

Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel

1362

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème central dans la mesure où les évolutions constantes de l'environnement (dérégulation, intensification de la concurrence, avancées technologiques, mondialisation, ...) au sein duquel évoluent les entreprises, conduisent à faire de la gestion des changements organisationnels une question clé de survie. Toutefois, vu les faibles taux de succès de mise en œuvre, il semblerait que ce processus nécessite toujours d'être investigué.

Au sein de ce domaine de recherche, les études menées ont majoritairement porté sur l'étude de changements de type « top-down ». Par conséquent, ces dernières ont principalement mis l'accent sur l'analyse des comportements et des actions entrepris par les initiateurs du changement, à savoir le top management. Ce n'est que récemment que divers auteurs ont souligné l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement, tels que les cadres intermédiaires. En effet, ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 et du début des années 2000 que les recherches effectuées ont mis en évidence l'importance des rôles joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement.

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

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

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

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

Mots clé : changement organisationnel, cadres intermédiaires, rôles, création de sens

INTRODUCTION

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

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

Des initiateurs aux destinataires du changement

Les principaux courants de recherche portant sur le changement en organisation se sont orientés soit vers l'étude du contenu (Gipps, 1993 ; Ginsberg & Buchholtz, 1990 ; Oster, 1982), soit vers une compréhension des processus (Webb & Dawson, 1991 ; Whipp, Rosenfeld & Pettigrew, 1989 ; Van de Ven & Poole, 1995). Les chercheurs s'intéressant au contenu portent leur attention sur les causes et les conséquences des changements organisationnels en analysant de larges échantillons à l'aide de méthodes statistiques. Le courant de recherche portant sur les processus s'intéresse particulièrement aux rôles des managers au cours du changement dans une perspective longitudinale (Rajagopalan & Spreitzer, 1997). Au sein de ce second courant, les recherches menées ont majoritairement porté sur l'étude de changements descendants. Par conséquent, ces dernières ont principalement mis l'accent sur l'analyse des comportements et des actions entrepris par les initiateurs du changement, à savoir le top management (Dutton, Fahey, et Narayanan, 1983 ; Dutton et Jackson, 1987 ; Nystrom et Starbuck, 1984 ; Osterman, 2008). Ce n'est que récemment que divers auteurs (Balogun et Johnson, 2004 ; Huy, 2002 ; Labianca, Gray et Brass, 2000) ont souligné l'importance d'élargir les recherches aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement, tels que les cadres intermédiaires. En effet, ce n'est qu'à partir de la fin des années 90 et du début des années 2000 que les recherches effectuées ont mis en évidence l'importance des rôles joués par les cadres intermédiaires en contexte de changement (Balogun, 2003). Dans la lignée de ces travaux, notre objectif consiste à dresser un bilan des connaissances et d'examiner de quelles manières les cadres intermédiaires représentent un moteur du changement de par la place qu'ils occupent au sein du processus de création de sens. Notre conception du changement repose ainsi sur une approche volontariste et intentionnelle du changement. Dans la lignée de Astley et Van de Ven (1983), nous considérons que les acteurs organisationnels ont une capacité à changer l'organisation, contrairement à certains courants de la littérature qui insistent sur l'inertie organisationnelle et le déterminisme environnemental des organisations (Vas, 2002).

Les cadres intermédiaires comme unité d'analyse

La décision de centrer notre attention sur les cadres intermédiaires se justifie de diverses manières. Tout d'abord, selon Floyd et Wooldridge (2000), les cadres intermédiaires peuvent être vus comme des membres clés de la communauté organisationnelle étant donné qu'ils agissent en tant que médiateurs entre le top management et le reste de la communauté. A cet égard, Balogun et Johnson (2004) ajoutent que les cadres intermédiaires sont en charge d'opérationnaliser les initiatives de changement et d'aligner les objectifs de leurs unités avec ceux émanant du sommet de l'entreprise ; ils occupent par conséquent une place critique au sein du processus de changement. Deuxièmement, le contact direct et quotidien que les cadres intermédiaires ont avec la réalité de l'organisation leur permet de prendre des décisions davantage adaptées à la situation rencontrée. A cet égard, Dutton et al. (1997) précisent que ce sont souvent les cadres intermédiaires plutôt que le top manager qui ont leurs mains sur le « pouls de l'organisation ». Cette proximité leur permet de détecter les éléments qui méritent d'attirer l'attention. Ensuite, les cadres intermédiaires, s'ils sont impliqués dans le processus de mise en œuvre du changement, seront mieux à même de l'interpréter lors de son déploiement (Johnson et al., 2008). De cette façon, il n'est plus question d'uniquement considérer les cadres intermédiaires comme des sources de résistance au changement mais de leur attribuer également le rôle d'agents de changement (Huy, 2002 ; Vas, 2010). Enfin, Balogun et Johnson (2004) suggèrent également que le rôle des cadres intermédiaires gagne en importance avec la complexité croissante caractérisant les entreprises contemporaines ainsi que leur distribution géographique. De telles structures ne peuvent plus être gérées par un ou plusieurs individus mais nécessitent la mise en place d'un leadership global interactif où les cadres intermédiaires jouent le rôle de médiateurs entre les différents niveaux ou unités. En effet, comme le soulignent Johnson et al. (2003), l'élaboration par les entreprises de réponses rapides et innovantes à la compétition mondiale nécessite une décentralisation des décisions au niveau le plus local.

En ce qui concerne ces acteurs, il est intéressant de noter que dans la littérature (tableau 1), il n'existe pas de définition unifiée du cadre intermédiaire (Westley, 1990). Les auteurs font généralement référence aux « managers situés hiérarchiquement en-dessous des top managers et au-dessus du premier niveau de supervision (Dutton & Ashford, 1993) ». Wooldridge et Floyd (1990) les positionnent « à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général » tandis que Thakur (1998) les situe « à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du manager de première ligne ». Le trait distinctif des cadres

intermédiaires ne réside donc pas dans la position qu'ils occupent dans l'organigramme de l'entreprise mais se situe davantage au niveau de la proximité qu'ils ont à la fois avec le top management et avec les fonctions opérationnelles (Wooldridge et al., 2008). En effet, ils sont plus généralement définis comme les « coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie (Floyd et Wooldridge, 1994) ».

Tableau 1 : Définitions du concept de cadre intermédiaire

Keys et Bell (1982)	« Le middle manager est un acteur quadri-facettes : son activité recouvre les relations avec ses supérieurs (coalitions, soutiens de projet), avec ses subordonnés (management d'équipe), avec ses pairs (gestion des conflits, jeux politiques) et avec l'environnement externe. »
Wooldridge et Floyd (1990)	« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels. ».
Floyd et Wooldridge (1994)	« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie».
Nonaka (1994)	«Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes. »
Livian et Burgoyne (1997)	« Cette catégorie est située entre les décideurs stratégiques et le personnel de base »
Thakur (1998)	« Ils se situent à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne ».
Huy (2002)	« Tout manager situé deux niveaux en-dessous du Président Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain. »
Balogun (2003)	« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels ». « Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein du processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation ».
Dietrich (2009)	« Le manager intermédiaire renvoie à une position d'entre-deux : -entre une hiérarchie (qui fixe des objectifs, contrôle le travail et ses résultats, impose des moyens, des façons de faire) et des subordonnés à mobiliser ; -entre la pression des objectifs et celles des contingences du travail au quotidien ; -entre gouvernement centralisé des décisions et gouvernement de proximité. »

Dans le cadre de cette recherche, nous définissons les cadres intermédiaires comme : « les acteurs situés hiérarchiquement en-dessous des tops managers et au-dessus des managers opérationnels et ayant une équipe sous leur responsabilité ».

Vers une compréhension des rôles des cadres intermédiaires

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

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

Dans la lignée de cette approche, nous sommes partis de l'étude de Mintzberg (1973) afin d'établir la classification portant sur les rôles traditionnels des cadres intermédiaires. A partir d'observations et d'analyses des agendas de cinq directeurs généraux, Mintzberg proposa une classification reprenant dix rôles répartis en trois catégories : les rôles interpersonnels reprenant les fonctions de figure de proue, de leader et d'agent de liaison, les rôles liés à l'information faisant référence à la collecte et à la distribution des informations ainsi qu'à la fonction de porte-parole et enfin les rôles décisionnels tels que l'entrepreneuriat, la gestion des conflits, la négociation et l'allocation des ressources (annexe A).

La première recherche apparue à la suite de l'étude de Mintzberg fut proposée par Kotter (1982). Celui-ci examina de façon systématique le travail des dirigeants et proposa quatre éléments qu'il présentait comme des similarités observées dans les comportements managériaux à savoir : (1) la planification d'agenda, (2) la création d'un réseau, (3) l'utilisation d'un réseau et (4) la prise de décision. Si Kotter (1982) arriva à la conclusion que l'activité principale des directeurs généraux est de fixer des ordres du jour, Osterman (2008) déclara plus récemment qu'en ce qui concerne les cadres intermédiaires leur mission n'est pas d'établir des agendas mais de les réaliser.

Au milieu des années quatre-vingt, Hales (1986) proposa une classification en neuf rôles décrits de la façon suivante : (1) Agir en tant que porte-parole et leader d'une unité organisationnelle, (2) tisser et maintenir des contacts, (3) récolter et diffuser de l'information, (4) allouer les ressources, (5) gérer les conflits et maintenir un climat de travail stable, (6) négocier, (7) innover, (8) planifier ainsi que (9) contrôler et diriger les subordonnés. Ces neuf rôles présentaient un grand nombre de similarités avec ceux proposés par Mintzberg aux différences près de rajouter les notions de contrôle et de stabilité.

Par la suite, Nonaka et Takeuchi (1995) se sont tout particulièrement intéressés aux cadres intermédiaires auxquels ils ont assigné dix rôles d'ordre stratégique, fonctionnel ou opératoire. Les rôles stratégiques incluent principalement la négociation entre le manager et son supérieur immédiat en vue de relever les défis suivants : être convaincu du bien-fondé d'une action telle qu'un changement, accepter le but et les objectifs visés, clarifier les attentes réciproques ainsi que négocier les délais et les ressources. Au niveau des rôles fonctionnels, Nonaka et Takeuchi faisaient référence aux fonctions d'évaluateur, d'intervenant, d'agent de liaison et de médiateur. Ces fonctions interviennent principalement dans les relations verticales du cadre intermédiaire avec les employés qu'il a sous sa responsabilité. Enfin, la relation directe du cadre intermédiaire avec ses employés relève des rôles opératoires qui se déclinent sous des formes multiples à savoir : le coach, le leader, le motivateur, le distributeur de ressources ainsi que l'informateur cohérent. En dehors de présenter l'avantage d'adapter certains rôles de Mintzberg aux cadres intermédiaires, ces auteurs ont également introduit les notions d'évaluateur, d'informateur cohérent et de médiateur.

Sur base de ces différentes études¹, il nous a été possible de proposer une classification actualisée des rôles que les cadres intermédiaires exercent de façon quotidienne (figure 1). En particulier, nous avons ajouté une catégorie intitulée « rôles de contrôle » aux trois catégories initiales de Mintzberg (1973) et nous avons procédé à deux adaptations au sein des catégories existantes de manière à ajuster le modèle initialement conçu pour des directeurs généraux aux cadres intermédiaires. En particulier, le rôle de porte-parole a été remplacé par le rôle d'informateur cohérent et le rôle de figure de proue a cédé la place au rôle de médiateur de manière à insister sur la place centrale que les cadres intermédiaires occupent parmi le flux d'interactions prenant place au sein de l'organisation.

Figure 1: Classification des rôles des cadres intermédiaires

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
-Observateur actif -Diffuseur -Informateur cohérent	-Agent de liaison -Leader / Coach -Médiateur
Rôles de contrôle	Rôles décisionnels
-Superviseur du projet -Evalueur des progrès réalisés -Maintien d'un climat de travail stable	-Négociateur -Entrepreneur -Allocateur des ressources -Régulateur

En dehors d'actualiser la classification des rôles des cadres intermédiaires, il est également utile de prendre en compte les critiques adressées à l'approche fonctionnaliste à laquelle les divers auteurs ont recouru. En particulier, Giddens (1984), appuyé ensuite par Bourdieu (1990), souligne qu'une telle approche repose sur un principe d'homogénéité des comportements des acteurs caractérisés par des rôles identiques, sans prise en compte de la possibilité pour les acteurs d'agir différemment. Giddens (1984) reproche ainsi aux auteurs issus du courant fonctionnaliste d'accoler à la notion de rôle un caractère déterministe, reflétant de façon imparfaite et incomplète l'action sociale. Postulant que les effets de l'interaction sont imprévisibles, Weick (1995) avance à cet égard l'idée d'une organisation comme un ensemble d'occasions d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés et qui participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif. « Les organisations ne sont plus des moyens pour la réalisation d'une décision stratégique, elles existent par elles-mêmes comme lieux de construction de la vie sociale. Les individus ne sont

¹ Les auteurs tels que Floyd et Wooldridge (1992-1994), Huy (2002), Balogun (2003) ou Rouleau (2005) seront présentés dans la deuxième partie de notre analyse car les rôles qu'ils mettent en avant sont spécifiques au contexte de changement et directement ou indirectement reliés au processus de *sensemaking* que nous développerons dans la suite de ce papier (Annexe B).

plus des ressources placées dans un processus avec une visée projective bien établie, mais des vecteurs de construction et de diffusion du sens avec une logique de double interact² (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010) ». Cette vision est d'autant plus adéquate en contexte de changement où l'incertitude fait partie intégrante de la vie des organisations. En particulier, Weick (1993) souligne que le changement remet en cause la répartition des tâches, des responsabilités et de l'autorité et nécessite pour les individus de reconstruire mentalement un système de rôles adapté à la situation (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010). Dans cette perspective, l'analyse proposée vise à examiner de quelle façon les cadres intermédiaires transforment les rôles issus de l'approche fonctionnaliste, de manière à s'appropriier le changement et lui donner du sens à travers un flux ininterrompu d'interactions.

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

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

D'un point de vue théorique, Weick (1993) définit le processus de création de sens comme une démarche continue à travers laquelle les individus visent à rendre rationnelles pour eux-mêmes et pour les autres les actions et situations qu'ils traversent. En particulier, selon Argyris et Schön (2001), c'est le modèle de l'action d'organiser (mise en acte-sélection-rétention) qui peut être interprété dans les catégories de l'apprentissage organisationnel qui constitue l'apport principal de Weick. Dans la phase de mise en acte, l'acteur organisationnel vise à donner du sens au contexte dans lequel il évolue. Il cherche à réduire l'équivocité d'une situation, à savoir la présence d'interprétations multiples pour une même situation. Pour ce faire, il va construire, sur base d'expériences passées, sa propre version de la « réalité ». Au moment de la phase de sélection, des problèmes et des solutions sont disponibles. « Le processus de décision procède alors de l'association de certains d'entre eux, non selon une logique de « moyens – fins », mais en fonction de la proximité temporelle d'arrivée, l'accès des agents organisationnels aux opportunités de choix, et leur capacité à résoudre des problèmes » (Argyris & Schön, 2001). Enfin, la phase de rétention vise à garder en mémoire les situations rencontrées ainsi que les interprétations effectuées de manière à pouvoir les

² Une personne envoie un message à un destinataire qui l'interprète et le renvoie à son émetteur qui va modifier le message initial et le sens qui lui était accordé initialement.

réutiliser dans des futures situations de mise en acte. Ce modèle d'apprentissage organisationnel permet ainsi de souligner le caractère rétrospectif du processus de sensemaking. En effet, il n'est pas envisageable de donner du sens à un fait ou à une action avant qu'elle ne soit survenue. C'est à ce moment-là qu'il est possible de regarder en arrière pour construire sa signification (Argyris & Schön, 2001). Les expériences actuelles sont alors comparées aux expériences passées pour créer du sens.

Lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel, ce processus de sensemaking occupe une place centrale car il permet de comprendre de quelles façons les schémas de pensée individuels évoluent de manière à atteindre un certain niveau de compréhension partagée du besoin de changement permettant la mise en œuvre coordonnée des actions attachées au processus de changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Bartunek et al., 2006). En réalité, lors d'un changement, les acteurs expérimentent une remise en question de leurs schémas de pensée. Ils commencent alors à agir de façon plus consciente et moins automatique et cherchent à travers des interactions avec leurs pairs à comprendre ce qui se passe autour d'eux (Weick, 1995). En d'autres mots, ils essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure.

Suite au processus de sensemaking succède le processus de sensegiving au cours duquel les acteurs cherchent à partager la compréhension obtenue de la réalité organisationnelle (Gioia & Chittipeddi, 1991). En d'autres mots, le premier terme fait référence à un processus cognitif permettant de saisir le sens d'une situation en lui attribuant une signification tandis que le second terme se rapporte à l'acte visant à influencer les autres pour les aider à créer du sens (Vézeau, 2008).

Gioia et Chittipeddi (1991) assimilent ces différents processus à un modèle input-output où l'information sert d'input, le processus de sensemaking correspond au processus transformationnel et l'output se traduit par le processus de sensegiving ;

Le lecteur pourra prendre connaissance de la manière dont les cadres intermédiaires transforment les rôles issus de l'approche fonctionnaliste, de manière à s'impliquer dans le processus de création et de diffusion de sens grâce à l'identification des rôles traditionnels repérés entre crochets [] dans la suite du papier (figure 3).

Lors d'un changement volontariste descendant, c'est l'aspect nouveau ou différent de la situation combiné à des réponses émotives de confusion ou d'anxiété qui exige une interprétation et un ajustement de la part de l'individu (Weber et Manning, 2001). Ainsi, lorsque la direction générale informe les cadres intermédiaires de la mise en œuvre d'un changement, ces derniers sont amenés à modifier leurs schémas de pensée de manière à y intégrer le changement et résoudre ainsi l'ambiguïté, l'anxiété et le conflit inhérent à la situation (Poole et al., 1989). « Parce qu'ils sont confrontés à un changement qu'ils n'ont pas décidé, et parce qu'ils doivent en négocier les détails avec les autres acteurs de l'organisation, en particulier leurs collègues des autres services et divisions, les managers intermédiaires s'engagent dans un processus de création de sens qui échappe au contrôle des top-managers (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010)».

Récemment, Rouleau (2005) a souligné que deux rôles sont primordiaux à l'activité de sensemaking des cadres intermédiaires à savoir le rôle de médiateur par les conversations [rôle lié à l'information] et celui d'agent de réseaux [rôle interpersonnel].

Premièrement, l'auteur appuie le fait que de manière à acquérir une interprétation globale du changement, le cadre intermédiaire mène des conversations formelles et informelles aux différents niveaux de l'organisation aux cours desquelles il adapte le langage utilisé de manière à optimiser la communication et l'échange d'informations. A cet égard, les études récemment réalisées ont suggéré que l'activité de sensemaking des cadres intermédiaires prend place à travers des processus sociaux de divers types, allant des communications formelles (écrites ou orales) sous la forme de documentation ou de présentations, à des échanges nettement plus informels tels que des rumeurs ou des discussions de couloirs. En particulier, Balogun et Johnson (2005) avancent que l'activité de sensemaking des cadres intermédiaires intervient en grande partie à travers les relations informelles et latérales qu'ils ont avec leurs pairs en l'absence des cadres supérieurs hiérarchiques.

En second lieu, Rouleau (2005) met en avant que, de par leur position centrale au sein de l'entreprise, les gestionnaires de l'entre-deux sont en contact avec une grande majorité des personnes de l'entreprise et savent comment les mobiliser de manière à créer un groupe partageant la même vision du changement.

Ces deux rôles permettent par ailleurs aux cadres intermédiaires de passer par les différentes phases de l'apprentissage organisationnel (Weick, 1993). En effet, ces échanges réciproques entre acteurs leur permettent de discuter du changement rencontré et des différentes

interprétations à lui donner [rôle interpersonnel]. Suite à cela, les cadres intermédiaires s'appuient alors sur leurs expériences passées pour réduire l'équivocité perçue de la situation et sélectionner une représentation partagée de la réalité [rôle décisionnel]. La représentation sélectionnée présente alors un caractère provisoire avant de gagner en solidité à travers la phase de rétention où les acteurs contrôlent la cohérence de la représentation sélectionnée de la réalité avec les expériences passées [rôle de contrôle]. « Ce sont ces différents processus qui vont produire des effets inattendus et venir modifier les résultats du changement imposé par les dirigeants. Ils sont l'occasion pour les managers intermédiaires de se construire leur propre représentation du changement, influençant alors leur façon d'agir (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010) ».

L'étape suivante consiste pour les cadres intermédiaires à diffuser leur représentation du changement à travers les différents échelons de l'organisation. A cet égard, Floyd et Wooldridge (1994) proposent quatre rôles implicitement liés au processus de sensegiving (figure 2). En particulier, ils établissent une distinction entre les rôles dont l'action est dirigée vers le haut de l'entreprise (influence ascendante) et ceux agissant sur les strates inférieures de l'organisation (influence descendante). De façon similaire, nous utilisons dans ce papier la dichotomie proposée par ces auteurs de manière à pouvoir faire la distinction entre le processus de diffusion de sens dirigé vers les dirigeants (diffusion de sens ascendante) et celui dirigé vers les parties prenantes (diffusion de sens descendante).

Figure 2: Typologie des rôles des cadres intermédiaires

	<i>Influence ascendante</i>	<i>Influence descendante</i>
<i>Divergent</i>	Créateur de nouvelles idées	Facilitateur du changement
<i>Intégrative</i>	Synthétiseur de l'information	Responsable de mettre en œuvre les stratégies de changement

Source : Floyd et Wooldridge (1994)

En ce qui concerne le processus de diffusion de sens ascendante, Floyd et Wooldridge (1994) ont avancé de façon implicite l'ascendant que les cadres de l'entre-deux ont sur les décisions stratégiques prises par les cadres supérieurs au cours du changement. Plus précisément, ces auteurs soulignent qu'un des rôles des cadres intermédiaires est de fournir des informations aux supérieurs concernant les événements internes et/ou externes à l'organisation. Leur rôle consiste ainsi à analyser le contexte de changement (Dutton et al., 1997) et à fournir des informations généralement présentées sous la forme de « menaces » ou d'« opportunités »

ayant un impact non négligeable sur la façon dont les supérieurs vont appréhender la mise en œuvre du changement [rôle lié à l'information].

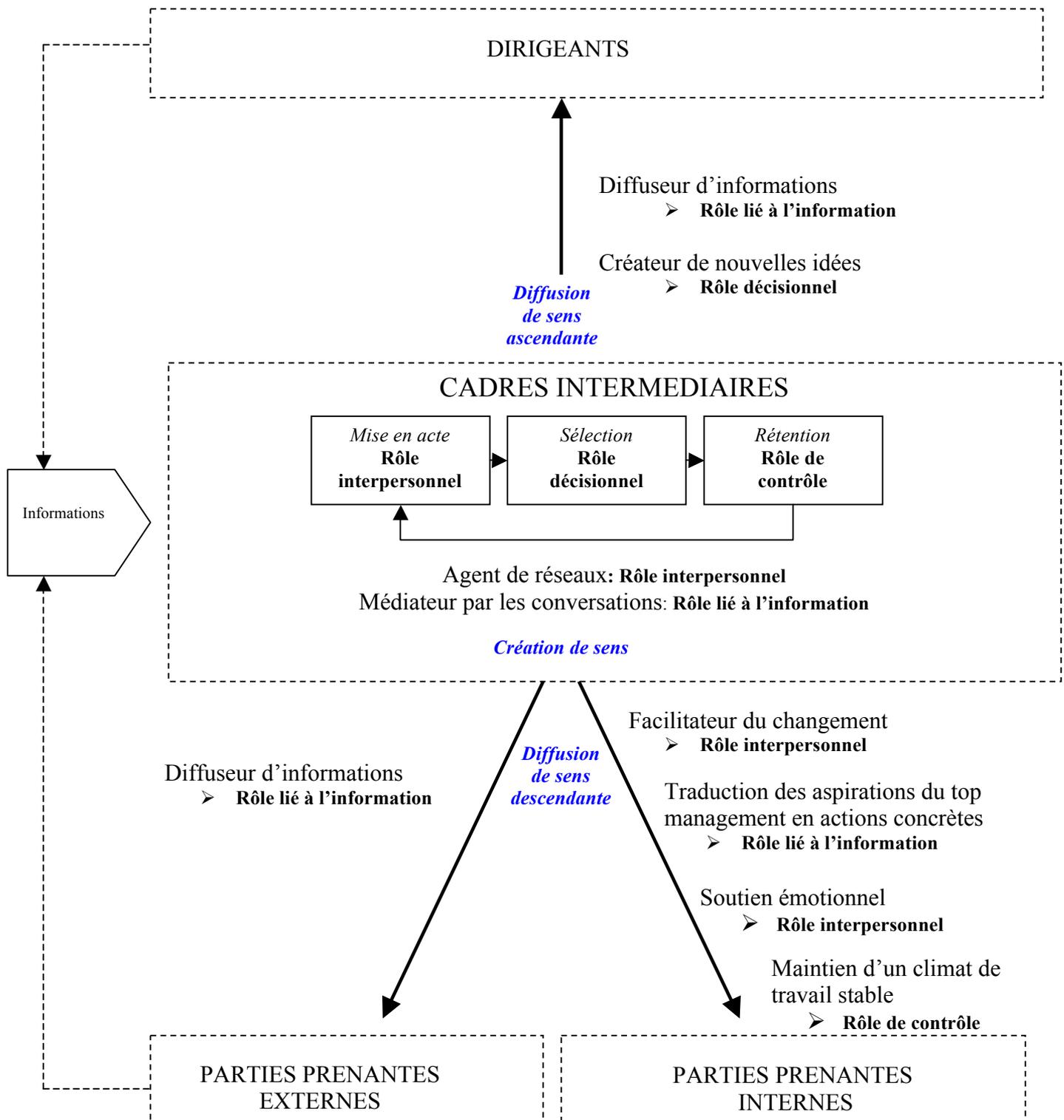
Dans la lignée, Kanter (1982) souligne que les gestionnaires de l'entre-deux jouent un rôle pivot dans la détection de nouvelles idées et la mobilisation de ressources autour de ces idées [rôle décisionnel]. Ce rôle a également été repris par Floyd et Wooldridge (1994) qui estiment que les cadres intermédiaires sont les mieux placés pour déceler les opportunités de développement du fait de leur proximité avec leur terrain combinée à une certaine prise de recul. Ils tombent donc sous leur responsabilité de proposer aux dirigeants des actions visant à favoriser l'acceptation du changement par les niveaux inférieurs de l'organisation.

Pour ce qui est du processus de diffusion de sens descendante, une distinction est à réaliser entre les rôles dirigés vers les parties prenantes internes, d'une part, et externes d'autre part.

En ce qui concerne les parties prenantes internes, les rôles relatifs à la diffusion de sens sont au nombre de quatre. Premièrement, Floyd et Wooldridge (1994) leur assignent un rôle de facilitateur du changement ; c'est-à-dire qu'ils attendent des cadres intermédiaires de promouvoir l'autonomie et la prise d'initiatives au sein de leur domaine de responsabilités. En d'autres mots, il leur est demandé de développer davantage leurs rôles interpersonnels (coach, leader, médiateur) de manière à encourager les discussions et favoriser l'implication des employés dans le changement [rôle interpersonnel]. En deuxième lieu, Nonaka (2004) soulignent qu'ils sont également en charge de traduire les aspirations des dirigeants en actions concrètes impactant de façon inconsciente la manière dont les employés vont percevoir le changement [rôle lié à l'information]. Un troisième rôle présent dans le processus de sensegiving concerne la gestion du flux d'émotions (Huy, 2002). En effet, l'incertitude caractérisant la mise en œuvre d'un changement organisationnel a pour effet de réduire la motivation des employés et d'accentuer leur anxiété. Alors que les cadres supérieurs sont trop éloignés de la plupart des employés, les cadres intermédiaires sont les mieux à même de leur offrir un soutien émotionnel du fait de la proximité qu'ils ont avec le terrain. Huy (2002) a d'ailleurs souligné le fait que lorsqu'un employé se sent soutenu et compris par son supérieur hiérarchique, il aura davantage tendance à s'impliquer dans son travail et à s'adapter au changement mis en place [rôle interpersonnel]. Le dernier rôle concerne le maintien d'un climat de travail de stable (Balogun, 2003), rôle visant à réduire l'incertitude caractérisant la situation de changement. En d'autres mots, il est demandé aux cadres intermédiaires de contrôler le maintien de l'activité quotidienne de son unité en contexte de changement [rôle de contrôle].

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

Figure 3: Les 12 rôles des cadres intermédiaires comme créateurs de sens en contexte de changement



Principaux résultats

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

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

Par ailleurs, l'analyse effectuée à travers ce papier permet de réconcilier l'approche fonctionnaliste d'où sont issus les rôles traditionnels des cadres intermédiaires avec l'approche interprétativiste à laquelle est rattaché le processus de création et de diffusion de sens. En effet, au sein du modèle, force est de constater que les rôles que développent les cadres intermédiaires au sein du processus de sensemaking proviennent d'une adaptation de leurs rôles au contexte de changement. Ce constat a tout particulièrement été mis en avant au niveau des rôles liés à l'information et des rôles interpersonnels. Plus que la complexité du déploiement des actions de changement, c'est le processus de transformation des rôles qui représente donc un enjeu majeur (Mahieu, 2008).

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

Limites et perspectives futures

Exclusivement centrée sur les cadres intermédiaires, notre analyse présente l'inconvénient de s'intéresser uniquement aux acteurs de l'entre-deux sans tenir compte des autres membres de l'organisation et de la logique de double interact ayant lieu entre les différentes strates organisationnelles. En effet, dans un esprit de précision et de clarté, les interactions que les cadres intermédiaires ont avec les autres personnes impliquées dans le changement ont généralement été abordées de façon unilatérale sans tenir compte de l'impact que les acteurs auxquels les cadres intermédiaires s'adressent peuvent avoir sur leurs conduites. Dans cette perspective, il pourrait être opportun d'examiner, à l'aide d'une étude de type longitudinal, de quelle(s) façon(s) le processus de fabrication de sens évolue à travers le temps aux différents niveaux de l'organisation. L'accent serait dès lors mis sur l'influence que chaque groupe d'acteurs exerce sur le processus de création et de diffusion de sens entrepris par les membres de l'organisation au niveau de chaque strate organisationnelle.

D'autre part, les recherches ultérieures pourraient également s'intéresser aux conditions qui favorisent l'implication des cadres intermédiaires dans le processus de sensemaking. En effet, longtemps rattachés à l'approche fonctionnaliste, les rôles des cadres intermédiaires ont généralement été définis sur base de l'environnement dans lequel ils évoluent, sans tenir compte des conditions qui permettent ou contraignent leur mise en pratique. Dans cette lignée, Mantere (2008) a proposé huit conditions permettant aux gestionnaires de l'entre-deux d'adapter leurs rôles aux situations rencontrées. Son étude se limitant toutefois aux quatre rôles de Floyd et Wooldridge (1994), il serait opportun d'analyser si les huit conditions proposées par cet auteur encouragent également les cadres intermédiaires à transformer leurs rôles de manière à s'adapter au processus de sensemaking et exercer les douze rôles qui lui sont rattachés.

Construit sur base des recherches antérieures, le modèle conceptuel proposé nécessite par ailleurs d'être testé d'un point de vue empirique. Pour ce faire, il semble adéquat d'inscrire l'analyse empirique dans la lignée du courant de la fabrique de la stratégie qui prend comme point d'entrée le niveau microscopique, autrement dit, « les individus et les groupes d'individus, leurs interdépendances et leurs interactions, le contexte dans lequel ils évoluent, leurs pratiques et les systèmes d'actions et de langages qui en sont issus » (Knorr-Cetina et Cicourel, 1981). Le passage d'un niveau macroscopique à un niveau microscopique permettrait de répondre au besoin de compréhension détaillée des rôles des cadres intermédiaires et du processus de sensemaking influençant l'implémentation des changements

organisationnels. Recourir au courant de la fabrique de la stratégie semble en effet pertinent sachant que divers auteurs sont d'accord pour voir le processus de sensemaking comme un processus crée et situé à travers les micro-pratiques d'interactions, de conversations et d'actions coordonnées entre personnes (Easterby-Smith et al., 2000 ; Hellgren et Löwstedt, 2001). Concrètement, une telle recherche nécessiterait de se pencher avec minutie sur les pratiques et interactions prenant place dans un contexte donné. Pour ce faire, Alvesson et Karreman (2000) proposent d'opter pour une perspective linguistique (analyse de discours, analyse des séquences conversationnelles, etc.) accompagnée par une approche méthodologique interprétativiste traduite dans les faits par de multiples phases d'observations couplées à des interviews non structurées.

Conclusion

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

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

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

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

ANNEXE A

Les rôles professionnels du cadre

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

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

ANNEXE B

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

Auteurs (date)	Rôle	Unité d'analyse	Méthodes	Contexte
Nonaka (1988-1994)	Agent de changement (mobilisation des connaissances, élimination des fluctuations et chaos, intégration des points de vue du sommet et de la base, leader de leur équipe)	Processus de création de nouvelles connaissances	Etude de cas	Renouvellement de stratégie chez Honda (Japon)
Floyd & Wooldridge (1992-1997)	Défenseurs de nouvelles idées, synthétiseur de l'information, facilitateur du changement, agent d'implémentation du changement	Implication des cadres intermédiaires dans le processus stratégique et performance organisationnelle	Enquête auprès de 259 cadres intermédiaires incluant entrevues et observations	Entreprises innovantes et orientées processus (Etats-Unis)
Dutton et al. (1997)	Rôle pivot dans la détection des nouvelles idées et l'allocation des ressources autour de ces idées	Processus de vente d'idées ou de propositions novatrices auprès de la haute direction	Entrevues de 30 cadres intermédiaires	Environnement hyper compétitif (Etats-Unis)
Huy (2002)	Rôle clé dans la gestion des émotions durant les changements radicaux	Engagement émotionnel lié au changement et support émotionnel apporté aux destinataires du changement	265 entrevues auprès de 148 individus de différents niveaux dont 10 cadres dirigeants et 104 cadres intermédiaires	Réingénierie Environnement hyper compétitif
Balogun (2003)	Intermédiaires du changement (Engagement personnel dans le changement, soutien aux associés, implémentation des changements nécessaires, équilibre entre stabilité et changement)	Perceptions des cadres intermédiaires du processus de changement	Etude de cas longitudinale (journal de bord, focus group, entretiens en profondeur, documentation) 26 cadres intermédiaires	Réorientation stratégique d'une usine récemment privatisée (Royaume-Uni)
Rouleau (2005)	Diffuseur clé de la stratégie aux membres externes de l'organisation	Routines et conversations	Etude de cas (observations, entrevues, documentation)	Réorientation stratégique (Québec)
Rouleau & Balogun (2007, 2008)	Rôle de sensemaking stratégique	Routines et conversations	Création de 4 cas basés sur 2 études de cas	Restructuration (Québec)

REFERENCES

- Allard-Poesi, F., (2005), The paradox of sensemaking in organizational Analysis, *Organization*, 12 :2, 169-196
- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2000b) 'Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis', *Human Relations*, 53(9): 1125–49, (cité dans Allard-Poesi, 2005)
- Argyris, C. & Schön, D.A. (2001), *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université
- Autissier, D., & Derumez, I., (2004), Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements, 13ème conférence de l'AIMS
- Autissier, D., Derumez, I. & Vas, A., (2010), *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, Paris
- Balogun, J., (2003), From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14:1, 69-83
- Balogun, J., & Johnson, G., (2004), Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549
- Balogun, J., & Johnson, G., (2005), From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*, 26:11, 1573-1601.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., & De Palma, J.A., (2006), On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others, *Journal of Applied Behavioural Science*, 42: 2, 182-206
- Bourdieu, P., (1990), *The logic of practice*, Stanford, CA: Stanford University Press
- Dietrich A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Revue Management et Avenir*, 21, 196-206
- Dutton, J., & Ashford, S., (1993), Selling Issues to Top Management, *Academy of Management Review*, 18:3, 397-428.
- Dutton, J.E., Fahey, L., & Narayanan, U.K., (1983), Toward understanding strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 4:307-323, (cité dans Thomas, Clark, & Gioia, 1993).
- Dutton, J.E., Jackson, S.E., (1987), Categorizing strategic issues: Links to organizational actions, *Academy of Management Journal*, 12:76-90, (cité dans Thomas, Clark, & Gioia, 1993).
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E., Wierba, E.E., (1997), Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18:5, 407-423
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. and Nicolini, D. (2000) 'Organizational Learning: Debates Past, Present and Future', *Journal of Management Studies* 37:6, pp. 783–97, (cité dans Allard-Poesi, 2005)
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B., (1994), Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role, *The Academy of Management Executive*, 8: 4, 47-57
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B., (1997), Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 34:3, 465-485

- Floyd, S.W, & Wooldridge, B., (2000), *Building strategy from the middle*, London: Sage
- Gibbs, P. A., (1993), Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow, *Strategic Management Journal*, 14: 51-68 (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Giddens, A., (1984), *The constitution of society*, Berkeley: California University Press, (cité dans Mantere, 2008).
- Ginsberg, A., & Buchholtz, A., (1990), Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change, *Academy of Management Journal*, 33: 445-477, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K., (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, 12:6, 433-448
- Hales, C.P., (1986), What do managers do? A critical review of the evidence, *Journal of Management studies*, 23:1, 88-115
- Hellgren, B. and Löwstedt, J., eds (2001) *Management in the Thought-Full Enterprise, European Ideas on Organizing*. Bergen: Fagbokforlaget, (cité dans Allard-Poesi, 2005)
- Huy, Q., (2002), Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R., (2003), Micro strategy and strategizing: Towards an activity based view, *Journal of Management Studies*, 40: 1
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Frery, F., (2008), *Stratégique*, 8ème édition, Pearson Education
- Kanter, R.M, (1982), Middle manager as innovator, *Harvard Business Review*, 60:4, 95-105
- Katz, D., & Kahn, R.L., (1966), *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley.
- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. *California Management Review*, 24, 59-67.
- Kotter, J., (1982), What effective general managers really do, *Harvard Business Review*, 60: 6, 156-167
- Knorr-Cetina, K., & Cicourel, A.V., (1981), *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro- and macro-sociologies*, Boston: Routledge & Kegan Paul
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D.J., (2000), A grounded model of organizational schema change during empowerment, *Organization Science*, 11, 235-257
- Leana, C.R., & Barry, B., (2000), Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, 25: 253-259.
- Livian, Y.F., & Burgoyne, J.G., (1997), *Middle Managers in Europe*, London: Routledge
- Mantere, S., (2008), Role expectations and middle manager strategic agency, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, n° 2, pp. 294-316.

- Meaney, M., & Pung, C., (2008), Creating organisational transformations, *The McKinsey Quarterly*.
- Mintzberg, H., (1973), *The nature of managerial work*, New York: Harper and Row
- Nonaka, I., (1994), A dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, 14-37
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nysrom, P.C., & Starbuck, W.H., (1984), To avoid organizational crises, unlearn, *Organizational Dynamics*, 12:4, 53-65
- Oster, S., (1982), Intra-industrial structure and the ease of strategic change, *Review of Economics and Statistics*, 64: 376-383, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Osterman, P., (2008), *The truth about middle managers*, Harvard Business Press
- Poole, P.P., Gioia, D.A., & Gray, B., (1989), Influence modes, schema change, and organizational transformation, *The journal of applied behavioural Science*, Vol. 25, pp.271-289
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G.M., (1997), Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework, *The Academy of Management Review*, 22:1, 48-79
- Rouleau, L., (2005), Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day, *Journal of Management Studies*, 42: 7, 1413-1441
- Rouleau, L., & Balogun, J., (2007), Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice, *Paper presented at the Academy of Management*.
- Rouleau, L., & Balogun, J., (2008), Exploring Middle Managers' Strategic Sensemaking Role through Practical Knowledge, *Paper presented at the JMS Conference*
- Thakur, M., (1998), Involving middle managers in strategy making, *Long Range Planning*, 31:5, 732-741
- Tsoukas, H., & Chia, R., (2002), On organizational becoming: rethinking organizational change, *Organization Science*, 13:5, pp. 567-582
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S., (1995), Explaining Development and Change in organizations, *The academy of Management Review*, 20: 3, 550-540
- Vas, A., (2002), La propagation des changements majeurs au sein des grandes organisations: une approche diachronique, Thèse, Institut de recherche en gestion, Université Paris XII
- Vas, A. (2005), Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : Une approche multi paradigmatique, *Management international*, 9 :2
- Vas, A., (2009), Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: an exploratory study, *International Journal of strategic change management*, 1:3, pp.213-230
- Vezeau, M., (2008), Une exploration du rôle des cadres intermédiaires mis en pratique pendant l'implémentation d'une culture de performance, Mémoire effectué sous la direction de L. Rouleau.

- Webb, J., & Dawson, P., (1991), Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation, *Journal of Management Studies*, 28, 191-206, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Weber, P.S., & Manning, M.R., (2001), Cause maps, sensemaking and planned organizational change, *The journal of applied behavioural Science*, Vol. 37, pp.227-251
- Weick, K.E., (1993), Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences, dans J. K. Murnighan (ed.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weick, K.E., (1993), The collapse of sense-making in organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, pp. 628-653
- Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, London: Sage.
- Westley, F.R., (1990), Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, 11:5, 337-351.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., & Pettigrew, A., (1989), Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries, *Journal of Management Studies*, 26:6, 561-585, (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Wooldridge, B., & Floyd, S.W., (1990), The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance, *Strategic Management Journal*, 11, 231-241
- Wooldridge, B., Schmidt, T., & Floyd, S.W., (2008), The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research, *Journal of Management*, 34:6, 1190-1221