps été entachées d'un flou définitoire (Guedri *et al.*, 2014). En s'appuyant sur la définition de Stohl et Cheney (2001, p. 353-354) considérant les tensions organisationnelles comme des « chocs d'idées, de principes ou d'actions et le certain inconfort qui en résulte »,

Smith et Lewis (2011, p. 382) ont dernièrement défini les tensions comme « des éléments qui semblent logiques pris séparément mais qui présentent des incohérences lorsqu'ils sont associés. » Au sein des tensions, Smith et Lewis (2011) proposent de faire la distinction entre trois oppositions qui se distinguent entre elles en fonction de la manière dont elles sont gérées cognitivement, à savoir les dilemmes, les dialectiques et les paradoxes. Alors que dans un dilemme, un choix doit être effectué entre des options tout autant désirables ou indésirables, une dialectique fait référence à une situation où des éléments contradictoires (thèse et antithèse) sont réunis à l'issue d'un processus d'intégration (synthèse). À la différence de ces deux types d'opposition, le paradoxe implique la présence simultanée d'éléments contradictoires pour lesquels aucun choix ne doit être effectué. Autrement dit, Lüscher et Lewis (2008) suggèrent qu'adopter une approche paradoxale peut aider les cadres intermédiaires à accepter les tensions en faisant coexister leurs éléments constitutifs (paradoxe) plutôt qu'à les résoudre en faisant disparaître l'un des composants de la tension (dilemme) ou en les noyant dans un concept englobant qui masque les oppositions (dialectique).

S'appuyant sur les études de Lewis (2000) et Lüscher et Lewis (2008), Smith et Lewis (2011) ont classé les paradoxes en quatre catégories : les paradoxes d'apprentissage (*learning paradoxes*), les paradoxes d'appartenance (*belonging paradoxes*), les paradoxes de gestion (*organizing paradoxes*), et les paradoxes d'exécution (*performing paradoxes*). Smith et Lewis (2011) définissent chacun de ces paradoxes de la façon suivante.

- 1) Les paradoxes d'apprentissage (*learning paradoxes*) apparaissent lorsque le système organisationnel est amené à évoluer et à se renouveler. Alors que le contexte dans lequel évoluent les entreprises est constamment en mouvement, l'apprentissage fait désormais partie intégrante de la vie organisationnelle, raison pour laquelle Jarzabkowski *et al.* (2013) soulignent que le paradoxe d'apprentissage nécessite d'aller au-delà de l'équilibre à trouver entre passé et présent. À titre illustratif, ils mentionnent notamment les tensions entre innovation radicale et incrémentale ou changement de type épisodique ou continu.
- 2) Situés entre l'individu et le collectif, les paradoxes d'appartenance (*belonging paradoxes*) sont causés par un certain niveau de complexité et de pluralité. Ils surviennent lorsque les acteurs (Kreiner *et al.*, 2006) et les groupes d'acteurs (Smith et Berg, 1987) poursuivent à la fois l'homogénéité et la distinction.
- 3) Les paradoxes de gestion (*organizing paradoxes*) sont caractéristiques des situations où un même objectif peut être obtenu en empruntant des voies différentes. Smith et Lewis (2011) donnent comme exemple les tensions entre concurrence et collaboration ainsi qu'entre autonomie et contrôle.
- 4) Les paradoxes d'exécution (*performing paradoxes*) découlent de la pluralité des parties prenantes qui poursuivent chacune des objectifs spécifiques. En particulier, il est fréquent d'observer une incompatibilité entre les exigences des parties prenantes externes et celles des parties prenantes internes.

Bien que ce cadre conceptuel porte sur l'organisation, Smith et Lewis (2011) invitent à le mobiliser pour traiter d'autres niveaux d'analyse tels que l'individu. Dans cette perspective, l'idée est d'explicitier le cadre conceptuel de Smith et Lewis (2011) en déterminant quelles sont les tensions paradoxales supplémentaires auxquelles les cadres intermédiaires doivent faire face en contexte de changement.

III – ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU SYSTEME SAP

Pour traiter cette problématique, notre choix de terrain s'est porté sur une entreprise d'envergure mondiale (renommé Incabas) menant une mise à jour de son système SAP¹. La Suisse ayant été choisie comme pays pilote pour mettre en œuvre la nouvelle version SAP début 2011, le coup d'envoi du projet dans le Benelux a été donné dans le courant de l'année 2012.

Afin d'accompagner ce changement au Benelux, une équipe projet d'une quarantaine de personnes, hors comité de direction, a été constituée. Parmi elles, se trouvaient six membres du département informatique, douze responsables de modules spécifiques (vente, achat, finance, production, infrastructure, etc.) et vingt-deux cadres intermédiaires en charge de représenter leurs pairs et leur équipe.

Malgré les efforts consentis pour préparer la mise en place du nouveau système informatique, la mise en œuvre de ce dernier a dû être reportée à trois reprises au Benelux. Le premier report a été dû à un

1. Experte dans les systèmes de câblage, cette organisation emploie près de 25 000 personnes réparties dans plus de 40 pays et a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de près de 6,5 milliards d'euros.

MÉTHODOLOGIE

Durant les quatre ans du projet (avril 2010-mars 2014), les données ont été collectées à l'aide d'entretiens semi-directifs, d'observations non participantes et de documents.

Interviews

41 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 21 cadres intermédiaires (1) situés en dessous du gestionnaire du site et au-dessus des responsables opérationnels et (2) ayant une équipe sous leur responsabilité. Avec une durée variable entre 23 minutes et 1 h 28, les interviews ont été menées à deux périodes où l'implication des cadres intermédiaires dans le projet de changement était différente. En particulier, la première phase d'interviews a eu lieu en juin 2011, période où le chef de projet attendait des cadres intermédiaires qu'ils consacrent uniquement 15 % de leur temps au projet ; tandis que la seconde phase d'interviews s'est déroulée en janvier 2013, moment où le chef de projet demandait aux cadres intermédiaires de consacrer 70 % de leur temps de travail à la mise en œuvre du nouveau système SAP.

Observations

Afin de développer un niveau de familiarité distante suffisant et d'avoir connaissance de l'état d'avancement du projet, la chercheuse a participé à 15 réunions de l'équipe projet ainsi qu'à 14 réunions du comité de direction.

Documents

La chercheuse a complété les données collectées lors des interviews et des observations par les communications écrites envoyées aux employés, les rapports des réunions de l'équipe projet et du comité de direction ainsi que les descriptifs de fonction.

retard accumulé au niveau du projet Suisse. En effet, la redéfinition des flux prenant plus de temps que ce qui était planifié, les consultants SAP ont été retenus trois mois supplémentaires en Suisse, ce qui a eu pour effet de postposer le lancement du projet au Benelux de septembre 2012 à mars 2013 (prise en compte des vacances de fin d'année et des impératifs liés aux clôtures des comptes). Par ailleurs, la difficulté à libérer les cadres intermédiaires afin qu'ils puissent s'investir totalement dans le projet (plus de 70 % de leur temps de travail) a rapidement amené le comité de direction à déplacer le lancement du projet au mois de

mai 2013. Alors qu'à la mi-mars, les tests d'intégration n'étaient toujours pas achevés, les responsables du projet ont fixés la date définitive du lancement du nouveau système au 5 juin 2013.

IV – RÉSULTATS

Cette étude de cas a été menée en vue d'analyser si le contexte de changement accentue la nature conflictuelle du travail des cadres intermédiaires en les amenant à devoir gérer des tensions supplémentaires spécifiquement liées au contexte de changement. En vue de répondre à cet objectif,

les résultats de l'analyse sont présentés en trois phases. La première consiste à identifier les tensions paradoxales qui caractérisent le travail des cadres intermédiaires au quotidien. Dans un second temps, les résultats mettent en avant les tensions paradoxales liées spécifiquement au contexte de changement. Enfin, le papier explicite en quoi ces tensions supplémentaires peuvent être source de résistance au changement pour les cadres intermédiaires.

1. Les tensions paradoxales liées au travail quotidien des cadres intermédiaires

La première phase d'analyse se base sur les données collectées alors que les cadres intermédiaires consacraient uniquement 15 % de leur temps au projet de changement. Leur implication dans le projet étant relativement faible lors de la première phase d'interviews, les données collectées ont permis de faire ressortir cinq tensions qui ne sont pas spécifiquement liées au projet de changement mais qui sont caractéristiques de leur travail quotidien. Ces cinq tensions ([tableau 1](#)) sont présentées à la lumière des quatre catégories de paradoxe proposées par [Smith et Lewis \(2011\)](#).

Premièrement, l'analyse menée a permis d'illustrer le paradoxe d'appartenance au travers de la difficulté d'être en contact à la fois avec la direction et les opérationnels. De par leur position d'entre-deux, les cadres intermédiaires sont en charge de mettre en œuvre les décisions prises par les dirigeants tout en tenant compte des exigences exprimées par leurs employés. En conséquence de quoi, ils se sentent régulièrement tiraillés entre les décisions stratégiques et les contraintes opérationnelles.

Par la suite, les données collectées ont mis en avant deux tensions au travers desquelles transparait le paradoxe de gestion. Premièrement, les données ont montré que les cadres intermédiaires sont amenés à trouver le juste équilibre entre un contrôle strict et une certaine liberté octroyée à leurs employés. Deuxièmement, les données ont fait ressortir qu'il est de la responsabilité des cadres intermédiaires de gérer des profils différents au sein de leur équipe. En réalité, ils doivent s'assurer que chacun des employés poursuit la stratégie de l'organisation même si les raisons sous-jacentes sont différentes. Pour ce faire, il leur est nécessaire de combiner à la fois une gestion collective et une approche individuelle.

Troisièmement, compte tenu de leur rôle de médiateur, les cadres intermédiaires sont amenés à gérer de façon simultanée une multitude de demandes contradictoires. En particulier, l'analyse des données a mis en avant que la pluralité des parties prenantes ainsi que la diversité des demandes émanant des clients constituent autant d'éléments alimentant le paradoxe d'exécution. La gestion de ces diverses demandes est d'autant plus difficile que les cadres intermédiaires sont sans cesse confrontés à des imprévus. Selon leurs propos, il leur incombe de planifier en vue d'assurer un certain niveau d'efficacité, tout en étant prêts à improviser afin d'assurer la gestion des opérations en temps réel.

Enfin, en ce qui concerne le paradoxe d'apprentissage, l'analyse effectuée a mis en avant le caractère évolutif du travail des cadres intermédiaires : « Si vous voulez la fonction telle qu'elle existe maintenant je l'ai créée en cours de route. Il y avait la base puis je l'ai créée avec l'usage »

Tableau 1 – Les tensions paradoxales liées au travail quotidien des cadres intermédiaires

Résultats de premier ordre	Résultats de second ordre	Dimensions agrégées
<p>« Le monde du top management est très éloigné du travail quotidien de mon équipe, ce qui fait que je me sens très souvent tiraillé. » (Finance – division 2)</p> <p>« Les besoins exprimés par mon équipe et les décisions du top management sont forcément pas en phase mais c'est mon boulot de les mettre en adéquation. On est là pour ça et donc la situation individuelle d'une personne ou d'un petit groupe doit entrer dans le cadre plus global. » (Direct maintenance – division 2)</p>	Dirigeants vs opérationnels	Paradoxe d'appartenance
<p>« J'ai beaucoup de choses planifiées mais j'ai tellement d'imprévus que je résous les imprévus et que j'ai du mal à faire les planifiées. » (Ventes - division 4)</p> <p>« Ce sont les demandes à court terme qui me donnent le plus de problèmes actuellement. C'est-à-dire que je me sens plus comme un pompier pour l'instant. Il y a un feu là-bas. Je cours. Pour quelqu'un qui aime travailler sur le long-terme c'est difficile. » (Indirect logistics – division 1)</p>	Impératifs à court-terme vs impératifs à long terme	Paradoxe d'exécution
<p>« On a le marché, les vendeurs, l'équipe commerciale d'un côté, on a les opérations de l'autre côté et l'un veut ça et l'autre veut ça et ce n'est jamais compatible » (Ventes-division 1)</p> <p>« Les commerciaux voulaient qu'on produise à la pièce en disant "Je veux cette bobine-là demain et puis je veux celle-là à telle date" tandis qu'à l'atelier ils voulaient faire un ordre de fabrication pour tout faire en une fois. » (Marketing – division 2)</p>	Demandes internes vs demandes externes	
<p>« J'ai des problèmes avec certaines personnes, il faut arriver à mettre le curseur entre donner de l'autonomie pour qu'ils aient l'impression d'être livrés à eux-mêmes et les contrôler. Parfois lorsque je donne de l'autonomie, certains de mes employés viennent me demander d'expliquer en détails ce que j'attends d'eux. Dans ce cas, il est inutile de leur conférer de l'autonomie. » (Production - division 5)</p>	Autonomie vs contrôle	Paradoxe de gestion

Résultats de premier ordre	Résultats de second ordre	Dimensions agrégées
« Nous avons été formés dans l’optique de construire un service pour qu’il tourne tout seul quand on n’est pas là. C’est très compliqué. Je n’y arrive pas. Quand je ne suis pas là, le tout c’est que les choses ne se déconstruisent pas plus pendant mon absence que ce que j’ai construit avant de partir. » (Direct maintenance – division 2)		
« Dans tous mes staffs je n’ai que des caractères forts ce qui n’est pas nécessairement facile à gérer parce qu’il y a le caractère fort qui est fort brutal, celui qui est fort contestataire, celui qui est râleur, on est un peu dans tous les “forts”. Donc on a parfois des difficultés à naviguer là-dedans et ce n’est pas toujours simple. » (ventes – division 1) « Moi j’ai 120 ouvriers de production. C’est 120 personnalités différentes. Ce serait plus simple si tout le monde avait le même caractère, on aurait un seul message à faire passer. » (Indirect production – division 5)	Management individuel vs management collectif	

(Production – division 5). Plus spécifiquement, il est ressorti qu’il existe un écart significatif entre ce qui est mentionné par écrit et ce qu’ils font réellement au quotidien. Il semblerait même que la plupart d’entre eux évoluent sans vraiment savoir ce qui est attendu d’eux. Il est alors de leur responsabilité de tirer avantage de cette incertitude pour adapter leur travail à la variété des situations rencontrées. Au-delà de cet équilibre à trouver entre ce qui a été spécifié dans le passé et ce qui est exigé dans le présent, le cas ici présent ne fait mention d’aucune tension spécifiquement liée au processus d’apprentissage. En s’inscrivant dans la lignée de l’étude de [Jarzabkowski et al. \(2013\)](#), ce résultat n’est pas surprenant si on considère que le paradoxe d’apprentissage peut difficilement être analysé de

façon isolée mais est davantage à considérer comme une tension sous-jacente contribuant aux autres catégories de paradoxe.

2. Les tensions paradoxales supplémentaires liées au contexte de changement

Alors que la première phase de l’analyse consistait à décrire le caractère paradoxal du travail réalisé au quotidien par les cadres intermédiaires, la seconde phase a mis en avant de quelle façon le contexte de changement accentue la nature conflictuelle de leur travail. Alors que durant la deuxième phase d’interviews, il était attendu des cadres intermédiaires qu’ils consacrent plus de 70 % de leur temps de travail au projet SAP, l’analyse des données a fait ressortir trois tensions supplémentaires.

Premièrement, il est ressorti de l'étude menée au sein d'Incabas que l'implication des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre du changement accentue le paradoxe d'appartenance en confiant à ces acteurs le double rôle d'agent de changement et de destinataire du changement (tableau 2). En particulier, l'analyse effectuée a mis en avant que les cadres intermédiaires peuvent être amenés à mettre en œuvre un changement avant même d'avoir eu le temps de se l'approprier.

Deuxièmement, l'étude réalisée a permis d'avancer qu'en contexte de changement, le paradoxe d'exécution s'avère de deux tensions supplémentaires. D'une part, il a semblé difficile pour les cadres intermédiaires de répondre de façon simultanée aux demandes émanant du chef du projet et celles venant de leur supérieur hiérarchique. Sous la pression de ces exigences contradictoires, ils ne savaient plus où fixer les priorités. D'autre part, il est apparu qu'il est d'autant plus difficile pour les cadres intermédiaires de satisfaire ces deux types de demande qu'aucune réingénierie de leur travail n'a été pensée au préalable. Autrement dit, il est attendu d'eux qu'ils remplissent les mêmes objectifs alors qu'on leur demande en même temps de s'investir pleinement dans le projet. En effet, alors qu'ils restent généralement en charge du maintien des opérations courantes, le projet de changement vient s'ajouter à leur travail habituel, ce qui a pour effet de provoquer une surcharge de travail relativement importante.

3. Tensions paradoxales comme source de résistance au changement

Alors que la première phase d'analyse a permis d'illustrer en quoi le travail quotidien

des cadres intermédiaires est de nature paradoxale et peut par conséquent être émotionnellement éprouvant, la seconde phase de l'analyse a mis en avant que l'implication des cadres intermédiaires dans le projet de changement les amène à gérer trois tensions supplémentaires. Cette complexification de leur travail a pour conséquence d'engendrer une surcharge de travail et le sentiment d'être constamment sous pression et incapables de satisfaire toutes les demandes simultanément. En effet, lors des interviews, les cadres intermédiaires ont mentionné unanimement la question du manque de disponibilité pour pouvoir s'investir correctement dans le projet tout en continuant leurs opérations courantes. Cette difficulté à faire coexister le projet de changement avec les exigences de leur métier de base a pour effet de causer un sentiment d'anxiété et de découragement qui, s'il n'est pas pris en compte suffisamment vite par la direction, peut s'avérer néfaste pour le changement mis en œuvre. « Je crois que c'est un peu partout que ça se passe comme ça mais disons que c'est un sentiment depuis que je travaille sur le projet SAP que je n'avais plus ressenti depuis longtemps. Je me sentais bien dans mon travail et pour le moment je me sens un peu moins bien. En fait c'est ce stress qui vous donne un état de nervosité, de découragement, d'anxiété. Il y a tout qui se mélange. » (Ventes – division 4).

Si dans le cas d'Incabas, cette difficulté a été mentionnée dès les premières réunions du comité de direction, aucune action n'a été prise afin de libérer les employés. Tandis que les cadres intermédiaires ressentaient un stress grandissant à l'égard du projet, certains ont progressivement fait preuve

Tableau 2 – Les tensions paradoxales supplémentaires liées au contexte de changement

Résultats de premier ordre	Résultats de second ordre	Dimensions agrégées
<p>« Je me suis parfois retrouvé dans des situations délicates parce que je ne me sentais pas très à l'aise d'expliquer un changement pour lequel j'avais encore certains doutes. Vous devez convaincre des collègues et des employés sans être convaincu vous-même. » (Production – division 5)</p> <p>« Il faut tirer tout le monde tout le temps mais il y a des moments où on n'a plus d'énergie. Fin novembre il ne fallait pas me poser de questions, je disais 'de toute façon on n'y arrivera pas' et ce n'est pas bien. On sait bien que ce n'est pas bien mais on a aussi nos propres limites. » (Finance – division 3)</p>	<p>Agent de changement vs destinataire du changement</p>	<p>Paradoxe d'appartenance</p>
<p>« Tu es engagée dans un projet et tu es aussi engagée dans le business donc tu ne sais pas quoi choisir. Qu'est-ce qu'il faut choisir à la fin ? Si je fais le choix pour le projet, si je dis ok je me lance là-dedans, je sais que je me fais battre par le business. Si je le fais pour le business, je sais que j'aurai une gifle du projet. » (Vente – division 4)</p>	<p>Demandes du chef de projet vs demandes du responsable hiérarchique</p>	
<p>« J'avais l'impossibilité de satisfaire toutes les demandes qui étaient adressées au bureau d'études. On s'est trouvés devant un mur tout de suite. En temps normal, on a déjà un effectif qui n'est pas surdimensionné. S'il faut suivre un projet comme ça, automatiquement on est tout de suite dans le mur. » (Maintenance & méthode – division 5)</p> <p>« Tous ceux qui travaillent sur le projet de changement de manière à cheval sur leur profession, ils en souffrent énormément. Nerveusement ça se voit au niveau de leur stress et de leur humeur. On leur fait subir la pression deux fois et ça c'est quelque chose de dur » (Ventes – division 1)</p> <p>« Au fait quand on a l'habitude d'un travail on veut bien faire son travail et finalement même si on vous dit à un moment donné « tu ne dois plus t'occuper de ton travail », l'équipe vient toujours vers vous si elle a un problème et il faut assumer. Donc finalement ce n'est pas que je suis avare d'heures à travailler mais j'avais beau faire des heures, je ne m'en sortais pas. » (Finance – division 2)</p>	<p>Demandes liées au projet de changement vs demandes liées aux opérations courantes</p>	<p>Paradoxe d'exécution</p>

de résistance au changement, à savoir qu'ils ont développé une « expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette *et al.*, 1997, p. 94). À titre illustratif, deux cadres intermédiaires ont été jusqu'à utiliser le terme « la punition SAP » pour faire référence au projet informatique.

« Lors d'une réunion de service, deux des personnes impliquées dans le projet ont parlé de la « punition SAP ». En fait, eux, ils voient ça comme étant une punition, comme étant des choses qu'ils doivent faire en plus de leur travail de tous les jours. En réalité, ils sont punis non seulement par le boulot qu'on leur demande en plus mais aussi par la restriction de congés à certains moments du projet. » (Achat et planning – division 3).

Cette résistance vis-à-vis du projet s'est traduite par un désinvestissement qui a eu pour conséquence de retarder le lancement du nouveau système SAP car les cadres intermédiaires ne respectaient pas les échéances fixées. Face à ce constat, les dirigeants du projet ont été amenés à reporter à deux reprises le lancement du projet. Au final, vu l'état d'épuisement des cadres intermédiaires, le comité de direction a fixé la date définitive du lancement du projet non pas au regard de l'état de préparation informatique de l'organisation mais en fonction du niveau de fatigue de l'équipe projet. En définitive, le système a été lancé en juin 2013 alors que les consultants préconisaient d'attendre un mois supplémentaire.

« Lorsqu'on a eu la demande de : « qu'est-ce qu'on va faire, on va reporter le go live oui ou non ? », on s'est dit aussi même si cette raison n'était pas vraiment une bonne raison mais on s'est dit : écoute il faut y aller

parce que ça ne sert à rien, on est fatigué, on a investi beaucoup, ça ne va rien changer maintenant d'investir encore un mois ça va seulement fatiguer les troupes encore plus. » (Ventes – division 4).

À travers cette étude, force est de constater que la non-prise en compte par les dirigeants des trois tensions supplémentaires que les cadres intermédiaires doivent endosser en contexte de changement peut avoir des répercussions tant au niveau individuel (stress, anxiété, *burnout*) qu'au niveau organisationnel (retard dans la mise en œuvre des projets).

V – DISCUSSION

Alors que les changements organisationnels font désormais partie intégrante de la vie des organisations, la recherche effectuée a permis d'appréhender l'impact que peut avoir le contexte de changement sur les tensions paradoxales que les cadres intermédiaires sont amenés à gérer au quotidien. En situant ces acteurs dans un réseau dynamique de tensions, notre recherche complète les recherches antérieures (Balogun et Johnson, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) en s'intéressant à la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires. À cet égard, les résultats de cette étude sont de trois ordres.

Premièrement, l'analyse effectuée a permis d'identifier cinq tensions paradoxales auxquelles les cadres intermédiaires sont confrontés au quotidien (tableau 1). Ce premier constat permet ainsi de souligner la nature conflictuelle du travail des cadres intermédiaires. En effet, alors que Falcoz *et al.* (2006) se sont accordés à parler de polyactivité afin de prendre en compte l'étendue du champ d'action des cadres

intermédiaires, force est de constater que les tensions sont désormais inhérentes à leur travail. Face à ce constat, [Livian \(2006\)](#) souligne l'importance de l'interprétation, de l'intuition, de l'auto-organisation, du bricolage et de la débrouillardise.

Ces deux derniers termes sont d'autant plus importants pour les cadres intermédiaires lorsqu'ils évoluent en contexte de changement. À cet égard, la seconde phase de l'étude a mis en avant de quelle façon l'implication des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre du changement accentue la nature conflictuelle de leur travail. En particulier, les interviews effectuées alors que les cadres intermédiaires étaient fortement impliqués dans le projet de changement ont permis d'identifier trois tensions supplémentaires ([tableau 2](#)). Ces dernières génèrent une surcharge de travail pour les cadres intermédiaires car elles viennent s'ajouter à celles indissociables de leur fonction. Autrement dit, lorsque les cadres intermédiaires sont impliqués dans un projet de changement, ils rencontrent une double difficulté : d'une part, un ajout de tensions spécifiques au contexte de changement, et d'autre part, une exacerbation des tensions courantes due au manque de temps dont ils disposent pour les gérer.

Enfin, l'étude a mis en avant que lorsque la direction ignore la complexification du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement, ces derniers peuvent s'opposer au projet en développant de la résistance non pas à l'égard du changement en lui-même mais vis-à-vis des conséquences qu'il entraîne telles que la surcharge de travail. En s'inscrivant dans une approche volontariste du changement, il est dès lors essentiel que les dirigeants soient à l'écoute des difficultés exprimées par les cadres

intermédiaires car ces derniers agissent comme facteurs de transformation de l'organisation. En particulier, l'interprétation qu'ils se font du changement et des tensions qui lui sont inhérentes peut avoir un impact décisif sur la réussite du projet de changement.

VI – LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES

Dans le cadre de cette recherche, une étude de cas unique a été menée en vue de réaliser une analyse en profondeur des phénomènes complexes qui permette d'en capturer la richesse et d'y identifier les patterns ([Yin, 2003](#)). Plus spécifiquement, cette étude de cas avait pour vocation de faire émerger et de formuler des régularités en restant attentive aux contingences locales qui présidaient leur apparition. Par conséquent, en vue de satisfaire l'objectif de généralisation, les recherches futures consisteraient à tester les résultats sur un plus grand échantillon de cadres intermédiaires appartenant à des entreprises de tailles diverses et évoluant dans des secteurs distincts. Par ailleurs, il conviendrait également d'étendre cette étude à des changements de nature et d'ampleurs différentes afin de déterminer si les tensions paradoxales identifiées dans le cadre de cette recherche peuvent être généralisables à l'ensemble des situations de changement. Si cette étude de cas a permis d'identifier quelles sont les tensions paradoxales qui caractérisent le travail des cadres intermédiaires en contexte de changement, les modalités de leur gestion demandent à être approfondies. Dans la lignée des travaux de [Lüscher et Lewis \(2008\)](#) et de [Jarzabkowski et al. \(2013\)](#), il s'agirait d'identifier quelles sont les stratégies d'ajustement mises en œuvre par les cadres intermédiaires afin

d'apprendre à vivre avec les paradoxes. Alors que divers auteurs ont démontré l'importance de recourir à des stratégies d'ajustement afin d'apprendre à vivre avec les paradoxes et assurer la survie de l'organisation sur le long terme (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011), les études ultérieures pourraient s'intéresser plus spécifiquement à l'impact de l'adoption de ces stratégies par les cadres intermédiaires sur le taux de réussite des changements mis en œuvre.

Dans la même lignée, il serait opportun d'identifier dans les recherches futures quels sont les facteurs individuels et organisationnels qui impactent sur la perception et la gestion des tensions paradoxales. En particulier, il s'agirait d'approfondir en quoi les acteurs dotés d'une complexité cognitive (Smith et Tushman, 2005), d'une complexité comportementale (Denison *et al.*, 1995), et/ou d'une équanimité émotionnelle (Smith et Lewis, 2011) acceptent et adoptent plus facilement les tensions paradoxales. D'autre part, les recherches futures pourraient également s'intéresser à la façon dont l'environnement dans lequel évoluent les cadres intermédiaires peut impacter sur leurs stratégies d'ajustement. Selon Lazarus et Folkman (1984), la façon dont les gens réagissent aux situations paradoxales qu'ils rencontrent dépend des ressources (financières, matérielles, sociales) dont ils disposent. Dans cette optique, il serait opportun de déterminer comment la direction pourrait apporter des modifications au contexte organisationnel pour aider les cadres intermédiaires à vivre avec les paradoxes plutôt qu'à les éviter. De tels résultats permettraient de déterminer les dispositifs à mettre en œuvre afin d'ajuster le mode de fonctionnement des organisations au contexte au sein duquel elles évoluent.

CONCLUSION

Alors que le nombre de recherches portant d'une part, sur le rôle des cadres intermédiaires en contexte de changement (Balogun et Johnson, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) et d'autre part, sur les paradoxes organisationnels (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013) ne cesse d'augmenter, rares sont les études ayant cherché à réconcilier ces deux pans de la littérature. Face à ce constat, l'objectif de cette étude a été d'analyser l'impact de l'implication des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel sur la nature paradoxale de leur travail. En particulier, les résultats obtenus sur base d'une étude de cas longitudinale menée auprès de vingt et un cadres intermédiaires sont de trois ordres. Premièrement, sur base du modèle de Smith et Lewis (2011), l'étude a permis de mettre en avant les cinq tensions caractéristiques du travail quotidien des cadres intermédiaires. Deuxièmement, il a été démontré que le contexte de changement accentue la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en venant y ajouter trois tensions paradoxales. Enfin, nous avons explicité en quoi cette complexification du travail des cadres intermédiaires peut être source de résistance au changement. Face à cette évolution, les organisations, et en particulier les cadres intermédiaires, doivent dorénavant intégrer dans leur gestion quotidienne les contraintes liées aux situations paradoxales. À cet égard, Clegg, Cunha et Cunha (2002) suggèrent d'ailleurs que les tensions sont indispensables pour tenir les managers éloignés d'une représentation simplifiée de la réalité organisationnelle. Selon eux, ceux qui

souhaitent ignorer les paradoxes du fait de leur caractère insoluble rendent un mauvais service à leur organisation en risquant de simplifier à l'excès les dynamiques et les tensions qui la caractérisent. Alors qu'au final les paradoxes organisationnels se

reflètent à travers huit tensions que les cadres intermédiaires ne peuvent ignorer au risque d'entraver la survie de leur entreprise sur le long terme, il semble légitime de considérer ces acteurs comme de véritables gestionnaires de paradoxes.

BIBLIOGRAPHIE

- Balogun J. et Johnson G. (2005). "From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking", *Organization Studies*, vol. 26, n° 11, p. 1573-1601.
- Bareil C. (2009). « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, vol. 34, n° 90.
- Beer M. et Nohria N. (2000). "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, May-June, p. 133-141.
- Clegg S.R., Cunha J.V. et Cunha M.P. (2002). "Management paradoxes: A relational view", *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 483-503.
- Collerette P., Delisle G. et Perron R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- Combes M. et Lethielleux L. (2009). « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 188-189, p. 325-339.
- Denison D., Hooijberg R. et Quinn R. (1995). "Paradox and Performance: Toward a theory of behavioral complexity and managerial leadership", *Organization Science*, vol. 6, n° 5, p. 524-540.
- Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010). « Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, p. 71-88.
- Dutton J.E., Ashford S.J. et O'Neill R.M., Hayes E., Wierba E.E. (1997). "Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 5, p. 407-423.
- Falcoz C., Laroche H., Cadin L. et Frery F. (2006). « Le métier de cadre : entre activité et carrière », dans *Être cadre, quel travail*, Y-F Livian (dir), éditions de l'ANACT, Lyon, p. 36-55.
- Floyd S.W et Wooldridge B. (2000). *Building strategy from the middle*, Sage, London.
- Guedri Z., Hussler C. et Loubaresse E. (2014). « Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 240, p. 13-28.
- Jarzabkowski P., Lê J. et Van De Ven A. (2013). "Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve", *Strategic Organization*, vol. 11, n° 3, p. 245-280.

- Kreiner G.E., Hollensbe E.C. et Sheep M.L. (2006). "Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, p. 1031-1057.
- Lazarus R.S. et Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and coping*, Springer
- Lewis M. W. (2000). "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- Livian Y-F. (2006). « Le métier de cadre : entre activité et carrière », dans *Être cadre, quel travail*, Y-F Livian (dir.), éditions de l'ANACT, Lyon.
- Lüscher L. et Lewis M. (2008). "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 2, p. 221-240.
- Rondeau A. et Bareil C. (2010). « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement », *Gestion*, vol. 34, n° 4.
- Rouleau L. et Balogun J. (2011). "Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 5, p. 953-983.
- Sharma G. et Good, D. (2013). "The Work of Middle Managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 49, n° 1, p. 95-122.
- Smith K.K. et Berg D.N. (1987). *Paradoxes of Group Life*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Smith W. et Lewis M. W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- Smith W.K. et Tushman M.L. (2005). "Managing strategic contradictions: A top management model for managing Innovation Streams", *Organization Science*, vol. 16, n° 5, p. 522-536.
- Stohl C. et Cheney G. (2001). "Participatory processes/ paradoxical practices. Communication and the dilemmas of organizational democracy", *Management Communication Quarterly*, vol. 14, n° 3, p. 349-407.
- Vas A. (2009). "Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: an exploratory study", *International Journal of Strategic Change Management*, vol. 1, n° 3, p. 212-230.
- Wooldridge B., Schmidt T. et Floyd S.W. (2008). "The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research", *Journal of Management*, vol. 34, n° 6, p. 1190-1221.
- Yin E.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.