



HAL
open science

Quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage

Pierre-Yves Boyer

► **To cite this version:**

Pierre-Yves Boyer. Quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage. Gestion et management. Université de la Réunion, 2018. Français. NNT : 2018LARE0026 . tel-01979881v1

HAL Id: tel-01979881

<https://theses.hal.science/tel-01979881v1>

Submitted on 14 Jan 2019 (v1), last revised 14 Jan 2019 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE LA REUNION

IAE DE LA REUNION

CEMOI – Centre d’Economie et de Management de l’Océan Indien

**QUAND LES RESISTANTS DEVIENNENT DES
PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE DES
REACTIONS DE DEFENSE DE L’IDENTITE COMME
PROCESSUS D’APPRENTISSAGE**

**THESE POUR L’OBTENTION DU
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement le 24 septembre 2018 par

Pierre-Yves BOYER

JURY

Directeur de thèse :

Monsieur Patrick VALEAU
Professeur à l’IAE de La Réunion

Rapporteurs :

Monsieur Pierre LOUART
Professeur à l’IAE de Lille

Monsieur Patrick GILBERT
Professeur à l’IAE de Paris

Suffragants :

Monsieur Alain ROGER
Professeur à l’IAE de Lyon

Monsieur Philippe JEAN-PIERRE
Professeur à l’IAE de La Réunion

« L'Université de La Réunion n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

REMERCIEMENTS

Le travail de recherche qui va suivre est le fruit de nombreuses années de labeur personnel et souvent solitaire. Il n'aurait cependant pas été possible sans l'implication et les encouragements des personnes suivantes que je tiens à remercier chaleureusement.

Je remercie d'abord vivement mon directeur de thèse, Monsieur Patrick Valéau, pour son soutien constant, ses conseils et les échanges que nous avons eus tout au long de mes travaux. Ils ont su orienter ma réflexion et me permettre d'aller jusqu'au bout de ma thèse.

Je remercie Monsieur Pierre Louart et Monsieur Patrick Gilbert d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Merci également à Monsieur Alain Roger et à Monsieur Philippe Jean-Pierre pour leur implication dans mon jury.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'IAE de La Réunion pour sa bienveillance, pour ses encouragements et pour sa disponibilité à mon égard.

Je tiens à remercier particulièrement Hassen, Jérôme et Frédéric. Merci d'avoir passé le flambeau en partageant votre expérience et aussi votre bonne humeur tout au long de ces années de recherche.

Je remercie mes collègues et amis de la Saphir sans qui cette recherche de terrain n'aurait pas été possible. Je ne citerai pas de nom ici car tous autant que vous êtes, vous avez été à mes côtés dans les moments agréables comme dans les moments difficiles.

Un grand merci à ma chère épouse Julie, qui a su donner tout son sens à cette thèse. A nos enfants, mes parents, mes beaux-parents, nos sœurs, nos frères, notre famille et nos amis, je dis simplement que c'est vous qui avez permis à ce navire de continuer sa route pour finir par arriver à bon port. Merci pour tout ce que vous me permettrez ainsi de faire... ensuite.

Le « nous de modestie » employé dans le travail qui va suivre soulignera le souvenir que j'ai de tous ceux grâce à qui j'ai terminé ma thèse.

A William,

*« Nul homme qui aime son pays ne peut l'aider à progresser
s'il ose négliger le moindre de ses compatriotes. »*

Mahatma Gandhi

« Pas capab' lé mort sans essayer »

Proverbe populaire réunionnais

RÉSUMÉ. Quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage

Notre thèse vise à montrer que les résistants au changement peuvent être considérés comme des parties prenantes à part entière du processus d'apprentissage organisationnel, notamment lorsqu'on considère les apports pour l'entreprise de leurs réactions de défense de l'identité. Pour atteindre cet objectif, nous suivons une démarche qualitative du type théorisation ancrée-nuancée (Paillé, 1996). Notre recherche associe donc un cadre conceptuel préliminaire à une étude empirique inductive pour élaborer un modèle schématisant les phénomènes associés aux apports des comportements de résistance. Notre revue de littérature permet d'abord d'envisager le changement à travers son impact sur l'identité organisationnelle (Corley et Gioia, 2004). Ensuite, nous prenons en compte les capacités des résistances à transformer significativement l'entreprise dans le temps (Courpasson et al., 2012). Enfin, nous développons une approche cognitive du changement qui nous amène à considérer les résistants pour leur participation à la diversité des points de vue à l'intérieur de l'entreprise.

Issues d'un journal de bord, de 42 entretiens semi-directifs et d'une analyse documentaire, nos données permettent de comprendre comment le changement s'enracine progressivement dans l'organisation et comment les résistants participent à ce processus. Ainsi, notre analyse inductive aboutit à un modèle à deux niveaux. Le premier décrit le changement organisationnel radical à travers un cheminement par trois phases d'initiation, d'accentuation et d'enracinement. Nous nous intéressons notamment aux influences de l'identité organisationnelle, de ses dissonances avec des logiques identitaires alternatives et de l'implication des salariés dans l'ajustement du changement pour montrer comment ce cheminement aboutit à l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels associés à une gouvernance cognitive. Le deuxième niveau de modélisation se focalise sur les rôles des résistants dans ce cheminement. Il montre que les résistants sont des parties prenantes des étapes clés du changement et qu'ils permettent à l'entreprise d'évoluer progressivement vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Nous proposons également une typologie de résistants (Oubliés, Suiveurs, Salariés émergents, Nouveaux rebelles) qui permet d'aborder la diversité des implications positives des comportements de résistance.

Mots-clés : changement radical, comportements de résistance, identité organisationnelle, apprentissages, gouvernances, organisation apprenante.

ABSTRACT. When resistances to change melt with stakeholder theory: an approach of the identity defense mechanisms as a learning process

Our thesis aims to demonstrate that resistant individuals can be integrated as real stakeholders of the organizational learning process. This integration is possible when the consequences of their identity defense mechanisms for the organization are taken into account. To achieve this goal, our qualitative study follows a semi-grounded theory approach. This approach combines a preliminary theoretical framework and inductive empirical data to elaborate a model showing some positive contributions of resistance. Our research first addresses change through its impact on organizational identity (Corley & Gioia, 2004). Then, it considers how resisting activities can achieve significant organizational change (Courpasson et al., 2012). Finally, it develops a cognitive approach of change that brings us to consider resisting behaviors for their participation in the diversity of points of view inside the organization.

Based on logbook extractions, 42 semi-directive interviews and a documentary analysis, our data provide a better understanding of how change takes root in the organization and how resistant individuals participate in this process. Thus, this inductive study results in a two-level model. The first level shows radical organizational change as a three-steps process: initiation, accentuation and rooting. In particular, we focus on organizational identity, its dissonances with alternative identity-related logics and the employees' implication in the adjustment of change. This process results in the emergence of individual and organizational learning associated to a cognitive governance. The second level details the roles of the resistant individuals in this process. It shows that they can be real stakeholders of the key stages of change. In so doing, they allow the company to evolve towards the ideal of learning organization. We also propose a typology of resistant individuals (Forgotten, Followers, Emergent, New rebels), which allows us to develop some positive implications of resistance.

Keywords: Radical change, Resistance, Organizational identity, Learning, Governance, Learning organization.

SOMMAIRE

Remerciements	5
Sommaire	10
Introduction générale	12
1. Processus d'émergence de la recherche.....	13
2. Enjeux théoriques et contributions de la recherche.....	25
3. Structuration de la recherche	30
Partie 1. Résistances et processus d'apprentissage : présentation contextuelle et théorique de la recherche	33
Chapitre 1 : Changement et identité organisationnels	35
1. Qu'est-ce que le changement ?.....	36
2. Processus de changement.....	49
3. Changement d'identité organisationnelle par sensemaking.....	62
Conclusion.....	75
Chapitre 2 : Résistances au changement : problématiques ou forces ?	76
1. Concept de résistances au changement.....	77
2. Résistances au changement ou problématiques pour l'organisation ?	94
3. Résistances au changement ou forces pour l'organisation ?.....	107
Conclusion.....	120
Chapitre 3 : Apprentissages et Gouvernances	122
1. Apprentissage individuel	123
2. Apprentissage organisationnel.....	136
3. Gouvernances et conflits à l'origine d'apprentissages	150
Conclusion.....	165
Conclusion de la Partie 1 et définition des questions de recherche	166
Partie 2. Résistances et processus d'apprentissage : une approche empirique	169
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche	177
1. Positionnement épistémologique.....	180
2. Une étude empirique exploratoire qualitative	188
3. Elaboration de notre dispositif de recherche empirique.....	194
4. Structuration du processus d'analyse	216
Conclusion.....	232

Chapitre 5 : Initiation du changement.....	235
1. Ruptures perceptuelle, managériale et culturelle liées au changement.....	238
2. La période de crise a-t-elle vraiment eu lieu ?.....	254
3. Changement identitaire de l'organisation par construction de sens.....	273
Conclusion.....	294
Chapitre 6 : Accentuation du changement.....	297
1. Perturbation de l'identité par intégration de nouvelles logiques.....	299
2. Apparition de multiples dissonances au sein de la Saphir.....	318
3. Ambiguïté, résistances et baisse de cohésion.....	343
Conclusion.....	365
Chapitre 7 : Enracinement du changement.....	367
1. Menaces de l'identité et expression des peurs des salariés.....	368
2. Implication des salariés dans l'évolution de l'entreprise.....	391
3. Emergence d'apprentissages et d'une gouvernance cognitive.....	415
Conclusion.....	435
Chapitre 8 : Discussion, Théorisation et Implications managériales.....	436
1. Discussion et analyse.....	438
2. Théorisation et apports théoriques.....	480
3. Implications managériales.....	499
Conclusion générale.....	512
1. Apports de la recherche.....	512
2. Limites et principales voies de recherche.....	518
Références bibliographiques.....	521
Table des matières.....	567
Liste des tableaux.....	578
Liste des figures.....	580

INTRODUCTION GENERALE

Les résistances au changement ont été considérées durant des décennies comme des freins à l'adaptation de l'organisation à son environnement (Kotter et Schlesinger, 1979 ; Dent et Goldberg, 1999). Non seulement elles étaient perçues comme des obstacles au changement dont le succès requiert la coopération pleine et entière des employés (Piderit, 2000), mais elles sont traitées encore aujourd'hui comme un phénomène qui doit être combattu (Furst et Cable, 2008). Dans le but de surmonter ces obstacles, de nombreuses études ont cherché les causes des résistances et leurs solutions. Les causes des résistances ont été conceptualisées en se basant sur les faiblesses des attitudes, des émotions et des comportements individuels (Van Dam, Oreg et Schyns, 2008). Ainsi, les résistances viendraient de comportements de focalisation sur les intérêts individuels, d'une incompréhension du changement, d'un manque de tolérance ou d'un comportement cynique vis-à-vis du changement (Reichers et al., 1997). Cependant, malgré plus d'un demi siècle de recherche sur les résistances, aucune solution claire n'a pu être identifiée à ce jour (Bartunek et al., 2011).

Devant ce constat d'échec du courant principal dans sa recherche d'une solution aux résistances, un courant de recherche plus récent a tenté de mettre en lumière les aspects positifs des résistances au changement (Courpasson et Thoenig, 2008 ; Downs, 2012). Au lieu de les considérer comme des freins à l'adaptation, il a cherché à étudier leurs capacités à transformer significativement l'organisation avec le temps (Courpasson, Dany et Clegg, 2012). Notamment, une étude a mis en évidence que certains comportements de résistances pouvaient conduire l'organisation à se remettre en cause pour imaginer des solutions alternatives (Cintas, Cousineau et Langlois, 2016), suggérant ainsi un lien implicite entre les résistances et l'apprentissage.

Face à ces conclusions qui soulignent l'absence de solution aux résistances et un lien implicite entre elles et l'apprentissage, nous nous sommes fixé l'objectif d'identifier les conditions nécessaires à l'émergence et au renforcement des liens entre les résistances au changement et l'apprentissage organisationnel. Dans cette thèse, nous soutenons donc l'idée que, même si les résistants ont longtemps été considérés comme des freins à l'adaptation de l'entreprise à son environnement, ils peuvent devenir des parties prenantes à part entière de l'apprentissage organisationnel. Il ne s'agit pas seulement d'une question d'état d'esprit à adopter envers eux

mais bien d'une question de gouvernance qui va se développer et évoluer dans l'action. Pour mener cette recherche, nous nous proposons de considérer non seulement les origines individuelles et organisationnelles des résistances mais également leurs origines identitaires. Le lien des résistances avec l'identité organisationnelle sera donc central dans cette thèse. En effet, elles peuvent découler des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle (Brown et Starkey, 2000). Nous explorerons donc comment les résistances au changement peuvent induire un apprentissage organisationnel en accordant à l'identité organisationnelle un rôle de médiateur dans ce processus qui passera nécessairement par l'évolution de la gouvernance.

Notre introduction générale s'organisera de la façon suivante. Dans un premier temps, nous détaillerons le processus d'émergence de notre recherche tout en identifiant ses enjeux managériaux. Ainsi, en confrontant des observations issues directement du terrain aux théories découvertes lors de lectures d'articles spécifiques, nous formaliserons notre problématique. Dans un second temps, nous présenterons la revue de littérature qui nous a permis d'appréhender les enjeux théoriques de notre thèse. Les bases seront posées pour détailler ensuite les contributions théoriques et managériales de notre recherche empirico-formelle. Dans un troisième temps, nous montrerons que bien qu'elle tire son origine des réalités du terrain, notre thèse suit une présentation classique dont nous exposerons la structuration.

1. Processus d'émergence de la recherche

Notre recherche qualitative a littéralement émergé du terrain qui nous a amené à étudier les contributions positives des résistances au changement à l'organisation. Pourtant, notre travail de recherche nous a fait prendre conscience que rares sont les thèses qui exposent le processus d'émergence de leur problématique et de leur sujet. Ayant choisi dans notre thèse de suivre une démarche de théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967), nous nous devons dans cette première partie de détailler de manière transparente toutes les étapes qui ont mené à la définition de notre sujet de recherche. Nous verrons notamment que notre problématique est issue directement des réalités du terrain, ce qui nous a conduit à adopter une approche empirico-formelle pour figurer cet ancrage.

Rappelons que Valéau et Gardody (2016) ont souligné l'intérêt d'exposer le processus d'émergence du sujet et de la problématique pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. Pour figurer ce processus, nous allons nous baser sur des extraits d'entretiens et sur notre journal de bord pour synthétiser les événements qui ont permis de construire les cadres structurants de notre recherche. Si nombre d'études mentionnent le journal de bord, notamment pour présenter leurs résultats, rares sont celles qui l'analysent (Valéau et Gardody, 2016). Dans notre thèse, le journal de bord apparaîtra comme une part importante de la mémoire vive de notre recherche et il nous servira de référence pour effectuer une analyse transparente des notes qui ont marqué notre cheminement théorique.

Pour définir notre problématique, nous sommes passé par une phase exploratoire qui a associé à six entretiens préliminaires une longue période d'observation participante. Les concepts d'intérêts qui en sont ressortis – résistances au changement, amélioration continue de l'organisation et baisse de cohésion du personnel – ont ensuite été consolidés et reliés entre eux grâce à trois « déclics » successifs, à savoir des lectures d'articles spécifiques. Puis, la confrontation de nos observations de terrain aux théories issues de ces articles a conduit à la formulation de notre problématique de recherche, véritable construit ancré dans les réalités de terrain. Nous détaillons maintenant ces trois étapes majeures de notre thèse.

1.1 Enjeux managériaux : résistances, amélioration continue et baisse de cohésion

Après une période prolongée d'observation participante ayant permis d'identifier les phénomènes à étudier sur le terrain, nous avons réalisé des entretiens exploratoires auprès de trois managers et de trois salariés non-cadres de la Saphir (entreprise étudiée dans cette thèse) pour tester la pertinence empirique de nos questionnements initiaux. Cette phase exploratoire a conduit à l'identification de résistances ayant une contribution positive à l'ajustement du changement, mais également au constat qu'une partie du changement radical étudié n'avait pas connu de réelles résistances. La phase exploratoire a aussi mis en évidence une volonté d'amélioration continue de l'organisation aussi bien chez les managers que chez les salariés non-cadres, ainsi qu'une baisse de cohésion pouvant aboutir à une rupture entre les salariés et la direction. Nous allons maintenant exposer comment ces entretiens et leur analyse ont constitué les premières bases de l'émergence de notre problématique et des enjeux managériaux de notre recherche.

- **Les résistances des salariés : une contribution potentiellement positive à l'ajustement du changement**

« Une fois, j'ai dit [au DG-2] : ‘le service irrigation c'est le poumon de la Saphir... si vous le fermez, on n'aura plus de relation avec le monde agricole...' Il m'a répondu : ‘tu es pas le premier à me dire ça... il faut que je travaille là dessus.’ Il a vu après que quand même c'est le service irrigation... c'est un lien, c'est eux qui attirent, qui ont un lien avec les agriculteurs... avec la chambre d'agriculture et tout... qui ont une relation... demain, si on ferme le service irrigation à la Saphir... on n'a plus de contact avec les agriculteurs. » (Salarié non-cadre 1)

« Les gens se sont serré les coudes au départ... La réponse a été : ‘On va tous s'unir, on va faire front, on va s'aider...' Le fait de réussir à les faire travailler deux heures de plus par semaine... c'était une sorte d'exploit... On avait mis les journées de solidarité, les gens travaillaient, ils faisaient tout et n'importe quoi... c'était une bonne chose... ça avait permis de rappeler aux gens qu'ils sont payés mais qu'on peut leur demander de faire autre chose que leur métier habituel... pour le bien de l'entreprise et... c'était très sympa d'ailleurs... et puis ensuite... moi, à l'époque, on m'avait reproché qu'il y avait une mauvaise ambiance à la direction technique [...] les gens voilà... vont... vont faire leur boulot, mais vont rechigner. » (Manager 1)

L'extrait d'entretien avec le salarié non-cadre 1 nous a permis de comprendre que les résistances des salariés peuvent prendre la forme d'une contribution positive à l'ajustement du changement. En effet, cet extrait relate le cas d'un salarié non-cadre qui résiste au projet de fermeture du service irrigation par le DG-2, directeur général à l'origine du changement à la Saphir en 2009. Il souligne que le service irrigation, véritable « *poumon de la Saphir* », est le garant des « *relation[s] avec le monde agricole* ». Mais nous n'observons pas qu'une résistance dans cet extrait, nous observons également une remise en question du directeur général (« *tu es pas le premier à me dire ça... il faut que je travaille là dessus* ») face à cette résistance. Le directeur général prend donc en considération le bon sens du terrain inclus dans cette résistance pour ajuster son projet de changement qui visait essentiellement l'équilibre financier de l'entreprise. Il accepte de passer par un autre biais pour atteindre son objectif.

Il s'agit là d'un véritable changement de cadre de référence (au sens de Watzlawick et al., 1975) et cela commence par le directeur général de la Saphir (DG-2). Non seulement la résistance du salarié non-cadre provoque une réflexion de sa part mais cette résistance amène une remise en question du DG-2 et de son projet de changement. Le DG-2 comprend, à travers les perceptions d'un salarié non-cadre, que le service irrigation est « *un lien avec les agriculteurs... avec la chambre d'agriculture* ». Ainsi, s'il décide de fermer ce service dans une logique d'économie des budgets de l'entreprise et d'équilibre financier, la Saphir n'aura « *plus de contact avec les agriculteurs* ». Il change alors de cadre de référence en adoptant la logique du salarié non-cadre : mieux vaut retravailler son projet de changement plutôt que risquer de perdre un lien avec les agriculteurs (clients principaux de la Saphir).

Autre fait intéressant, l'entretien avec le manager 1 nous révèle que les premiers temps du changement à la Saphir n'ont pas connu de résistances. Comment expliquer cette observation originale ? C'était notre interrogation de l'époque car notre connaissance de la littérature sur le changement considérait les résistances comme allant de soi. Or, nous observons à travers ce deuxième extrait que les salariés « *se sont serré les coudes au départ* ». Ils se sont unis pour « *faire front* », pour « *s'aider* » et ils ont accepté de « *travailler deux heures de plus par semaine* » ce qui est considéré comme « *une sorte d'exploit* » par le manager 1.

Cette période originale, où les salariés participaient pleinement au changement en acceptant de faire « *tout et n'importe quoi* » alors qu'on leur demandait parfois « *de faire autre chose que leur métier habituel... pour le bien de l'entreprise* », contredisait notre connaissance de l'époque à propos de la littérature sur le changement. En effet, nous observons, dans cet extrait d'entretien, des salariés qui acceptent de travailler davantage et de changer leurs habitudes de travail sans résistance.

L'originalité du terrain Saphir augmente encore dans la suite de l'extrait d'entretien avec le manager 1 où nous pouvons voir que cette phase de participation au changement du personnel a ensuite été suivie d'une période où les salariés ont commencé à résister. Ainsi, même s'ils ont continué à « *faire leur boulot* », ils ont commencé à « *rechigner* ». Le manager 1 a aussi observé « *une mauvaise ambiance à la direction technique* ». Cette seconde période est donc marquée par l'émergence de résistances au changement et par la dégradation de l'ambiance de travail, du moins dans certains services.

Ces extraits soulignent donc que les premiers moments du changement radical impulsé par le DG-2 ont été marqués par une absence de résistance. Les salariés s'impliquaient pleinement pour « *le bien de l'entreprise* ». A contrario, la suite du projet de changement voit l'émergence de résistances dont certaines s'avèrent constructives puisqu'elles peuvent conduire le directeur général à ajuster le changement en tenant compte du bon sens du terrain. Qu'est-ce qui peut expliquer un tel retournement de situation ? Il a fallu attendre les déclics décrits plus loin dans cette partie, et dus à d'autres lectures de la littérature sur le changement, pour comprendre les implications théoriques de telles observations.

- **La volonté d'amélioration de l'entreprise : une forme de résistance liée à l'apprentissage organisationnel ?**

« Ce qui me pousse à chercher à améliorer la saisie et à améliorer l'efficacité de l'équipe dans l'utilisation [du PGI], c'est peut-être d'abord parce que je suis un grand paresseux et que j'aime pas faire les choses inutiles. Premièrement. Non, mais aussi parce que je pense que ça peut rentrer dans l'efficacité, on peut gagner en productivité, voilà. Y'a beaucoup de choses à faire et je pense qu'il y a moyen de faire des gains de productivité des fois en se réorganisant, en évitant des outils inutiles, et en trouvant l'outil qui va peut-être... améliorer justement la productivité. Et voilà, c'est plutôt dans ce sens-là et puis... je trouve qu'on a aujourd'hui beaucoup de boulot, on est pas mal sollicités sur plein de petites choses. Et... et ces pleins de petites choses font qu'en fin de semaine, on regarde et on a une montagne. Et voilà, simplement, c'est pour pas rajouter en plus [...] voilà, c'est d'avoir un petit coup d'avance et puis peut-être aussi... par obligation parce que je me dis... on peut pas rester comme ça. L'outil aujourd'hui, il est vraiment pas super... il est pas intuitif. » (Manager 2)

« Après, c'est une méthode de travail qui est la mienne. Mais l'informatique c'est bien : ça permet de retrouver les informations quand elles sont bien rentrées. C'est pour ça que moi j'insiste : parfois les gens ne comprennent pas. Là, j'ai un dossier qui est sous le coude, ça fait au moins un mois que c'est là et les pièces qui sont rattachées n'ont pas été faites sous le bon nom. Si on veut rechercher une information, il faut au moins que la pièce soit dans le bon truc, dans le bon dossier. Ça parfois, les gens ne comprennent pas. On dénigre un peu cette partie interne. Moi, je me dis : ou bien c'est utile pour la direction et on le fait, ou bien c'est pas utile et on enlève ce côté-là. » (Salarié non-cadre 2)

L'extrait d'entretien avec le manager 2 caractérise une volonté de ce dernier de proposer des améliorations à l'intérieur d'un processus qui participe au fonctionnement de l'entreprise. Non seulement il dit « *chercher à améliorer la saisie* » mais il cherche aussi « *à améliorer l'efficacité de l'équipe dans l'utilisation [du PGI]* ». Ainsi, selon le manager 2, « *il y a moyen de faire des gains de productivité des fois en se réorganisant, en évitant des outils inutiles, et en trouvant l'outil qui va peut-être... améliorer justement la productivité* ».

Est-ce que cette volonté d'amélioration de l'organisation est propre à l'individu ? C'est une première question que nous nous sommes posée en observant son comportement. Ainsi, il dit être « *un grand paresseux* » et ne pas aimer « *faire les choses inutiles* ». Ces caractéristiques sont propres à son individualité et pourraient donc relever de cas particuliers non généralisables à l'ensemble du personnel.

Pourtant, le reste de l'extrait d'entretien nous amène à penser que cette volonté d'amélioration de l'organisation peut venir du contexte dans lequel la Saphir évolue. En effet, « *y'a beaucoup de choses à faire* », « *on est pas mal sollicités sur plein de petites choses* » et « *ces pleins de petites choses font qu'en fin de semaine, on regarde et on a une montagne* ». Le contexte dans lequel évolue l'entreprise pousse donc ce manager à chercher à avoir « *un petit coup d'avance* » et il le vit comme si c'était une « *obligation* », d'autant plus que « *l'outil aujourd'hui, il est vraiment pas super... il est pas intuitif* ».

De son côté, le salarié non-cadre 2 cherche lui aussi à améliorer l'organisation. Il raconte une anecdote à propos d'un dossier qu'il a gardé « *sous le coude* » du fait que « *les pièces qui sont rattachées n'ont pas été faites sous le bon nom* ». Ainsi, pour permettre à chacun dans l'entreprise de « *retrouver les informations* » grâce à l'informatique, il conserve ce dossier jusqu'à ce que « *la pièce soit [...] dans le bon dossier* ».

De nouveau, nous nous demandons si cette volonté d'amélioration est propre à l'individu interrogé, d'autant plus que « *c'est une méthode de travail qui est la [sienne]* ». Pourtant, nous retrouvons encore une fois une influence importante du contexte dans lequel évolue la Saphir sur les comportements car le salarié insiste sur le fait que « *parfois les gens ne comprennent pas* ». C'est donc ce fait qui le pousse à adopter une méthode pareille pour ne pas perdre le bénéfice de l'informatique dans le traitement de ses données.

Là où cet extrait fait émerger de nombreuses questions supplémentaires, c'est au moment où le salarié dit « *ou bien c'est utile pour la direction et on le fait, ou bien c'est pas utile et on enlève ce côté-là* ». Est-ce que ce n'est pas ici une forme de résistance ? Nous observons bien un salarié qui résiste à la manière dont le processus lié à son activité fonctionne. En remettant en question l'utilité d'un traitement particulier de l'information, est-ce qu'il n'invite pas par la même occasion l'organisation elle-même à améliorer un processus qu'il maîtrise du fait de son expérience ?

Ces deux salariés se sont donc impliqués dans l'amélioration continue de leur organisation. Pour ce faire, ils ont repéré des situations créatrices de perte de temps pour l'entreprise ou des processus à faire évoluer. Par ailleurs, nous pouvons noter que cette volonté d'amélioration continue est présente aussi bien chez les managers que chez les salariés non-cadres. Elle se rapproche d'une forme de résistance tout en invitant l'organisation à tenir compte de leurs expériences pour s'améliorer. Nous sommes donc en droit de nous demander si ces extraits d'entretiens ne mettraient pas en évidence un lien entre les résistances et l'apprentissage organisationnel.

- **La baisse de cohésion : un risque de rupture entre les salariés et la direction**

« *Ca se traduit par un manque de motivation, à tous les niveaux... une ambiance... pourrie de travail... heu... plein de tensions... mais surtout... beaucoup de découragement et puis... une baisse de l'envie de... de se donner à fond pour le travail. Je veux dire, presque on se retrouve à l'époque où on allait à l'école, tous les matins on a mal au ventre : maman, je veux pas aller à l'école... maman, j'ai mal au ventre, j'ai mal... j'ai mal au cou, j'ai mal à je ne sais où... donc... voilà... c'est... pour moi aujourd'hui c'est désolant de voir... la situation... dans laquelle la Saphir est... et l'image que la Saphir reflète auprès de... de ses autres fournisseurs et du monde agricole.* » (Salarié non-cadre 3)

« *Là aussi la lecture est pas forcément hyperclaire... à notre niveau donc j'ose à peine imaginer pour les salariés. C'est que... et pareil avec des échéances qui deviennent de plus en plus proches... qui ont été reportées moult fois donc avec potentiellement toute la perte de crédibilité qui peut être associée au fait de reporter, reporter, reporter... donc je sais que les salariés en ont marre, ce que je comprends. Ca fait quand même 4 ans... qu'on l'annonce... voilà c'est compliqué... même au niveau des directeurs, je pense qu'il y a une certaine*

lassitude... soit on y va, soit on n'y va pas... il faut... il faut que... il faut que les choses se fassent. On n'a pas le droit de... de trop s'interroger parce qu'il faut... voilà, il faut... l'important c'est qu'on puisse tout mettre en œuvre pour que les salariés... voilà, on puisse leur assurer une vraie continuité, qu'il n'y ait pas de... de perte financière, mais aussi d'intérêt... et c'est complexe hein [...] C'est qu'à un moment donné... moi j'ai peur de ce... potentiellement, de ce... de ce gap où les salariés vont nous dire "attendez mais là... on n'en peut plus là... il nous faut du concret." » (Manager 3)

Les deux extraits d'entretiens ci-dessus font apparaître comme conséquence du changement à la Saphir une baisse de cohésion du personnel qui représente un véritable risque de rupture entre les salariés et la direction. Le salarié non-cadre 3 caractérise cette baisse de cohésion comme « *un manque de motivation, à tous les niveaux* », « *une ambiance... pourrie de travail* », « *plein de tensions* » et « *beaucoup de découragement* ».

Cependant, le salarié non-cadre trouve cela « *désolant* » que presque tous les prétextes soient bons pour ne pas « *se donner à fond pour le travail* ». Il compare ce comportement à celui d'un enfant qui n'a pas envie d'aller à l'école et qui va dire à sa mère qu'il a « *mal au ventre* », « *mal au cou* » ou « *mal à je ne sais où* » pour ne pas y aller.

Il y a donc une réelle impression de perte d'une situation antérieure plus favorable que le salarié oppose à la situation actuelle qui lui semble désolante. Le salarié interrogé se désole également devant « *l'image que la Saphir reflète auprès de... de ses autres fournisseurs et du monde agricole* ».

Le manager 3 associe cette baisse de cohésion à un seul projet de changement : la transformation de la SEM Saphir en société publique locale (SPL). Ce projet semble avoir été déjà reporté « *moult fois* ». Le manager y voit donc « *toute la perte de crédibilité qui peut être associée au fait de reporter* » et il comprend aussi « *que les salariés en ont marre* ». Ce manager trouve également d'autres explications à la lassitude des salariés et à la baisse de cohésion : « *la lecture est pas forcément hyperclaire* », les échéances « *deviennent de plus en plus proches* », « *ça fait quand même 4 ans... qu'on l'annonce* » et « *c'est compliqué* ».

Ainsi, il devient urgent que « *les choses se fassent* » pour ce projet de transformation. Il s'agit de ne pas « *trop s'interroger* » pour pouvoir au plus tôt « *assurer une vraie continuité* » aux salariés et « *pas de... de perte financière, mais aussi d'intérêt* ».

Pourtant, ce qui fait réellement « *peur* » au manager 3, c'est surtout le « *gap* » qui peut se creuser entre les salariés et la direction car ils « *n'en [peuvent] plus là... il [leur] faut du concret* ». Il y a donc une légitimité managériale à chercher à identifier comment éviter que ce gap ne continue à se développer.

Ainsi, si le salarié non cadre interviewé décrit surtout l'apparition de tensions au sein du personnel sans y apporter une réponse et sans chercher à identifier son origine, il l'associe cependant à une mauvaise ambiance de travail, à un manque de motivation et au découragement des salariés. Le manager 3, quant à lui, attribue cette baisse de cohésion au projet de transformation de la SEM Saphir en SPL et en retire la peur d'une rupture entre les salariés et la direction. Pourtant, est-ce que ce projet est le seul à être à l'origine de la baisse de cohésion observée ? C'est une question à laquelle nous chercherons à répondre d'autant plus que la baisse de cohésion du personnel et le risque de rupture entre les salariés et la direction constituent des enjeux managériaux de notre recherche.

À travers les six verbatim regroupés ci-dessus : 1) Nous constatons que les premiers moments du changement impulsé ont été marqués par une absence de résistance alors que la suite du projet de changement voit l'émergence de résistances dont certaines s'avèrent constructives pour l'organisation. 2) Nous observons chez des salariés cadres et non cadres une volonté d'amélioration continue de l'entreprise qui peut se rapprocher d'une forme de résistance invitant l'organisation à s'améliorer. Notre terrain de recherche pourrait donc permettre de faire des liens entre les résistances et l'apprentissage organisationnel. 3) Nous mettons en évidence une baisse de cohésion du personnel qui risque d'aboutir à une rupture entre les salariés et la direction. À ce stade, il y a donc non seulement une légitimité managériale à poursuivre l'étude du terrain Saphir mais ce dernier peut nous permettre de développer des théories sur des résistances constructives pour l'organisation dont certaines pourraient être liées à l'apprentissage organisationnel.

1.2 Déclis ayant permis de lier les résistances, l'identité et l'apprentissage

L'approche du terrain Saphir à travers une longue observation participante et six entretiens exploratoires a permis de faire émerger des concepts d'intérêt – résistances au changement, amélioration continue de l'organisation et baisse de cohésion du personnel – mais également de constater les enjeux managériaux de notre thèse. Pourtant, cette seule approche du terrain a aussi fait émerger nombre de questions face aux observations détaillées précédemment. Pour comprendre ces observations et surtout identifier leurs implications théoriques, il nous a fallu les mettre en perspective grâce à des théories antérieures de la littérature. Concrètement, cela s'est traduit par trois déclis successifs qui se sont produits à la suite de la lecture d'articles spécifiques. Ces lectures nous ont montré comment aborder les résistances au changement pour combler les carences théoriques existant dans leurs contributions à l'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, elles nous ont permis d'expliquer l'absence de résistance dans les premiers moments du changement étudié et le risque de rupture entre les salariés et la direction à travers le concept d'identité organisationnelle. Ainsi, l'identité d'une entreprise influence les comportements des salariés vis-à-vis du changement et conduit à leur résistance ou à leur implication. C'est ce que nous allons voir en détaillant ici nos déclis grâce à des extraits du journal de bord (tableau I1).

Tableau I1 : Déclis ayant conduit à l'émergence de notre problématique de recherche

Dates	Extraits du Journal de bord
Août 2015	J.1.1. Déclis grâce à la lecture de Huy et al. (2014). Le lien entre nos recherches et la notion de changement organisationnel radical, les résistances au changement, les émotions des salariés et l'importance capitale des managers intermédiaires dans l'implémentation du changement donne une nouvelle dimension à notre thèse. Il s'agit d'intégrer le triptyque jugements de légitimité, réactions émotionnelles et résistances au changement dans la compréhension des phénomènes observés.
Mars 2017	J.1.2. Processus de publication dans la RIMHE. Notre recherche fait maintenant le lien entre les résistances au changement et l'apprentissage via la période de crise que représentent le changement et l'apprentissage. Pour mieux comprendre nos observations terrain, nous intégrons également dans notre cadre théorique la gouvernance cognitive et le concept de parties prenantes qui nous permettent de considérer les apports de résistants et de leurs comportements au changement organisationnel. J.1.3. Nous avons proposé une typologie de résistants au changement – Suiveurs, Salariés émergents, Oubliés, Nouveaux rebelles – dont les comportements participent à l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels via un processus de <i>sensemaking</i> .

<p>Novembre 2017</p>	<p>J.1.4. Déclic en lisant Rondeaux & Pichault (2012) au cours de la rédaction de notre thèse. À travers leur théorie, les résistances au changement peuvent être vues comme des réactions des salariés face aux dissonances entre l'identité organisationnelle historique et des logiques identitaires alternatives. Ces résistances portent donc en elles le processus qui doit permettre de concilier les logiques identitaires en présence, qu'elles soient dominantes ou alternatives.</p>
<p>Mars 2018</p>	<p>J.1.5. Déclic en lisant Foreman & Whetten (2002). Leur approche nous permet de mieux comprendre pourquoi les salariés de la Saphir vont parfois s'impliquer pleinement dans le changement organisationnel radical, et parfois y résister farouchement.</p> <p>J.1.6. Ajoutés aux recherches de Rondeaux & Pichault (2012), les travaux de Foreman & Whetten (2002) donnent une place centrale au concept d'identité organisationnelle dans notre thèse et nous permettent de finaliser notre compréhension du terrain Saphir et de nos résultats.</p>

Un premier déclic a eu lieu à la suite de la lecture de Huy et al. (2014) (extrait J.1.1). Pour comprendre nos résultats, il nous est alors apparu essentiel d'aborder les résistances au changement via leurs liens avec les jugements de légitimité et les réactions émotionnelles. Cependant, cet article récent ne fait pas référence aux apports positifs des résistances ce qui nous a invité à poursuivre notre approche des résistances comme apports à l'apprentissage organisationnel.

L'évolution de notre travail de recherche a connu un nouveau bond quand nous avons franchi les étapes pour publier un article dans la RIMHE. Dans notre volonté de faire des liens entre nos observations terrain et les concepts théoriques choisis, nous avons d'abord lié les résistances au changement à l'apprentissage en nous basant sur la période de crise qui est présente aussi bien dans le changement que dans l'apprentissage (extrait J.1.2). Ensuite, nous avons intégré à notre cadre théorique les concepts de gouvernance cognitive et de parties prenantes pour pouvoir considérer les apports des résistants et de leurs comportements au changement organisationnel. Cela nous a conduit à proposer une typologie de résistants au changement – Oubliés, Suiveurs, Salariés émergents et Nouveaux rebelles – pour expliquer l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels à travers un processus de *sensemaking* (extrait J.1.3).

Il restait encore une partie de nos résultats que nous n'arrivions pas à concilier avec le reste. Nous avons en effet observé un changement important des comportements des salariés de la Saphir qui avaient d'abord participé pleinement au changement organisationnel radical avant d'y résister farouchement.

Le déclic pour expliquer ces observations contradictoires est venu de la lecture de Rondeaux et Pichault (2012) qui nous a conduit à intégrer le concept d'identité organisationnelle dans notre compréhension de ce changement comportemental majeur (extrait J.1.4). Nous avons alors conçu les résistances au changement comme des réactions de défense des salariés face aux dissonances entre l'identité organisationnelle historique et des logiques identitaires alternatives. Cela nous a conduit à considérer l'identité comme un schéma interprétatif influençant le *sensemaking* des individus et donc le changement organisationnel lui-même. Il s'agissait donc de chercher à comprendre comment les résistances pouvaient mettre en évidence un processus de conciliation des logiques identitaires en présence, qu'elles soient dominantes ou alternatives.

Plusieurs mois après, un nouveau déclic s'est produit à la lecture de Foreman et Whetten (2002) (extrait J.1.5). Leur notion de comparaison identitaire nous a permis de comprendre l'acceptation ou les résistances au changement à travers la distance entre les perceptions et les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Ainsi, plus cette distance est faible, plus les salariés s'impliquent dans le changement. À l'inverse, plus cette distance est importante et plus leurs résistances au changement augmentent.

Ce long processus d'aller-retour entre le terrain et la théorie nous a donc permis de compléter notre compréhension du terrain Saphir et de nos résultats (extrait J.1.6). Nous avons ainsi donné un cadre à notre approche des résistances comme apports à l'apprentissage organisationnel et mieux compris le changement d'implication des salariés à travers leurs perceptions de l'identité organisationnelle et de l'importance des menaces la concernant.

1.3 Formalisation de notre problématique de recherche

Grâce à la confrontation des observations de notre phase exploratoire avec les théories des articles spécifiques développées ci-dessus, nous avons pu progressivement formaliser notre problématique de recherche. Cela nous conduit à adopter une approche empirico-formelle pour figurer l'ancrage de notre thèse dans les réalités de terrain.

Notre problématique nous amène tout d'abord à intégrer les résistants au changement comme de véritables parties prenantes du processus d'apprentissage organisationnel. Ensuite, la prise en compte dans cette problématique de l'identité organisationnelle permet d'évoquer

l'influence ambivalente de ce concept sur le changement. Notre problématique peut donc être formalisée de la manière suivante.

Problématique :

Dans quelle mesure les résistants au changement peuvent-ils devenir des parties prenantes du processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réactions de défense de l'identité ?

Le journal de bord montre que l'émergence de notre problématique n'a été ni linéaire, ni déterminée à l'avance. Comme le soulignent Valéau et Gardody (2016), elle a plutôt été contingente dans le sens où nous aurions pu « passer à côté » de certains concepts. Ainsi, notre cheminement n'a pas été linéaire dans le sens où il a combiné des périodes de stagnation, des moments d'hésitation voire de confusion à des phases marquées par la reconstruction de notre recherche à travers de nouvelles théories. Inhérent à la recherche en sciences de gestion, ce processus nous a conduit à nous ouvrir à certains faits et à certaines théories de manière plus ou moins aléatoire pour prendre conscience d'aspects du problème auxquels nous n'étions pas sensible au départ, jusqu'à produire une problématique qui relève essentiellement du domaine du construit.

2. Enjeux théoriques et contributions de la recherche

Après avoir formulé notre problématique à partir des réalités de terrain, nous avons conduit une revue de la littérature approfondie qui a permis de préciser les enjeux théoriques de notre recherche. Ils prendront la forme de limites de la littérature auxquelles nous chercherons à apporter des éléments de réponse dans notre thèse. Par ailleurs, l'un des objectifs des sciences de gestion, du fait qu'elles fassent partie des sciences appliquées, est d'améliorer les performances et le fonctionnement des organisations (Desreumaux, 1992 ; Lassègue, 2003). Ainsi, après avoir expliqué des phénomènes organisationnels à travers la formulation de théories, elles offrent aux praticiens des moyens de compréhension et d'action sur leurs réalités via la production ou l'amélioration de techniques et de pratiques de gestion (Wacheux, 1996). Nous nous proposons donc dans cette partie de répondre aussi aux enjeux théoriques et managériaux que nous aurons listés en précisant les contributions attendues dans notre thèse. Les résultats que nous souhaitons obtenir dans ce travail de recherche participeront à combler les limites identifiées au cours de notre phase exploratoire.

2.1 Enjeux théoriques : transformer les perceptions des résistances au changement pour qu'elles soient considérées comme des forces de l'organisation

Les résistances au changement, leurs perceptions ambivalentes par les managers et leurs liens avec l'apprentissage organisationnel font partie de nos thématiques de recherche dans cette thèse. Pourtant, nous allons voir que les résistances ont longtemps été presque diabolisées aussi bien par les chercheurs que par les managers. Pour Kotter et Schlesinger (1979), elles proviendraient d'un esprit de clocher lié à l'individu, d'une méconnaissance du changement ou d'une faible tolérance à son encontre. Jabes (1994) y trouvait des origines psychologiques comme la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce qu'on possède, la remise en cause des compétences ou la préférence pour la stabilité. Mais d'autres auteurs voyaient également des origines organisationnelles aux résistances. Ainsi, Boeker (1989) et Kimberly (1979) mettaient en avant la conception d'inertie de l'organisation pour expliquer la non-évolution de l'entreprise. De leur côté, Crozier et Friedberg (1977) donnaient un caractère politique aux résistances et les expliquaient par la crainte des individus face à la mutation des relations. Le changement s'envisageait pour eux comme une perte de pouvoir des principaux intéressés vis-à-vis des différents acteurs avec lesquels ils avaient créé un système de relations.

Perçues comme des problématiques, les résistances poussaient les scientifiques et les praticiens à y apporter des solutions. Par voie de conséquence, au lieu de percevoir ces mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle (Brown et Starkey, 2000) comme un comportement sain et normal des salariés pour préserver l'intégrité de l'entreprise (Rondeau et Jacob, 2011), des générations de scientifiques ont cherché comment contourner ces comportements voire même comment les éradiquer (Dent et Goldberg, 1999 ; Piderit 2000). Il a fallu attendre l'émergence plus récente d'un courant de recherche alternatif sur les résistances pour qu'elles soient vues comme des contributions potentiellement positives au changement (Thomas et Hardy, 2011). Dans ce courant, elles sont présentées comme une contre-proposition des subordonnés aux agents du changement (Ford et al., 2008), qui ont été invités à les prendre en compte pour mieux ajuster ledit changement. Ainsi, selon Ford et al. (2008), aucune action/réaction des destinataires du changement n'est en soi une forme de résistance. Elle ne devient une résistance que lorsque les agents du changement la désignent en tant que telle, ce qui montre l'importance du *sensemaking* des managers dans la perception et le traitement des résistances. Il s'agissait donc de changer d'état d'esprit vis-à-vis des résistances pour en retirer une force pour l'organisation. Cela a été chose faite avec l'approche de Courpasson, Dany et Clegg

(2012) qui a souligné la dimension productive des résistances. Ces auteurs nous invitent à nous focaliser sur les liens d'interconnexion des acteurs organisationnels qui sont des « produits de chacun d'entre eux » (Steinberg, 1999, p. 208). Les résistances apparaissent alors comme un processus social et matériel continu qui est produit et soutenu par le travail d'acteurs s'engageant ouvertement dans « une véritable lutte ». Nous passons donc de l'étude des résistances à l'étude des comportements des résistants car le changement est rendu possible du fait de ce qu'ils ajoutent à la situation sociale.

Partant de cette analyse, nous avons remarqué que peu d'attention avait été portée à la capacité des résistances à permettre aux managers d'identifier des solutions alternatives à des problématiques managériales. Ainsi, au lieu de chercher à contrer les résistances, le fait d'en tenir compte pouvait avoir des retombées positives pour le changement et l'organisation. En outre, une étude récente fait apparaître un lien implicite entre les comportements de résistances et l'apprentissage (Cintas, Cousineau et Langlois, 2016). Cela nous a conduit à chercher dans quelle mesure les résistants au changement participent à l'apprentissage par la création des connaissances et l'émergence de nouvelles opportunités de développement pour l'organisation. En ajoutant les concepts de gouvernance et de parties prenantes à nos recherches, nous avons ensuite considéré les résistants au changement comme des parties prenantes potentielles de l'apprentissage organisationnel. Dès lors, il n'a pas fallu longtemps pour proposer de voir les résistants au changement comme des acteurs clés de l'évolution de l'identité organisationnelle. Les comportements de résistance apparaissent alors comme des réactions de défense de l'identité face à un changement organisationnel.

Ainsi, notre thèse a l'ambition de faire évoluer les perceptions des praticiens et des chercheurs vis-à-vis des résistances au changement pour qu'elles soient pleinement considérées comme des forces de l'organisation pour s'adapter à son environnement et produire des solutions alternatives nouvelles aux problématiques managériales.

2.2 Contributions théoriques : de l'apport des résistants à l'apprentissage organisationnel à l'influence ambivalente de l'identité sur le changement

Dans notre thèse, nous proposerons six contributions théoriques organisées en trois volets (Résistances, Changement, Identité) pour compléter les recherches antérieures. Premièrement, nous montrerons que les résistants au changement peuvent être considérés comme des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, nous verrons comment ils sont capables

d'alimenter l'ambiguïté, la baisse de cohésion et les peurs nécessaires à l'augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de l'entreprise. En réaction aux menaces de l'identité organisationnelle et à travers leur participation au processus de Clanification, ils revêtent ainsi un rôle majeur aussi bien dans le développement d'apprentissages individuels et organisationnels que dans l'émergence d'une gouvernance cognitive au sein des salariés.

Deuxièmement, nous décrivons le processus de Clanification comme un processus de constitution au sein du personnel de clans aux logiques difficilement conciliables avec celles de l'organisation elle-même. Pour mieux défendre leurs intérêts, ces groupes de résistants s'opposent au système de pouvoir établi tout en continuant à agir dans le respect des règles. La Clanification naît en réponse à l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein d'une identité organisationnelle forte. Les dissonances qui en découlent participent à l'émergence de conflits dont l'ampleur va favoriser le développement d'apprentissages individuels et organisationnels jusqu'à aboutir à l'avènement d'une gouvernance cognitive.

Troisièmement, nous soulignerons par ailleurs que l'adoption par le dirigeant de styles de management, qui donnent progressivement plus de liberté aux salariés au fur et à mesure de leur apprentissage, favorise l'émergence d'une gouvernance cognitive. Le dirigeant peut ainsi accompagner l'organisation dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante décrit par Senge (1990).

Quatrièmement, nous verrons l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de « changement du changement ». Par son interaction avec les nouvelles logiques identitaires intégrées avec le changement, elle influence la manière dont les salariés réinterprètent ensuite le changement à mener. Notre analyse complétera également les travaux de Rondeaux et Pichault (2012) qui ont donné à l'identité organisationnelle le rôle de schéma interprétatif influençant le *sensemaking*.

Cinquièmement, nous ferons apparaître l'identité organisationnelle comme une lame à double tranchant dans le processus de changement : si les mesures pour conduire le changement respectent l'identité, elles seront largement suivies par les salariés mais, dès qu'elles manqueront d'adéquation avec l'identité, elles mèneront à des résistances qui pourront aller jusqu'à la remise en cause définitive du changement.

Sixièmement, nous développerons les étapes qui aboutissent à la naissance d'une nouvelle identité organisationnelle. Cette naissance passe par les salariés qui cherchent non seulement à réduire les dissonances entre les logiques identitaires en présence mais également à réduire l'écart entre leurs perceptions de l'identité organisationnelle et leurs attentes vis-à-vis de celle-ci. Il s'ensuit un processus complexe dans lequel le « changement du changement » mené par les salariés et leur implication dans l'organisation produit une assimilation progressive des logiques identitaires alternatives proposées par le sommet stratégique à la lumière de l'identité organisationnelle historique. Nous décrirons donc la formulation par le personnel d'un projet identitaire polyphonique (Rondeaux et Pichault, 2012) auquel participe le processus de Clanification mis en lumière dans notre thèse.

2.3 Contributions managériales : pour une meilleure conduite du changement

Après avoir mis en lumière nos six contributions théoriques principales, nous en extrapolerons dans cette thèse des actions et des interventions qui pourraient améliorer les pratiques des managers en matière de conduite du changement.

Nous proposerons notamment d'accompagner le changement à travers un comité dédié à cette mission. Le principe de ce comité est de créer un temps et un espace dans lesquels salariés et managers pourront échanger sur le changement. Ils pourront ainsi prendre le temps de traiter les problématiques liées au changement de manière constructive et structurante pour l'organisation et pour les salariés.

Deuxièmement, nous soulignerons l'importance d'informer les salariés en organisant des réunions régulières à propos des problématiques traversées pour consolider la cohésion du personnel. Ainsi, ces réunions pourront être comme une soupape pour les pressions associées au changement. Complémentaires du comité de suivi du changement, elles présenteront les résultats des ajustements proposés par les salariés et leurs implications pour l'entreprise.

Troisièmement, nous tenterons d'établir une méthode pour reproduire les trois périodes constatées dans notre étude de cas dans une autre entreprise. L'objectif sera d'accompagner le cheminement d'une entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante à travers l'adoption d'une succession de styles de management différents par le dirigeant.

Quatrièmement, nous montrerons comment utiliser le *sensegiving* à bon escient dans la communication avec les salariés pour créer des formes de bornes et leur indiquer les menaces ainsi que les opportunités du changement. Il ne s'agira pas d'éviter la période de crise intrinsèque au changement mais d'en maximiser les retombées positives pour l'organisation.

Nous proposerons également d'appliquer les principes du paradoxe de Stockdale (Collins, 2001, 2009) dans la conduite du changement, de créer des modules de formation dédiés à la compréhension de la période de crise, d'organiser des moments conviviaux pour augmenter la cohésion du personnel, de créer des espaces de partage d'expérience pour optimiser l'apparition de résistances constructives, d'apprendre à communiquer sur ses limites en sachant les reconnaître, et de mettre en place un management polyphonique pour retirer des bénéfices du processus de Clarification mis en évidence dans cette thèse.

3. Structuration de la recherche

Bien que notre recherche soit originellement issue de problématiques de terrain, la structuration finale de notre thèse présentera un cheminement classique entre théories, méthodes, résultats et analyses. Nous exposons ici cette structuration de notre recherche qui s'organise en deux grandes parties regroupant huit chapitres. Les carences théoriques et managériales mises en évidence lors de notre phase exploratoire nous incitent à donner à notre thèse une logique de découverte basée sur une recherche qualitative. Suivant cette démarche, nous adopterons une stratégie inductive de construction des connaissances basée sur la théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996). Dans sa version originelle, la théorisation ancrée rejette toute revue de littérature préalable à l'étude empirique (Glaser et Strauss, 1967). Pourtant, dans le but de pallier les limites inhérentes à cette démarche inductive pure, nous suivons une approche plus souple qui intègre un cadre conceptuel préliminaire. Notre approche prévoit en effet une revue de littérature différente de celles des recherches hypothético-déductives. Suivant une logique empirico-formelle, elle permet de constituer des balises conceptuelles basées sur les principales théories existantes et traçant les grandes lignes de notre recherche empirique. Plus particulièrement, ces balises vont mettre en évidence les phénomènes à étudier, les questions à poser et les faits à suivre sur le terrain. Autrement dit, notre cadre conceptuel permettra de suivre une stratégie de recherche prévoyant une démarche essentiellement inductive.

Notre thèse sera organisée en deux grandes parties. La Partie 1 regroupera nos trois premiers chapitres et détaillera les théories qui constitueront notre cadre conceptuel. Notre objectif sera de proposer une vision d'ensemble des thématiques incluses dans notre problématique de recherche pour mieux conduire notre recherche. Dans le premier chapitre, nous explorerons la littérature sur le changement pour proposer de l'envisager à travers son impact sur l'identité organisationnelle. Les conclusions de ce chapitre nous conduiront à nous intéresser au concept de résistances au changement comme conséquence du changement et des menaces de l'identité organisationnelle. Le second chapitre développera les résistances au changement et leurs implications pour l'entreprise. Nous y détaillerons le courant principal de recherche qui perçoit les résistances comme des problématiques pour l'organisation depuis plus d'un demi siècle. Il sera confronté à un courant plus récent qui tente de montrer que les résistances peuvent être vues comme une influence positive et une force pour l'organisation. Le troisième chapitre ajoutera l'apprentissage au niveau individuel et organisationnel à notre cadre conceptuel dans le but de remédier au peu d'attention que les chercheurs ont porté au lien entre les résistances au changement et l'apprentissage. Les concepts de gouvernance, de parties prenantes et de conflits seront également détaillés pour mieux comprendre ce lien. La Partie 1 et notre cadre conceptuel se concluront avec la définition des balises théoriques qui encadreront notre recherche empirique et qui prendront la forme de questions de recherche.

La Partie 2, qui regroupera les chapitres 4 à 8, viendra en réponse aux limites constatées dans la littérature de la Partie 1. Notre but sera de découvrir à travers une étude de terrain des phénomènes dont l'analyse permettra de répondre au mieux aux questions de recherche et donc à notre problématique. Pour atteindre un tel objectif, il s'agira tout d'abord de constituer une approche méthodologique fonctionnelle d'accès au terrain et d'analyse des données. Ce sera l'objet du chapitre 4 qui va retracer les choix épistémologiques et méthodologiques que nous avons faits tout au long de l'élaboration de notre stratégie de recherche inductive.

Les résultats obtenus par notre processus de collecte de données qualitatives seront présentés dans les chapitres 5 à 7. Ces trois chapitres décriront les éléments de connaissances empiriques des trois grandes phases du changement étudié sur notre terrain – initiation, accentuation et enracinement. La construction des connaissances empiriques passera par une présentation originale de nos résultats. Elle sera basée sur une succession de tableaux regroupant des extraits d'entretiens et visant à illustrer l'ensemble des cas en lien avec la connaissance présentée. À cette succession de tableaux de verbatim, viendront s'ajouter des

extraits de notre journal de bord et des éléments de notre analyse documentaire qui serviront à trianguler nos sources de données. Bien que ce choix de présentation puisse s'avérer fastidieux pour le lecteur, il lui permettra néanmoins, dans un souci de validité interne, d'accéder à l'intégralité des matériaux sur lesquels nous avons fondé nos connaissances empiriques. Cette présentation exhaustive permettra également au lecteur de suivre les événements décrits de manière chronologique et ainsi de mieux comprendre l'enchaînement des phénomènes étudiés dans le modèle de recherche émergent proposé dans notre thèse.

Notre huitième et dernier chapitre viendra terminer la Partie 2 et marquera l'aboutissement de notre thèse. Il soulignera dans quelle mesure notre recherche a atteint ses objectifs théoriques et managériaux et sera organisé en trois parties. Dans la première, nous élaborerons une discussion scientifique en confrontant les connaissances empiriques issues de notre terrain aux contributions conceptuelles développées dans la Partie 1. La deuxième partie, dite de théorisation, détaillera les liens que nous avons trouvés entre les catégories et les codes élaborés lors de notre approche inductive. Elle proposera une vision explicative de l'intégralité de nos résultats sous la forme d'un modèle émergent à deux niveaux qui figurera l'influence des résistants et de l'identité organisationnelle au cours du processus de changement organisationnel radical. Nous y exposerons également les six apports théoriques de notre recherche. La troisième partie proposera des actions et des interventions aux managers dans l'objectif d'améliorer leurs pratiques de la conduite du changement.

PARTIE 1. RESISTANCES ET PROCESSUS D'APPRENTISSAGE : PRESENTATION CONTEXTUELLE ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Notre thèse se propose d'établir dans quelle mesure les résistants au changement peuvent être considérés comme des parties prenantes du processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réactions de défense de l'identité. Pour appuyer cette approche qualitative inductive, nous aurons besoin d'un cadre conceptuel qui associera les résistances au changement à l'apprentissage par le biais de l'identité organisationnelle. Nous poserons ainsi les bases de l'intégration des résistants au changement à la gouvernance cognitive de l'organisation via leurs mécanismes de protection de l'identité de l'entreprise.

Dans la Partie 1, nous allons donc définir le cadre conceptuel qui guidera ensuite notre étude empirique. Il s'agira dans un premier temps de préciser notre conception du changement qui sera liée à l'identité organisationnelle. Dans un second temps, nous aborderons les résistances par le biais de deux courants de recherche : le principal les a considérées comme une problématique pour l'organisation pendant plus d'un demi-siècle mais un courant plus récent s'intéresse aujourd'hui à leurs capacités à transformer significativement l'organisation dans le temps. Nous terminerons le cadre conceptuel par un volet sur l'apprentissage et la gouvernance qui permettra de dépasser le concept de résistances en se focalisant sur le potentiel qu'elles portent en leur sein pour faire évoluer l'entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

La Partie 1 se structurera autour de trois chapitres qui caractériseront notre cadre conceptuel. Le premier chapitre commence par définir les multiples dimensions du changement pour nous permettre d'appréhender ce concept très documenté dans la littérature. Définir un cadre pour le changement permettra ensuite de construire les autres cadres dans lesquels se fera notre recherche. Nous insisterons notamment sur la notion de changement organisationnel radical qui sera au centre de notre étude de cas. Ce chapitre développera également notre vision du changement en tant que processus comprenant des étapes réactionnelles individuelles mais aussi une dimension organisationnelle qui sera envisagée à travers des modèles antérieurs. Nous le terminerons avec un volet sur le changement d'identité organisationnelle par

sensemaking pour montrer que notre thèse envisage le changement en particulier à travers son impact sur l'identité.

Le deuxième chapitre ouvre notre recherche sur les résistances au changement en les présentant comme des conséquences directes des aspects développés dans le premier chapitre. Ainsi, elles découlent aussi bien des réactions individuelles et organisationnelles que des mécanismes de protection de l'identité. Après avoir détaillé leurs origines et le mécanisme de leur formation, nous proposerons une analyse critique du courant de recherche principal qui les décrit comme un frein à la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Cependant, devant le constat d'échec de ce courant de recherche dont le but était de proposer une solution claire aux résistances, nous allons considérer un courant plus récent qui les présente comme une force pour l'organisation. Les comportements des résistants seront alors envisagés comme une influence positive dont les conséquences dépendent de la manière dont ils sont abordés par les managers et l'entreprise elle-même.

Le troisième chapitre proposera d'aller au-delà des résistances au changement pour nous intéresser à l'apprentissage potentiel qu'elles peuvent induire. Nous poserons donc les bases de l'étude de l'apprentissage individuel avant de proposer de l'envisager via son lien avec l'identité et les résistances dans un processus de *sensemaking*. Ensuite, nous ferons de même avec l'apprentissage organisationnel qui apparaîtra comme un processus devant participer à l'émergence d'une organisation apprenante. Il nous restera alors à aborder les concepts de gouvernances, de parties prenantes et de conflits pour préparer l'intégration des résistants au changement à la gouvernance cognitive de l'organisation. Cette intégration sera appréhendée à travers les conflits liés aux réactions de défense de l'identité par les résistants.

CHAPITRE 1 : CHANGEMENT ET IDENTITE

ORGANISATIONNELS

Notre premier chapitre montre que, dans cette thèse, nous envisageons le changement à travers son impact sur l'identité organisationnelle. Cette approche nous permettra d'analyser le changement organisationnel radical étudié sur notre terrain pour produire un modèle émergent. Nous nous intéresserons aux conséquences du changement sur les individus, sur l'organisation mais également sur l'identité. Ainsi, après avoir posé les bases préalables à notre recherche en proposant une définition des multiples dimensions du changement, nous envisagerons le changement en tant que processus individuel et organisationnel. Nous chercherons ensuite à mieux comprendre l'ambiguïté que le changement génère au sein de l'identité organisationnelle pour préparer notre étude du lien entre les résistances et l'identité. Il s'agira notamment d'explorer le processus de *sensemaking* à l'origine de la redéfinition des caractéristiques centrales et distinctives de l'organisation.

Le premier chapitre s'organisera en trois parties. La première partie commencera par la définition du changement au sens général, puis du changement organisationnel avant d'exposer les particularités du changement organisationnel radical. Après avoir décrit les dimensions d'intérêt du changement dans cette thèse, nous nous attacherons à caractériser son objet, son ampleur, puis son intentionnalité et sa temporalité avant de détailler la réussite et l'échec du changement (Pichault, 2013). Cette première partie se terminera avec la présentation du changement comme une période de crise pour l'organisation, période qui apparaîtra comme une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence.

La deuxième partie envisagera les aspects psychologiques du changement en commençant par détailler les étapes réactionnelles individuelles (Kets de Vries, 2006). Ainsi, nous ferons apparaître le changement comme le deuil d'un passé révolu avant de le présenter comme des phases successives de préoccupation des destinataires du changement. Par la suite, nous décrirons le poids de l'individu dans le changement (Lewin, Lippitt et White, 1939). Le rôle du leader sera d'abord souligné avant de montrer que les managers intermédiaires participent pleinement à la négociation du changement. Puis, nous dépasserons cette dualité en montrant que leaders et managers intermédiaires ont des rôles complémentaires dans la réussite du changement. Le changement organisationnel sera ensuite envisagé à travers les modèles de

Lewin (1947a), de Collerette et al. (1997) et de Weick (1979) pour souligner ses différentes dimensions organisationnelles.

La troisième partie nous permettra de comprendre les spécificités du changement d'identité organisationnelle par *sensemaking*. Nous commencerons par exposer les définitions et les conceptions de l'identité organisationnelle avant de développer les dissonances qui peuvent résulter de la confrontation entre des logiques identitaires et la perception du contexte par les membres de l'organisation (Rondeaux et Pichault, 2012). Ensuite, nous détaillerons les influences des leaders et des managers sur l'identité organisationnelle ce qui nous permettra d'envisager les conséquences des désaccords à propos de cette dernière et le rôle des managers dans la gestion d'une organisation polyphonique. Nous terminerons cette troisième partie avec le détail des processus de *sensemaking* et de *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ces processus de signification apparaîtront comme des périodes de compréhension et d'influence mais cette partie nous permettra également de faire apparaître l'identité organisationnelle comme un schéma cognitif influençant le *sensemaking* et de présenter le rôle des managers intermédiaires dans ce processus fondamental pour comprendre le changement.

1. Qu'est-ce que le changement ?

Dans cette première partie, nous allons chercher à répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que le changement ? ». En menant notre revue de littérature, nous allons constater que « le changement en général et le changement dans les organisations en particulier sont des objets difficiles à cerner » (Bernoux, 2004). En effet, bien que ce domaine de recherche ait fait l'objet de nombreuses contributions, à l'heure actuelle il n'existe toujours pas de consensus sur sa conceptualisation. Ainsi, il nous a presque semblé trouver autant de définitions du changement que de théories ou de chercheurs dans le domaine. Nous allons donc devoir faire des choix pour définir et caractériser le changement. Cela nous conduira à organiser cette partie de la manière suivante.

Dans une première sous-partie, nous allons préciser le positionnement conceptuel dans lequel nous comptons inscrire notre recherche en reprenant dans la littérature des définitions et des conceptions du changement. Pour pouvoir étudier le changement organisationnel radical, nous commencerons par définir les dimensions du changement sur lesquelles nous

nous focaliserons dans ce travail de thèse. Ainsi, le changement apparaîtra comme un processus dynamique qui passe nécessairement par l'apprentissage des salariés. Processus observable, il sera à la fois une perturbation et une métamorphose qui mène à l'évolution de l'organisation à travers les interactions de ses membres.

La deuxième sous-partie nous permettra de développer notre approche du changement à travers son objet, son ampleur, son intentionnalité et sa temporalité. Nous détaillerons également comment nous définissons sa réussite ou son échec. Ainsi, dans ce travail de recherche, nous étudierons le changement en nous focalisant sur les individus et l'organisation. Nous considérerons le changement organisationnel à travers ses trois niveaux – stratégique, managérial et opérationnel. De plus, le changement sera envisagé comme un équilibre à trouver entre les logiques de contingence et de volontarisme mais également comme une articulation complexe entre de multiples temporalités. Enfin, après avoir évoqué plusieurs causes d'échec du changement, nous parlerons d'accomplissement du changement plutôt que de réussite. Un changement accompli sera défini comme vecteur d'apprentissages individuels et organisationnels au sein de l'entreprise pour l'amener à évoluer.

Dans une troisième sous-partie, nous aborderons une des conséquences du changement à savoir le passage de l'organisation par une période de crise. Après avoir défini et caractérisé la crise, nous détaillerons le modèle de Watzlawick et al. (1975) pour montrer que la crise peut être perçue comme une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence. Nous terminerons cette partie en proposant de caractériser l'apparition d'une période de crise à travers l'observation de rationalités technico-économiques et de rationalités sociopolitiques (Louart, 1995).

1.1 Définitions du changement

Ce travail de thèse se propose d'étudier le changement organisationnel radical. Avant d'envisager les particularités de ce type de changement organisationnel, nous allons d'abord définir la notion de changement et plus spécifiquement les différentes dimensions que nous étudierons dans ce travail de recherche. Pour cela, nous ferons appel aux définitions liées au changement dans son sens général, puis nous envisagerons celles liées au changement organisationnel avant de détailler les aspects propres au changement organisationnel radical.

1.1.1 Définitions du changement au sens général

Étymologiquement, le mot changement vient du latin *cambiare* qui signifie « échanger, substituer une chose à une autre ». En sciences de gestion, peu de chercheurs se sont intéressés à l'étude du changement dans le sens absolu ou général du terme (Revel, 2004). Ils ont laissé notamment aux philosophes le soin de débattre au sujet de sa nature. Ainsi, le changement apparaît comme un éternel retour chez Nietzsche qui perçoit le phénomène comme n'ayant pas de fin ni de début. Il est éternellement en devenir pour Héraclite, et Parménide le décrit sans passé, sans futur et sans fin.

En sciences de gestion, le changement présente presque autant de définitions que d'auteurs. Nous en reprenons ici quelques unes pour concevoir notre propre définition de cette notion. Ainsi, selon Grouard et Meston (1998, p.6), « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie ». Il apparaît comme « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. » (Van de Ven et Poole, 1995). Dans l'étude d'Autissier, Johnson et Moutot (2017), « un changement est un événement de rupture avec l'existant. Il peut être exogène (une contrainte externe) ou endogène (choix interne) avec une caractérisation entre changement subi ou choisi. »

Dans la littérature, plusieurs auteurs l'envisagent comme le passage d'un état A à un état B (Chanut-Guieu et Meschi, 2003). C'est le cas de Collerette et al. (1997, p. 20) qui définissent le changement comme « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ». Cette définition est détaillée davantage par Bélanger (1994, p. 357) pour qui le changement serait « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».

Ces définitions reprennent le modèle du *one best way* de Taylor dans lequel le changement permettrait de partir d'un état perçu comme non satisfaisant pour atteindre un état dit satisfaisant. Le changement serait ainsi un outil qui rendrait possibles des ajustements techniques « nécessaires à la réalisation du modèle idéal » (Perret, 1994).

Cependant, Alter (1996) souligne l'importance de ne pas voir le changement comme une notion statique et descriptive mais davantage comme un processus. En se contentant de décrire l'état A puis l'état B, le chercheur perdrait en effet de vue l'aspect dynamique, fluctuant et fluide du changement.

Tenant compte de ces définitions, nous envisagerons le changement comme un processus dynamique dont la cause peut être exogène ou endogène et qui permet à une entité de passer d'un état A à un état B. Nous retirons tout jugement de valeur vis-à-vis des états A et B qui ne seront donc pas perçus comme satisfaisants ou non satisfaisants mais tout simplement comme différents l'un de l'autre.

1.1.2 Définitions du changement organisationnel

Avant d'aborder les particularités du changement organisationnel radical, nous définissons ici le changement organisationnel. Parmi les définitions et les conceptions de la littérature, nous avons retenu trois courants principaux : le courant déterministe, le courant volontariste et le courant transversal.

Si le courant déterministe suppose que les causes du changement organisationnel sont externes à l'organisation (Hannan et Freeman, 1977), le courant volontariste, a contrario, estime que ses causes sont internes (Bower, 1970). Le courant transversal vient faire le lien entre les deux premiers courants. Ainsi, il propose que les causes du changement organisationnel ne sont ni internes ni externes mais qu'elles dépendent de l'interaction entre les deux niveaux (Quinn et Cameron, 2005). En se positionnant dans ce troisième courant, notre thèse permettra donc d'envisager le changement organisationnel en s'intéressant aux causes externes et aux causes internes à l'organisation.

Devant la grande diversité des définitions du changement organisationnel qui émanent de ces trois courants, nous regroupons maintenant celles qui nous paraissent les plus pertinentes dans ce travail de thèse. Ainsi, Burns et Stalker (1961) décrivent le processus de changement organisationnel comme une modification du fonctionnement organisationnel, à savoir la façon dont les gens travaillent, le découpage entre unités, le niveau de prise de décision et la structure hiérarchique.

De leur côté, Hafsi et Fabi (1997) puis Guilhon (1998) décrivent le changement organisationnel comme la différence entre un état vécu et un état désiré. La prise de conscience de cette différence est vectrice de stress organisationnel puisqu'elle génère un surcroît d'informations. Il s'agit donc pour les salariés d'acquérir de nouvelles capacités pour permettre la transition entre l'état actuel et l'état désiré. Dans cette conception, l'apprentissage des individus revêt un caractère déterminant puisqu'ils doivent désapprendre les anciennes pratiques pour en apprendre de nouvelles.

Par ailleurs, Collerette et al. (1997, p. 20) définissent le changement organisationnel comme « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

Crozier et Friedberg (1977), quant à eux, soulignent l'importance des acteurs dans le changement organisationnel. Selon ces auteurs, le changement organisationnel est avant tout la transformation d'un système d'action qui doit se produire dans un système composé d'acteurs. Cette conception souligne l'importance de l'apprentissage et de l'action collective qui sont nécessaires de la part des acteurs pour qu'ils puissent s'adapter à un nouveau système complètement différent.

En s'inspirant de ces différentes conceptions, nous avons produit notre propre conception du changement organisationnel que nous envisageons comme un processus dynamique, chaotique et progressif qui permet de faire évoluer l'organisation de l'état actuel à un état différent. Cette transition passe nécessairement par l'apprentissage des salariés qui doivent accepter de perdre leurs anciennes pratiques pour réussir à en intégrer de nouvelles.

Dans notre conception, nous donnons de l'importance aux acteurs du changement organisationnel et surtout à leurs interactions qui vont mener à l'évolution de l'organisation en tant que système. Cette évolution doit pouvoir être observée par les salariés ou des individus en relation avec l'organisation. En effet, nous adoptons un positionnement constructiviste dans le cadre de cette thèse et étudierons donc le changement organisationnel notamment du point de vue des membres de l'entreprise.

1.1.3 Définitions du changement organisationnel radical

Après avoir défini le changement et le changement organisationnel, nous développons maintenant les particularités du changement organisationnel radical.

Dans la longue lignée de chercheurs ayant étudié le changement organisationnel radical, certains le définissent comme un changement soudain et intense qui perturbe fondamentalement les rôles, les identités et les intérêts de différents groupes ayant coexisté durant une longue période (Bartunek, 1984 ; Pettigrew, 1985 ; Huy et al., 2014). D'autres le caractérisent comme « un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée » (Soparnot, 2005).

Dans la littérature, le changement organisationnel radical apparaît comme une réponse volontaire et délibérée des dirigeants à une crise réelle ou anticipée (Demers, 1999). Recommandé pour un environnement instable (Vas et Ingham, 2004), il va changer le système et déstabiliser toutes les activités de l'entreprise dans laquelle il se produit (Guilhon, 1998). De plus, il transforme fondamentalement l'entreprise, ses valeurs ainsi que ses règles et métamorphose le comportement des salariés (Soparnot, 2005). Relevant de la stratégie de l'organisation, il aura aussi des répercussions sur la culture, la structure et les systèmes (Giroux, 1991).

En ajoutant ces éléments aux définitions du changement et du changement organisationnel, nous proposons dans cette thèse d'étudier le changement à travers les dimensions suivantes :

- un *processus* : le changement est envisagé comme un processus dynamique dont la cause peut être exogène ou endogène et qui permet à une entité de passer d'un état A à un état B
- un *apprentissage* : la transition entre l'état A et l'état B passe nécessairement par l'apprentissage des salariés qui doivent accepter de perdre leurs anciennes pratiques pour réussir à en intégrer de nouvelles
- des *interactions* entre acteurs : les interactions entre les acteurs du changement mènent à l'évolution de l'organisation en tant que système
- un processus *observable* : cette évolution de l'organisation doit pouvoir être observée par les salariés ou des individus en relation avec l'entreprise

- une *perturbation* : les rôles, identités et intérêts de différents groupes sont fondamentalement perturbés au cours de ce type de changement
- une *métamorphose* : au niveau individuel comme au niveau collectif, ce type de changement transforme les valeurs, les règles, les comportements des salariés, la culture, la structure et les systèmes.

1.2 Caractérisations du changement

Après avoir défini les multiples dimensions du changement, nous allons maintenant caractériser le changement à travers son objet, son ampleur, son intentionnalité et sa temporalité. Nous terminerons cette sous-partie par une caractérisation de la réussite et de l'échec du changement.

1.2.1 Objet et Ampleur du changement

Dans la littérature, le changement peut être caractérisé à travers son *objet* – aussi appelé cible. Ainsi, les objets du changement sont très diversifiés (Pichault, 2013). Il peut s'agir de l'individu, de l'organisation, de la culture, de la stratégie d'affaires, de la politique de GRH, des technologies de production, du système d'information ou des institutions. Dans cette thèse, nous nous focaliserons sur le changement de l'organisation et notamment sur la participation des individus à ce processus. Nous nous focaliserons également sur les impacts du changement sur la culture d'entreprise.

Une deuxième approche pour caractériser le changement consiste à définir son *ampleur*. Ainsi, il est utile de préciser les niveaux auxquels se situe le processus de changement (Pichault, 2013). Il peut s'agir de trois niveaux différents :

- le niveau *stratégique*. C'est à ce niveau que les orientations majeures se définissent. Elles sont fondamentales pour la vie de l'organisation puisqu'elles vont définir la nature de ses activités, les objectifs qu'elles poursuivent, le public qu'elles visent mais également leur mode de structuration interne. Un processus de changement stratégique donne lieu en principe à des retombées aux autres niveaux mais il arrive aussi qu'il ne les concerne que très marginalement.
- le niveau *managérial*, aussi appelé niveau de coordination. À ce niveau, de nouvelles orientations peuvent naître et prendre la forme d'affectation de ressources, de gestion du personnel, de procédures à suivre ou de moyens de contrôle sur le travail réalisé.

- le niveau *opérationnel*, aussi appelé niveau opératoire. À ce niveau, des évolutions peuvent affecter les modes de fonctionnement concrets qui marquent la vie quotidienne de l'organisation.

Ce travail de recherche se fixe l'objectif de considérer le changement organisationnel à travers ses trois niveaux : stratégique, managérial et opérationnel.

1.2.2 Intentionnalité et temporalité du changement

Une troisième caractérisation du changement peut passer par la définition de son *intentionnalité* (Revel, 2004). Ainsi, selon Wilson (1992), le changement peut être intentionnel – il fait alors l'objet d'une programmation, d'un séquençage temporel et/ou d'actions de communication – ou bien forgé progressivement au fur et à mesure des évolutions de l'organisation. La littérature qui traite de l'intentionnalité du changement est construite autour d'une opposition binaire entre la théorie de la contingence et l'approche volontariste. La première fait de l'environnement la source de la mutation quand la seconde met l'accent sur l'action de l'homme. Même s'il semble y avoir une opposition fondamentale entre le changement imposé par l'environnement et celui qui serait décidé par la direction, nous rejoignons l'analyse de Revel (2004) sur le fait que cette opposition était peut-être encore valable il y a quelques années. Ainsi, dans ce travail de thèse, nous partons du principe que l'environnement est devenu globalement turbulent et que la pression pour le changement est actuellement un facteur général, ce qui rejoint la conception de Collerette et al. (2001). Sur le terrain, il est donc délicat de discerner un bouleversement imposé de l'extérieur d'un changement décidé de manière indépendante. Le changement sera donc envisagé comme un équilibre à trouver entre les logiques de contingence et de volontarisme.

Une quatrième approche permet de caractériser le changement par sa *temporalité*. Comme le propose Pichault (2013), nous constatons que nous ne disposons en la matière d'aucun critère objectif pour déterminer le moment où un processus de changement s'enclenche et à partir de quand nous pourrions affirmer qu'il produit certains résultats. La temporalité du changement apparaît donc largement dépendante des perceptions des individus. Certaines étapes – comme la nomination d'un nouveau DG, la modification de l'actionnariat ou l'adoption d'un plan stratégique – peuvent sembler centrales aux yeux de l'équipe dirigeante sans qu'il y ait de consensus sur l'aspect décisif de ces moments aux yeux des collaborateurs. En effet, ces derniers peuvent vivre de leur côté « un processus de transition psychologique au terme

duquel ils finissent plus ou moins par composer avec la nouvelle situation » (Pichault, 2013, p. 40). En conséquence, la question de la temporalité du changement nous amène à envisager deux éléments : d'une part, le processus de changement semble caractérisé par une articulation complexe entre de multiples temporalités – celles perçues par l'équipe dirigeante et par les collaborateurs en faisant partie. D'autre part, l'étude du changement organisationnel radical que nous allons mener passe nécessairement par la compréhension des changements individuels qui le composent.

1.2.3 Réussite ou échec du changement

Variante d'un auteur à l'autre, les causes d'échec sont multiples et étroitement liées à la définition retenue du changement (Revel, 2004). Dans une vision *top-down* du changement, elles pourront relever notamment d'un « manque de stimulation du sentiment d'urgence » (Kotter, 2000). Cependant, cette vision ne prend pas suffisamment en compte la participation des acteurs concernés. En effet, « l'inertie ne se combat [pas] par la menace. Le danger consiste à balayer toute discussion au nom de la survie de l'entreprise. [...] La peur paralyse, le stress rend malade au-delà d'un seuil raisonnable, [les salariés] ne peuvent fournir l'énergie et la solidarité qui vont permettre de réinventer en partie l'entreprise. » (Revel, 2004). Cette dernière conception invite à prendre davantage en considération les réactions des salariés au changement pour obtenir davantage de motivation et d'implication de leur part.

L'absence de décentralisation réelle du pouvoir peut aussi faire partie des causes d'échec du changement si on privilégie l'appropriation du projet comme condition de réussite. Ainsi, pour développer autonomie et responsabilisation, les acteurs du changement s'attendent à une redistribution même limitée des responsabilités au sein de l'entreprise. Ce sera une condition sine qua non au fait de renoncer au confort de leur position d'exécutant.

La résistance au changement est un autre facteur d'échec fréquemment cité. Souvent perçue comme un phénomène à éradiquer rapidement, la résistance trouve notamment son origine dans la divergence de points de vue et d'intérêts entre dirigeants et employés de l'entreprise. « Pour les premiers, le changement représente une opportunité – à la fois pour l'entreprise et pour eux-mêmes – pour la plupart des seconds, il signifie à la fois rupture et intrusion » (Strebel, 2000). Cependant, nous rejoignons Revel (2004) sur le fait que la résistance est une étape naturelle et nécessaire du changement tant qu'elle ne se transforme pas en résistance systématique. En effet, elle signifie que le processus d'appropriation du changement par les

acteurs a commencé. Nous reviendrons sur les résistances au changement dans le chapitre 2 qui leur sera consacré.

S'il s'avère relativement aisé de décrire les causes d'échec du changement, évoquer une quelconque réussite du changement est déjà plus complexe. En effet, le terme « réussite » suggère un achèvement alors que le changement est un processus qui se poursuit sans fin réelle. Dans notre thèse, nous parlerons, comme Revel (2004), de changement accompli plutôt que de changement réussi. L'accomplissement évoque davantage le cheminement que l'achèvement. Cette définition intègre l'apprentissage qui invite à une progression continue. Elle permet de sortir du débat sur la réduction du changement à une amélioration d'un élément du système formé par l'entreprise ou à « une transformation intériorisée des pratiques sociales concernant l'usage d'un nouvel objet ou d'une nouvelle procédure » (Alter, 2000, p.84). Ainsi, nous considérerons comme accompli un changement qui permettra l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels au sein de l'entreprise pour l'amener à évoluer.

1.3 Le changement : une période de crise pour l'organisation

Après avoir défini et caractérisé le changement, nous allons maintenant détailler une de ses conséquences : le passage de l'organisation par une période de crise qui va se traduire par un changement de cadre de référence. Nous allons d'abord définir et caractériser la période de crise, puis nous verrons comment le modèle de Watzlawick et al. (1975) la fait apparaître comme une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence. Nous terminerons cette sous-partie par un détail des rationalités technico-économiques (RTE) et des rationalités sociopolitiques (RSP) (Louart, 1995) qui nous permettront de caractériser l'apparition d'une période de crise.

1.3.1 Définitions et caractérisations de la période de crise

Le changement peut être vécu comme une véritable crise par l'organisation. Cette crise est alors définie comme la perception d'une rupture avec la normalité (Boin, 2005) qui menace la viabilité de l'organisation (Hermann, 1963 ; Shrivastava, 1987 ; Pearson et Clair, 1998 ; Nathan, 2000 ; Boin, 2005) et semble requérir des actions immédiates (Hermann, 1963 ; Pearson et Clair, 1998 ; Altintas et Royer, 2009).

La période de crise peut être appréhendée grâce aux travaux de Weick (1995) comme un processus de construction de sens modelé par les acteurs organisationnels. Elle apparaît donc comme un construit social continu et évolutif qui s'inscrit dans les valeurs et interprétations partagées par un groupe d'individus. Le sens perçu collectivement dépend du sens construit individuellement sur l'environnement et l'organisation.

L'état de malaise vécu pendant la période de crise est caractérisé de manière différente selon les auteurs. Certains parlent de dissonance cognitive (Festinger, 1957). L'individu est alors considéré comme sensible aux incohérences entre ses actions et ses croyances. De ce fait, l'identification d'une incohérence va causer une dissonance et motiver l'individu à diminuer cette dissonance. Ce processus passe soit par un changement de croyances, soit par une révision de l'action, soit par une remise en question de la perception de l'action.

D'autres auteurs qualifient l'état de malaise de doute (Valéau, 2007b), défini comme une remise en cause existentielle, une perte de sens se traduisant par une baisse d'engagement. Quand il doute, l'individu se rend compte que les raisons initiales qui le motivaient à agir ont changé ou qu'il ne les perçoit plus de la même manière. Il traverse alors une période de remise en question de ses motivations qui peut mener à un abandon ou à un nouveau souffle – l'identification de nouvelles raisons de continuer d'avancer dans ses projets.

D'autres auteurs encore caractérisent l'état de malaise comme le fruit d'une rupture entre l'identité d'origine et celle nouvellement construite (Mucchielli, 1986 ; Brown et Starkey, 2000 ; Lakhdhar, 2014). Ce courant suppose que l'identité organisationnelle est une illusion, inventée pour répondre aux objectifs de parties en présence au pouvoir (Gioia, 1998). En outre, cette approche suggère que l'identité organisationnelle est fragmentée, ambiguë, multiple, voire contradictoire (Chédotel, 2004). L'identité organisationnelle est donc en perpétuelle construction/déconstruction et la période de crise vient remettre en question l'identité organisationnelle d'origine. Cela engendre la reconstruction d'une nouvelle identité à travers les interactions des parties prenantes.

En synthèse, nous envisageons le changement comme une période de crise qui peut être définie comme un état vécu de malaise qui naît de l'identification d'incohérences entre les actions et les croyances de l'individu. Pour diminuer la dissonance qui en découle, l'individu va vivre une remise en question existentielle pendant laquelle ses motivations à agir et ses

perceptions vont évoluer à travers un processus de construction de sens. Ce faisant, l'identité organisationnelle va elle aussi évoluer du fait des interactions de multiples parties prenantes et de leurs perceptions de l'entreprise.

1.3.2 La période de crise : une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence

Après avoir défini et caractérisé la période de crise, nous l'abordons ici à travers le modèle de Watzlawick et al. (1975) qui la font apparaître comme une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence.

Selon ces auteurs, le changement s'opère à l'intérieur d'un cadre de référence initialement établi (appelé « changement 1 »). Cependant, ce cadre ne permet pas la résolution du problème pour lequel il a été engagé. Pour que le changement puisse se faire, il est donc nécessaire de sortir du cadre de référence initial pour en redéfinir un nouveau (appelé « changement 2 »). Les deux types de changements peuvent être définis de la manière suivante (Autissier et al., 2014) :

- le *changement 1* a lieu à l'intérieur d'un cadre de référence – aussi appelé système – qui lui, reste inchangé. Ainsi, plusieurs changements 1 peuvent se succéder à l'intérieur de ce cadre de référence mais aucun d'eux ne pourra changer le système lui-même. Cette caractéristique du cadre de référence fait partie de ce que les auteurs appellent la circularité du système.
- le *changement 2* se produit quand on passe du cadre de référence initial à un autre cadre de référence. Il implique donc une modification du système lui-même. Ainsi, si le changement 2 peut paraître imprévisible, abrupt et illogique, ces apparences ne sont vraies que du point de vue du système initial. En effet, le changement 2 se traduit par un changement de la loi de composition interne qui gouverne le système en tant que totalité.

Le changement, tel que décrit par Watzlawick et al. (1975), apparaît donc comme une succession de trois phases : initiation du changement ou changement 1 (phase 1), crise et confusion (phase 2), changement radical ou changement 2 (phase 3). Il s'inscrit donc dans une dynamique de rupture qui amène crise et confusion au sein de l'entreprise. Cette période de crise s'accompagne d'une négociation car le nouveau cadre de référence ne peut être imposé. L'intérêt de ce modèle pour notre étude repose sur la distinction entre le changement 1 et le

changement 2, la période de crise étant la porte permettant de passer du cadre de référence initial à un autre cadre de référence.

1.3.3 Caractériser l'apparition d'une période de crise

À travers la conception de Watzlawick et al. (1975), la période de crise apparaît comme nécessaire pour que le changement se produise. La crise va amener le salarié et a fortiori l'organisation à se remettre en question, ce qui aboutira à un changement de cadre de référence. Pour caractériser l'apparition de la période de crise au sein de l'organisation, nous nous sommes intéressé aux travaux de Louart (1995) sur les rationalités technico-économiques (RTE) et les rationalités sociopolitiques (RSP).

Selon Louart (1995, p. 42), toute organisation est un mélange de RTE et de RSP qui sont des rationalités à la fois complémentaires et antagonistes. Il décrit les RTE comme « l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation. Les objectifs étant supposés communs et partagés, cette rationalité implique une recherche de cohérence et d'efficacité collective ; elle utilise les technologies et les méthodes comme des moyens pour atteindre ses fins. »

Parallèlement, Louart (1995, p. 42) décrit les RSP comme les « représentations et intérêts des différents acteurs ou groupes d'acteurs faisant partie de l'organisation. C'est la base subjective et en partie tensionnelle des objectifs officiels ou des règles collectives. Dans une entreprise, les coopérations n'empêchent ni les divergences de représentations, ni les conflits sur les choix d'orientation ou les pouvoirs d'action. »

Dans notre thèse, nous utiliserons ces deux types de rationalités comme un référentiel pour caractériser l'apparition d'une période de crise lors d'un changement organisationnel radical. Ainsi, une entreprise ayant longtemps basé son développement sur des RSP peut considérablement perturber les schèmes mentaux de ses salariés et créer des dissonances si elle intègre trop rapidement des RTE. Ces dissonances peuvent être à l'origine d'une période de crise. Nous avons donc porté une attention toute particulière au fait de repérer les types de rationalités dont relevaient les actions menées par la direction lors du changement organisationnel radical observé. Nous verrons dans la troisième partie de ce chapitre que l'apparition d'une période de crise peut également être caractérisée par l'émergence de dissonances entre des logiques identitaires dominantes et alternatives (approche identitaire).

2. Processus de changement

Après avoir défini et caractérisé le changement, nous avons également détaillé une de ses conséquences : la période de crise. Dans cette deuxième partie, nous allons évoquer la dimension processuelle du changement. Pour décrire le processus de changement, nous choisirons de nous focaliser d'abord sur le changement individuel puis sur le poids de l'individu dans le changement organisationnel. Par la suite, nous détaillerons le processus de changement organisationnel à travers ses étapes et la création de sens qui l'accompagne. Notre présentation sera structurée en trois sous-parties.

La première sous-partie abordera le processus de changement individuel à travers les étapes réactionnelles qui le constituent. Ainsi, l'individu va expérimenter une suite d'émotions face à la menace que le changement représente pour lui. Non seulement il va vivre un processus de compréhension qui va lui permettre de neutraliser l'anxiété associée à cette situation, mais il va également devoir passer par une véritable période de deuil pour accepter la perte d'un passé révolu. Cette sous-partie se terminera par un détail des sept phases de préoccupation des destinataires du changement ce qui nous permettra de souligner le rôle des managers dans l'accompagnement des étapes du changement individuel.

Dans la deuxième sous-partie, nous montrerons le poids de l'individu dans le changement organisationnel. Nous commencerons par présenter l'apparente rivalité qui peut exister entre leaders et managers intermédiaires pour proposer le changement organisationnel et l'ajuster progressivement en fonction de l'évolution de la situation. Nous dépasserons ensuite cette rivalité en développant la notion de changement réflexif par apprentissage. À travers cette notion, le changement organisationnel apparaît comme une occasion d'apprendre ce qui conduit les leaders et les managers à être considérés comme autant de parties prenantes de l'apprentissage individuel et organisationnel.

La troisième sous-partie entrera en détail dans le processus de changement organisationnel. À travers deux modèles de recherche, ce processus apparaîtra comme une succession d'étapes par lesquelles doivent passer les individus et l'organisation pour changer. Ces étapes permettent aux nouvelles pratiques de s'ancrer progressivement dans les habitudes. Le troisième modèle insistera sur la création de sens – ou *sensemaking* – qui accompagne tout changement. La notion de *sensemaking* nous semble fondamentale car elle permettra de

décrire le processus de changement organisationnel comme une adaptation de l'organisation à son environnement à travers un travail d'interprétation collective. Nous pourrions ainsi envisager l'entreprise comme le théâtre d'un processus continu d'échanges, d'interprétations et d'adaptations mutuelles dont la compréhension permettra de mieux conduire le changement.

2.1 Étapes réactionnelles individuelles

Nous aborderons le processus de changement en commençant par ses aspects individuels. Ainsi, dans cette sous-partie, nous détaillerons d'abord le processus de compréhension puis le processus de deuil par lesquels passe l'individu pour accepter de changer. Ensuite, nous envisagerons les sept phases de préoccupation des destinataires du changement pour remettre entre les mains des managers l'accompagnement des étapes du changement individuel.

2.1.1 Psychologie du changement chez l'individu

Dans notre volonté de comprendre l'imbrication du changement individuel dans le changement organisationnel, nous abordons ici un modèle proposant une explication du cheminement que doit suivre l'individu pour accepter le changement.

Selon Kets de Vries et Miller (1985), le changement représente une menace pour l'individu et va susciter de l'anxiété en lui. L'individu est alors « la proie d'un conflit entre des exigences contradictoires : celles qui découlent de ses propres vœux, celles qui relèvent de la réalité extérieure. » (Kets de Vries et Miller, 1985, p. 99). Pour neutraliser l'anxiété, il va suivre les cinq étapes d'un processus de compréhension indispensable à tout changement (Kets de Vries, 2006 ; Autissier et al., 2014) :

- la *crainte*. Pour que le processus de changement puisse se produire, l'individu doit expérimenter un sentiment de crainte qui va l'inciter à envisager des alternatives à la stabilité. Pour envisager ces alternatives, l'individu doit accepter la situation même dans toute sa réalité négative.
- la *confrontation*. Une fois la nécessité de changer acceptée, le passage à l'acte nécessite un événement déclencheur. Avec la métaphore de la goutte d'eau qui fait déborder le vase, Kets de Vries explique comment l'individu confronté au changement voit sa résistance diminuer progressivement. Cela lui permet de se préparer à l'action et d'envisager de nouvelles possibilités. Il se sent alors soulagé d'un lourd fardeau.

- la *clarification*. Dans cette étape préparatoire, l'individu détermine ses intentions et les partage avec les autres. Les éléments de la confrontation sont approfondis et le problème est mis en pleine lumière.
- la *crystallisation*. Qualifié de voyage intérieur, l'étape de cristallisation permet à l'individu d'envisager une réévaluation réfléchie des objectifs et l'expérimentation de nouvelles alternatives. Elle conduit également l'individu à une meilleure connaissance de lui-même et à un nouveau commencement.
- le *changement*. Suite au voyage intérieur de l'étape de cristallisation, l'individu intériorise un nouvel état d'esprit qui confirme qu'il a effectivement changé.

Le processus de compréhension décrit ci-dessus peut paraître linéaire. Pourtant, l'issue du processus demeure incertaine car chaque individu peut osciller entre les différentes étapes sans jamais arriver jusqu'au bout du processus.

2.1.2 Courbe de deuil du changement

Pour que l'individu puisse accepter complètement le changement, il est nécessaire que le processus de compréhension abordé ci-dessus s'associe à un processus de deuil (Kets de Vries et Miller, 1985). Il s'agit donc pour l'individu d'apprendre à oublier les anciennes manières d'être et de procéder pour arriver progressivement à accepter la perte d'un passé révolu (Autissier et al., 2014).

Selon Kets de Vries (2006), le processus individuel de deuil est un changement intérieur donc peu observable. Il passe par les quatre étapes suivantes :

- *la peur*, qui entraîne la confusion dans l'esprit des individus. Ils cherchent alors la stabilité et le réconfort dans la routine des tâches quotidiennes.
- *l'incrédulité*. Cette étape est caractérisée par l'idéalisation d'un passé révolu. L'individu refuse d'accepter le changement et souligne comment il avait l'habitude de se passer des nouveautés qu'il apporte. Un comportement réactif se construit alors pour défendre les acquis.
- *le renoncement*, qui traduit une phase d'introspection. L'individu arrive à admettre le problème, ce qui le prépare à chercher à le résoudre et à renoncer aux anciennes façons de faire. Les nouvelles attitudes et les nouveaux comportements vont pouvoir être explorés et progressivement acceptés.

- *l'acceptation*. Véritable prise de conscience des côtés positifs du changement, cette étape amène l'individu à intérioriser les nouveaux comportements qui deviennent une seconde nature.

Cette conception du processus de deuil se rapproche de celle de Bareil (2004) qui souligne davantage le lien du processus de deuil avec la résistance au changement. Quatre grandes étapes réactionnelles sont également décrites :

- *le choc*. Aussi appelé déstabilisation ou décristallisation, cette étape de torpeur et d'insensibilité a l'objectif d'absorber le changement et de préparer une réponse.
- *la résistance*. Cette étape est caractérisée par la perte d'un passé auquel l'individu était habitué. Il ressent alors de l'anxiété, de l'appréhension ou de la tristesse et cherche à défendre ses acquis.
- *l'ouverture*. L'individu va explorer de nouveaux comportements et se redéfinit progressivement. Il éprouve de la confusion, de la résignation mais aussi du soulagement.
- *l'engagement*. Aussi appelé cristallisation ou adoption, cette étape d'acquisition de nouvelles croyances vise à stabiliser les comportements et à adopter de nouvelles habitudes de travail. L'individu va ressentir du bonheur, de la fierté ou de l'espoir.

En ajoutant le processus de compréhension décrit dans la sous-partie précédente au processus individuel de deuil ci-dessus, le changement individuel nous semble encore assez nébuleux. En effet, les auteurs restent vagues sur la manière dont un individu peut passer d'une étape à l'autre dans ces processus. Nous avons donc cherché une conception qui permettrait de remettre entre les mains des managers l'accompagnement des étapes du changement individuel pour mener à sa réussite.

2.1.3 Sept phases de préoccupation des destinataires du changement

Notre phase de cadrage du changement se poursuit par une caractérisation du changement individuel via une chronologie de préoccupations. La préoccupation est définie comme « un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. » (Bareil et Savoie, 1999, p. 89).

Ainsi, chaque individu destinataire du changement passe par différentes phases de préoccupations (Bareil, 1997 ; Autissier et al., 2014) :

- *aucune préoccupation* (phase 1). Aussi appelée phase de déni, cette phase est caractérisée par l'absence de préoccupation chez le destinataire du changement. Il poursuit ses tâches quotidiennes sans se sentir concerné par le projet de changement qui a pourtant été annoncé.
- *préoccupations centrées sur le destinataire* (phase 2). Une prise de conscience progressive de la réalité du changement a lieu et les préoccupations du destinataire s'orientent d'abord sur lui-même. Il développe des inquiétudes sur l'impact que pourrait avoir le changement sur sa vie. Il expérimente alors de l'incertitude, de l'inconfort et une certaine anxiété qu'il va chercher à réduire.
- *préoccupations centrées sur l'organisation* (phase 3). Ayant été informé des conséquences du changement sur son travail, le destinataire s'interroge sur le sérieux du projet, la volonté et la capacité de son entreprise à changer. Ses préoccupations seront d'autant plus fortes si l'organisation a connu une période de grande stabilité ayant donné lieu à une forte inertie ou si l'entreprise a vécu des échecs de changements dans le passé.
- *préoccupations centrées sur le changement en lui-même* (phase 4). Maintenant convaincu que le changement va avoir lieu, le destinataire cherche à obtenir davantage d'information sur le projet. Il s'interroge sur son objet, sur les délais d'implémentation, sur les avantages et les inconvénients qu'il implique.
- *préoccupations centrées sur les compétences* (phase 5). Cette phase est caractérisée par des interrogations et des inquiétudes du destinataire qui se demande s'il aura les compétences et le soutien suffisants pour se conformer au changement. Il s'en suit une perte de repères et le destinataire se sent perdu, maladroit et incompetent.
- *préoccupations centrées sur la collaboration* (phase 6). Certains destinataires expérimentent de la curiosité et un désir de partager des informations avec leurs collègues sur la mise en œuvre du changement. Cette phase offre l'opportunité du partage d'expérience et de bonnes pratiques pour une meilleure intégration du changement.
- *préoccupations liées au souci d'amélioration continue du changement* (phase 7). Dans cette phase, le souhait d'ajustement, de retouche du changement est exprimé par certains destinataires. De nouvelles applications au changement sont proposées, ou l'amélioration de l'une ou l'autre des méthodes de travail.

Ce modèle des sept phases de préoccupation offre l'avantage de présenter trois vertus importantes. Non seulement il permet de comprendre l'état mental des individus confrontés au changement mais il replace également la responsabilité de la réussite du projet entre les mains des managers à qui il revient de répondre aux préoccupations des destinataires. Ce modèle montre aussi l'importance d'adapter les actions managériales en fonction des phases dans lesquelles se situe chaque destinataire du changement.

2.2 Poids de l'individu dans le changement

Après avoir envisagé le changement individuel à travers son processus de compréhension, sa courbe de deuil et ses sept phases de préoccupation, nous nous focaliserons maintenant sur le poids de l'individu dans le changement organisationnel. Nous verrons d'abord le rôle clé du leader qui peut agir sur le fonctionnement et la capacité à changer du groupe, puis le jeu de négociations des managers intermédiaires qui modifient progressivement le changement imposé au départ. Finalement, nous dépasserons l'apparente dualité qui semble opposer le leader aux managers dans leurs rôles d'agents du changement grâce à la notion de changement réflexif par apprentissage. Cette notion soutient que le changement est une occasion d'apprendre ce qui nous permettra d'envisager le changement à travers ses implications dans l'apprentissage individuel et organisationnel au lieu de nous concentrer sur ses aspects tensionnels.

2.2.1 Rôle du leader dans le changement

Dans leurs travaux sur le leadership en lien avec les dynamiques de groupe, Lewin, Lippitt et White (1939) mettent en évidence le rôle clé du leader – et par extension du directeur général d'une entreprise – qui peut agir sur le fonctionnement et la capacité à changer du groupe. Trois styles de leadership ont été mis en lumière (Allard-Poesi, 2002) :

- le leadership *autoritaire* : à l'aide d'ordres impératifs, le leader définit les objectifs et détermine les moyens à mettre en œuvre.
- le leadership *démocratique* : sans donner d'ordres, le leader fait des suggestions et encourage les membres du groupe. Il assiste ses collaborateurs pour fixer les objectifs et définir les moyens.
- le leadership *permissif* : le leader laisse agir le groupe selon ses propres choix. Il apporte ses connaissances techniques et son implication émotionnelle dans les activités du groupe reste très faible.

Cette typologie de trois styles de leadership a permis de souligner la supériorité du leadership démocratique par rapport aux autres styles en matière de rendement et de satisfaction des individus (Autissier et al., 2014). Le leadership démocratique permet d'introduire la notion de changement par consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997) qui repose sur le principe de coopération entre les parties prenantes du changement pour décider des objectifs et des moyens disponibles pour le déployer. Ce style de leadership s'oppose au leadership autoritaire qui, à long terme, entraîne des tensions, des affrontements et des rapports de force qui ne favorisent pas une réelle capacité à changer de l'organisation.

Les théories mobilisées dans cette sous-partie mettent notamment l'accent sur le rôle central du leader dans la conduite du changement. Cependant, les travaux de Lewin, Lippitt et White (1969) introduisent également la notion de leaders d'opinion. Véritables vecteurs informels de changement ou de stabilité au sein du groupe, ces individus relayent, renforcent ou bloquent les informations sur le changement. Cette notion de leaders d'opinion nous permet de faire la transition vers notre prochaine sous-partie qui souligne l'influence des managers intermédiaires dans la mise en œuvre du changement.

2.2.2 Négociation du changement par les managers intermédiaires

Nous avons souligné précédemment que le changement peut se dérouler à plusieurs niveaux de l'organisation (stratégique, managérial et opérationnel). Ayant mis l'accent ci-dessus sur le rôle clé du leader dans la conduite du changement, nous allons maintenant voir que le changement imposé au départ est progressivement modifié par le jeu de négociations qui s'opère entre les managers intermédiaires et les opérationnels, mais également entre les managers intermédiaires eux-mêmes.

Les managers intermédiaires sont définis comme l'interface entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels (Balogun, 2003). Ils doivent donner du sens au projet de changement et en même temps assurer la continuité de l'activité de leurs unités. Ainsi, leur rôle les amène à aider les autres à changer (en tant qu'agents du changement) mais leur position hiérarchique fait d'eux des destinataires du changement au même titre que n'importe quel autre salarié (Autissier et al., 2014). Ils doivent donc s'engager dans un changement personnel qui les conduit à prendre conscience du changement et de leurs nouvelles responsabilités. Ce processus de changement personnel va les amener à interpréter les actions

de leurs supérieurs et à créer du sens pour construire une vision partagée au sein de l'encadrement intermédiaire (Isabella, 1990).

Ainsi, les managers intermédiaires sont confrontés à un changement qu'ils n'ont pas décidé. Ils doivent pourtant en négocier les détails avec les autres acteurs de l'organisation et s'engagent alors dans un processus de construction de sens qui va modifier les frontières intérieures de l'organisation (Balogun et al., 2005) :

- ils *ajustent le système de contrôle* pour encourager les salariés à soutenir le changement
- ils *cadrent les agendas* pour convaincre les salariés de s'engager dans le changement
- ils *mettent en scène* en manipulant les situations d'interaction pour que le message soit délivré de manière efficace
- ils *regroupent les intelligences* en créant des liens entre les problématiques de l'ensemble des membres de l'organisation
- ils vont en quelque sorte *manager les top-managers* pour que ces derniers s'impliquent davantage dans le changement et manifestent leur soutien.

Grâce à ce processus de construction de sens, les managers intermédiaires sont en mesure de poursuivre leurs propres objectifs de changement. Cela peut produire des résultats inattendus et imprévisibles de nature à modifier tout changement intentionnel. Balogun (2006) encourage donc les top-managers à se concentrer moins sur l'idée de diriger que sur celle de faciliter le processus de construction de sens afin d'aboutir à une représentation commune du changement.

2.2.3 Changement réflexif par apprentissage

Les deux sous-parties précédentes font ressortir une dualité qui semble opposer le leader – ou la direction – au reste des salariés, à commencer par les managers intermédiaires. C'est comme si la direction et les salariés se livraient un combat pour savoir qui va mener le changement et qui va le subir. Dans cette sous-partie, nous proposons de dépasser ce conflit en posant les bases d'un changement participatif dans lequel leaders et managers intermédiaires peuvent devenir des parties prenantes de l'apprentissage individuel et organisationnel.

Le changement réflexif par apprentissage est fondé sur les trois piliers suivants : le changement participatif, la notion d'apprentissage et les relations entre les membres d'un groupe (Revel, 2004). Basé sur les courants de l'école sociotechnique, du constructivisme et de l'école de Palo Alto, il se caractérise par plusieurs points :

- la situation cible visée par le changement n'est pas définie dès le départ. Elle se construit progressivement en fonction des contraintes de la situation et de la transformation des représentations des acteurs au cours du processus.
- l'objectif de transformation de l'organisation n'est pas non plus déterminé en amont : seuls des paramètres critiques sont définis.
- le changement devient une occasion d'apprendre et d'apprendre à apprendre.
- les acteurs eux-mêmes sont donc amenés à évoluer car les données nouvelles sont intégrées au projet au fur et à mesure.

Dans cette conception du processus de changement, une compétence collective d'auto-organisation apparaît. Il est donc nécessaire aux organes de contrôle d'observer une certaine forme de retrait pour que l'autonomie et l'apprentissage puissent se développer. Par ailleurs, le changement n'est pas défini en termes de résultats à obtenir mais en termes de cheminement heuristique. Cette conception rejoint ainsi les travaux de Lewin (1947a, 1947b) qui soulignent qu'il est plus aisé de conduire le changement en modifiant les normes sociales du groupe qu'en diminuant l'attachement des individus à ces normes. Par ailleurs, les conditions et finalités du changement sont négociées avec les acteurs. Le changement réflexif par apprentissage procède donc par expérimentation et implique des structures transitoires pour piloter le changement.

Dans ce travail de thèse, nous considérons le changement réflexif par apprentissage comme un idéal qui, par définition, n'existe pas dans la réalité. Il nous permettra cependant d'appréhender le processus de changement dans notre analyse de terrain. En effet, nous chercherons les éléments observés sur le terrain qui nous permettront de dépasser la dualité entre la direction et les salariés pour caractériser le changement à travers ses implications dans l'apprentissage individuel et organisationnel.

2.3 Modèles de changement organisationnel

Dans les sous-parties précédentes, nous avons cherché à montrer que les individus sont à la fois les briques et les créateurs de l'organisation. Par leurs influences, ils forgent au quotidien le devenir de l'entreprise qui est en perpétuel mouvement. Nous avons donc détaillé le processus de changement individuel avant de souligner le poids de l'individu dans le changement organisationnel. Nous exposerons maintenant trois modèles de changement organisationnel : deux font apparaître le changement comme une suite d'étapes qui permettent aux nouvelles pratiques de s'ancrer dans les habitudes. Le troisième modèle insiste sur la création de sens – ou *sensemaking* – qui accompagne tout changement.

2.3.1 Modèle de Lewin : quand le groupe mène au changement des individus

Lewin (1947a) définit le groupe comme un système en état quasi stationnaire. En apparence stable, cet état est en fait un équilibre subtil à l'intérieur d'un champ dynamique de forces opposées. Certaines forces sont favorables au changement quand d'autres sont favorables à la stabilité. Ainsi, Lewin (1947a) a montré que le changement d'équilibre s'opère 1) soit en augmentant l'intensité des forces favorables au changement (aussi appelées forces propulsives du changement), 2) soit en diminuant l'intensité des forces favorables à la stabilité (aussi appelées forces restrictives du changement). Il précise d'ailleurs qu'il est préférable de conduire le changement en se focalisant sur la diminution des forces restrictives, plutôt que de chercher à augmenter les forces propulsives. Cette conception du changement débouche sur la notion de résistances au changement que nous détaillerons ultérieurement dans cette thèse.

À l'aide de sa conception du groupe, Lewin (1947a, 1947b, 1952, 1975) a proposé un modèle du changement organisationnel en trois phases :

- la *décristallisation* correspond à une étape d'abandon des attitudes et des comportements habituels grâce à la remise en cause des normes du groupe – caractérisées par ses perceptions, ses habitudes et ses comportements. Ce déséquilibre va permettre l'apprentissage de nouvelles conduites.
- le *déplacement* est une phase de transition qui se caractérise par l'expérimentation de nouvelles pratiques. Il permet une réduction des forces de résistance représentées par l'attachement aux normes.

- la *cristallisation* entraîne l'intégration de nouvelles normes, habitudes, valeurs et comportements. Cette phase rend le changement « permanent » et évite un retour à l'état initial.

Ce modèle présente des limites, notamment le fait que la notion de cristallisation devient difficile à cerner dans les organisations qui vivent un changement perpétuel. Pourtant, l'approche de Lewin nous permet d'envisager le groupe comme un état d'équilibre à l'intérieur d'un champ de forces, ce qui nous sera utile dans l'interprétation de nos résultats. Par ailleurs, le groupe apparaît dans cette conception comme un vecteur de changement individuel : Lewin met en évidence qu'il est plus aisé de faire changer des individus constitués en groupes que des individus pris séparément. Le groupe jouerait ainsi le rôle de réducteur d'incertitude pour l'individu.

2.3.2 Modèle de Collerette et al. : de l'éveil à la ritualisation

S'inspirant du modèle de Lewin, Collerette et al. (1997) envisagent le changement organisationnel à travers les expériences des acteurs qui le vivent. Ce positionnement permet de comprendre la manière dont les acteurs s'adaptent à leur vécu. Ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes tout au long du changement (Zid, 2006).

Le modèle de Collerette et al. (1997) est constitué de quatre phases – éveil, désintégration, reconstruction, intégration – qui rejoignent celles du modèle de Lewin comme le soulignent les auteurs : « la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation » (Collerette et al., 1997, p. 25).

L'éveil apparaît comme une opération de tri durant laquelle l'individu s'interroge sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Pendant cette phase, l'individu accepte ou refuse de remettre en question sa propre représentation du réel. L'acceptation de l'individu permet à la phase de désintégration de s'amorcer.

La *désintégration* consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative » (Collerette et al., 1997, p. 26). Il faut noter que cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, le début du changement correspond davantage aux

phases d'éveil et d'amorce de désintégration. Durant cette période, les individus font des choix qui vont les conduire à être réceptifs ou réfractaires au changement. Cette période va également voir des alliances et des coalitions se former entre les membres des groupes.

La *reconstruction* voit l'individu se mettre à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Cette phase l'amène à s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. À ce moment du changement organisationnel, la désintégration et la reconstruction alternent de façon cyclique pour former une période de transition qui débouche ensuite sur la phase d'intégration.

L'*intégration*, aussi appelée ritualisation (Collerette et al., 2003b), correspond à la phase de recristallisation du modèle de Lewin. Durant cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes » (Collerette et al., 1997, p. 36).

Si le modèle de Collerette et al. (1997), dans sa formulation, se rapproche de celui de Lewin (1947a), le cadre conceptuel qu'ils fournissent reste centré sur l'étude des changements et des réactions des salariés. Cependant, ces modèles n'insistent que superficiellement sur la création de sens ou *sensemaking* qui accompagne tout changement. Pour compléter notre conception du changement organisationnel en y intégrant la notion de *sensemaking*, nous abordons maintenant le modèle de Weick (1979).

2.3.3 Modèle de Weick : Activation, Sélection, Rétention

Dans sa volonté de comprendre le fonctionnement des organisations, Weick (1979) a développé un modèle dans lequel il énonce des principes de lecture de l'action organisationnelle sans pour autant chercher à définir des lois très précises. En partant du postulat que les effets de l'interaction sont imprévisibles, il conçoit l'organisation comme un ensemble d'occasions d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés (Autissier et al., 2014). Ces occasions d'interactions participent simultanément à la réalisation de l'individu et à la construction d'un collectif qui échappe à l'individu.

Regroupés sur le terme *sensemaking*, les travaux de Weick viennent ainsi renverser les théories du courant structuro-fonctionnaliste. Quand ces dernières postulent que l'organisation

est un moyen de réaliser une stratégie décidée par la direction en réaction à l'environnement, Weick décrit l'organisation comme un lieu de construction de la vie sociale qui existe par lui-même. De plus, si les théories du courant structuro-fonctionnaliste envisagent les individus comme des ressources à allouer pour la réalisation d'objectifs prédéterminés, Weick propose de les voir comme des vecteurs de construction et de diffusion du sens. Cette conception de Weick amène l'individu dans un monde d'interactions dans lequel il est conduit à débattre avec l'autre. Ce faisant, l'individu participe au collectif en construisant du sens de manière rétrospective.

Dans sa conception du sensemaking, Weick propose le modèle ASR (Activation, Sélection, Rétention) dans lequel le changement se construit sur le terrain dans les interactions entre individus en fonction de leurs perceptions d'écarts et de leurs capacités à interagir. Qualifié d'écologique, le changement s'effectue donc selon lui par variation, sélection et rétention des réponses les plus appropriées. Face à une contrainte de son environnement, l'individu est amené à s'adapter. Si la situation l'exige, l'attention de plusieurs personnes sera nécessaire et va donner lieu à un travail d'interprétation collective. Cette adaptation passe alors par les étapes suivantes (Weick, 1979) :

- l'*activation* ou *enactment*, où les acteurs cherchent à réduire l'incertitude en attirant l'attention sur certains phénomènes. L'environnement est alors modifié par l'action des individus, ce qui influence indirectement la conduite ultérieure de l'organisation. Réalisée en boucle, l'activation permet de considérer l'environnement comme une production sociale.
- la *sélection*, où les situations vécues produisent de l'équivocité, c'est-à-dire l'apparition d'interprétations multiples chez les acteurs. Une situation perçue comme peu équivoque conduira les individus à puiser leurs interprétations dans un répertoire connu et codifié. En revanche, une situation très équivoque va donner naissance à des cycles d'interactions dans lesquels le processus de sélection va réduire l'équivocité en donnant une forme aux situations.
- la *rétention* vient terminer le processus décrit dans ce modèle. Cette étape aboutit au stockage de nouveaux segments d'expérience activés et interprétés qui pourront servir à nouveau lors d'actions et d'interprétations ultérieures (Koenig, 1996).

Le *sensemaking* nous permet d'envisager la vie sociale comme un processus continu d'échanges, d'interprétations et d'adaptations mutuelles. Mis en mouvement, il est à l'origine

d'un processus de construction appelé *organizing* (Weick, 1979). Ce processus est basé sur l'engagement dans l'action, l'apprentissage de l'environnement et la sédimentation de savoirs et pratiques au sein de l'organisation (Autissier et al., 2014). Il permet à l'entreprise de se constituer une véritable base de données de réponses pour traiter les situations nouvelles via les interactions individuelles.

3. Changement d'identité organisationnelle par *sensemaking*

En détaillant le processus de changement dans la partie précédente, nous avons insisté sur le processus par lequel passent les individus durant le changement mais également sur le poids des individus dans le changement organisationnel. Ce dernier apparaît notamment comme une succession d'étapes permettant aux nouvelles pratiques de s'ancrer dans les habitudes. Cependant, la partie précédente fait également apparaître le changement comme une occasion d'apprendre et souligne l'importance du *sensemaking* qui accompagne ce processus. Prenant appui sur ces bases, nous détaillerons davantage dans cette partie comment nous envisageons d'étudier le changement dans ce travail de thèse. Ainsi, reprenant l'approche de Rondeaux et Pichault (2012) pour conceptualiser l'identité organisationnelle, nous montrerons ici que celle-ci est un schéma interprétatif influençant le *sensemaking* et donc le changement organisationnel lui-même. Il s'agira donc de comprendre comment influencer l'évolution de l'identité organisationnelle pour identifier des pistes pour mieux conduire le changement organisationnel. Dans notre conception, direction et managers sont des parties prenantes de l'évolution de l'identité organisationnelle et non de simples agents du changement pris dans les miasmes d'une rivalité entre direction et salariés qui les opposerait.

Dans la première sous-partie, nous regrouperons des définitions et des conceptions de l'identité organisationnelle pour définir cette notion. Ce faisant, l'identité organisationnelle apparaîtra comme un hybride composé de la logique identitaire dominante formulée par le top-management et les logiques identitaires alternatives co-construites par les membres de l'organisation. Nous verrons que, lors d'un changement organisationnel, la confrontation des logiques identitaires avec la perception du contexte provoque l'émergence de plusieurs profils identitaires adoptés par les membres de l'organisation qui vont influencer le devenir de l'identité organisationnelle globale.

La deuxième sous-partie nous permettra de montrer le rôle des leaders qui influencent l'identité organisationnelle en en proposant une version unifiée que les membres de l'organisation peuvent comprendre et suivre. Les désaccords identitaires entre leaders génèrent de l'ambiguïté dans l'organisation, ce qui provoque l'émergence d'une véritable organisation polyphonique composée de discours hétérogènes que les managers doivent apprendre à traduire et à concilier pour favoriser le succès organisationnel.

Dans la troisième sous-partie, nous précisons la manière dont l'identité organisationnelle évolue dans le changement de l'organisation. Cela passe par l'alternance de phases de compréhension (*sensemaking*) et d'influence (*sensegiving*). Cette sous-partie fera apparaître l'identité organisationnelle comme un schéma cognitif qui influence les processus de création et de diffusion de sens conduits par le top-management et les managers intermédiaires. Pour mener à bien le changement organisationnel, il s'agira donc de comprendre l'évolution de l'identité organisationnelle et d'identifier des moyens de l'influencer ce que nous nous proposerons de faire dans ce travail de thèse.

3.1 Notion d'identité organisationnelle

Nous commencerons cette sous-partie en définissant la notion d'identité organisationnelle, ce qui nous permettra ensuite de la concevoir comme un hybride composé de différentes logiques identitaires : la logique identitaire dominante formulée par le top-management et les logiques identitaires alternatives co-construites par les membres de l'organisation. Cette conception nous permettra de proposer une explication de la confrontation des logiques identitaires avec la perception du contexte lors du changement organisationnel. Il en résulte l'émergence de plusieurs profils identitaires adoptés par les membres de l'organisation qui vont influencer le devenir de l'identité organisationnelle globale.

3.1.1 Définitions de l'identité organisationnelle

L'identité organisationnelle peut être définie comme « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation » (Albert et Whetten, 1985). Alors que le caractère durable de l'identité a été remis en question dans des études plus récentes (Gioia, Schultz et Corley, 2000), d'autres définitions ont détaillé davantage le fait que l'identité organisationnelle reflète des attributs distinctifs et centraux d'une organisation,

notamment ses valeurs, sa culture, ses modalités de performance et ses produits (Elsbach et Kramer, 1996 ; Oliver et Roos, 2006).

Comme le soulignent Rondeaux et Pichault (2012), les travaux d'Albert et Whetten (1985) ou ceux d'Ashforth et Mael (1989) font référence dans les recherches traitant de l'identité organisationnelle. Dans les publications d'Albert et Whetten (1985), Albert (1998) ou Gioia (1998), ce concept apparaît comme un phénomène de niveau organisationnel que les auteurs distinguent des niveaux d'analyse individuel et collectif.

Ainsi, Albert et Whetten (1985) puis Gioia (1998) présentent l'identité organisationnelle avec ses propres formes et dynamiques. Elle reste cependant composée des cognitions des membres organisationnels individuels ou collectifs. Dans leur définition, une organisation n'est plus seulement un collectif formé d'individus mais un seul et même organisme qui possède donc sa propre identité. Cette définition va jusqu'à donner la possibilité à cet organisme de se poser la question « qui suis-je (en tant qu'organisation) ? » (voir Cornelissen, 2002, 2005, 2006 ; Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002). Dès lors, l'identité organisationnelle apparaît comme une lentille de perception ou un schéma interprétatif qui guide le sensemaking des individus. Notons qu'Albert et Whetten (1985) conçoivent l'identité organisationnelle comme une série de revendications ou d'affirmations (*claims*) à propos de la nature unique d'une organisation alors que Gioia et Longenecker (1994) font référence à une identité organisationnelle définie comme une compréhension commune, détournant l'attention de ce qui est explicitement établi vers une série de structures cognitives partagées par les membres d'une organisation.

De plus, sur la base d'une analogie entre le niveau individuel et le niveau collectif en matière de préservation de l'estime de soi (Albert et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014) et transposant les mécanismes individuels de défense sur l'organisation, Brown et Starkey (2000) expliquent les résistances via des réactions protectionnistes contre une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle. Nous détaillerons ces éléments dans un autre chapitre.

3.1.2 Conceptions de l'identité organisationnelle

Du fait des définitions ci-dessus, nous pouvons nous demander si l'identité organisationnelle est une ressource (*being*) que l'organisation possède ou un processus (*becoming*) qui se produit dans l'organisation et évolue en permanence.

Ravasi et Schultz (2006) ont cherché à établir une relation de cause à effet entre ces deux conceptions. Ils distinguent deux principaux courants dans la littérature : la perspective de l'acteur social (aussi appelée le courant institutionnaliste) et la perspective social-constructionniste. Ces perspectives se différencient sur le critère du processus d'émergence de l'identité organisationnelle (Rondeaux et Pichault, 2012) :

- pour les institutionnalistes, l'identité organisationnelle se présente comme une série de traits collectifs de l'organisation (Whetten, 2006). L'identité organisationnelle consiste donc en une série d'affirmations institutionnelles (Ravasi et Schultz, 2006, p. 435) qui existent indépendamment des membres individuels de l'organisation. Cette forme *institutionnalisée* de l'identité organisationnelle représente le cadre identitaire collectif dans lequel les membres de l'organisation développent leurs propres perceptions de l'identité organisationnelle.
- de leur côté, les social-constructionnistes soutiennent que l'identité organisationnelle se construit au travers d'interactions sociales entre les membres de l'organisation qui créent une compréhension partagée de ce qu'est leur organisation (Gioia, 1998 ; Ravasi et Schultz, 2006). Il s'agit donc d'une identité organisationnelle perçue, basée sur les croyances et les compréhensions des membres de l'organisation.

Dans leur conception dans laquelle nous inscrivons ce travail de thèse, Ravasi et Schultz (2006) estiment que les perspectives institutionnalistes et social-constructionnistes sont complémentaires et peuvent être intégrées dans une seule définition plus large. Selon ces auteurs, la juxtaposition de ces deux perspectives produit une représentation plus précise et fidèle des identités organisationnelles. Ainsi, ces dernières proviennent de l'interaction dynamique entre deux dimensions inter-reliées : d'une part, les affirmations identitaires (produites généralement par le sommet stratégique de l'organisation), d'autre part, les compréhensions identitaires (co-construites par l'ensemble des membres de l'organisation).

Ainsi, l'identité organisationnelle ne peut pas être considérée comme une dimension monolithique (Rondeaux et Pichault, 2012). Elle se conçoit comme un hybride composé de différentes logiques identitaires dont chacune constitue autant de versions différentes, autant de manières de comprendre et de répondre à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». Ainsi, selon Empson (2004, p. 760) « Organizational identity, therefore, reflects the multiple perspectives of various constituents that comprise the organizational membership and exists only in the sense that members share an understanding of what it

might be ». En effet, une logique identitaire particulière peut prévaloir pendant un temps au sein d'une identité organisationnelle. Cependant, d'autres logiques identitaires sont néanmoins présentes et peuvent apparaître de façon alternative.

Chaque stade de l'évolution de l'entreprise est donc marqué par différentes interactions, différentes logiques identitaires dont certaines vont prédominer à certains moments. Autrement dit, l'identité organisationnelle est composée de deux dimensions étroitement reliées et inscrites dans le contexte spécifique de chaque organisation : d'une part, la logique identitaire dominante (notamment identifiable dans le discours managérial et la vision stratégique affichée par l'organisation) et transmise par les leaders organisationnels aux membres de l'organisation ; d'autre part, d'autres logiques identitaires présentes dans l'organisation. Elles sont constituées de points de vue alternatifs (sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation) ainsi que de différentes visions de l'organisation (ses valeurs, ses principes de fonctionnement).

La conception de l'identité organisationnelle que nous adoptons dans le cadre de cette thèse apparaît ainsi comme une conception intégrative. Elle réalise la synthèse entre le courant institutionnaliste et le courant social-constructionniste dans la mesure où nous considérons à la fois la logique identitaire dominante (*identity claims*) formulée par le sommet stratégique de l'organisation et les logiques identitaires alternatives (*identity understandings*) co-construites par les membres de l'organisation.

3.1.3 Confrontation des logiques identitaires avec la perception du contexte

La problématique de l'identité organisationnelle prend une place centrale lorsque l'organisation fait face à des situations de crise, de remise en question, de bouleversement profond, notamment dans un contexte de changement organisationnel. Albert et Whetten (1985) mettent ainsi en évidence les débats et questionnements identitaires qui deviennent des problématiques de premier plan lorsque l'organisation s'interroge à la fois sur ce qu'elle est, ce qu'elle devient et ce qu'elle veut être : « When discussion of goals and values becomes heated, when there is a deep and enduring disagreement or confusion, someone will ask an identity question: « who are we? », « what kind of business are we in? » or « what do we want to be? » (Albert et Whetten, 1985, p. 265).

Alvesson et Empson (2008, p. 3) font un constat similaire : « Organizational members, who typically do not articulate organizational identity very clearly under “normal” conditions (Ashforth and Mael, 1996), will begin to do so when faced with major discontinuities and external threats such as a merger or acquisition, bad publicity or crises (Albert and Whetten, 1985 ; Dutton et al., 1994). In reflecting upon how things are now, organizational members begin to reflect more deeply on how things used to be. »

En prenant le point de vue des membres de l'organisation, nous pouvons observer une confrontation entre la logique identitaire dans laquelle ils s'inscrivent (dominante ou alternative) et leur perception du contexte dans lequel ils évoluent. Se posent alors les questions suivantes : le contexte organisationnel tel qu'il évolue correspond-il à la logique identitaire dans laquelle les membres de l'organisation se situent ? Dans quelle mesure ce contexte fait-il sens selon leurs perceptions ?

Ce processus de confrontation des logiques identitaires avec la perception du contexte peut conduire :

- soit à une situation de *congruence* (par analogie avec les travaux de Rogers, 1951) dans laquelle la perception du contexte apparaît comme une continuité de la logique identitaire dont les membres de l'organisation se réclament
- soit à une situation de *dissonance* (Festinger, 1957) qui fait référence à une rupture entre la logique identitaire que les individus adoptent (comprise comme un ensemble de croyances et de valeurs reliées entre elles et partagées par un groupe) et leur perception de la réalité (du contexte).

3.2 Actions des leaders et des managers sur l'identité organisationnelle

Après avoir défini la notion d'identité organisationnelle, nous avons montré précédemment l'existence de différentes logiques identitaires adoptées par les membres de l'organisation. Ces logiques identitaires influencent l'identité organisationnelle globale et vont mener à son évolution. Dans cette sous-partie, nous détaillerons d'abord le rôle des leaders dans ce processus d'influence : ils proposent une identité organisationnelle unifiée que les membres de l'organisation peuvent comprendre et suivre. Ensuite, nous envisagerons les conséquences des désaccords identitaires entre leaders et l'ambiguïté qu'elles génèrent au sein de l'organisation. Émerge alors une véritable organisation polyphonique dans laquelle les

managers doivent apprendre à naviguer entre les discours hétérogènes et à les traduire pour favoriser le succès organisationnel.

3.2.1 Rôle des leaders : proposer la logique identitaire dominante

Dans la mesure où une grande part de ses activités est routinisée (Powell et DiMaggio, 1991) et soumise à des forces mimétiques, coercitives et normatives dans le champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), une organisation peut-elle agir délibérément sur son identité ? C'est une question que se pose la littérature, notamment celle qui adopte une perspective institutionnelle sur les organisations (Rondeaux et Pichault, 2012).

Suchman (1995, p. 586) suggère : « At the margin, managerial initiatives can make a substantial difference in the extent to which organizational activities are perceived as desirable, proper, and appropriate within any given cultural context ». Au niveau organisationnel, la gestion des impressions (traduction de « impression management ») opère donc à la marge et c'est aussi à la marge que l'organisation peut présenter une image de son identité organisationnelle susceptible d'influencer les parties prenantes (Scott et Lane, 2000, p. 56). Ces auteurs insistent sur le rôle central de la direction à ce niveau : « All organizational members construct and present desired organizational images to other members, as well as to organizational audiences (Elsbach and Kramer, 1996). Yet, only managers are formally charged and granted access to organizational resources in order to do so. »

Dans les travaux de Voss, Cable et Voss (2006), le rôle prépondérant des leaders d'une organisation est également mis en évidence. Ils doivent être capables de répondre à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». En effet, cela affecte la manière dont ils interprètent les problèmes, identifient les menaces, élaborent la stratégie, communiquent au sujet de l'organisation et résolvent les conflits (Foreman et Whetten, 2002).

De son côté, le courant fonctionnaliste met en lumière l'action du top-management sur l'identité organisationnelle, l'objectif étant de favoriser l'adéquation de celle-ci avec l'action (Ashforth et Mael, 1989). Selon ces auteurs, le champ d'action du management se situe au niveau de la gestion de la production de sens (Zaleznik, 1989), dont l'enjeu consiste à créer et/ou maintenir un système de références plus ou moins partagées dans l'organisation (Treadwell et Harrison, 1994 ; Smircich et Stubbart, 1985). De l'ordre du management symbolique, cette action menée par le sommet stratégique de l'entreprise dresse une vision

optimiste de l'organisation (Ashforth et Mael, 1989). Il s'agit donc de gommer les divergences et les contradictions de l'identité organisationnelle, et de célébrer l'unité de l'organisation, jugée nécessaire s'il y a de fortes tensions entre les groupes.

Ainsi, aussi bien dans la littérature académique (Brown et Starkey, 2000 ; Gronstedt et Thorson, 1996 ; Scott et Lane, 2000) que dans la littérature managériale (Ackerman, 2000 ; Collins et Porras, 1996), l'un des principaux fondements du leadership est de proposer une identité organisationnelle unifiée que les membres de l'organisation peuvent comprendre et suivre. Par voie de conséquence, une identité organisationnelle dominante se présente à la fois comme éclatée et marquée par la dissonance ce qui peut entraîner d'importantes difficultés au sein de l'organisation (problèmes de communication, d'implication organisationnelle, difficultés dans la prise de décision, désidentification) (Albert et Whetten, 1985; Jehn et al., 1997, 1999 ; Foreman et Whetten, 2002).

3.2.2 Conséquences des désaccords à propos de l'identité organisationnelle

Du fait de l'importance apparente des leaders dans la définition et l'évolution de l'identité organisationnelle, quelles sont les conséquences de désaccords entre les leaders à propos de cette dernière ?

Les travaux de Jehn et al. (1999), en particulier, montrent que les désaccords identitaires entre leaders sont susceptibles d'entraîner des conséquences organisationnelles négatives. Corley et Gioia (2004, p. 200) suggèrent que l'ambiguïté identitaire se produit en l'absence d'affirmations identitaires, notamment de la part du sommet stratégique de l'organisation. Ils mettent en évidence "the strategic importance of a clear organizational identity and the sensegiving imperative (Gioia & Chittipeddi, 1991) generated by members' need for sensemaking", qui apparaît encore plus centrale en situation de changement. De leur côté, Ashforth et Mael (1989) relèvent la nécessité d'un sens prononcé de l'identité afin de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente. C'est le sens de cette stratégie qui va conférer un caractère distinctif à l'organisation ainsi qu'une signification et une orientation pour les membres de l'organisation.

De leur côté, Giraud, Cable et Voss (2006) distinguent deux perspectives :

- le désaccord entre leaders peut les aider à concevoir d'autres points de vue et hypothèses. Cela peut en retour contribuer au développement d'une compréhension

plus complète des choix stratégiques et opérationnels, créer une gamme d'options plus riche, améliorer la qualité de la décision et stimuler l'apprentissage organisationnel (Brown et Starkey, 2000 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Brown et Eisenhardt, 1997 ; Fiol, 1994 ; Milliken et Martins, 1996 ; Schweiger et al., 1989)

- ce désaccord peut aussi entraîner de graves problèmes de communication entre les leaders et se propager à différents niveaux de l'organisation. Cela complexifie la prise de décision et l'implication de tous dans l'action (Albert et Whetten 1985 ; Jehn et al., 1997, 1999). Ainsi, lorsque des leaders développent des divergences au sujet de l'identité de l'organisation, l'identification et l'implication organisationnelle des membres de l'organisation sont en déclin (Foreman et Whetten, 2002).

Le développement de divergences potentielles parmi les leaders d'une organisation implique l'émergence d'une identité dominante divisée voire éclatée (plusieurs versions peuvent exister et parfois s'opposer). Cette identité dominante peut même se révéler hybride avec des versions variant en fonction des évolutions du contexte. Comment alors donner du sens aux membres de l'organisation ? Cette question nous permet d'introduire la notion d'organisation polyphonique dans laquelle la diversité identitaire peut être source de richesses pour l'entreprise mais également de problématiques si la majorité des positionnements sont en dissonance.

3.2.3 Rôle des managers : vers une organisation polyphonique

Différents termes comme polyvocalité, multi-vocalité, ou encore hétéroglose font référence au terme *polyphonie* qui provient des travaux de Bakhtin. Dans son analyse des nouvelles de Dostoïevski, Bakhtin (1984) suggère que celles-ci sont structurées de manière polyphonique : elles consisteraient en une « multiplicity of independent and unmerged voices and consciousnesses ... each with equal rights and its own world [that] combine, but do not merge, into the unity of an event » (Bakhtin, 1984, p. 208). À travers la polyphonie, les organisations apparaissent comme des espaces discursifs façonnés par une multiplicité de voix, dominante et alternatives, qui ne convergent pas toutes vers un même ordre établi ou une seule compréhension logique (Gergen et Whitney, 1996 ; Rondeaux et Pichault, 2012).

A contrario, les organisations peuvent être vues comme un réseau complexe d'activités de création de sens entre groupes et individus dont les compréhensions se croisent, s'affrontent et interfèrent les unes avec les autres (Hazen, 1993). En période de changement, ce débat se

révèle particulièrement crucial, car les dynamiques identitaires sont amplifiées par les nombreux questionnements qui entourent le processus de changement (Sullivan et McCarthy, 2008) et le bouleversement des équilibres qu'il suppose. De la même façon, Kornberger et al. (2006, p. 9) notent ainsi que « polyphony arises whenever a dominant voice tries to enact a particular world-view, either within organizations in general or when the voice is projected organizationally on to a wider world, and that voice is resisted. ».

Gérer cette polyphonie apparaît donc comme un véritable challenge pour les managers au sommet mais aussi, et peut-être surtout, au niveau intermédiaire (Belova et al., 2008). Il s'agit pour eux de réussir à naviguer entre les discours hétérogènes et à les traduire (au sens de Callon, 1986) tout en veillant à maintenir cette diversité, source de flexibilité, d'innovation et, in fine, de succès organisationnel (Kornberger et al., 2006). Ainsi, comme l'expliquent ces auteurs, « translation is the organizational form of intervention par excellence: intervenere as mediating; it becomes the process of linking, netting, connecting through stories, metaphors and language games that temporally bridge the différend. It provides a translation that allows and enables both maintenance of difference and an understanding of it » (Kornberger et al., 2006, p. 20).

Dans cette perspective, Hazen (2003) plaide pour une compréhension des dynamiques intersubjectives dans la conduite du changement. Cette approche dans laquelle s'inscrit notre thèse est également reprise par Pichault (2009), qui propose la notion de management polyphonique, en référence à la manière dont le gestionnaire tient compte de la diversité des rationalités en présence ainsi que des rapports de pouvoir qu'elles expriment.

3.3 Processus de signification : *sensemaking* et *sensegiving*

Après avoir constaté que les leaders influencent l'évolution de l'identité organisationnelle globale en proposant une identité organisationnelle unifiée et compréhensible pour les salariés, nous avons également détaillé l'ambiguïté que génèrent les désaccords identitaires entre leaders. Cette ambiguïté peut conduire notamment les managers intermédiaires à développer un management polyphonique pour tenir compte de la diversité des rationalités en présence et mener une action collective. Nous aborderons maintenant les processus de *sensemaking* et de *sensegiving* qui amènent l'identité organisationnelle à évoluer. Tout d'abord, nous montrerons que le processus de changement organisationnel peut être conçu comme l'alternance de phases de compréhension (*sensemaking*) et d'influence (*sensegiving*).

Ensuite, nous ferons apparaître l'identité organisationnelle comme un schéma cognitif qui influence les processus de sensemaking avant de détailler la manière dont le top-management et les managers intermédiaires participent à ces processus de création de sens.

3.3.1 Sensemaking et sensegiving : des périodes de compréhension et d'influence

Dans leur étude des processus de changement organisationnel et du rôle joué par le top management à cette occasion, Gioia et Chittipeddi (1991) identifient deux catégories de processus cognitifs de signification. Ravasi et Schultz (2006) associent ces deux catégories aux deux principales écoles de pensée relatives à l'identité organisationnelle : la perspective de l'acteur social (institutionnaliste) et la perspective social-constructionniste (voir précédemment).

Ainsi, ces auteurs expliquent que, dans la perspective de l'acteur social, suivant laquelle l'identité organisationnelle est constituée des affirmations identitaires formulées par le sommet stratégique de l'organisation, le processus cognitif de signification mis en œuvre par ce dernier est nommé *sensegiving*. Le *sensegiving* peut être défini comme la tentative délibérée de modeler les interprétations d'autrui et les affirmations identitaires sont alors comprises comme des autodéfinitions organisationnelles proposées par les leaders organisationnels. Dans la perspective social-constructionniste, au contraire, l'accent est mis sur la contribution de tous à la construction de l'identité organisationnelle, à laquelle est associé le processus cognitif de *sensemaking*. Weick (1995) définit le *sensemaking* comme l'acte de construction des interprétations de stimuli environnementaux ambigus. Les compréhensions partagées des membres de l'organisation sont dès lors le résultat du processus de *sensemaking* mené par les membres lorsqu'ils s'interrogent sur les caractéristiques centrales et distinctives de leur organisation, et font l'objet d'une renégociation périodique, a fortiori en période de changement (Rondeaux et Pichault, 2012).

Ces deux processus sont liés dans un cycle itératif et séquentiel qui peut s'avérer mutuellement réciproque dans une certaine mesure. Ils impliquent les différentes catégories d'acteurs d'une organisation, depuis son management stratégique jusqu'à ses membres et ses parties prenantes externes (Gioia et Chittipeddi, 1991). Le processus de changement organisationnel peut être alors conçu comme l'alternance de phases de *sensemaking* et de *sensegiving*. Ces phases correspondent à des périodes de compréhension (phase de cognition durant laquelle les membres de l'organisation prennent part à des opérations de création de

sens) et d'influence (phase d'action durant laquelle le sommet stratégique de l'organisation procède à des opérations de transmission de sens).

3.3.2 Identité organisationnelle : un schéma cognitif influençant le *sensemaking*

Dans l'approche de Dutton et al. (1994), l'identité organisationnelle apparaît comme un important point de référence dans le cadre des processus de *sensemaking*. En effet, les membres d'une organisation conçoivent à travers ces processus des interprétations à partir de leurs observations du contexte et sélectionnent les manières dont ils définissent, comprennent et répondent aux problèmes et changements s'y produisant. Ainsi, l'identité organisationnelle correspond à un schéma cognitif, défini à la suite de Labianca, Gray et Brass (2000, p. 237) comme « generalized cognitive framework that give form and meaning to experience, and contain general knowledge about a domain », qui influence le processus de *sensemaking*.

De son côté, Weick (1995, p. 55) évoque le rôle que peut jouer le top management dans le processus de création de sens, notamment au travers de la formulation de plans stratégiques : « Strategic plans are a lot like maps. They animate and orient people. Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement). Managers keep forgetting that it is what they do, not what they plan, that explains their success. ».

Cette réflexion partagée par Rondeaux et Pichault (2012) fait émerger la question suivante : quel rôle peut jouer le management intermédiaire en termes de *sensemaking*, dans le cadre du processus de changement ? En considérant que le sommet stratégique de l'organisation tente généralement d'influencer les processus de *sensemaking* en cours par la diffusion d'un récit cohérent et légitime en vue de construire l'identité organisationnelle conformément à leur vision, comment le management intermédiaire participe à ces processus de son côté ?

Nous pouvons également nous questionner sur les attentes qui sont adressées au management intermédiaire en matière de création de sens. Il y a en effet un grand intérêt à comprendre les difficultés concrètes auxquelles le management intermédiaire est confronté, dans la mesure où ce niveau de fonction se situe au cœur de multiples tensions (injonctions qu'ils sont supposés transmettre à leurs équipes, perceptions du contexte que leur renvoient celles-ci, *feedbacks* en

provenance des clients, etc.) (Beck et Plowman, 2009 ; Hill et Levenhagen, 1995 ; Pratt, 2000 ; Wagner et Gooding, 1997).

3.3.3 Rôle des managers intermédiaires dans le processus de *sensemaking*

Aussi bien dans la littérature que dans la pratique, le management d'équipe apparaît comme un vecteur central de la création de sens (Taylor, 1999). Ainsi, à différents niveaux, les managers intermédiaires vont interpréter l'intention de changement, transmettre l'information, rassembler et diffuser les idées (Rondeaux et Pichault, 2012). Certains auteurs comme Balogun (2003) présentent même leur activité de *sensemaking* de manière tout à fait explicite. D'autres auteurs soulignent l'importance des contributions des managers à la réflexion autour du changement : ils remettent en question les affirmations et les compréhensions portées par le top management (Lüscher et Lewis 2008 ; Woolridge, Schmid et Floyd, 2008). C'est ainsi que différentes positions et les valeurs qui les sous-tendent peuvent être débattues « not through conflict, but through the negotiation of mutually sensible meanings » (Dobosz-Bourne et Jankowicz, 2006, p. 2030).

De leur côté, Beck et Plowman (2009) développent la manière dont les managers intermédiaires encadrent et enrichissent l'interprétation d'événements inhabituels dans l'organisation. Balogun et Johnson (2004), quant à eux, illustrent comment, en période de changement imposé par le top management, les managers intermédiaires jouent le rôle d'agents du changement au travers d'opérations de *sensemaking* : à travers diverses interactions sociales, ils influencent le projet de changement lui-même et la signification qui lui est attribuée en l'absence du top management. Ce faisant, ils opèrent ce que nous pourrions appeler un « changement du changement ».

Le changement organisationnel apparaît donc comme un processus multi-acteurs (Buchanan et Dawson, 2007) dont les acteurs ne seraient pas sur un pied d'égalité en termes de « voix au chapitre ». Ainsi, leur importance relative dépendra notamment de leur position dans l'organisation (Thomas et Hardy, 2010). Ces auteurs constatent en effet que « the negotiation of meaning is a political process in which not all actors have an equal voice » (Hardy et Phillips, 2004).

Ces différents positionnements sont influencés notamment par le rôle et l'identité des individus qui les adoptent (Buchanan et Dawson, 2007). Selon ces auteurs, ce ne sont pas

seulement les différents « sons de cloche » relatifs au changement qui émergent à travers la manière dont s'expriment ces positionnements dans le discours : « They also reveal the iterative processes of sensegiving and sensemaking, demonstrating also how narrators (who may be both audience and co-authors of a number of stories over time) co-create narrative scripts that influence the understanding of and behaviour towards ongoing change. » (Buchanan et Dawson, 2007, p. 681).

Conclusion

Ce premier chapitre de thèse aura permis de présenter notre approche du changement où les individus apparaissent à la fois comme des briques et des créateurs de l'organisation, quand l'entreprise s'adapte à son environnement à travers un travail d'interprétation collective de *sensemaking*. Nous envisageons donc d'étudier le changement du point de vue individuel et du point de vue organisationnel. Cependant, dans notre approche du changement, nous prévoyons également d'étudier l'évolution de l'identité organisationnelle. Dans ce chapitre, nous avons montré que le changement génère de l'ambiguïté au sein de l'identité mais cette dernière apparaît comme un schéma interprétatif influençant le *sensemaking* et donc le changement lui-même. Changement et identité s'influencent donc mutuellement. Si l'évolution de l'identité organisationnelle apparaît plus ou moins clairement dans la littérature, les comportements clés que les acteurs de l'organisation doivent adopter pour influencer ce processus sont beaucoup moins bien caractérisés. Nous nous proposons donc de contribuer à combler cette carence théorique par la présente recherche.

De plus, les multiples courants théoriques abordés dans ce premier chapitre auront mis en lumière l'existence de résistances au changement. Si le caractère durable de l'identité organisationnelle a été parfois remis en question par des auteurs de la littérature, est-ce que les résistants au changement ne seraient pas des garants de la durabilité de l'identité de l'organisation ? De ce fait, dans quelle mesure les comportements de résistances pourraient-ils servir l'évolution de l'identité organisationnelle dans un contexte de changement ? Nous cherchons en effet à montrer dans cette thèse que les résistants au changement peuvent apparaître comme des parties prenantes à part entière de l'apprentissage organisationnel. Le deuxième chapitre sera donc consacré aux résistances au changement et à leurs conséquences pour l'organisation pour poser les bases théoriques nécessaires à l'étude du concept controversé de résistances.

CHAPITRE 2 : RESISTANCES AU CHANGEMENT : PROBLEMATIQUES OU FORCES ?

Afin d'identifier des aspects théoriques qui n'ont pas été suffisamment explorés dans la littérature sur les résistances au changement, nous allons montrer dans ce chapitre que les théoriciens ont trop longtemps considéré les résistances comme des problématiques pour l'organisation dans son processus d'adaptation à l'environnement. En cherchant des solutions aux résistances durant plus d'un demi-siècle, ils ont oublié de prendre en compte leurs capacités à transformer significativement l'entreprise dans le temps. Ainsi, notre thèse contribue au courant de recherche qui intègre les résistances au changement aux forces de l'organisation. Nous allons maintenant poser le cadre qui nous permettra d'étudier les influences positives des résistances, et plus particulièrement les contributions des comportements des résistants.

Nous structurerons le deuxième chapitre en trois parties. La première partie commencera par les définitions du concept de résistances et abordera les formes de résistances ainsi que l'historique du concept (Vas et Vande Velde, 2000). Nous envisagerons ensuite les origines individuelles, organisationnelles et identitaires des résistances au changement avant d'en détailler le mécanisme de formation (Huy et al., 2014). Nous verrons ainsi l'importance des jugements de légitimité et des réactions émotionnelles dans la formation de ces comportements.

La deuxième partie se focalisera sur le courant de recherche originel et principal qui considère encore aujourd'hui les résistances au changement comme une problématique pour l'organisation (Furst et Cable, 2008). Ainsi, nous constaterons à travers trois approches majeures que ce courant fait l'apologie du changement et cherche à le débarrasser des résistances pour ne pas en freiner le processus (Huy et Mintzberg, 2003). Nous détaillerons ensuite les causes attribuées aux résistances avant d'arriver à la conclusion que ces dernières pourraient ne pas avoir de solution (Bartunek et al., 2011). En effet, après avoir proposé la participation et le fait de forcer le changement pour diminuer les résistances, nous verrons qu'aucune solution claire n'a pu être identifiée à ce jour.

La troisième partie sera consacrée au courant de recherche alternatif sur les résistances au changement. Beaucoup plus récent que le courant principal, ce courant s'attache à explorer les apports positifs des résistances qui apparaissent comme une force pour l'organisation (Courpasson et Thoenig, 2008). Nous détaillerons donc l'émergence de ce nouveau courant de recherche à travers deux approches majeures avant d'envisager les résistances comme un *sensemaking* des agents du changement face aux réactions des destinataires du changement (Ford et al., 2008). À travers l'approche de Courpasson, Dany et Clegg (2012), nous aborderons les perspectives théoriques alternatives sur lesquelles s'appuie ce nouveau courant de recherche. Nous verrons ensuite que développer des résistances productives ne va pas de soi et dépend de compétences que les résistants doivent consolider pour être considérés par le top-management. Passer de l'étude des résistances à celle des comportements des résistants nous permettra par la suite de mieux tirer profit des enseignements inclus en leur sein. Nous terminerons ce chapitre avec trois études présentant les résistances comme une influence positive pour l'organisation (Downs, 2012).

1. Concept de résistances au changement

Les résistances au changement sont un des concepts centraux de notre thèse. Il paraît donc essentiel de bien les comprendre pour mieux les étudier. Nous aborderons donc ce deuxième chapitre en définissant le concept de résistances au changement avant de développer ses formes et son histoire. Nous verrons que les résistances ont d'abord été décrites comme des limites psychologiques des résistants. Elles consolideraient l'inertie de l'organisation face aux changements environnementaux et réduiraient donc sa vitesse d'adaptation. Confronté à une littérature qui les a principalement montrées du doigt, nous allons chercher dans cette première partie à identifier des pistes qui nous permettraient d'envisager les apports bénéfiques des résistances à l'organisation. Notre exposé s'organisera de la manière suivante.

Dans la première sous-partie, nous poserons les bases de notre étude des résistances au changement en développant ses définitions, ses formes et son historique. Si les résistances sont considérées comme des réactions de défense allant à l'encontre du changement, elles ont d'abord été abordées par plusieurs auteurs comme une limite psychologique des acteurs les plus bas dans la hiérarchie. Dès lors, la littérature a donné un a priori favorable aux agents du changement tout en traitant comme dysfonctionnelles les résistances des employés. Cette approche a ensuite mené à d'autres recherches qui ont préféré ne favoriser ni les promoteurs

ni les destinataires du changement. Les résistances ont alors été envisagées dans une perspective relationnelle comme la conséquence des interactions entre promoteurs et destinataires du changement, ce qui a ouvert la voie à un nouveau courant de recherche présentant les apports des résistances à l'organisation.

La deuxième sous-partie offrira une compréhension des résistances au changement en développant leurs origines individuelles, organisationnelles et identitaires. Nous constaterons que la littérature a d'abord souligné les limites psychologiques des résistants avant d'évoquer des raisons plus sensées aux résistances comme la perte de contrôle, l'identité et l'angoisse face au changement. Envisagées de manière individuelle et isolée, ces réactions consolideraient l'inertie de l'organisation face aux changements environnementaux et réduiraient donc sa vitesse d'adaptation. Dans l'approche identitaire des résistances, l'organisation tente de préserver son identité existante. Les résistances au changement deviennent alors des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle. Des auteurs proposent alors de faire évoluer l'entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante pour atténuer les résistances en développant une culture tournée vers l'apprentissage individuel et organisationnel continu.

La troisième sous-partie se focalisera sur le mécanisme de formation des résistances. Elle reprendra l'approche de Huy et al. (2014) qui aborde les résistances à travers les jugements de légitimité et les réactions émotionnelles en les présentant comme des sources de résistances. Étudiées dans un contexte de changement organisationnel radical, ces notions s'intègrent dans un modèle détaillé organisé en trois phases de formulation, d'implémentation et d'évaluation du changement. Le modèle figure un triptyque d'influences entre résistances, jugements de légitimité et réactions émotionnelles qui, s'il s'autoalimente, peut produire une situation de non-retour ayant le potentiel de remettre en question définitivement le changement.

1.1 Bases préalables à l'étude des résistances au changement

Envisagées pendant plusieurs décennies et par plusieurs auteurs comme des réactions de défense allant à l'encontre du changement, les résistances au changement ont d'abord été abordées comme une limite psychologique des acteurs les plus bas dans la hiérarchie. Nous verrons ainsi comment la littérature a donné un a priori favorable aux agents du changement tout en traitant les résistances des employés comme dysfonctionnelles. Ensuite, les résistances ont été envisagées dans une perspective relationnelle comme la conséquence des interactions

entre promoteurs et destinataires du changement. En tentant de ne favoriser ni les promoteurs ni les destinataires du changement, cette première sous-partie posera les bases de notre étude des résistances en développant ses définitions, ses formes et son historique.

1.1.1 Définitions des résistances au changement

Tout comme de nombreux concepts étudiés par les sciences de gestion, la résistance au changement possède plusieurs définitions. Nous avons rassemblé ici celles qui nous ont paru les plus pertinentes pour conduire notre recherche.

La résistance au changement peut être définie comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette et al., 1997, p. 94). Une autre approche la décrit comme une « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement » (Bareil et Savoie, 2002, p. 151).

Que ce soit dans la première ou dans la deuxième définition ci-dessus, la résistance au changement apparaît comme négative, même si la conception de Collerette et al. (1997) est plus neutre. Bareil et Savoie (2002) vont jusqu'à la qualifier de « bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement ».

La réaction de défense incluse dans ces deux définitions a été détaillée par Kets de Vries et Miller (1985) qui associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Dans leurs recherches, les résistances deviennent des mécanismes de protection contre des menaces réelles ou perçues. Le traumatisme que représente le changement organisationnel pour les individus va mobiliser leurs mécanismes de défense dans le but de neutraliser l'anxiété qu'ils ressentent du fait de la transformation de l'organisation.

Cette conception des résistances au changement comme mécanisme de défense pourrait contribuer à expliquer pourquoi les résistants se sont vus affublés pendant des décennies d'attributs sociaux ou psychologiques les poussant à résister à cause de limites personnelles (Piderit, 2000 ; Ford et al., 2008). Ces limites personnelles allaient de l'aversion au risque à la rigidité cognitive en passant par une faible ouverture au changement. Des schémas

conflictuels ou la volonté de protection de leur propre intérêt ont également été cités. C'est ainsi que la littérature sur les résistances au changement a souvent eu tendance à donner un a priori favorable aux agents du changement – top-managers pour la plupart – et à traiter les résistances des employés des autres niveaux hiérarchiques comme dysfonctionnelles (Ford et al., 2008).

Cette tendance a conduit certains auteurs à envisager les résistances au changement dans une perspective relationnelle (Ford et al., 2008 ; Bartunek et al., 2006) pour permettre une étude de l'interaction entre les différents niveaux hiérarchiques. Cette vision des résistances au changement, dans laquelle s'intègre notre recherche, n'avantage ni les promoteurs du changement, ni les destinataires du changement. Elle porte un intérêt tout particulier à leurs interactions. Dès lors, les résistances au changement ne seront ni bonnes ni mauvaises et l'objectif des recherches les concernant sera essentiellement de comprendre comment les interactions entre les promoteurs et les destinataires du changement provoquent une augmentation ou une diminution des résistances au changement.

1.1.2 Formes de résistances au changement

Après avoir défini le concept de résistances au changement, nous abordons ici ses différentes formes pour une meilleure compréhension de la complexité et de la subtilité de ce concept.

Selon Carton (1997), il y aurait quatre formes principales de résistances :

- *l'inertie*, définie comme l'absence de réaction au changement. L'individu laisse alors entendre qu'il accepte le changement mais tente pourtant d'en différer l'application sous prétexte de prudence ou de nécessité de demander des avis objectifs.
- *l'argumentation*, présentée comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Cette forme privilégiée de résistances est la plus productive et la plus utile des résistances. En effet, elle peut constituer une voie royale d'accès à l'intégration du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.
- *la révolte*, qui apparaît quand l'individu est incapable d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. Elle peut prendre la forme d'une action syndicale, d'une demande de mutation, d'un recours à la hiérarchie ou d'une grève. Elle est toujours précédée d'une menace, notamment dans l'argumentation, qui vise à montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

- *le sabotage*, qui est le reflet d'une soumission apparente au premier degré mais qui revêt une révolte au second degré. Cette forme de résistances, plus pernicieuse que la révolte, apparaît comme un excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement voire d'embarrasser le promoteur du projet.

La résistance au changement apparaît ainsi comme un concept complexe relevant à la fois de réalités psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles (Vas et Vande Velde, 2000). Il est donc risqué d'aborder la résistance comme un concept unique et global. C'est la raison pour laquelle, nous préférons parler *des* résistances dans ce travail de thèse même si nous emploierons aussi le singulier du terme pour nous référer à la résistance dans son sens général.

Si les résistances au changement semblent être le propre des salariés les plus bas dans la hiérarchie avant les années 2000, des études plus récentes montrent qu'elles sont présentes à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation (Vas et Vande Velde, 2000). Les résistances peuvent alors prendre plusieurs formes selon la catégorie d'acteurs qui l'affiche : une résistance tacite – c'est-à-dire sous-entendue, non formellement exprimée – se développe surtout aux niveaux hiérarchiques supérieurs alors que la résistance est explicite – exprimée de façon ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes – aux niveaux inférieurs. Les niveaux hiérarchiques médians affichent les deux types de résistances.

Le concept de résistances au changement apparaît donc multiformes, multi-causes et multi-niveaux. Dans le pilotage du changement organisationnel, les acteurs-clés qui ressortent de plusieurs études sont en outre les managers intermédiaires (Huy, 2002 ; Shrivastava, 1986) même si d'autres recherches les placent dans un rôle effacé (Simons, 1994). Leur position tampon entre le top management et la base est source de résistances importantes sous de multiples formes ayant un impact stratégique sur l'évolution de l'entreprise.

1.1.3 Historique du concept de résistances

Étant donné la complexité du concept de résistances au changement que nous avons voulu figurer en décrivant ci-dessus ses multiples formes, nous exposons maintenant la manière dont le concept de résistances a évolué dans la littérature depuis les années 50.

Les premières traces du concept de résistances au changement remontent aux années 50 (Coch et French, 1948). Dans ce concept, le manager apparaît comme quelqu'un qui doit surmonter la résistance au changement, ce qui sous-entend implicitement que la source de la résistance proviendrait des échelons les plus bas de l'organisation (Vas et Vande Velde, 2000). Coch et French (1948) présentent la résistance au changement comme un concept combinant à la fois des réactions individuelles et des réactions collectives. Le sentiment de frustration relève des réactions individuelles quand les forces induites par le groupe relèvent des réactions collectives. Leurs travaux, qui se focalisent sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production, font émerger l'idée que les individus acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de ce dernier. Ils soutiennent que la résistance au changement est d'abord une question de motivation et encouragent les managers à utiliser des méthodes de participation de groupe. Dans cette étude, la résistance semble causée par des normes de groupe dans le milieu de travail et apparaît clairement comme un phénomène à surmonter par les managers.

Également dans les années 50, Lewin (1951) est un des premiers à s'intéresser à la dynamique de groupe comme nous l'avons vu dans le chapitre 1. Selon lui, la résistance au changement proviendrait de l'attachement des individus aux normes de groupe. Une action sur ces normes pourrait donc permettre d'obtenir des changements collectifs. C'est sur ces principes qu'il élabore sa théorie des « champs de force » dans laquelle la résistance au changement apparaît comme un contrepoids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Ainsi, « toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets. » Il existerait donc des forces internes que génère un groupe d'individus lorsqu'on cherche à imposer une modification dont la pression provient de l'environnement externe de ce groupe (Paillé, 2003). Selon Lewin (1951), deux méthodes peuvent modifier le niveau d'équilibre entre les forces motrices et les forces résistantes au sein d'un groupe : la diminution des forces antagonistes ou l'ajout de forces favorables pour pousser le système vers le changement désiré. Dans ses travaux, Lewin (1951) situe la résistance au changement dans les systèmes présents au sein des groupes plutôt que dans la psychologie des individus.

Quelques années plus tard, Lawrence (1954) s'intéressera, quant à lui, aux causes et aux effets de la résistance au changement. Selon lui, les individus ne résisteraient pas au changement technique mais plutôt à l'impact de ce changement sur les relations sociales. Sa proposition

pour les managers est donc de se focaliser sur l'impact réel du changement sur les interactions sociales au sein de l'organisation. Il préconise donc d'impliquer les personnes et de les faire participer au changement. Pour aller plus loin, il faut selon lui comprendre la nature même de la résistance et, pour traiter le problème à sa source, il faudrait élargir les intérêts des salariés, utiliser des termes compréhensibles par tous, adopter un regard neuf vis-à-vis de la résistance et établir de nouvelles définitions de fonctions. Sa conclusion invite le top-management à réaliser que les salariés résistent également au changement social.

Par la suite, l'idée se renforce que la résistance peut être surmontée grâce à des stratégies proposées selon les contextes dans lesquels elle survient (Kotter et Schlesinger, 1979). Dans leurs recherches, ces auteurs proposent six stratégies managériales contingentes : la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition. L'intérêt de leurs travaux réside notamment dans l'adaptation des stratégies managériales proposées au degré de résistance rencontré.

Kanter, Stein et Jick (1992) vont ensuite identifier trois catégories d'acteurs importants dans la conception et la mise en œuvre du changement organisationnel. Les premiers acteurs, les *stratèges*, conçoivent le changement, les *organiseurs* le mettent en œuvre et les *récepteurs* en sont les destinataires. Dans leurs travaux, les *récepteurs* apparaissent explicitement comme la source principale des résistances au changement.

Si les résistances apparaissent dans les écrits cités plus haut comme des limites des destinataires du changement, il a fallu attendre les années 2000 pour qu'elles soient considérées pour leurs contributions potentiellement positives à l'organisation. Nous détaillerons ce courant de recherche alternatif dans la troisième partie de ce chapitre.

1.2 Origines des résistances au changement

Cette deuxième sous-partie détaillera les origines individuelles, organisationnelles et identitaires des résistances au changement. Si la littérature a d'abord souligné les limites psychologiques des résistants, elle a évoqué ensuite des raisons plus sensées aux résistances comme la perte de contrôle, l'identité et l'angoisse face au changement. Ces réactions individuelles consolident l'inertie de l'organisation face aux changements environnementaux et réduisent donc sa vitesse d'adaptation. Dans l'approche identitaire des résistances, l'organisation tente de préserver l'identité existante. Les résistances au changement

deviennent alors des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle. Faire évoluer l'entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante peut représenter une forme de solution pour atténuer les résistances en développant une culture tournée vers l'apprentissage individuel et organisationnel continu.

1.2.1 Origines individuelles

L'attitude de résistance d'un individu proviendrait de quatre causes classiques (Kotter et Schlesinger, 1979 ; Vas et Vande Velde, 2000) :

- un intérêt individuel lié à l'esprit de clocher, qui souligne que l'individu se concentre sur son propre intérêt en oubliant l'intérêt de l'ensemble de l'organisation
- un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par les expériences individuelles passées du changement
- une faible tolérance au changement par peur de ne pas être capable de développer les nouvelles compétences et les nouveaux comportements attendus
- une évaluation du processus de changement différente des managers ou des initiateurs du projet à mettre en œuvre.

Pour Jabes (1994), les résistances au changement relèveraient des facteurs psychologiques suivants (Paillé, 2003) :

- la peur de l'inconnu, qui traduit la difficulté des individus de laisser un contexte connu, et partiellement maîtrisé, pour un contexte supposé inconnu
- la crainte de perdre ce que l'on possède, qui explique le degré de résistance par rapport aux investissements de l'individu dans l'organisation
- la remise en cause des compétences, qui trouve une explication quand le changement est accompagné d'une évolution des emplois et éventuellement de leur contenu
- la préférence pour la stabilité, qui conduit l'individu à ressentir les besoins d'une sécurité dans son emploi.

D'autres auteurs suivent cette même ligne de pensée. Ainsi, Brenot et Tuvée (1996) catégorisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes-clés :

- l'ouverture d'esprit, qui relève du niveau de connaissances et d'éducation
- les aptitudes au changement (volonté de connaissance, de créativité et d'imagination) versus les fonctions routinières

- les raisons économiques, qui recoupent partiellement les raisons psychologiques car elles constituent une interrogation sur l'avenir et dépassent le cadre du changement pour s'inscrire dans une perspective plus globale
- les attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher
- les craintes et les conflits, les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

De son côté, Kanter (1983) soutient que les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- la perte de contrôle, où trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux
- le sentiment d'incertitude, qui vient du manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures
- le manque d'information, quand les décisions sont exposées sans préparation ni précision sur leurs motivations
- la confusion, qui découle de trop de changements simultanés
- le sentiment de perdre la face vis-à-vis des pairs, quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées.

Ouimet et Dufour (1997) proposent quant à eux des raisons identitaires en incluant la notion d'estime de soi. Ainsi, pour faire face à un changement et protéger son identité, l'individu peut avoir recours à un ensemble de mécanismes psycho-cognitifs (Paillé, 2003). Selon Taboada-Léonetti (1990), ces stratégies identitaires mettent en jeu les acteurs, la situation dans laquelle ils évoluent et la finalité qu'ils poursuivent. Ainsi, lorsque leur contexte d'emploi change, les individus définissent des stratégies qui visent une adaptation de leur identité aux conditions qui organisent la nouvelle situation.

Des raisons psychiques sont également évoquées (Jaques, 1996). Selon l'auteur, les structures d'une organisation représenteraient pour les salariés un puissant vecteur de canalisation de leurs angoisses. Cela leur permettrait ainsi de se concentrer sur leur activité professionnelle sans avoir à détourner une part de leur énergie pour se protéger d'une quelconque cause d'angoisse (Paillé, 2003). L'auteur propose que la résistance au changement pourrait provenir « de groupes de gens qui se cramponnent inconsciemment à leurs institutions, parce que des

changements dans les relations sociales menacent de perturber les défenses sociales existantes qui protègent contre l'anxiété psychotique. »

1.2.2 Origines organisationnelles

Après avoir envisagé les causes des résistances individuelles au changement, nous détaillons maintenant les causes issues de la dynamique de groupe au sein de l'organisation.

Dans la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984), l'importance des routines standardisées et de l'institutionnalisation des buts pour assurer la pérennité des organisations est largement mise en évidence (Vas et Vande Velde, 2000). Ainsi, les différents groupes d'intérêts internes et externes préfèrent des organisations fiables qui rendent compte de leurs actions rationnellement. Il s'ensuit une inertie structurelle des organisations qui induit des résistances au changement.

Dans cette conception d'inertie de l'organisation, le passé serait une explication de l'évolution ou de la non-évolution de l'entreprise (Boeker, 1989 ; Kimberly, 1979). Quinn (1980) ajoute que les organisations auraient généralement tendance à préserver leur stratégie plutôt qu'à la changer radicalement, ce qui est appuyé également par Miller et Friesen (1980) qui soulignent que les organisations s'adaptent très lentement aux changements environnementaux.

De leur côté, Crozier et Friedberg (1977) positionnent le changement dans le champ conceptuel des rapports politiques. Dans leurs travaux, l'individu apparaît comme un acteur compétent, stratège et apte à la négociation, surtout lorsqu'il est en position de maîtrise d'une zone d'incertitude. Dans ce cadre, la résistance s'explique du fait d'une évolution du système de relations interpersonnelles qui semble inéluctable pour les salariés et les dirigeants (Paillé, 2003). Ainsi, la crainte des individus par rapport au changement prendrait une nature politique puisque l'évolution du contexte traduit une mutation des relations. Elle peut donc s'envisager comme une perte de pouvoir pour les principaux intéressés sur les différents acteurs avec lesquels ils ont créé le système de relations.

La structure organisationnelle, la culture, la stratégie et les rapports politiques contribueraient donc à un certain niveau de résistance au changement. Le changement peut même être perçu comme une menace pour le statu quo du groupe ou de l'organisation du fait des valeurs, des

normes sociales et des références auxquelles le groupe ou l'organisation se réfère et qui peuvent entrer en contradiction avec le changement.

1.2.3 Origines identitaires

Nous venons de voir que les valeurs, les normes sociales et les références auxquelles l'organisation se réfère – ces éléments font partie intégrante de l'identité organisationnelle – peuvent entrer en contradiction avec le changement et causer des résistances. Nous détaillons ici cette conception développée par Brown et Starkey (2000) qui fait le lien entre les résistances au changement, l'apprentissage et l'identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle est relativement stable et durable, même si elle intègre une part de fluidité (Gioia et Thomas, 1996). Elle peut ainsi s'adapter de manière incrémentale (Dutton et Dukerich, 1991) et évoluer sur le long terme (Albert et Whetten, 1985). Pourtant, malgré le caractère potentiellement malléable de l'identité organisationnelle, les efforts de l'organisation pour préserver son identité vont souvent freiner l'apprentissage organisationnel (Gagliardi, 1986). Ainsi, les changements menés à l'intérieur de l'entreprise ne sont pas forcément associés à un apprentissage organisationnel et n'ont pas obligatoirement d'implications sur la manière dont les salariés perçoivent l'identité de leur organisation.

Les individus cherchent en fait à préserver leur identité personnelle à travers un besoin individuel d'estime de soi. De même, l'organisation tente de maintenir son estime de soi ce qui implique des comportements conservateurs pour préserver l'identité existante (Albert et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Scott et Lane, 2000). Partant de ces constats, Brown et Starkey (2000) font apparaître les résistances au changement comme des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle. Ils proposent alors de faire évoluer l'entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante pour atténuer ces résistances. Cela permet en effet de prévenir les mécanismes individuels et collectifs de défense qui opèrent au niveau imaginaire et visent le maintien des représentations actuelles (Lakhdhar, 2014). Brown et Starkey (2000) préconisent ainsi la diffusion d'une culture engageant les salariés dans un processus continu d'apprentissage et de développement de visions alternatives de ce qui peut former l'identité organisationnelle future.

Dans notre thèse, les résistances au changement seront donc étudiées dans leurs dimensions individuelles et organisationnelles mais également en lien avec l'identité organisationnelle et l'apprentissage.

1.3 Mécanisme de formation des résistances au changement

Dans cette troisième sous-partie, nous reprendrons l'approche de Huy et al. (2014) qui aborde les résistances à travers les jugements de légitimité et les réactions émotionnelles. Présentées comme l'origine des résistances, ces notions sont étudiées ici dans un contexte de changement organisationnel radical. Elles s'intègrent dans un modèle détaillé organisé en trois phases de formulation, d'implémentation et d'évaluation du changement. Il montre comment le triptyque d'influences entre résistances, jugements de légitimité et réactions émotionnelles peut s'autoalimenter pour produire une situation de non-retour pouvant aller jusqu'à une remise en question définitive du changement.

1.3.1 Jugements de légitimité

La légitimité est pleinement reconnue comme un phénomène social majeur. Cela a conduit les chercheurs en sciences sociales à étudier sa nature, ses origines et ses conséquences durant de nombreuses années (Beetham, 1991 ; Jost et Major, 2001 ; Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006 ; Deephouse et Suchman, 2008). En intégrant des éléments de la littérature institutionnelle et psychologique sur le sujet (voir par exemple Suchman, 1995 ; Tyler, 1997), Tost (2011, p. 688) a défini la légitimité comme « le jugement qu'une entité est appropriée à son contexte ». Une des conséquences essentielles de ce genre de jugement est la décision d'accepter les structures de pouvoir existantes et d'obéir aux directives managériales. Quand les gens pensent que leurs supérieurs hiérarchiques sont à leur place dans la position qu'ils occupent, ils vont généralement se sentir obligés de suivre leurs directives et leurs requêtes (Selznick, 1969 ; Tyler, 1997 ; Weber, 1978).

Une littérature plus récente sur les jugements de légitimité insiste sur l'importance de s'intéresser au contenu de ces jugements. Le contenu des jugements de légitimité peut être défini comme « les perceptions et les croyances qui sous-tendent le jugement qu'une entité est légitime ou illégitime » (Tost, 2011, p. 687). Faisant la synthèse d'une littérature large et fragmentée, Tost (2011) avance que le contenu des jugements de légitimité possède trois

dimensions principales : une dimension *instrumentale*, une dimension *relationnelle* et une dimension *morale*.

Une entité – le top-management notamment – présente une légitimité instrumentale quand elle est perçue comme un agent facilitateur des tentatives individuelles ou collectives à atteindre des buts internes à l'organisation ou définis par les salariés. Ces perceptions sont donc liées à l'efficacité, l'efficience ou l'utilité de l'entité. La légitimité relationnelle existe quand l'entité est perçue comme un soutien de l'identité sociale et de l'estime de soi des individus ou du collectif. Elle veille à ce que les individus ou le collectif soient traités avec respect et dignité, et qu'ils reçoivent les avantages qu'ils méritent. Ces perceptions sont alors liées à l'équité, la bienfaisance ou au caractère communautaire. Enfin, une entité est perçue comme légitime d'un point de vue moral si la personne qui l'évalue juge qu'elle possède des valeurs morales et éthiques. Tost (2011) précise que ces trois dimensions ne sont pas mutuellement exclusives : une entité peut donc être évaluée simultanément selon l'ensemble des trois dimensions ou selon une partie d'entre elles.

En plus de ces jugements de légitimité « actifs » basés sur les trois dimensions ci-dessus, Tost (2011) suggère que les individus émettent aussi des jugements de légitimité dans un « mode passif ». Ces jugements ont lieu à travers une combinaison de deux processus cognitifs :

- dans le premier processus cognitif, les individus utilisent des « signaux de validation » comme raccourcis cognitifs pour construire leur propre jugement en se basant uniquement sur ceux d'autres observateurs.
- dans le second processus cognitif, ils acceptent simplement les entités qui affichent les symboles appropriés et conformes aux attentes culturelles.

Du fait que les individus tendent à produire des jugements de manière à minimiser les efforts cognitifs, ce « mode passif » est décrit comme étant le plus fréquent (Lieberman, 2003). Cette forme de jugement de légitimité est aussi présente dans les situations où une entité est acceptée du fait de son appartenance à une catégorie générique adéquate. Culturellement, les individus partent alors du principe qu'elle est appropriée, familière et qu'elle ne présente pas de problème – cela se fait sans tenir compte de ses comportements, de ses résultats ou de ses compétences réelles (Bitektine, 2011).

La légitimité a ainsi longtemps été considérée comme une ressource vitale pour les dirigeants cherchant à maintenir leur autorité et à récolter les fruits de la docilité de leurs subordonnés (Beetham, 1991 ; Tyler, 2006 ; Zelditch, 2001). En son absence, les autorités en devenir sont incapables d'obtenir une coopération volontaire des salariés. À la place, ils sont forcés de s'appuyer sur des mesures coercitives coûteuses pour l'organisation et relativement limitées dans leur champ d'action. Dans des situations extrêmes, la perte de légitimité peut déstabiliser les structures existantes et mener à une perte totale du pouvoir – comme dans les mutineries ou les soulèvements politiques.

Alors que les théories et les recherches sur le changement organisationnel radical ont peu développé la légitimité des agents du changement radical, il y a du potentiel à envisager son rôle à l'intérieur de ce processus de changement (Huy et al., 2014). En effet, la légitimité des agents du changement semble d'autant plus importante dans ce contexte qu'ils doivent sans cesse faire face à des problèmes pour la maintenir et la consolider. Du fait que ces individus doivent généralement demander à leurs subordonnés de consentir à des modifications radicales de leurs identités et de leurs habitudes – et d'accepter des sacrifices majeurs au nom de l'organisation – leur légitimité est très probablement à la fois problématique et sujette à un examen continu.

Un autre avantage de faire appel aux théories de la légitimité pour comprendre le changement organisationnel radical vient du fait qu'elles offrent une vision englobante, nuancée et équilibrée à travers laquelle explorer les résistances et les interactions entre agents et destinataires du changement. En particulier, elles permettent d'étudier les facteurs externes à l'organisation tout en offrant un moyen d'intégrer à la fois les considérations institutionnelles (macro) et les dimensions psychologiques (micro) (Tost, 2011). De plus, elles évitent le biais managérial présent dans la plupart des recherches antérieures sur les résistances au changement (Ford et al., 2008). Ainsi, quand les relations entre agents et destinataires du changement sont envisagées à travers les théories de la légitimité, les managers ne sont pas inévitablement les « gentils » et les salariés résistants ne sont pas nécessairement irrationnels, égoïstes et obstructionnistes (Bitektine, 2011 ; Tost, 2011). Finalement, les jugements de légitimité soulignent l'importance d'explorer le rôle des dynamiques interpersonnelles et des réactions émotionnelles qui ont été peu développées dans la littérature sur le changement organisationnel radical (Huy, 1999 ; Lazarus, 1991).

1.3.2 Réactions émotionnelles

L'émotion fait référence à une sensation ayant une cause ou une cible identifiable et qui peut être exprimée verbalement ou non verbalement (Elfenbein, 2007). La définition d'une émotion est encore sujette à débats parmi les chercheurs qui la désignent par différents termes tels que colère, excitation, espoir, compassion, frustration, déception ou surprise (ce débat a fait l'objet d'une synthèse de Lazarus, 1991, p. 82-83). De ce fait, nous utiliserons dans cette recherche le terme de réactions émotionnelles pour désigner les émotions et leurs variantes.

Selon Lazarus (1991, 1993), les individus font l'expérience de réactions émotionnelles quand ils évaluent les conséquences d'un événement en relation avec leurs propres buts et attentes. S'ils prévoient des conséquences bénéfiques à cet événement, des sensations agréables naissent en eux. A contrario, ils éprouvent des sensations désagréables s'ils s'attendent à des conséquences potentiellement négatives. Ainsi, la voie des jugements de légitimité peut aboutir à de fortes réactions émotionnelles. En effet, les individus vont juger de la légitimité de leurs supérieurs hiérarchiques qui ont leur mot à dire dans la définition de leur poste ou qui conduisent un changement dont les enjeux sont potentiellement importants vis-à-vis de la concrétisation de leurs buts et de leurs valeurs.

Les réactions émotionnelles vont souvent influencer la volonté d'agir de l'individu (Frijda, 1996). En effet, les individus font le choix d'une réaction à un événement en fonction de leurs propres capacités à y faire face. S'ils sont convaincus qu'ils possèdent les ressources pour faire face à l'événement, il est probable qu'ils vont agir avec diligence. Dans le cas contraire, ils peuvent adopter un comportement plus passif voire une approche d'évitement qui peut être interprétée comme une forme de résistance au changement. Du fait que les réactions émotionnelles peuvent impacter à la fois la réflexion et le comportement (Elfenbein, 2007), elles pourraient influencer non seulement les jugements de légitimité mais également les résistances au changement.

1.3.3 Modèle explicatif de la formation des résistances au changement

Partant du constat que les interactions des jugements de légitimité et des réactions émotionnelles avec les résistances au changement pour guider le déroulement du changement organisationnel radical étaient encore peu étudiées, Huy et al. (2014) ont contribué à combler cette carence théorique avec un modèle explicatif de la formation des résistances au

changement et de leur évolution à travers les phases de formulation, d'implémentation et d'évaluation du changement (voir figure 1). Ce modèle figure les interactions réciproques des attributs et des actions des agents du changement – essentiellement des top-managers – avec les jugements de légitimité et les réactions émotionnelles des destinataires du changement – managers intermédiaires pour la plupart.

Ainsi, dans la phase initiale du changement organisationnel radical – appelée phase de formulation – la nouvelle équipe de top-managers souligne avec succès le besoin d'un changement radical. Les attributs de cette équipe – liés à leur arrivée récente dans l'entreprise et à plusieurs actions symboliques conduites dans l'organisation – vont confirmer leurs compétences pour mener à bien le changement. En effet, le *sensemaking* initial des managers intermédiaires reflète bien qu'ils estiment le changement radical nécessaire et que l'ancienne équipe de top-managers n'était pas légitime à leurs yeux pour mener ce changement.

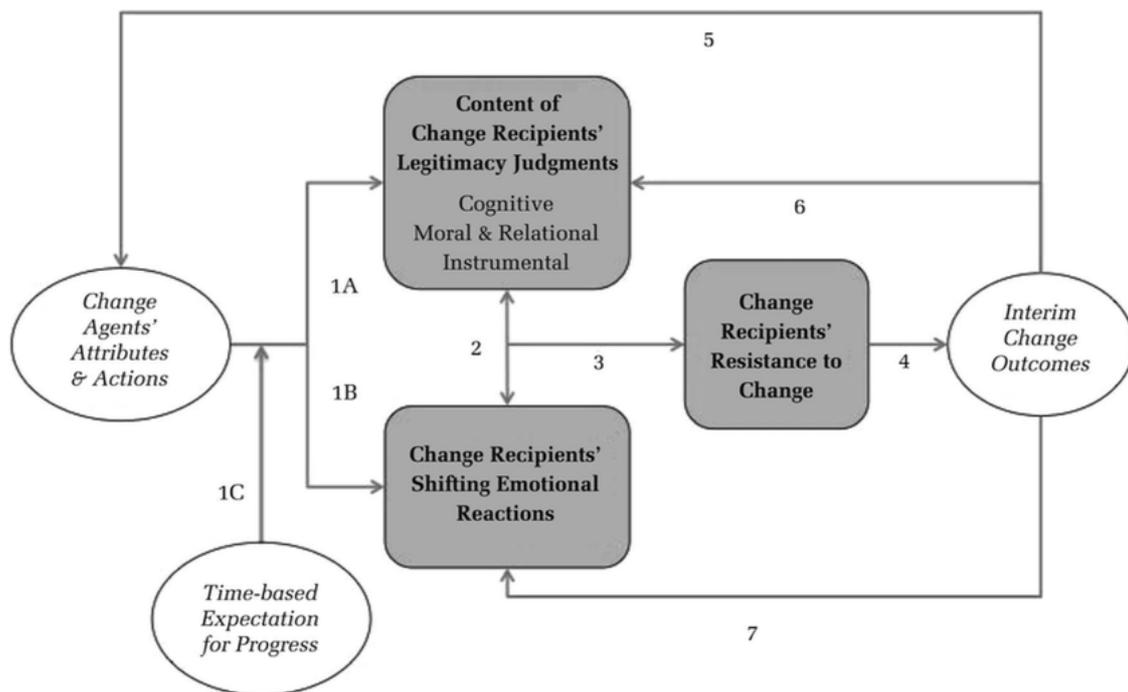


Figure 1 : Modèle explicatif de la formation des résistances au changement (extrait de Huy et al., 2014)

À ce stade, les managers intermédiaires voient la nouvelle équipe de top-managers comme des agents légitimes pour mener à bien le changement radical (lien 1A de la figure 1). De manière réciproque, les réactions émotionnelles des managers intermédiaires s'avèrent positives ou neutres à ce stade du changement (liens 1B et 2). Dans l'enthousiasme produit

par ce mouvement envers les top-managers, les résistances au changement sont faibles (lien 3). La phase de formulation se termine avec la mise en œuvre rapide du changement radical par les managers intermédiaires (lien 4).

Dans la phase d'implémentation qui suit celle de formulation, les top-managers se focalisent surtout sur les pressions extérieures au lieu de continuer leurs efforts auprès des managers intermédiaires. Il s'ensuit une violation des attentes des managers intermédiaires vis-à-vis de leurs leaders (lien 1C). De plus, des problèmes imprévus viennent menacer les espoirs de succès des managers intermédiaires et remettent en question leurs perceptions des top-managers (lien 5). Il s'ensuit une inversion des réactions émotionnelles qui passent de positives dans la phase de formulation à négatives (déception, anxiété, frustration) dans la phase d'implémentation (lien 7). Parallèlement, on assiste à une inversion des jugements de légitimité vis-à-vis des top-managers, notamment concernant leurs compétences en tant qu'agents du changement (lien 6). Ces inversions sont exacerbées du fait des influences mutuelles entre les réactions émotionnelles des managers intermédiaires et leurs jugements de légitimité (lien 2). Rapidement, les managers intermédiaires commencent à attribuer une partie des difficultés liées à la phase d'implémentation aux top-managers. Face à une augmentation des résistances au changement (lien 3), les top-managers censurent les réactions émotionnelles causant ainsi de nouveaux jugements négatifs vis-à-vis d'eux-mêmes (lien 2). La combinaison de jugements de légitimité négatifs avec des réactions émotionnelles négatives induit une nouvelle hausse des résistances au changement parmi les managers intermédiaires (lien 3) aboutissant à une moindre performance dans les résultats attendus (lien 4). En conséquence, de nouveaux jugements de légitimité défavorables émergent (lien 6) et sont suivis de réactions émotionnelles négatives (liens 7 et 2).

Dans la phase d'évaluation, les top-managers sont contraints de mener des actions drastiques pour maintenir leur crédibilité vis-à-vis du conseil d'administration (lien 5). Face à des résultats catastrophiques, ils consentent notamment à des licenciements massifs. Ces actions extrêmes accentuent la violation des attentes des managers intermédiaires (lien 1C) créant à la fois des jugements de légitimité défavorables (lien 1A) et des réactions émotionnelles négatives (lien 1B) – les deux s'alimentant mutuellement (lien 2). Cette situation conduit à une intensification irrécupérable des résistances au changement et à une perte totale de crédit des agents du changement aux yeux des destinataires du changement (lien 3). Il s'ensuit un départ de l'équipe de top-managers (lien 4).

Ce modèle souligne l'importance des jugements de légitimité et des réactions émotionnelles dans l'augmentation ou la diminution des résistances au changement. S'ils s'inversent au cours du changement radical – passant de positifs à négatifs, ils sont susceptibles de mener à une rapide augmentation des résistances au changement pouvant même aller jusqu'à une remise en question définitive dudit changement.

2. Résistances au changement ou problématiques pour l'organisation ?

Cette deuxième partie commencera par adopter le point de vue du courant de recherche dominant sur les résistances au changement pour en détailler ensuite les limites. Si les résistances sont considérées comme problématiques par ce courant, affubler les salariés d'attributs sociaux ou psychologiques limités n'a pas mené à ce jour à l'identification de solutions claires. Non seulement les études sont biaisées, car elles adoptent le parti des agents du changement, mais leurs conclusions sur les résistances se contredisent. En suivant le courant de recherche dominant, nous aboutirons donc à une impasse apparente, notamment du fait que l'état émotionnel des destinataires du changement varie tout au long du processus de changement. Notre argumentation s'organisera de la façon suivante.

La première sous-partie présentera le courant de recherche dominant qui aborde le changement comme bon par essence et les résistances comme problématiques. À travers les approches de Thomas et Hardy (2011), de Piderit (2000) et de Ford et al. (2008), nous montrerons que la littérature s'est surtout focalisée sur les aspects dysfonctionnels des résistances jusqu'à en développer une vision presque diabolisée. Cette vision partielle des résistances, aussi bien au niveau pratique que théorique, est progressivement devenue une vérité admise et les recherches se sont alors centrées sur l'exploration de solutions pour y remédier.

Face au constat des aspects dysfonctionnels des résistances, la deuxième sous-partie détaillera les causes qui leur ont été attribuées. Affublés d'attributs sociaux ou psychologiques comme l'aversion au risque, la rigidité cognitive, la faible ouverture au changement, des schémas conflictuels ou une volonté de protection de leurs propres intérêts, les résistants seraient conduits à résister du fait de limites personnelles. Nous montrerons ainsi comment la littérature a rapidement pris le parti des agents du changement même si cette approche peut s'équilibrer avec Ford et al. (2008) qui soulignent que ces derniers peuvent également

contribuer aux résistances du fait de leurs agissements. Les seules limites personnelles des résistants ne peuvent donc pas expliquer totalement leurs comportements de résistance.

Dans la troisième sous-partie, nous constaterons que les résistances pourraient ne pas avoir de solutions. En effet, malgré une littérature foisonnante, notamment sur leurs causes, aucune solution claire n'a pu être identifiée à ce jour par le courant dominant (Bartunek et al., 2011 ; Furst et Cable, 2008). Ainsi, quand certains auteurs avancent que la participation diminue la résistance au changement du personnel (Coyle-Shapiro, 1999), d'autres constatent qu'elle augmente la résistance (Bruhn, Zajac et Al-Kazemi, 2001). De même, la sanction peut amener les salariés à soutenir le changement dans certains cas (Poole, Gioia et Gray, 1989) mais s'avère inefficace pour atteindre le même objectif dans d'autres (Nutt, 1986).

2.1 Le changement est bon par essence et les résistances sont problématiques

Nous développerons ici les approches de Thomas et Hardy (2011), de Piderit (2000) et de Ford et al. (2008). Ces approches montrent comment un courant de recherche dominant s'est progressivement constitué (Dent et Goldberg, 1999), abordant le changement comme bon par essence et les résistances comme problématiques (Huy et Mintzberg, 2003). Cette littérature a presque diabolisé les résistances au changement en se focalisant sur leurs aspects dysfonctionnels. Elle a créé une vision partielle des résistances, qui est devenue progressivement une vérité admise – alors même que cette vision demeurerait limitée aussi bien au niveau pratique que théorique –, avant d'explorer des solutions pour y remédier.

2.1.1 Approche des résistances par Thomas et Hardy (2011)

Présentées comme le plus déroutant et récalcitrant des problèmes auxquels les cadres supérieurs doivent faire face (Lawrence, 1954), les résistances au changement seraient des obstacles au changement dont le succès requiert la coopération pleine et entière des employés (Piderit, 2000). Plusieurs études ont été conduites dans le but de surmonter ces obstacles (Zander, 1950) notamment dans l'approche du changement liée au développement des organisations (Cummings et Worley, 1997 ; French et Bell, 1990). Même dans les approches processuelles et politiques (Kotter, 1995 ; Pettigrew, 1973, 1987 ; Quinn, 1980), qui critiquent pourtant l'approche liée au développement des organisations en soulignant qu'elle ne saisit pas le caractère chaotique du changement, l'existence des résistances est explicitement admise

et traitée comme un phénomène qui doit être surmonté – cette conception des résistances continue à être suivie dans des publications plus récentes (Furst et Cable, 2008).

En conséquence, la littérature compte de nombreuses études qui ont cherché les causes des résistances et leurs solutions. Les causes des résistances ont été conceptualisées en se fondant sur les faiblesses des attitudes, des émotions et des comportements individuels (Piderit, 2000 ; Van Dam, Oreg et Schyns, 2008). Ainsi, les intérêts personnels des employés les poussent à résister car ils se focalisent sur leurs propres intérêts et non sur ceux de l'organisation dans sa globalité (Kotter et Schlesinger, 1979). D'autres déficiences des salariés sont montrées du doigt comme leur incompréhension du changement, un manque de tolérance ou un comportement cynique vis-à-vis du changement (Furst et Cable, 2008 ; Kotter et Schlesinger, 1979 ; Reichers et al., 1997 ; Van Dam et al., 2008). Certaines recherches ont avancé que les résistances pouvaient venir d'une mauvaise conduite du changement par ses promoteurs (Greiner, 1992 ; Reichers et al., 1997 ; Spreitzer et Quinn, 1996). Cependant, même dans ces études, les subordonnés restaient néanmoins accusés d'avoir initié les résistances (Dent et Goldberg, 1999).

Plusieurs solutions ont été proposées pour remédier à ce challenge récurrent des résistances. Certaines apparaissent comme bénignes aussi longtemps qu'elles peuvent être résolues via la communication, la formation et la participation (Furst et Cable, 2008 ; Giangreco et Peccei, 2005). Ainsi, plusieurs modèles de changement suggèrent de développer une stratégie de communication qui devient un moyen d'éviter les résistances (Klein, 1976). Si les employés ne peuvent pas être convaincus des bénéfices du changement ou qu'ils ne changent pas suffisamment rapidement, certaines études encouragent les agents du changement à appliquer différentes méthodes coercitives pour « forcer le changement » (French et Delahaye, 1996). Les salariés peuvent également être forcés à coopérer via la manipulation, en dissimulant des informations clés, en soulignant les bénéfices futurs, et en exerçant des mesures coercitives sous la forme de sanctions, de menaces et de licenciements (Bennebroek Gravenhorst et In't Veld, 2004 ; Kotter et Schlesinger, 1979 ; Poole, Gioia et Gray, 1989). Les agents du changement sont de fait invités à utiliser « aussi bien le bâton que la carotte » dans leurs tentatives pour éradiquer les résistances (Hardy et Clegg, 2004 ; McCarthy et al., 2008).

Voir les résistances comme un obstacle problématique a fini par constituer le courant dominant dans le management qu'il soit pratique ou théorique (Dent et Goldberg, 1999). Ce

courant dominant est largement présent dans la littérature que ce soit dans des études sur des entreprises de Russie (McCarthy et al., 2008), ou des recherches sur les services publics italiens (Giangreco et Peccei, 2005) ou sur les hôpitaux de Nouvelle Zélande (Kan et Parry, 2004). Il décrit les résistances de manière univoque en utilisant des termes négatifs qui les font apparaître comme un signe d'échec ou comme un problème qui doit être éliminé ou minimisé (Giangreco et Peccei, 2005, p. 1816). En conséquence, la place des agents du changement est « à côté des anges, alors que les personnes à changer sont têtues ou obstinées, et résistent à des innovations qui ont déjà été couronnées de succès dans d'autres circonstances » (Dobosz-Bourne et Jankowicz, 2006, p. 2030).

2.1.2 Approche des résistances par Piderit (2000)

À la suite de la métaphore de Lewin (1952) issue des Sciences physiques définissant les résistances au changement comme une force restrictive visant à maintenir le statu quo, la majorité des chercheurs s'est focalisée sur l'étude des « forces » amenant les employés à s'opposer aux changements proposés par les managers (Piderit, 2000). Ainsi, Watson (1982) souligne que les managers perçoivent le plus souvent négativement les résistances car ils les conçoivent comme un refus d'obéir à l'autorité. Dans les travaux de Jermier et al. (1994), les résistances deviennent un processus réactionnel dans lequel des agents s'opposent à d'autres agents à travers des relations de pouvoir. Ce vocabulaire associé aux résistances encourage donc les managers à traiter leurs subordonnés comme des obstacles.

Ainsi, une longue lignée de recherches pratiques sur la conduite du changement pousse les praticiens à se prémunir contre les résistances. Certaines recherches soulignent que les subordonnés seront toujours opposés au changement et conseillent aux managers d'en être conscients pour éviter de les alimenter (Lawrence, 1954 ; Dent et Goldberg, 1999 ; Merron, 1993). C'est ainsi que progressivement, parler de résistances au changement est devenu une manière plus ou moins déguisée d'accuser les salariés d'être à l'origine des résultats non satisfaisants liés aux efforts du changement (Krantz, 1999). Réciproquement, les salariés ont sans doute eu tendance à blâmer les managers pour ces mêmes résultats non satisfaisants. Pourtant, la plupart des chercheurs ont adopté un parti pris en faveur des agents du changement (Klein, 1976 ; Thomas, 1989) ce qui a conduit à une glorification des actions des managers et à une sorte de diabolisation des comportements des salariés liés à la résistance.

Cependant, il faudra noter que rares sont les individus qui adoptent des attitudes de résistance sans considérer les conséquences potentiellement négatives pour eux-mêmes. Dans les recherches sur l'éthique, Clinard (1983) documente par exemple les pressions exercées sur les managers intermédiaires. Il s'agit de menaces vis-à-vis de leurs opportunités de carrière ou de la continuité de leur emploi dans l'organisation.

2.1.3 Approche des résistances par Ford et al. (2008)

Les études du changement ont pris le parti de ceux qui le mènent (Ford et al., 2008). Ainsi, les agents du changement font a priori ce qu'il faut alors que les destinataires du changement créent des obstacles en tentant de le mettre en œuvre (Dent et Goldberg, 1999 ; Klein, 1976). La littérature fait donc apparaître les agents du changement comme des victimes qui ne méritent pas les réactions irrationnelles et dysfonctionnelles des destinataires du changement.

Ainsi, les résistances sont décrites comme des réactions injustifiées et nuisibles qui proviennent exclusivement des destinataires du changement et qui apparaissent spontanément en réponse au changement. Cette apparition spontanée serait d'ailleurs indépendante des interactions et des relations entre les agents et les destinataires du changement (Dent et Goldberg, 1999 ; Ford, Ford et McNamara, 2002 ; King et Anderson, 1995).

Dans la littérature, les résistances au changement organisationnel ne sont jamais décrites comme le produit rationnel et cohérent de stratégies et d'objectifs (Jermier et al., 1994), même si la résistance à la persuasion apparaît déjà comme le résultat d'un raisonnement réfléchi (Knowles et Linn, 2004 ; Wegener et al., 2004). Les résistances ne sont pas non plus perçues comme des ressources ou des contributions potentielles à un changement accompli alors que des contestations réelles ont déjà montré leur utilité dans d'autres domaines du management (Nemeth, Brown et Rogers, 2001 ; Nemeth et al., 2001 ; Schulz-Hardt, Jochims et Frey, 2002). En conséquence, la littérature présente une vision partielle des résistances et la traite comme une vérité admise alors même que cette vision demeure limitée aussi bien au niveau pratique que théorique (Dent et Goldberg, 1999 ; Jermier et al., 1994 ; King et Anderson, 1995).

2.2 Causes attribuées aux résistances au changement

Face au constat des aspects dysfonctionnels des résistances, nous allons chercher leurs causes pour en proposer une meilleure compréhension. Nous nous intéresserons ici aux recherches de Dent et Goldberg (1999), de Kotter et Schlesinger (1979) et de Ford et al. (2008). Ces auteurs montrent comment les résistants se sont vus affublés d'attributs sociaux ou psychologiques – aversion au risque, rigidité cognitive, faible ouverture au changement, schémas conflictuels ou volonté de protection de leurs propres intérêts – les conduisant à résister à cause de limites personnelles. La littérature a pris le parti des agents du changement, même si Ford et al. (2008) équilibrent ces approches en soulignant que ces derniers peuvent également contribuer aux résistances du fait de leurs comportements. Les résistances apparaissent donc comme un concept difficile à expliquer par les seules limites personnelles des résistants.

2.2.1 Recherche des causes des résistances par Dent et Goldberg (1999)

Selon Zander (1950), des résistances au changement peuvent émerger :

- si la nature du changement n'est pas claire pour les personnes qui vont être impactées par lui
- si le changement peut mener à une grande variété d'interprétations
- si les individus impactés ressentent des forces qui les dissuadent de changer
- si les personnes impactées ressentent davantage une pression pour mettre en œuvre le changement que la possibilité de s'exprimer sur sa nature ou sur sa direction
- si le changement est basé sur des raisons personnelles
- si le changement ignore les institutions déjà établies dans le groupe

Kreitner (1992) souligne que les résistances naissent des individus dont le travail est directement impacté par le changement. Comme elles peuvent mettre un terme au processus de changement qu'elles soient rationnelles ou irrationnelles, il encourage les managers à anticiper et neutraliser toute résistance qui pourrait apparaître.

La littérature foisonne d'analyses sur les causes des résistances (Dent et Goldberg, 1999) : elles vont de l'incertitude à la menace des intérêts personnels en passant par des perceptions différentes à propos de la nécessité et des conséquences du changement, une sensation de perte et un manque de tolérance (Griffin, 1993 ; Aldag et Stearns, 1991 ; Schermerhorn, 1989). Pour surmonter les résistances, ces auteurs recommandent la participation, la

formation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition implicite ou explicite. Ils partent du principe que les salariés peuvent être manipulés notamment par la rétention d'informations qui permettra de ne pas les stresser prématurément ou par le fait d'insister sur les bénéfices futurs comme des promotions ou des augmentations si les employés s'impliquent dans le changement.

De leur côté, Dubrin et Ireland (1993) attribuent les résistances au changement à trois facteurs principaux : la peur d'obtenir des résultats décevants – les individus peuvent craindre que le changement implique qu'ils gagnent moins d'argent, que le changement les force à sortir de leur zone de confort ou qu'il les amène à travailler plus intensément – la peur de l'inconnu et la peur de commettre des erreurs qui pourraient entraîner des problèmes avec leur hiérarchie.

Dans les travaux des auteurs cités ci-dessus, les résistances au changement sont acceptées comme un fait. La plupart ont des visions similaires des résistances au changement et donc des recommandations similaires pour les surmonter. Si l'approche de Dubrin et Ireland (1993) ajoute la peur comme dénominateur commun pour expliquer les résistances, l'ensemble de ces auteurs décrit ces dernières comme si le lecteur essayait de faire les choses correctement et que « le reste du monde » faisait tout pour l'en empêcher. Il en résulte que les résistances au changement apparaissent comme un concept psychologique – résistances ou soutien au changement étant vus comme émanant de l'individu.

2.2.2 Recherche des causes des résistances par Kotter et Schlesinger (1979)

Selon Kotter et Schlesinger (1979), il y aurait quatre causes principales pour lesquelles les individus résistent au changement : 1) le désir de ne pas perdre un élément ayant de la valeur à leurs yeux, 2) une incompréhension du changement et de ses implications, 3) la croyance que le changement n'est pas approprié pour l'organisation et 4) une faible tolérance au changement.

Ainsi, quand un individu pense que le changement va lui faire perdre un élément ayant de la valeur à ses yeux, il se focalise sur ses propres intérêts et non sur ceux de l'organisation globale. Dans ce cas, les résistances se traduisent par des « comportements politiques » (Zaleznik et Kets de Vries, 1975 ; Miles, 1980). Ces comportements politiques émergent parfois avant et pendant les efforts du changement au moment même où ce qui est dans l'intérêt d'un individu ou d'un groupe n'est pas forcément dans l'intérêt de l'organisation

globale. Même si ces comportements politiques peuvent parfois prendre la forme d'une opposition visible entre deux ou plusieurs camps, ils sont beaucoup plus subtils dans la plupart des cas et restent invisibles aux yeux des managers.

Les salariés résistent également quand ils ne comprennent pas les implications du changement et qu'ils croient qu'ils ont plus à perdre qu'à gagner. Ce genre de situation peut apparaître lorsqu'il existe un manque de confiance entre la personne initiant le changement et les employés (Argyris, 1970). Étant donné que peu d'organisations peuvent se vanter d'un niveau de confiance élevé entre employés et managers, des incompréhensions peuvent facilement se développer quand le changement est introduit. Ces incompréhensions, si elles ne sont pas clarifiées rapidement, peuvent mener à l'émergence de résistances.

Une autre cause des résistances au changement viendrait de la différence entre la manière dont les salariés envisagent le changement et la manière dont il est abordé par les managers. En effet, les employés peuvent voir plus d'inconvénients que de bénéfices au changement, non seulement pour eux-mêmes mais également pour leur organisation. Ainsi, les managers à l'origine du changement partent souvent du principe qu'ils disposent des informations pertinentes pour conduire le changement et qu'il en est de même pour ceux qui vont être affectés par ce changement. Cette supposition est rarement correcte du fait que chaque groupe de l'organisation dispose d'informations différentes qui aboutissent à des différences d'analyse conduisant ensuite à des résistances.

Enfin, la faible tolérance au changement pourrait également contribuer à expliquer les résistances. Ainsi, les individus auraient peur de ne pas être capables de développer les nouvelles compétences attendues du fait du changement. Chaque être humain serait alors limité par sa propre capacité à changer, ce qui conduirait à des difficultés quand le changement organisationnel nécessiterait une évolution trop importante ou trop rapide. Selon Kotter et Schlesinger (1979), la faible tolérance au changement des individus les pousserait même à résister alors qu'ils ont conscience que le changement est bon.

2.2.3 Recherche des causes des résistances par Ford et al. (2008)

De leur côté, les agents du changement peuvent également contribuer à l'émergence de résistances, notamment du fait de violations potentielles des contrats psychologiques ou implicites et de leur incapacité à restaurer la perte de confiance qui en résulte (Andersson,

1996 ; Cobb et al., 1995 ; Reichers, Wanous, et Austin, 1997). Ces contrats psychologiques et implicites (Rousseau, 1995, 1996, 1998) sont rompus ou enfreints quand un membre de l'organisation revient volontairement ou involontairement sur une promesse ou un accord donnant lieu à un comportement de coopération (Axelrod, 1984 ; Morrison et Robinson, 1997 ; Rousseau, 1989).

Ainsi, si un individu se sentant traité de manière équitable est susceptible de développer des comportements associés à un changement accompli (Cobb et al., 1995), un individu éprouvant une injustice ou une trahison éprouvera un ressentiment et un désir de compensation (Folger et Skarlicki, 1999). Ce dernier cas peut mener à des comportements négatifs tels que des vols, une baisse de productivité, une diminution de la qualité du travail et une moindre coopération (Shapiro et Kirkman, 1999) allant de pair avec la perte de confiance envers l'employeur (Robinson, 1996 ; Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994).

Plusieurs réponses à l'injustice ont également été qualifiées de formes de résistances (Caruth et al., 1985 ; Kotter et Schlesinger, 1979 ; O'Toole, 1995), ce qui suggère que les résistances pourraient provenir de perceptions d'injustice ou de violations d'accords particuliers. Selon Ford et al. (2008), étant donné la forte probabilité de rupture d'accords implicites ou explicites dans le changement organisationnel, ce dernier constitue un terrain particulièrement favorable au développement de ces formes de résistances. De plus, du fait que les individus ayant subi des violations de contrats psychologiques ou implicites anticipent de nouvelles violations (Shapiro et Kirkman, 1999 ; Tomlinson et al., 2004), les agents du changement étant incapables d'apporter des solutions à ces situations auront de fortes chances de rencontrer ces formes de résistances dans les phases suivantes du changement (Duck, 2001 ; Knowles et Linn, 2004).

De ce fait, la littérature montre que l'incapacité à restaurer la confiance mène à des comportements qui vont également être qualifiés de résistances : le cynisme, une tendance à critiquer à la fois le changement et ses agents ainsi qu'une baisse de la motivation et de l'implication (Andersson, 1996 ; Dean, Brandes et Dharwadkar, 1998 ; Reichers et al., 1997).

2.3 Les résistances pourraient ne pas avoir de solutions

Malgré la littérature foisonnante sur les résistances au changement et leurs causes, nous allons voir qu'aucune solution claire n'a pu être identifiée à ce jour (Bartunek et al., 2011 ; Furst et Cable, 2008), notamment du fait que l'état émotionnel des destinataires du changement varie tout au long du processus de changement. Quand certains auteurs avancent que la participation diminue la résistance au changement du personnel (Coyle-Shapiro, 1999), d'autres constatent que cette variable augmente la résistance (Bruhn, Zajac et Al-Kazemi, 2001). De même, la sanction peut amener les salariés à soutenir le changement dans certains cas (Poole, Gioia et Gray, 1989) mais s'avère inefficace pour atteindre le même objectif dans d'autres (Nutt, 1986). Nous nous retrouvons donc dans une impasse en suivant le courant de recherche dominant sur les résistances.

2.3.1 La participation ne diminue pas toujours les résistances

Nous nous intéressons ici à deux études dont les conclusions s'opposent : si la première avance que la participation diminue les résistances au changement du personnel (Coyle-Shapiro, 1999), la seconde constate que la participation peut les augmenter (Bruhn, Zajac et Al-Kazemi, 2001).

Dans son étude sur l'implémentation du *Total Quality Management* dans une usine britannique, Coyle-Shapiro (1999) cherchait à évaluer l'impact de la participation des employés sur leur implication dans l'organisation. Ses résultats suggèrent que la participation des salariés dépend du comportement de participation de leur supérieur hiérarchique. Ainsi, si le supérieur hiérarchique participe activement au changement et qu'il valorise ce même comportement chez ses subordonnées, ces derniers auront tendance à s'impliquer eux aussi dans le changement. De plus, la participation des salariés dépendrait également de leur estimation des bénéfices attendus du changement. Plus les bénéfices attendus du changement semblent positifs et plus les employés auront tendance à participer à ce dernier. L'étude de Coyle-Shapiro (1999) contribue donc à montrer que la participation permet aux salariés de satisfaire un certain nombre de leurs besoins. De ce fait, elle augmenterait la satisfaction des employés et diminuerait leur résistance au changement, ce que corroborent les travaux de Miller et Monge (1986).

Cependant, l'étude de Bruhn, Zajac et Al-Kazemi (2001) suggère que la participation des salariés est un processus consommateur de temps et que les employés sont donc moins disponibles pour répondre aux clients ainsi que pour faire face à leurs missions quotidiennes. En outre, l'étude montre aussi que des problèmes peuvent émerger si les suggestions faites par les salariés ne sont pas acceptées par la direction. Il en résulte une certaine déception des attentes des employés face aux implications de leur participation. De ce fait, la participation peut avoir pour conséquence d'augmenter les résistances au changement qui se manifestent alors sous la forme de dissensions, d'une fragmentation organisationnelle et de comportements cyniques. Bruhn, Zajac et Al-Kazemi (2001) soulignent également que salariés et direction peuvent ressentir des émotions négatives si leurs capacités à participer au changement de manière constructive sont limitées. Ces limites peuvent venir de connaissances insuffisantes, d'une incapacité au compromis ou d'une difficulté à mettre leurs agendas personnels de côté.

Il apparaît donc que l'utilisation de la participation au changement dépend du contexte dans lequel celui-ci est mis en œuvre ainsi que de la capacité de l'organisation et de ses employés à mettre en place un processus de participation constructif et efficace.

2.3.2 Forcer le changement ne diminue pas toujours les résistances

Nous nous intéressons ici à deux autres publications dont les conclusions se contredisent, elles aussi : la première souligne que le fait de forcer les salariés à soutenir le changement peut être efficace dans certains cas (Poole, Gioia et Gray, 1989) quand la seconde montre que cette méthode pour atteindre le même objectif peut s'avérer inefficace dans d'autres (Nutt, 1986).

Poole, Gioia et Gray (1989) ont comparé l'efficacité de trois modes de conduite du changement – nommés *Enforcement*, *Instruction* et *Proclamation* – dans une banque. À la surprise des auteurs, c'est le mode *Enforcement*, qui passe par des mesures visant à forcer les salariés à soutenir le changement, qui a le mieux diminué les résistances au changement. Ainsi, ce mode a été le plus efficace pour produire une rupture qui a permis d'introduire de nouveaux schèmes de pensée au sein du personnel. La nature explicite et directe de ce mode a eu tendance à surprendre les membres de l'organisation, menant ensuite à un changement de schèmes. De plus, les salariés ont davantage partagé les informations traitant des incidents liés au mode *Enforcement* ce qui a conduit à un apprentissage par partage d'expérience de la

manière dont le changement était envisagé par la direction. L'efficacité de ces formes d'influence directes et de la coercition pour amener le changement de comportements a également été confortée par une étude sur la persuasion (Day et Finn, 1986).

De son côté, Nutt (1986) est plus mesuré dans ses conclusions sur l'intérêt de forcer les salariés à soutenir le changement pour diminuer leurs résistances. Dans son étude de 91 cas de changements organisationnels, il montre que les implémentations par persuasion ont eu un taux d'échec de 25% quand celles par édicition de réformes ont connu un échec dans 57% des cas. Il s'avère que, dans les tactiques de persuasion, les managers font peu d'efforts pour gérer le processus de changement. Ils se contentent d'une vue d'ensemble de la situation du fait d'un désintéressement, d'un manque de connaissance ou de la présence d'opposants puissants et persuasifs. L'implémentation par édicition de réformes est souvent menée par des managers qui se basent sur le contrôle et sur leur pouvoir personnel sans impliquer les salariés. Le contrôle du processus de changement est alors intermittent, sans organisation logique et ne comporte pas de délégation de responsabilité. Il s'ensuit un faible de nombre d'échanges pour identifier les besoins liés au changement – les managers s'attendent au suivi aveugle des salariés. Dans ce cas, les managers se contentent souvent d'annoncer le changement et de dicter les comportements attendus des salariés lors de présentations formelles.

Les contradictions entre les conclusions de Poole, Gioia et Gray (1989) et de Nutt (1986) montrent que tenter de forcer les salariés à soutenir le changement ne diminue pas forcément leurs résistances. Cette tactique d'implémentation peut même conduire à un échec du projet de changement.

2.3.3 Aucune solution claire n'a pu être identifiée à ce jour

Dans leur revue du changement organisationnel planifié, Bartunek et al. (2011) mettent en perspective les recherches ayant traité des résistances au changement depuis les années 50. Ainsi, les auteurs observent que, depuis les travaux de Lewin (1951) et de Coch et French (1948), les chercheurs et les praticiens se sont surtout focalisés sur l'importance de surmonter les résistances. Jusque dans les années 80, l'hypothèse a souvent été faite que les destinataires du changement étaient par essence résistants au changement organisationnel et de nombreux travaux ont donc cherché les moyens pour gérer et atténuer ces résistances (Ashford, 1988 ; Diamond, 1986 ; Reger et al., 1994 ; Sagie et Elizur, 1985). Dans une approche top-down du changement organisationnel, ces recherches ont donné le beau rôle aux managers sans

permettre une pleine compréhension des comportements des destinataires du changement (Ford et al., 2008 ; Meston et King, 1996).

Dans les années 90, les recherches sur les processus cognitifs et émotionnels des individus dans les organisations ont permis de mieux comprendre les causes de leurs attitudes et de leurs comportements (Schwarz, 2000 ; Seo et al., 2004 ; Staw et al., 1994). Ajoutées aux études sur le sensemaking (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Maitlis, 2005 ; Weick, 1995), elles ont apporté des explications complémentaires aux comportements de « résistances » observés chez les destinataires du changement. Ces nouvelles recherches ont montré notamment que les destinataires du changement ne réagissent pas forcément négativement à celui-ci (Dent et Goldberg, 1999 ; Ford et al., 2008), que les résistances peuvent parfois être appropriées et aidantes (Maurer, 1996, 2010) et que les destinataires du changement peuvent faire l'expérience d'émotions positives durant le changement organisationnel (George et Jones, 2001 ; Huy, 2002 ; Kiefer, 2002, 2005).

Basant leur raisonnement sur les émotions ressenties par les destinataires du changement au cours du processus de changement, Bartunek et al. (2011) citent plusieurs sources d'émotions positives et négatives. Ils aboutissent à la conclusion que, dans le temps, le changement organisationnel implique de multiples événements durant lesquels les émotions et les réflexions des destinataires du changement vont évoluer. Ainsi, au début du changement, les destinataires vont avoir tendance à percevoir un niveau plus important d'incertitude qu'au milieu ou à la fin du changement. Leurs émotions au début du changement peuvent donc différer de celles de la suite du processus ce qui va influencer et faire varier leurs comportements tout au long du changement.

Cet article de Bartunek et al. (2011) nous permet de conclure qu'à ce jour aucune solution claire aux résistances n'a pu être identifiée, notamment du fait que l'état émotionnel des destinataires du changement varie tout au long du processus de changement. Des résistances peuvent donc voir le jour et disparaître pour des raisons qui seront largement dépendantes du contexte du changement organisationnel mené. Nous nous retrouvons donc dans une impasse si notre objectif est de trouver des solutions aux résistances, mais ne pouvons-nous pas choisir de voir autrement les résistances au sein de l'organisation ?

3. Résistances au changement ou forces pour l'organisation ?

« *Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage.* » dit Jean de La Fontaine. Face à l'impasse apparente dans laquelle nous a entraîné le courant de recherche principal sur les résistances au changement, nous allons explorer un courant alternatif plus récent qui les considère comme une force pour l'organisation. Cela nous conduira notamment à envisager l'existence des résistances à travers le *sensemaking* des agents du changement face aux réactions de ses destinataires. Les perceptions des résistances influencent la manière dont elles sont traitées au sein de l'organisation. Il s'agira donc d'étudier les comportements qui les sous-tendent pour découvrir leurs contributions au changement et également à l'apprentissage organisationnel. Cette troisième partie se déclinera en trois sous-parties.

Dans la première sous-partie, nous expliquerons l'émergence du courant de recherche alternatif qui s'est construit sur le constat que la diabolisation des résistances n'a pas su proposer de modes durables de management du changement. Il invite à un changement de perception vis-à-vis des résistances en soulignant notamment qu'elles peuvent être vues comme une forme d'engagement de ses destinataires et de leur attachement à l'identité organisationnelle. En fait, nous verrons que certains auteurs considèrent même qu'elles n'existent que du fait du *sensemaking* des agents du changement face aux réactions de ses destinataires. La manière dont nous les percevons va donc induire la manière dont nous les traiterons au sein de l'organisation.

La deuxième sous-partie développera l'approche de Courpasson, Dany et Clegg (2012) qui s'intègre à ce nouveau courant de recherche. Ses fondements théoriques reposent sur trois autres courants de recherche principaux : la sociologie du travail, l'étude des résistances créatives et l'étude des résistances au changement. Les auteurs constatent que le développement de résistances aux conséquences potentiellement positives ne suffit pas à en garantir l'acceptation par le top-management. En effet, des capacités particulières sont requises pour trouver un compromis entre l'affirmation et la coopération. Les résistances se transforment alors en un véritable travail produit et soutenu par des acteurs qui s'engagent dans un processus social et matériel. Nous serons donc invité à ne plus étudier la notion de résistances mais les comportements de résistance qui ajoutent à la situation sociale.

La troisième sous-partie détaillera les conclusions de trois articles qui cherchent à répondre à la question fondamentale suivante : que pouvons-nous apprendre si les résistances sont perçues comme un élément essentiel du changement et non comme quelque chose qui doit être éradiqué ? Ces articles montrent que les résistances peuvent être un atout pour le changement organisationnel. De plus, non seulement elles peuvent consolider le processus de découplage des pressions institutionnelles par l'organisation, mais elles contribuent également à la performance et à la résolution de problèmes au sein de l'entreprise.

3.1 Émergence d'un nouveau courant de recherche sur les résistances

Nous décrirons ici comment un courant de recherche alternatif sur les résistances au changement s'est développé en réaction au courant de recherche principal. Il s'est construit sur le constat que la diabolisation des résistances n'a pas su proposer de modes durables de management du changement. Il a détaillé les contributions à l'organisation plus positives des résistances, en soulignant notamment que le développement de visions alternatives du changement peut être considéré comme une forme d'engagement de ses destinataires et de leur attachement à l'identité de l'organisation. En fait, les résistances apparaissent comme un *sensemaking* des agents du changement face aux réactions de ses destinataires. Les résistances sont ce qu'on en fait et la manière dont on les perçoit va ensuite induire la manière dont on les traitera au sein de l'organisation.

3.1.1 Les résistances célébrées dans la littérature

Une conceptualisation récente des résistances les conçoit comme une contribution au succès du changement. Ce courant de recherche constate que la diabolisation des résistances n'a pas su proposer de modes durables de management du changement et souligne que cet état d'esprit peut remettre en question le succès du changement (Dent et Goldberg, 1999 ; Furst et Cable, 2008). De plus, des réactions négatives vis-à-vis du changement peuvent être motivées par des intentions positives (Piderit, 2000), et les managers intermédiaires, en particulier, peuvent apporter des contributions importantes au changement à travers leurs questionnements des affirmations et des compréhensions des agents du changement (Lüscher et Lewis, 2008 ; Woolridge, Schmid et Floyd, 2008). De même, la participation des employés et d'autres parties prenantes peut consolider le changement en remettant en question des suppositions a priori justifiées (Van Dam et al., 2008). De ce fait, certaines études vont jusqu'à souligner que, même si elles s'opposent aux agents du changement, les résistances

peuvent améliorer le changement. Elles doivent donc être encouragées voire célébrées (Dobosz-Bourne et Jankowicz, 2006 ; Ford et Ford, 2009).

D'après ce courant de recherche, les subordonnés résistent en faisant une contre-proposition, c'est-à-dire « un argument dans une conversation menée par quelqu'un qui est réceptif et volontaire face à une requête, tout en cherchant des ajustements » (Ford et al., 2008, p. 373). Les agents du changement devraient à leur tour procéder volontairement à cet ajustement, même si ce n'est pas ce qu'ils avaient envisagé initialement. De telles résistances, qu'elles soient réfléchies (Ford et al., 2008), productives (Courpasson, Dany et Clegg, 2012) ou facilitantes (Thomas et al., 2011), dépendent de la capacité des subordonnés à vouloir et pouvoir faire des contre-propositions. Réciproquement, elles reposent sur la volonté et la capacité des agents du changement à réaliser les ajustements nécessaires. De ce fait, les différents partis pris et les valeurs sur lesquelles ils reposent peuvent être conciliés « non pas à travers le conflit mais via une négociation entre des partis mutuellement raisonnables » (Dobosz-Bourne et Jankowicz, 2006, p. 2030).

Si les résistances sont perçues comme un élément central du changement accompli, les agents du changement sont alors tenus de les canaliser pour encourager et modeler les efforts vers le succès du changement. Ainsi, les résistances cessent d'être des comportements dysfonctionnels pour devenir le produit des interactions entre les agents et les destinataires du changement. Dans ces interactions, les agents créent du sens face aux réactions des destinataires du changement.

Ainsi, selon Ford et al. (2008, p. 371), il n'y aurait pas de résistances au changement qui existeraient en tant que phénomène indépendant du *sensemaking* des agents du changement. Cela ne veut pas dire que les destinataires du changement n'ont pas de réaction au changement, ni que leurs actions ne contrarient pas le changement. Elles le peuvent et elles le font. Ce que cela veut dire néanmoins, c'est qu'aucune de ces actions/réactions n'est en elle-même une résistance. Elles ne deviennent des résistances que lorsque les agents du changement les désignent en tant que résistances. En d'autres termes, les résistances n'existent que si les agents du changement nomment les efforts du changement des destinataires en tant que telles. Il est à noter qu'une tendance à le faire de manière trop précipitée ou irréfléchie peut entraver les efforts du changement (Thomas et Hardy, 2011).

3.1.2 Les résistances vues comme des contributions positives au changement

Les résistances peuvent contribuer positivement à l'existence d'un changement (Ford et al., 2008). En effet, le changement organisationnel introduit de nouveaux discours et modifie les discours existants et la manière dont ils se déroulent (Barrett et al., 1995 ; Czarniawska, 1997 ; Fairclough, 1992 ; Ford, 1999). Pourtant, ces nouveaux discours souffrent de leur nouveauté, de leur inexpérience et de leur aspect non familier (Barrett et al., 1995 ; Kanter, 1989, 2001, 2002) et ont donc du mal à s'imposer parmi les discours existants. De plus, les discours sont éphémères et disparaissent rapidement si on n'en parle pas (Berquist, 1993). Il devient alors évident qu'un des défis majeurs des agents du changement est de faire entendre les nouveaux discours, de créer des controverses à leur propos suffisamment souvent et durablement pour qu'ils prennent racine dans l'organisation (Barrett et al., 1995). C'est alors que les résistances prennent de la valeur car elles peuvent contribuer à l'existence de ces discours. Ainsi, même si les destinataires du changement s'en plaignent ou le critiquent – ce comportement a déjà été qualifié de résistances (Caruth et al., 1985) –, ils participent en réalité à l'existence des nouveaux discours et permettent aux agents du changement de le clarifier puis de lui donner davantage de légitimité. Les destinataires trouvent donc l'opportunité de traduire et de comprendre le changement, ce qui va contribuer ensuite à leur acceptation et à la mise en œuvre de ce dernier.

Ensuite, les résistances sont une forme possible d'engagement vis-à-vis du changement et, du fait que certaines sont les fruits d'une réflexion profonde, elles peuvent parfois refléter un plus haut niveau d'implication individuelle que l'acceptation (Ford et al., 2008). En effet, traiter les résistances d'irrationnelles suppose qu'elles sont le résultat de choix irréfléchis, inconsidérés et mal informés entre l'acceptation et la résistance (Brunsson, 1986). Cependant, dans le cas du changement d'attitude, il existe des mécanismes réfléchis et irréfléchis aussi bien pour l'acceptation que pour la résistance (Wegener et al., 2004). Ainsi, les attitudes basées sur un haut niveau d'information sont plus à même de générer des contre-arguments constructifs et plus difficiles à modifier que des attitudes basées sur de faibles niveaux d'information (Wegener et al., 2004). Il s'ensuit qu'un individu ayant un haut niveau d'information qui se laisse convaincre par les agents du changement peut apporter un soutien majeur à l'accomplissement du changement (Kim et Mauborgne, 2003 ; Kotter, 1995). La théorie de la réactivité (Brehm, 1966) propose d'ailleurs que les destinataires du changement hautement impliqués dans le succès de l'organisation, mais qui refusent un changement du

fait qu'il menace un élément de valeur à leurs yeux, puissent s'engager dans le processus de changement en exprimant leurs inquiétudes. Ce genre de comportements est fortement probable chez les individus ayant un fort engagement dans l'identité organisationnelle et la propriété psychologique (Dirks, Cummings et Pierce, 1996 ; Eccles et al., 1992). Ces individus se sentent alors parties prenantes de ce qui arrive à « leur » organisation ce qui peut aboutir à des objections et à des comportements de résistance – ces derniers étant le reflet de leur implication authentique et de leurs inquiétudes vis-à-vis de la viabilité ou du succès de l'organisation. Les agents du changement peuvent donc utiliser ces résistances comme des reflets de l'engagement des destinataires et les traiter comme des ressources de valeurs pour conduire et améliorer le processus de changement (Amason, 1996 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989).

3.1.3 Les résistances : un *sensemaking* des agents du changement face aux réactions des destinataires du changement

Dans les approches contemporaines du changement, les agents du changement apparaissent comme des arbitres qui décrivent les résistances comme un phénomène objectif dont l'existence est indépendante d'eux-mêmes (Ford et al., 2008). Cette supposition fait l'impasse sur le fait que le changement est constitué à la fois d'agents et de destinataires dont les problématiques potentielles vont déclencher un processus de *sensemaking* (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia, Thomas, Clark et Chittipeddi, 1994 ; Weick, 1995). Ainsi, le changement va interrompre les manières de faire habituelles de l'organisation et pousser ses membres à faire émerger de nouveaux processus à travers une série d'interactions pouvant conduire à une période d'ambiguïté (Mintzberg et Waters, 1985). Ce faisant, les agents du changement cherchent à déterminer « Comment cela pourra être réalisé ? » quand les destinataires essaient de répondre à la question « Que va-t-il advenir de moi ? » (Gioia et al., 1994). Commence alors un processus de *sensemaking* dans lequel les agents du changement vont présenter la réalité de manière apparemment objective comme si elle existait de manière indépendante d'eux et comme s'ils n'avaient rien à voir avec sa création (Berger et Luckmann, 1966).

Dans ce contexte, le phénomène de « prophéties autoréalisatrices » (*self-fulfilling prophecies*), aussi appelé effet Pygmalion, a été décrit comme ayant un impact significatif sur le *sensemaking* des agents du changement (Eden, 1984, 1988 ; Madon, Jussim et Eccles, 1997 ; Watzlawick, 1984). Ce phénomène est basé sur la croyance d'un individu – souvent

infondée – qu’un événement particulier va arriver dans le futur. L’individu va alors chercher à confirmer cette prophétie en créant du sens face aux actions et aux paroles des autres pour consolider le caractère inévitable de l’événement. Ce faisant, l’individu semble décrire une réalité pleine de conscience et d’objectivité plutôt qu’une production issue de son imaginaire personnel (Weick, 1979). C’est ainsi que les agents du changement, en anticipant des résistances, finissent par en trouver effectivement (Kanter et al., 1992). Cette anticipation va influencer la manière dont les agents envisagent le changement et les prédisposer à trouver des résistances, soutenant ainsi la vérité admise que les gens résistent au changement.

Scott et Lyman (1968) caractérisent un autre élément qui participe au *sensemaking* décrivant les résistances au changement : il s’agit des comptes rendus (*accounts*) effectués par les agents du changement pour expliquer leurs activités et les événements qui surviennent. Ces comptes rendus ont lieu lors d’échanges informels et permettent aux agents du changement de justifier un comportement ou un événement imprévu de manière à maintenir une relation favorable avec leurs auditeurs. Cependant, seuls les comptes rendus les plus proches de ce que « tout le monde sait déjà » ont la plus forte probabilité d’être acceptés par l’audience. En tant qu’idées reçues, les résistances constituent des comptes rendus tout à fait acceptables et c’est donc sans courir de risque que les agents du changement peuvent évoquer les résistances des destinataires du changement pour justifier un problème rencontré. Ce comportement est avantageux pour les agents du changement à la fois aux niveaux individuel et collectif car il soutient une terminologie standardisée et des croyances déjà bien ancrées dans la communauté des agents du changement. Ces derniers se trouvent ainsi absous de toute responsabilité vis-à-vis d’aspects imprévus ou négatifs du changement. Ces éléments contribuent à expliquer pourquoi tant de stratégies se sont focalisées sur les destinataires du changement sans se préoccuper outre mesure des actions des agents du changement (Kotter et Schlesinger, 1979).

3.2 Approche de Courpasson, Dany et Clegg (2012)

Après avoir évoqué l’émergence du nouveau courant de recherche traitant les résistances au changement comme une force pour l’organisation, nous aborderons ici ses fondements théoriques à travers l’approche de Courpasson, Dany et Clegg (2012). La dimension productive des résistances sera d’abord détaillée via trois principaux courants de recherche – la sociologie du travail, l’étude des résistances créatives et l’étude des résistances au changement. Ensuite, nous verrons que les auteurs ont constaté que le développement de

résistances productives ne va pas de soi. En effet, les conséquences potentiellement positives des résistances ne suffisent pas à en garantir l'acceptation par le top-management, qui requiert des capacités particulières pour trouver un compromis entre l'affirmation et la coopération. Cette approche de Courpasson et al. (2012) nous invitera à nous focaliser sur les liens d'interconnexion des acteurs organisationnels qui sont des « produits de chacun d'entre eux » (Steinberg, 1999, p. 208). Les résistances apparaissent alors comme un processus social et matériel continu qui est produit et soutenu par le travail d'acteurs s'engageant ouvertement dans « une véritable lutte ». Nous passerons donc de l'étude des résistances à l'étude des comportements des résistants car le changement est rendu possible du fait de ce qu'ils ajoutent à la situation sociale.

3.2.1 Perspectives théoriques alternatives

La dimension productive des résistances a été observée dans trois principaux courants de recherche : la sociologie du travail, l'étude des résistances créatives et l'étude des résistances au changement (Courpasson, Dany et Clegg, 2012).

Premièrement, la sociologie du travail a cherché à comprendre comment les travailleurs négociaient leurs horaires de travail ou leur productivité (Roy, 1952 ; Hodson, 1995). La littérature de ce courant de recherche montre que les groupes de travailleurs se servent des résistances pour négocier les règles de travail et produire de petits changements, qui prennent la forme d'ajustements permettant un fonctionnement quotidien relativement fluide. Cette approche conceptualise les résistances comme l'expression d'une opposition irréductible entre les travailleurs et la direction. Ainsi, même si l'astuce économique des salariés et leur caractère rationnel sont reconnus, leurs motivations sont perçues comme contraires aux intérêts de l'organisation (Roy, 1952 ; Duguid, 2006). Dans cette perspective, les travailleurs peuvent exercer une certaine liberté d'action du fait de l'existence de « zones grises » dans le processus de travail (Anteby, 2008). Cependant, les managers maintiennent un statu quo dans les relations de pouvoir avec eux car ils peuvent décider d'accepter ou de rejeter leurs revendications, dépendamment de leurs perceptions des intérêts de la direction.

Deuxièmement, l'étude des résistances créatives a mis en valeur le rôle fondamental de certaines pratiques discursives utilisant des formes de « distanciation » – notamment à travers l'ironie et la résistance subjective – pour résister au contrôle identitaire exercé par la direction. De ce point de vue, les résistances opèrent en opposition avec les tentatives de

contrôles culturels et idéologiques qui construisent l'organisation en cherchant à contrer les discours managériaux (Thomas, 2009). Elles créent littéralement de nouvelles identités qui challengent le pouvoir en place (Ewick et Silbey, 2003). Cependant, la capacité des résistants à générer des identités et des discours alternatifs est davantage postulée que constatée empiriquement dans les pratiques actuelles. De plus, ces recherches n'ont pas encore clarifié si les résistances ont un caractère productif pour l'organisation ou si elles ne sont utiles qu'à l'affirmation identitaire. En d'autres termes, cette approche cognitive et discursive des résistances n'explore pas les possibilités des travailleurs à aller au-delà de la zone de tolérance du top-management (Weeks, 2004).

Troisièmement, même si la plupart des recherches continuent à présenter les résistances au changement comme des réponses dysfonctionnelles voire nuisibles qui devraient être surmontées par des managers compétents, d'autres études commencent à considérer l'utilité des comportements de résistance. Ainsi, Ford et al. (2008) présentent ce qui peut être vu comme des résistances du point de vue des agents du changement comme une contre-proposition des agents du changement. Leur argumentation conceptualise les résistances comme un phénomène social plutôt que psychologique. Cependant, leur approche semble considérer que le potentiel des résistances dépend principalement des agents du changement. En effet, ces derniers apparaissent comme les détenteurs du pouvoir de décider si les résistances sont utiles ou non dans la production d'ajustements de l'ampleur et de la mise en œuvre du changement. En d'autres termes, cette approche confirme la mainmise des top-managers sur le processus de changement car ils ont le pouvoir de désigner ce qui doit être vu comme des résistances et ce qui peut être perçu comme des suggestions utiles.

3.2.2 Développer des résistances productives ne va pas de soi

Les conséquences potentiellement positives de résistances apparemment productives ne suffisent pas à garantir l'acceptation de ces dernières par le top-management (Courpasson et al., 2012). Un premier obstacle à cette acceptation réside dans le risque que le top-management ne perçoive pas l'intérêt des revendications des résistants. Cet obstacle est d'autant plus grand dans le contexte déjà bien connu (Fox, 1974) où les top-managers ne font pas confiance aux employés et partent du principe qu'ils sont peu enthousiastes à l'idée de changer ou de faire des efforts supplémentaires. Une autre raison qui peut pousser les top-managers à rejeter les résistances plutôt qu'à se les réapproprier vient de leur peur de voir leurs actions précédentes perdre en légitimité. C'est ainsi qu'ils refuseront de modifier la

planification du changement ou de se montrer magnanimes par peur de « perdre la face » si la pertinence des arguments des résistants était avérée. Il s'agira donc de ne pas surestimer la capacité et la volonté des top-managers à accepter les résistances au changement.

Passer de l'affirmation à la coopération pour trouver un compromis (O'Mahony et Bechky, 2008) n'est pas chose facile car cela requiert des capacités particulières non seulement de la part des top-managers mais également de la part des résistants eux-mêmes. Ainsi, les pratiques positives et coopératives du pouvoir (Foucault, 1977 ; Haugaard et Clegg, 2009) ne peuvent pas être considérées comme allant de soi chez les managers, tout particulièrement dans des contextes où le respect de la hiérarchie et le contrôle ont longtemps été la norme. Dans leur opposition aux politiques qu'ils considèrent improductives pour l'organisation, les résistants devront donc faire preuve de prudence dans leurs pratiques positives du pouvoir.

En conséquence, malgré la capacité de l'organisation à favoriser le dialogue et à distribuer le pouvoir entre les mains de plusieurs acteurs organisationnels (Stark, 1999 ; Courpasson et Clegg, 2012), les résistants devront être capables de prouver que leur interprétation d'une situation donnée est meilleure que celles de top-managers ou d'autres experts. Ils devront également construire habilement leurs propositions pour montrer que leurs comportements peuvent s'avérer constructifs pour l'organisation même s'ils s'opposent aux politiques en place. Autrement dit, la création de résistances productives nécessite que les résistances soient capables de réorganiser temporairement les relations de pouvoir en présence pour prendre les rênes de la planification du changement qui était censée les mobiliser. Il s'agira donc pour les top-managers d'accepter pour un temps le leadership des résistants, notamment dans la définition des priorités et de la mise en œuvre du changement, même si cela remet en question les prérogatives existantes.

3.2.3 De la notion de résistances aux comportements des résistants

Dans leur approche, Courpasson et al. (2012) nous invitent à voir les acteurs organisationnels comme des « produits de chacun d'entre eux » (Steinberg, 1999, p. 208) et non comme des entités séparées qui travailleraient en opposition et formeraient leurs revendications sur le principe de la confrontation. Cette perspective se positionne en rupture avec le courant de recherche dominant qui présente les résistants comme des acteurs isolés s'organisant exclusivement autour de leurs valeurs et intérêts personnels (Ackroyd et Thompson, 1999). Le courant dominant fait ainsi apparaître les résistances comme des comportements déviants.

Courpasson et al. (2012) proposent donc une autre perception des résistances. Alors que la vision dominante des résistances présente les décideurs et les destinataires dans des rôles figés, ces auteurs décrivent les résistances comme un processus social et matériel continu qui est produit et soutenu par le travail d'acteurs s'engageant ouvertement dans une véritable lutte. Dès lors, l'action de résister devient un véritable « travail » qui nécessite une capacité à générer des productions sociales et matérielles collectives s'avérant couronnées de succès quand elles font bouger les relations de pouvoir en place.

Ainsi, les productions des résistants vont forcer le top-management à identifier des problématiques qui ne l'avaient pas été auparavant et à coopérer avec les résistants pour intégrer leurs analyses dans l'agenda de l'organisation. Des résistances productives vont donc émerger du travail continu des résistants d'autant plus que, dans certaines circonstances, « les travailleurs pourraient mieux que les managers savoir ce qui est bon pour l'entreprise » (Duguid, 2006, p. 1797).

En d'autres termes, l'action de résister est ce qu'un individu accomplit quand il décide qu'un contexte managérial donné est inapproprié. Le changement est rendu possible du fait de ce que les résistants ajoutent à la situation sociale. Dès lors, l'apport principal des résistances selon Courpasson et al. (2012) se situe dans la capacité des résistants à challenger les relations de pouvoir et à forcer les top-managers à les reconnaître comme des interlocuteurs crédibles. Par voie de conséquence, ces auteurs proposent que les recherches sur les résistances productives se poursuivent en se focalisant sur leurs capacités à produire des compétences et des connaissances (Orlikowski, 2002). Les compétences collectives et les connaissances tacites partagées parmi les employés pourraient être étudiées dans cette perspective, notamment dans leur capacité à faciliter une mobilisation massive de l'organisation.

3.3 Les résistances vues comme une influence positive

Dans son introduction d'une parution du *Journal of Organizational Change Management*, Downs (2012) pose une question fondamentale : que pouvons-nous apprendre si les résistances sont perçues comme un élément essentiel du changement et non comme quelque chose qui doit être éradiqué ? Nous allons développer ici trois articles de cette revue pour tenter de répondre à cette question. S'intégrant dans le courant de recherche alternatif qui décrit les apports des résistances à l'organisation, ces articles montrent que 1) les résistances basées sur l'identité peuvent être un atout pour le changement organisationnel, 2) les

résistances peuvent consolider le processus de découplage des pressions institutionnelles par l'organisation, et 3) les résistances peuvent contribuer à la performance et à la résolution de problèmes au sein de l'entreprise. Notre thèse s'intégrera au courant de recherche alternatif pour développer les apports des résistants au changement à l'apprentissage organisationnel.

3.3.1 Les résistances basées sur l'identité peuvent être un atout pour le changement organisationnel

Mahadevan (2012) explore les significations fondamentales des résistances au changement en étudiant comment une entreprise de haute technologie allemande a fait face à une augmentation du nombre d'employés étrangers au sein de son personnel. À travers une analyse des récits de vie, l'auteur démontre que les anciennes stratégies pour s'adapter à la diversité au sein de l'organisation – incluant la focalisation sur ce qui rassemble les salariés ou sur une même langue (l'allemand) – entravent maintenant le changement. Son argumentation indique que les résistances au changement basées sur l'identité sont essentiellement les résultats d'une incapacité de l'organisation à concilier les conditions actuelles avec les identités passées.

Pour dépasser ces difficultés, Mahadevan (2012) suggère de voir les résistances au changement comme un travail identitaire et d'employer des stratégies pour clarifier et faire évoluer les identités individuelles. Ainsi, l'auteur propose d'analyser les résistances pour tenter de faire le lien entre l'identité organisationnelle passée et le changement présent à travers les récits émergents du soi. En effet, ces récits émergents sont des histoires dont la fin n'est pas encore connue et qui portent en leur sein la possibilité d'un sensemaking à travers l'identité organisationnelle passée. De ce fait, les résistances au changement basées sur l'identité peuvent être considérées comme un atout potentiel.

Mahadevan (2012) souligne que les récits rétrospectifs, par opposition aux récits émergents, limitent le champ des interprétations possibles du fait des relations de causalité qu'elles cristallisent entre le soi collectif et le changement. Cependant, quand elles sont analysées ensemble, ces deux types de récits permettent aux chercheurs et aux praticiens d'identifier le sens profond des résistances basées sur l'identité et d'utiliser ce sens pour conduire le changement organisationnel. Ajoutés à des métaphores-clés sur l'identité organisationnelle, ces deux types de récits peuvent souligner quelles histoires faisaient sens dans le passé et quelles histoires tentent de lier ce passé avec le présent. Comprendre ce processus subtil de

sensemaking peut donc permettre de mettre en œuvre des mesures managériales-clés pour adapter les ressources du passé à un nouveau présent. Ainsi, cet article contribue à montrer que les résistances au changement basées sur l'identité peuvent constituer un atout considérable pour le changement organisationnel.

3.3.2 Les résistances comme apport au processus de découplage des pressions institutionnelles

Pitsakis, Biniari et Kuin (2012) se focalisent sur le management des multiples identités des membres de l'organisation. Leur question de recherche est : quand une organisation résiste au changement provenant de pressions institutionnelles externes, comment ses employés réagissent-ils ? Les auteurs suggèrent que les résistances à un niveau organisationnel vont entraîner une exploration identitaire parmi les membres de l'organisation – appelés « cibles » dans cet article – qui va suivre trois scénarii potentiels : soit les cibles s'identifient à l'organisation, soit elles s'identifient à l'institution, soit elles s'identifient aux deux.

Les auteurs proposent alors d'envisager le changement organisationnel à un niveau micro. Pour soutenir cette approche, ils créent un modèle multidimensionnel qui explore la manière dont les cibles naviguent entre leurs multiples identités quand elles doivent faire face à des menaces provenant de pressions externes.

Leurs conclusions soulignent que trois voies sont possibles dans les scénarii envisagés :

- soit les cibles qui se sont identifiées à l'organisation percevront les pressions externes comme des menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Elles seront alors tentées de soutenir la décision des managers de résister à ces pressions.
- soit les cibles qui se sont identifiées à l'institution percevront ces mêmes pressions externes comme la révélation d'un nouveau rôle. Elles auront alors tendance à résister aux résistances de l'organisation.
- soit les cibles s'étant identifiées à la fois à l'organisation et à l'institution se verront comme des « faiseurs de changement » après avoir décidé que les pressions externes sont une opportunité de se redéfinir. Elles chercheront alors à saper le comportement de résistance des managers face à l'institution.

Dans leur approche, Pitsakis, Biniari et Kuin (2012) proposent donc une manière de lier des processus individuels micro d'identification et de management identitaire avec le processus

organisationnel de découplage des pressions du changement à un niveau macro. De cette façon, ils explorent comment les comportements des membres de l'organisation – notamment les comportements de résistance au changement – peuvent soit soutenir, soit saper les décisions stratégiques de l'organisation face aux pressions institutionnelles. Leur modèle suggère que, même si l'organisation peut tomber dans des « pièges identitaires » (Bouchikhi et Kimberley, 2003) de résistances aux pressions externes, ses membres peuvent aussi avoir un engagement plus important pour surpasser ces pièges à travers la construction d'une nouvelle identité qui recouvrira à la fois les identités organisationnelles et institutionnelles. Cette étude contribue donc elle aussi à montrer que les résistances au changement peuvent être considérées comme une force pour l'organisation.

3.3.3 Les résistances peuvent contribuer à la performance et à la résolution de problèmes

Binci, Cerruit et Donnarumma (2012) basent leur article sur les travaux de Nord et Jermier (1994). Ces derniers partent du principe qu'en sciences physiques, les résistances ne sont pas toujours un problème. C'est une barrière qui empêche quelque chose de bouger, mais également un élément de valeur si on souhaite maintenir quelque chose en place ou si on cherche à générer de la chaleur ou de l'électricité par friction. Ainsi, à travers leur étude des *high-reliability organisations* (HROs), Binci, Cerruit et Donnarumma (2012) s'évertuent à montrer le caractère positif des résistances au changement pour l'organisation.

Le rôle des HROs peut varier de la diminution du taux d'accidents liés au feu à l'amélioration de la sécurité des patients dans les hôpitaux en passant par la continuité du service dans les réseaux électriques. Les échecs des HROs peuvent donc s'avérer très coûteux en matière économique mais également en vies humaines. Les auteurs explorent la question suivante : est-ce que les résistances représentent une ressource organisationnelle, plutôt qu'un phénomène à surmonter ou à éliminer totalement pour que le changement soit possible ? Pour répondre à cette question de recherche, ils analysent le rôle des résistances dans un projet de changement au sein des services publics italiens. L'annonce du changement a entraîné un état d'anxiété et de peur, et dans les jours qui ont suivi, le projet a été sujet à suspicions.

Les auteurs se sont focalisés notamment sur l'état d'esprit vis-à-vis du changement dans l'entreprise de services publics étudiée. Ainsi, ils ont observé que malgré la crainte initiale que le projet pouvait causer une réduction des ressources humaines et technologiques, les

acteurs du changement ont progressivement compris que l'objectif principal était de transformer les équipes de maintenance en des groupes de haut niveau de performance utilisant les ressources de manière plus efficiente. La confiance dans le changement proposé et l'implication des salariés ont alors permis de développer les perceptions des bénéfices possibles du projet. En conclusion, Binci, Cerruit et Donnarumma (2012) soulignent que des perspectives divergentes et des doutes – traduits dans l'entreprise par des résistances au changement – ont permis à l'organisation de se constituer un plus large éventail d'idées sur la manière dont elle réalisait ses activités et sur ce qu'elle pouvait faire pour les améliorer.

Ainsi, agents et destinataires du changement ont exploité ensemble les *feedbacks*, le scepticisme, les doutes et les critiques pour mieux recréer le changement. Des efforts supplémentaires ont été requis de la part des leaders de projets pour réviser continuellement la proposition initiale. Cependant, cette recherche de compromis à l'intérieur des équipes a permis de gérer les conflits et de réconcilier les différents intérêts pour mieux préserver les niveaux élevés de performance et contribuer activement à la résolution de problèmes (Weick et al., 1999). En outre, les résistances au changement ont constitué une forme d'inertie active et constructive (Weick et al., 1999) qui, en interagissant avec les initiatives du changement, a contribué à un meilleur réajustement du changement. Binci et al. (2012) concluent donc leur étude en soulignant qu'au lieu de chercher à éliminer les résistances, l'organisation pourrait en tenir compte dans le but de renforcer la sécurité et éviter les erreurs.

Conclusion

Face à l'incapacité du courant de recherche principal à proposer des solutions efficaces aux résistances au changement qu'il considérait comme problématiques, nous avons vu qu'un courant de recherche plus récent les a envisagées comme une force positive pour l'organisation. L'analyse critique de ces deux courants nous conduit à formuler la question suivante : pourquoi ne pas considérer les aspects problématiques des résistances – évoqués par le courant principal – comme des forces pour l'organisation – développées par le courant de recherche alternatif ?

Dans cette perspective, nous allons notamment chercher à évaluer dans quelle mesure les comportements de résistance peuvent constituer des vecteurs d'apprentissage organisationnel. Nous avons vu dans ce deuxième chapitre qu'une solution pour atténuer les résistances serait

de faire évoluer l'entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Dans notre thèse, nous chercherons à montrer que l'organisation apprenante peut constituer un objectif idéal à atteindre. En favorisant le développement d'une culture d'entreprise tournée vers un apprentissage individuel et organisationnel continu, cet objectif permettra de percevoir les comportements de résistance comme une participation à l'émergence de solutions alternatives pour l'organisation. C'est l'approche que nous allons développer grâce au chapitre suivant qui sera consacré aux apprentissages et aux formes de gouvernances.

CHAPITRE 3 : APPRENTISSAGES ET GOUVERNANCES

Dans le premier chapitre, nous avons montré comment un processus de *sensemaking* redéfinit progressivement l'identité organisationnelle en réaction à l'ambiguïté que le changement génère en son sein. Après avoir posé dans le deuxième chapitre le cadre nous permettant d'étudier les influences positives des comportements des résistants, nous chercherons dans le troisième à faire le lien entre les concepts des deux premiers chapitres. Ainsi, nous envisagerons l'apprentissage comme une conséquence possible des comportements de résistances et l'identité comme une influence du processus de *sensemaking* inclus dans l'apprentissage. Les bases conceptuelles seront ainsi posées pour préparer l'intégration des résistants au changement à la gouvernance cognitive de l'organisation au sein de notre thèse. Il s'agira d'appréhender cette intégration à travers les conflits liés aux réactions de défense de l'identité organisationnelle par les résistants.

Le troisième chapitre comprendra trois parties. La première partie sera consacrée à l'apprentissage individuel. Après avoir défini cette dimension de l'apprentissage, elle nous permettra tout d'abord de mieux comprendre le processus de *sensemaking* qu'il contient à travers l'approche d'assimilation-accommodation de Piaget (1959) et d'autres conceptions complémentaires. Ensuite, nous détaillerons le lien entre l'apprentissage et le changement (Bateson, 1977), notamment à travers le concept de *pattern*, avant de nous intéresser au potentiel des résistances au changement à induire l'émergence de solutions alternatives au sein de l'organisation (Cintas, Cousineau et Langlois, 2016).

La deuxième partie posera les bases préalables à l'étude de l'apprentissage organisationnel. Dans un premier temps, nous définirons ce processus à travers plusieurs travaux de la littérature, avant d'en détailler les configurations (Leroy, 1998). Nous soulignerons aussi que l'apprentissage organisationnel passe par l'apprentissage de l'environnement ainsi que l'apprentissage de soi-même. Dans un second temps, nous présenterons les différents niveaux d'apprentissage avant d'exposer le processus d'apprentissage simple et double boucle (Argyris et Schön, 1978). Dans un troisième temps, nous ferons apparaître l'apprentissage comme un processus devant participer à l'émergence d'une organisation apprenante, ce qui nous permettra d'intégrer le concept d'identité organisationnelle dans ce processus (Brown et Starkey, 2000).

La troisième partie détaillera les concepts de gouvernances, de parties prenantes et de conflits. D'abord, envisager les gouvernances actionnariale, partenariale et cognitive nous amènera à nous rendre compte que l'apprentissage organisationnel a intégré tardivement les enjeux de la gouvernance des entreprises (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c). Ensuite, la théorie des parties prenantes permettra d'élargir les parties prenantes de l'entreprise à l'ensemble des membres de l'organisation pouvant participer à la création de valeur, et non pas seulement aux seuls actionnaires (Freeman, 2001). Le troisième volet sur les conflits d'intérêts et les conflits comportementaux (Charreaux, 2004) préparera l'intégration des résistants au changement comme de véritables parties prenantes de la gouvernance cognitive de l'organisation par le biais des conflits liés à leurs réactions de défense de l'identité.

1. Apprentissage individuel

Nous commencerons notre chapitre sur l'apprentissage et la gouvernance par une première partie détaillant l'apprentissage au niveau individuel. Les niveaux individuel et organisationnel seront envisagés ensemble et en complémentarité dans ce travail de recherche car « l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel » (Argyris et Schön, 1978). Dans cette première partie, nous développerons le concept d'apprentissage individuel à travers ses liens avec le changement, l'expérience et le concept de *pattern* mais également avec la création de sens, l'identité et les résistances au changement. Nous organiserons notre raisonnement de la manière suivante.

Dans une première sous-partie, nous poserons les bases de notre étude de l'apprentissage individuel en définissant ce concept grâce à plusieurs études de la littérature. Une comparaison des multiples définitions identifiées nous permettra de faire ressortir les liens de l'apprentissage individuel avec le changement, l'expérience, la création de sens, l'identité et l'apprentissage organisationnel. Nous envisagerons ensuite l'apprentissage individuel à travers l'approche de Piaget (1959) qui montre que, quand les schèmes individuels ne peuvent assimiler complètement des événements sans commune mesure, les individus doivent accommoder leurs schèmes de pensée pour pouvoir penser un changement nouveau. De plus, la distinction de plusieurs niveaux d'apprentissage nous amènera à mieux comprendre la production des compétences et également le mécanisme par lequel des résistances vont freiner les apprentissages futurs.

La deuxième sous-partie se focalisera principalement sur le lien de l'apprentissage individuel avec le changement et le concept de *pattern*. A travers les travaux de Bateson (1977) qu'on peut rapprocher de ceux de Watzlawick et al. (1975), nous ferons apparaître le processus d'apprentissage individuel comme un changement de cadre de référence. Ensuite, nous nous intéresserons au concept de *pattern* qui nous permettra d'explorer plus particulièrement l'influence de l'apprentissage sur les résistances au changement. Par ailleurs, en abordant le lien entre les niveaux de profondeur des *patterns* et les niveaux d'apprentissage distinctifs, nous pourrons envisager les dimensions informationnelle ou transformationnelle du processus individuel d'apprentissage.

Dans la troisième sous-partie, d'autres concepts en lien avec l'apprentissage individuel seront explorés. L'approche de Mezirow (2000) permettra d'envisager l'apprentissage individuel comme un besoin fondamental de comprendre et de donner du sens à notre expérience. Le détail de plusieurs modes de création de sens mis en perspective avec la théorie de la transformation offrira la possibilité de tenir compte de l'expérience pour arriver au meilleur jugement possible. Ensuite, nous montrerons que l'identité peut soit favoriser l'apprentissage – par exemple, dans la participation de l'individu à des communautés de pratique – soit le défavoriser – quand elle complique la pensée collaborative et le développement d'une compétence sociale. Nous nous intéresserons de plus au pouvoir créateur des résistances au changement : elles peuvent amener l'individu et l'organisation à développer des solutions alternatives pour réagir à des situations de crise.

1.1 Bases préalables à l'étude de l'apprentissage individuel

Pour mieux cerner le concept d'apprentissage individuel, il s'agira d'en comprendre le processus, ce qui revient à répondre à la question « qu'est-ce qu'apprendre ? ». De plus, il conviendra d'en préciser le produit et donc de répondre à la question « qu'apprend-t-on ? ». Nous définirons ici le concept d'apprentissage individuel en lien avec le changement, l'expérience, la création de sens, l'identité et l'apprentissage organisationnel. Nous l'envisagerons ensuite à travers l'approche de Piaget (1959) comme un processus d'assimilation/accommodation et distinguerons plusieurs niveaux d'apprentissage qui produisent des compétences mais également des résistances face à de futurs apprentissages.

1.1.1 Définitions de l'apprentissage individuel

Selon Piaget (1926, 1971), le processus d'apprentissage individuel n'a de sens que face aux situations de changement. Par voie de conséquence, apprendre c'est en partie savoir s'adapter à ces nouveautés. Ainsi, l'individu qui apprend est non seulement en relation avec les connaissances qu'il apprend mais il organise et s'adapte également à son environnement au fur et à mesure qu'il apprend. Cette approche nous permet de faire le lien entre apprentissage et changement qui sont deux concepts phares étudiés dans cette thèse.

Guilhon (1996) définit l'apprentissage individuel comme un processus, une suite d'actions cognitives ou physiques à travers lesquelles l'individu augmente sa connaissance ou son savoir-faire. De son côté, Fillol (2004, p. 34) le définit comme « le processus par lequel un individu apprend c'est-à-dire acquiert de nouvelles connaissances, notamment la formation continue ou l'expérience. Le terme d'apprentissage recouvre à la fois la notion de produit et de processus. » Selon Argyris et Schön (1978), l'apprentissage individuel se produit quand une nouvelle connaissance est transférée dans des comportements reproductibles. L'apprentissage individuel peut aussi être vu comme l'acquisition d'habiletés ou de savoir-faire qui impliquent une capacité physique à produire des actions et l'acquisition de savoir-pourquoi qui implique une capacité d'articuler la compréhension conceptuelle de l'expérience (Kim, 1993). À travers ces premières définitions, nous pouvons voir que l'apprentissage et l'expérience sont liés de manière indissociable, ce que confirme le tableau T1 qui regroupe quelques définitions de l'apprentissage individuel.

Tableau T1 : Quelques définitions de l'apprentissage (source : Balleux, 2000)

Auteurs	Définitions
Lindeman (1926)	Apprendre est un processus au cours duquel l'apprenant prend conscience de l'expérience.
Dewey (1938)	Chaque expérience devrait contribuer à préparer une personne à des expériences futures, plus poussées et plus profitables.
Bruner (1966)	Apprendre est un processus et non un résultat, un produit.
Rogers (1969)	Apprendre doit passer par un apprentissage expérientiel, important pour une personne et lourd de significations.
Torbert (1972)	Apprendre est un aspect ordinaire de nos actions sur l'environnement dans l'accomplissement de nos préoccupations ultimes.
Coleman (1976)	Apprendre procède de l'action qui permet de mettre à l'épreuve et d'observer les conséquences de cette action.
Keeton (1976)	L'apprentissage expérientiel est celui qui survient en dehors de salles de classe.

Keeton et Tate (1978)	En apprentissage expérientiel, l'apprenant est en contact direct avec la réalité qu'il étudie.
Jarvis (1983)	Apprendre est l'acquisition de connaissances, habiletés et attitudes, par l'étude, l'expérience et l'enseignement.
Kolb (1984)	Apprendre est le processus par lequel le savoir est créé à travers la transformation de l'expérience.
Knowles (1990)	L'expérience de l'adulte s'inscrit dans sa personne et son identité et constitue la plus riche ressource de l'apprentissage.
Boud et al. (1985)	Apprendre est la réponse par la réflexion à une situation ou à un événement.
Jarvis (1987)	Apprendre est la transformation de l'expérience dans la connaissance, les habiletés et les attitudes.
Burnard (1988)	L'apprentissage expérientiel est vu comme toute activité d'apprentissage qui facilite le développement de la connaissance expérientielle.
Mezirow (1991)	Apprendre est un processus qui produit une nouvelle interprétation de sens ou révisé les anciennes interprétations de sens de notre expérience.
Jarvis (1991)	Apprendre est un processus continu qui cherche à donner un sens à l'expérience quotidienne, à la jonction de la conscience humaine avec le temps, l'espace, la société et leurs multiples relations.

Du fait des définitions ci-dessus, nous envisagerons dans cette thèse l'apprentissage individuel en lien direct avec l'expérience mais également en lien avec la création de sens et l'identité. Par ailleurs, comme le proposent Argyris et Schön (1978), « l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel. » Les apprentissages individuel et organisationnel seront donc envisagés ensemble et en complémentarité dans ce travail de recherche.

1.1.2 Approche de Piaget (1959) : Assimilation/Accommodation

Précurseurs de l'analyse de l'apprentissage individuel, les behavioristes ont fondé leur théorie sur le concept de stimulus-réponse pour expliquer le comportement humain via un schéma mécaniste (Fillol, 2004). Selon eux, le comportement humain passerait par un conditionnement (voir par exemple l'expérience de Pavlov) ne conférant à l'individu aucune spécificité. Cette approche a été considérée comme trop réductrice par les tenants de l'approche cognitive qui ont proposé une autre conception de l'apprentissage. Selon ces auteurs, l'apprentissage individuel serait un changement dans le niveau de connaissance. Par voie de conséquence, l'individu ne fait pas que recevoir des stimuli, il est acteur du processus d'acquisition de connaissances.

Adepte de cette théorie, Piaget (1971) considère nécessaire à tout apprentissage un passage par la confusion. Selon lui, dirigeants et salariés ont tendance à donner un sens au changement

en s'appuyant sur leurs schèmes de pensée habituels. Piaget (1959) soutient donc qu'apprendre implique une modification des représentations mentales de l'individu. Partant de ce principe, deux processus différents d'apprentissage sont mis en œuvre : l'assimilation et l'accommodation. Le processus d'assimilation se caractérise par l'intégration d'une nouvelle information et l'enrichissement des schèmes de pensée existants sans qu'il y ait de remise en cause de ces derniers. A contrario, le processus d'accommodation décrit un développement de l'intelligence supposant un changement des modèles mentaux et des connaissances déjà acquises dans l'objectif d'intégrer la nouvelle donnée. Dans la majorité des cas, les individus vont assimiler les informations, ajoutant ainsi les nouvelles données à leur mémoire. L'accommodation interviendra seulement lorsque l'assimilation ne sera plus possible.

Ainsi, Piaget (1959) définit l'apprentissage comme un processus d'accommodation des représentations mentales, autrement dit un ensemble de mécanismes dont le produit ou le contenu reste à préciser.

1.1.3 Conceptions complémentaires de l'apprentissage individuel

Pour compléter l'approche de Piaget, nous envisageons ici des conceptions complémentaires de l'apprentissage grâce à l'étude de Fillol (2004).

À travers son étude de la chaîne de transformation des données en compétences, Mack (1995) a apporté des précisions sur le contenu de l'apprentissage. Les données sont la matière brute qui révèle aux individus l'existence des choses. Par accumulation et juxtaposition, celles-ci se transforment en informations qui, structurées, organisées et classées vont devenir une connaissance tacite ou explicite. Le dernier stade de transformation de Mack correspond à la production de compétences. Ainsi, selon Mack (1995), l'apprentissage produit la connaissance et la compétence à travers la chaîne de transformation des données. Cette distinction du type de contenu de l'apprentissage révèle et explique les différents niveaux d'apprentissage mis en évidence par les auteurs.

Les théoriciens du domaine de l'apprentissage spécifient et hiérarchisent différents niveaux d'apprentissage. Ainsi, Kim (1993) développe notamment un modèle basé sur l'apprentissage opérationnel et conceptuel. Si le premier correspond à l'acquisition de savoir-faire, impliquant la capacité physique d'agir, le second requiert la compréhension et l'articulation des connaissances.

Schein (1993), quant à lui, effectue également une distinction entre trois niveaux d'apprentissage :

- *l'acquisition de savoirs*, qui correspond à l'intégration d'informations dans notre base de connaissances
- *l'acquisition de compétences et de routines comportementales*. L'auteur crée un lien explicite entre ce second niveau et le béhaviorisme : un comportement correct est immédiatement récompensé tandis que les erreurs ne sont pas sanctionnées. Relativement lent, ce processus génère cependant de nouvelles habitudes et routines chez l'individu, assurant ainsi un apprentissage durable
- *l'apprentissage émotionnel*, qui est associé aux expériences de Pavlov. Ces dernières présentent le comportement d'un animal conditionné par des stimuli et un mécanisme de récompense. Schein (1993) transpose les résultats de ces expériences à l'apprentissage individuel de la manière suivante : les actions réprimées engendrent une peur bloquant l'individu dans ses choix futurs. Il crée des résistances à un nouvel apprentissage et ne modifie pas ses modèles mentaux. Ainsi, l'apprentissage émotionnel est durable et difficilement modifiable.

Argyris et Schön (1978) proposent le modèle le plus complet, repris sous différentes formes par de nombreux auteurs. Ainsi, leur apprentissage à simple boucle est assimilable à l'apprentissage d'adaptation (Senge, 1990), à l'apprentissage opérationnel (Kim, 1993) ou encore à l'apprentissage de savoirs (Schein, 1993). L'apprentissage à double boucle est proche de l'apprentissage conceptuel (Kim, 1993) ou de l'apprentissage « pourquoi » (Moingeon, 1998). Nous détaillerons l'approche d'Argyris et Schön (1978) dans la partie sur l'apprentissage organisationnel car elle fait le lien entre apprentissages individuel et organisationnel.

1.2 L'apprentissage individuel en lien avec le changement de patterns

Nous aborderons maintenant l'apprentissage individuel à travers ses liens avec d'autres concepts. Si le lien entre apprentissage et changement est fondamental dans cette thèse, faisant ainsi apparaître l'apprentissage comme un changement de cadre de référence, le lien entre apprentissage et *pattern* permettra d'explorer notamment l'influence de l'apprentissage sur les résistances au changement. Les niveaux de profondeur des *patterns* seront également abordés en lien avec des niveaux d'apprentissage distinctifs pour nous permettre d'envisager les processus d'apprentissage informationnels et transformationnels.

1.2.1 Approche de Bateson (1977) : lien entre apprentissage et changement

Selon Bateson (1977), l'apprentissage implique nécessairement un changement. À travers ses travaux sur l'écologie de l'esprit, il effectue le lien entre changement et apprentissage via le raisonnement suivant.

L'auteur part du principe que la forme la plus simple de changement est le mouvement. De ce point de vue, tout changement implique donc un processus (Autissier et al., 2014). Il se base ensuite sur les travaux de Newton pour identifier les différentes formes de changement : la position (ou le mouvement zéro), la vitesse constante, l'accélération du processus ou son ralentissement, le taux de changement de l'accélération ou du ralentissement. Chaque processus étant différent, il correspond à un changement différent.

Le raisonnement de l'auteur se poursuit en spécifiant que l'apprentissage passe obligatoirement par un processus « d'essai-erreur ». Selon Bateson (1977), l'apprentissage n'a lieu que lorsque l'individu est en mesure de corriger ses erreurs. A contrario, reproduire la même erreur souligne l'absence d'apprentissage. Ces postulats lui permettent de spécifier les différentes formes d'apprentissage: l'*apprentissage zéro* correspond à toute action non susceptible d'être corrigée par un processus d'essai-erreur. C'est une simple réception d'information provenant d'un événement extérieur. L'*apprentissage I* comprend un processus d'essai-erreur. Suivant ce processus, tout individu confronté à un mauvais choix va revoir ce choix dans le cadre d'un ensemble inchangé de choix possibles. L'*apprentissage II* correspond quant à lui à la révision de l'ensemble des choix qui s'offrent à l'individu.

Le lien entre changement et apprentissage est alors présenté de la manière suivante : 1) l'apprentissage zéro se caractérise par la spécificité de la réponse qui n'est pas susceptible de correction qu'elle soit juste ou fausse. Cette forme d'apprentissage correspond donc à la position définie par Bateson (1977) ou absence de changement. 2) l'apprentissage I est un changement dans la spécificité de la réponse. Tout en restant à l'intérieur d'un ensemble inchangé de possibilités, il implique une correction des erreurs passées. 3) l'apprentissage II correspond à un changement dans le processus d'apprentissage I car il constitue un changement correcteur de l'ensemble des possibilités où s'effectue le choix. Il implique donc la prise en compte d'un nouvel ensemble de choix.

Dans cette thèse, nous considérerons les travaux de Bateson (1977) en lien avec ceux de Watzlawick et al. (1975), car le passage du niveau I au niveau II s'opère via un changement dans le changement de niveau I. Watzlawick et al. (1975) interprètent ce changement comme un changement de cadre de référence. Dans certaines situations, l'apprentissage individuel peut donc être lui-aussi considéré comme un changement de cadre de référence.

1.2.2 Apprentissage dans l'action et concept de *pattern*

L'apprentissage dans l'action (*Action Learning*) est probablement le plus connu et le plus utilisé dans les organisations (Marsick et O'Neil, 1999 ; McGill et Beaty, 1995 ; Revans, 1982). Ce processus de réflexion et d'apprentissage vise la résolution de problèmes concrets et l'atteinte de meilleurs résultats par des professionnels ou des gestionnaires, considérés comme des experts du terrain (Baron et Baron, 2015). Il considère que les individus possèdent des façons habituelles et inconscientes de voir, de penser et d'agir qui contribuent à leurs difficultés et à leurs insatisfactions récurrentes. Ces habitudes tacites sont décrites dans la littérature comme des modèles mentaux, des cadres de référence ou des *patterns* (Senge, 1990 ; Mezirow, 2000 ; Baron, 2007).

Sans équivalent véritable en français, le concept de *pattern* évoque des habitudes tacites de perception, de pensée et d'action. L'utilisation de ce terme sera privilégiée dans ce mémoire de thèse car il présente l'avantage d'être employé autant par la population générale que par les scientifiques qui étudient les processus personnels tacites (Bateson, 1977 ; Cook-Greuter et Soulen, 2007 ; Glaser et Strauss, 1999).

Souvent à l'origine de difficultés et d'insatisfactions récurrentes (Argyris et Schön, 1974 ; Torbert, 1999, 2004), les *patterns* peuvent prendre la forme de :

- *perceptions*, correspondant à des a priori et des préjugés qui agissent comme des filtres perceptuels
- *stratégies*. Elles s'expriment à travers des attitudes et des comportements destinés à répondre à des besoins
- *logiques d'action*, qui font référence aux théories façonnant les stratégies déployées
- *croyances et intentions profondes*. Elles correspondent aux présupposés et aux besoins qui construisent l'identité et la posture existentielle

Ces *patterns* possèdent différents niveaux de profondeur : plus ils sont profonds, plus ils sont difficiles à expliciter. En effet, plus une façon de voir, de penser et d’agir tacite contribue au sentiment de cohérence, de stabilité et d’identité de l’individu, plus elle est assimilée à LA vérité, s’avère chargée affectivement et résiste au changement (Mezirow, 2000).

1.2.3 Lien entre les niveaux de profondeur des *patterns* et des niveaux d’apprentissage distinctifs

Reprenant les théories de l’apprentissage de Bateson (1977) qui conçoit ce processus comme l’acquisition et la transformation de ses façons habituelles d’interpréter et de participer à la réalité, Baron (2007) a synthétisé des données (voir tableau T2) liant les niveaux de profondeur des *patterns* à des niveaux d’apprentissage distinctifs décrits par Bateson (1977).

Tableau T2 : Niveaux de profondeur des *patterns* et niveaux d’apprentissages distinctifs associés (source : Baron et Baron, 2015)

Niveaux des <i>patterns</i>	Croyances et intentions profondes	Logiques d’action	Perceptions et stratégies	Difficulté récurrente
Niveaux et nature des apprentissages	3 Transformation de sa vision et de son rapport au monde	2 Transformation de sa pratique	1 Assimilation de techniques ou d’informations	0 Faire plus et mieux de la même chose
Gains	Légitimité	Efficacité	Efficiencie	Apaiser l’anxiété

Le tableau T2 permet d’expliciter les différents niveaux d’apprentissage :

- l’apprentissage de niveau 0 consiste à réagir aux événements extérieurs en répétant ses habitudes. Il s’agit d’essayer de faire plus et mieux de la même chose de façon à apaiser son anxiété
- l’apprentissage de niveau 1, quant à lui, implique l’assimilation de nouvelles représentations, stratégies ou habiletés à des façons habituelles de voir ou d’agir existantes dans le but de maximiser leur efficience, c’est-à-dire atteindre à court terme un maximum de résultats avec un minimum d’énergie

- l'apprentissage de niveau 2, pour sa part, correspond à la reconnaissance et à la transformation d'une logique d'action pour maximiser l'efficacité de ses stratégies sur l'ensemble du contexte, à court et à moyen termes
- l'apprentissage de niveau 3, enfin, consiste à reconnaître et à transformer des croyances et des intentions profondes qui façonnent le contexte et les relations professionnelles de l'individu à court, moyen et long termes. Ce dernier niveau de réflexivité et d'apprentissage incite la personne à clarifier le type de monde et de relations auxquels elle a envie de contribuer.

Kegan (2000) et Mezirow (2000) qualifient d'apprentissage *in-form-ationnel* le processus d'acquisition d'informations ou de techniques du niveau 1 qui ne requiert pas que l'on reconnaisse ou modifie ses « formes », c'est-à-dire ses façons habituelles de voir, de penser et d'agir (Baron et Baron, 2015). À l'opposé, les apprentissages de niveaux 2 et 3 sont dits *trans-form-ationnels*, dans la mesure où ils impliquent un changement qualitatif dans des *patterns* plus profonds.

1.3 L'apprentissage individuel en lien avec *sensemaking*, identité et résistances

Pour continuer à développer notre approche de l'apprentissage individuel, nous l'envisagerons ici en lien avec la création de sens (*sensemaking*), l'identité individuelle et organisationnelle, et le concept de résistances au changement. Ainsi, après avoir assimilé l'apprentissage individuel à une création de sens multi-niveaux, nous soulignerons que l'identité peut soit favoriser soit défavoriser l'apprentissage. Nous montrerons ensuite que les résistances au changement peuvent contribuer à l'apprentissage : elles poussent littéralement l'individu et l'entreprise à réagir pour développer des solutions alternatives.

1.3.1 Apprentissage et création de sens

Selon Mezirow (2000), « une des conditions intrinsèques du fait d'être humain est notre besoin fondamental de comprendre et de donner du sens à notre expérience, de l'intégrer avec ce que nous connaissons pour éviter la menace du chaos ». Son approche nous permet de faire un lien entre l'apprentissage et la création de sens dans cette thèse.

Ainsi, étant donné qu'il n'y a aucune vérité absolue ou de connaissance entièrement définitive, et parce que les circonstances changent, la condition humaine peut être décrite

comme un effort continu pour accommoder le sens en fonction de son contexte. C'est la raison pour laquelle l'apprentissage doit valoriser une compréhension contextuelle, une réflexion critique sur les suppositions et valider le sens des choses en s'appuyant sur un raisonnement. La justification de la plupart des choses que nous connaissons et croyons, nos valeurs et nos intuitions, dépendent du contexte – biographique, historique, culturel – dans lequel elles sont ancrées. La création de sens se fait grâce à différentes dimensions de conscience et de compréhension.

Bruner (1996) identifie quatre modes de création de sens :

- une création de sens en établissant, modelant et maintenant une intersubjectivité
- une création de sens en faisant des liens entre des événements/comportements et le déroulement d'une action
- une création de sens en construisant les détails d'un contexte normatif – cette conception traite du sens relatif aux obligations, aux standards, aux conformités et aux déviations
- une création de sens en formalisant des propositions – application des règles de systèmes symboliques, syntaxiques et conceptuels dans le but de créer un sens décontextualisé.

Complétant la liste des modes de création de sens de Bruner (1996), la théorie de la transformation ajoute un cinquième et crucial mode de création de sens : acquérir une conscience critique des suppositions et attentes tacites de chacun pour construire une interprétation personnelle en tenant compte de leurs pertinences. Pour ce faire, la théorie de la transformation préconise l'utilisation du dialogue pour rechercher une compréhension commune de la justification d'une interprétation ou d'une croyance. Ce type de dialogue, aussi appelé « discours réfléchi » (*Reflective Discourse*), implique un raisonnement avancé qui met en balance les preuves et les arguments tout en examinant les perspectives alternatives. Le discours réfléchi mène à une compréhension claire en tenant compte de l'expérience collective pour arriver au meilleur jugement possible.

1.3.2 Apprentissage et identité

Dans ce travail de thèse, nous allons également envisager l'apprentissage à travers son lien avec l'identité individuelle et organisationnelle. Nous détaillons ici ce lien via plusieurs approches complémentaires.

Selon Mezirow (2000), la culture – composante de l'identité – complique la pensée collaborative et le développement d'une compétence sociale en nous conditionnant : 1) à penser de manière dichotomique – il s'agira de distinguer les gagnants des perdants, 2) à nous montrer intelligents, dignes ou avisés.

Tannen (1998) affiche un « argument culture », un paradigme culturel qui nous conduit à envisager tout ce qu'on a besoin d'accomplir ensemble comme un combat entre deux camps opposés, comme un débat ou comme un litige pour régler des différends. Dès lors, un discours politique se réduit à une conception négative du fait de travailler son image. Un show télévisé devient le théâtre de la rencontre entre des individus aux points de vue extrêmes et inconciliables. Nous avons donc tendance, en tant qu'êtres humains, à penser qu'il y a deux camps en toute chose, et deux seulement. Nous cherchons à gagner au cours d'un débat plutôt que de comprendre d'autres manières de penser, d'autres cadres de référence, et de chercher un terrain commun en réglant des différends pour atteindre ensemble un objectif commun.

Dans cette conception, développée par Mezirow (2000) et Tannen (1998), la culture – et l'identité par extension – apparaît comme un frein à l'apprentissage collaboratif et au développement d'une compétence sociale. Pourtant, une autre conception nous permet d'envisager les influences positives de l'identité sur l'apprentissage.

Ainsi, Duc (2007) s'intéresse à la notion de participation à des communautés de pratique développée par Lave et Wenger (1991). Elle devient essentielle dans l'expérience sociale qu'ils définissent en termes d'appartenance et de participation à des communautés. En plus de sa dimension sociale, elle traite également de l'engagement de l'individu dans des pratiques à travers sa dimension individuelle. Dans cette théorie, Lave et Wenger (1991) développent le concept de participation périphérique légitimée (*Legitimate Peripheral Participation*) qui permet de décrire comment l'individu va devenir progressivement un membre à part entière d'une communauté de pratique. D'abord, il est exposé de façon périphérique aux pratiques de la communauté, puis il y participe en ayant une responsabilité limitée pour finalement y participer pleinement.

C'est ainsi que la participation à une communauté va influencer l'apprentissage ainsi que l'identité et la construction identitaire de l'individu. La participation à une communauté va développer une identité de participation (Wenger, 1998), conçue comme une identité se

constituant à travers les relations de participation. Par voie de conséquence, apprendre c'est devenir une autre personne selon les possibilités permises par les systèmes de relations de la communauté.

Ces conceptions nous permettent d'identifier une influence bilatérale de l'identité sur l'apprentissage. Dépendamment de l'identité individuelle et organisationnelle, l'apprentissage pourra être soit favorisé, soit défavorisé par l'identité.

1.3.3 Apprentissage et résistances au changement

À travers les approches développées ici, nous abordons maintenant le lien entre les résistances au changement et l'apprentissage. Courpasson et Thoenig (2008) montrent la puissance créatrice de la contestation dans différents types d'organisation. Autrement dit, ils insistent sur les contributions à l'apprentissage des mécanismes de résistances au changement. Non seulement les comportements de résistances peuvent transformer significativement l'organisation avec le temps (Courpasson et al., 2012), mais ils peuvent également faire advenir une rupture managériale (Courpasson et Thoenig, 2008).

Ainsi, selon Cintas, Cousineau et Langlois (2016), certains comportements de résistances peuvent conduire l'organisation à se remettre en cause pour imaginer des solutions alternatives. Les auteurs ont mis en évidence un comportement singulier dans l'entreprise qu'ils ont étudiée : « Grâce aux comportements de résistances des cadres, le changement peut se produire. En effet, les résistants sont souvent les cadres les plus performants qui n'en peuvent plus de décisions managériales injustes, erronées, irréalistes, et ont souvent réfléchi à des projets innovants d'organisation » (Cintas et al., 2016, p. 41).

Ils suggèrent même un lien entre les résistances au changement et l'apprentissage organisationnel : « De son côté, l'entreprise est poussée à réagir face à ces rébellions. Elle se remet en cause et peut imaginer des solutions alternatives. Ces contestations sont d'autant plus perturbantes que ce sont les cadres à haut potentiel qui les portent. Cadres qui, en théorie, devraient soutenir les valeurs de la direction » (Cintas et al., 2016, p. 41).

Cintas et al. (2016) mettent donc en évidence des comportements individuels de résistances au changement parmi les cadres les plus performants de l'organisation et constatent que ces résistances induisent un apprentissage individuel et organisationnel. L'entreprise est

littéralement poussée à réagir face aux résistances pour développer des solutions alternatives. Ce mécanisme et sa compréhension détaillée seront au centre de l'étude de cas que nous allons mener dans cette thèse.

2. Apprentissage organisationnel

Le grand nombre d'études consacrées à l'apprentissage organisationnel témoigne du caractère majeur de ce processus dans les recherches organisationnelles contemporaines. Pourtant, « la notion d'apprentissage organisationnel demeure problématique » (Leroy, 1998). Située à la confluence de champs d'études aussi diverses que les théories de l'apprentissage individuel et les psychologies sociale et cognitive, elle tente de s'en démarquer tout en utilisant leurs forces, que ce soit en se basant sur les théories de l'innovation, de la prise de décision ou du changement organisationnel. Nous verrons dans cette partie que l'apprentissage organisationnel reste donc difficile à appréhender directement même si sa réalité semble émerger de changements organisationnels qui en constitueraient les signes visibles. Aujourd'hui, comprendre ce processus devient essentiel pour maîtriser des environnements toujours plus turbulents, où les relations causales sont toujours plus nombreuses et plus complexes (Huber, 1991). L'entreprise idéale serait dès lors une "organisation apprenante" (Senge, 1990) et la question serait de savoir comment consolider la variété d'apprentissages ayant lieu dans l'organisation pour que celle-ci devienne pleinement apprenante et qu'elle renforce sa position concurrentielle. Nous organiserons cette partie de la manière suivante.

La première sous-partie sera consacrée à la production d'une définition de la notion d'apprentissage organisationnel à partir de la comparaison de douze définitions issues de la littérature. Cette définition nous permettra d'envisager les multiples dimensions de l'apprentissage organisationnel et d'en détailler trois grandes configurations. Nous ne nous focaliserons que sur deux de ces configurations dans cette thèse : l'apprentissage basé sur les relations de l'entreprise avec son environnement et celui centré sur la relation de l'entreprise à elle-même. Par ailleurs, nous ferons apparaître l'apprentissage comme la conséquence d'une tension entre stabilité et changement. Il deviendra alors essentiel d'entretenir la pluralité des interprétations au sein d'une organisation pour éviter l'échec ou en apprendre pleinement.

Dans la deuxième sous-partie, nous envisagerons l'apprentissage organisationnel comme un changement cognitif associé à l'acquisition de nouvelles connaissances. Dès lors, le

changement organisationnel serait l'enfant de l'apprentissage organisationnel dont nous allons distinguer plusieurs niveaux. Dans cet objectif, nous développerons l'approche cognitive d'Argyris et Schön (1978) qui présentent l'apprentissage organisationnel à travers deux niveaux : l'apprentissage à simple boucle – ou adaptation des pratiques d'usage sans remettre en cause leur structure – et l'apprentissage à double boucle – modification des structures mêmes des actions de l'organisation qui révisé ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements constatés. Véritable obstacle à une réforme profonde du fonctionnement de l'organisation, l'apprentissage à simple boucle nous permettra d'ouvrir notre recherche sur le lien entre l'apprentissage organisationnel et les conflits d'intérêts, que nous développerons dans la troisième partie de ce chapitre.

La troisième sous-partie détaillera la conception de Pettigrew (1997) qui nous permettra d'envisager le processus d'apprentissage organisationnel comme un développement chronologique jalonné d'événements, d'actions et d'activités. Nous verrons que le cheminement dans ce développement chronologique n'est possible qu'en dépassant les résistances liées à l'identité individuelle et organisationnelle pour développer une nouvelle culture d'entreprise centrée sur une construction et une reconstruction continuelle du soi. Dans cette perspective, nous détaillerons l'idéal-type d'organisation apprenante, qui devrait être l'objectif de toute organisation souhaitant assurer sa compétitivité et sa pérennité.

2.1 Bases préalables à l'étude de l'apprentissage organisationnel

Après avoir posé les bases de l'apprentissage individuel, nous détaillerons ici celles de l'apprentissage organisationnel. Nous commencerons par comparer douze définitions de l'apprentissage organisationnel pour produire une définition du concept grâce à l'analyse critique de Leroy (1998). Ensuite, trois grandes configurations seront envisagées, sachant que, dans cette thèse, nous développerons surtout l'apprentissage organisationnel basé sur les relations de l'entreprise avec son environnement et celui centré sur la relation de l'entreprise à elle-même. Nous montrerons par ailleurs que l'apprentissage émerge d'une tension entre stabilité et changement. Ces influences provenant de l'environnement ou de l'organisation elle-même, il deviendra alors essentiel d'entretenir la pluralité des interprétations au sein d'une organisation pour éviter l'échec ou en apprendre pleinement.

2.1.1 Définitions de l'apprentissage organisationnel

Selon Leroy (1998), les définitions de l'apprentissage organisationnel, comme souvent dans le cas des concepts de sciences de gestion, sont aujourd'hui pratiquement aussi nombreuses que les travaux qui lui sont consacrés. Nous en avons ici regroupé quelques unes (voir tableau T3) sans chercher à être exhaustif, dans l'objectif de montrer la diversité des approches.

Tableau T3 : Définitions de l'apprentissage organisationnel (source : Leroy, 1998)

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
Cyert et March (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement.
Argyris et Schön (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
Duncan et Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
Kolb (1984)	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
Fiol et Lyles (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettent une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
Bennis et Nanus (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
Levitt et March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines.
Huber (1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auxquels l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
Dodgson (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
Weick et Roberts (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
Ingham (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.
Koenig (1994)	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

En comparant les définitions de l'apprentissage organisationnel, Leroy (1998) développe sa propre définition que nous reprenons dans cette thèse. L'apprentissage organisationnel est envisagé comme « un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux

modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation. »

Ces définitions se focalisent 1) sur l'objet d'apprentissage (des informations, des savoirs, des comportements, des connaissances, des représentations et des structures de représentation, des actions), 2) sur le sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière), 3) sur le déclencheur d'apprentissage (erreur, mauvaise performance, innovation, technique nouvelle, changement dans l'environnement de l'entreprise), 4) sur l'objectif d'apprentissage (efficacité, performance, avantage concurrentiel), ou 5) sur le processus d'apprentissage (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction et socialisation, codification et mémorisation).

2.1.2 Configurations de l'apprentissage organisationnel

Leroy et Ramanantsoa (1997) proposent trois grandes configurations d'apprentissage :

- une configuration abordée à partir des relations de l'entreprise à son environnement. L'apprentissage organisationnel est alors défini comme une réponse et une adaptation aux évolutions de l'environnement.
- une configuration centrée sur la relation de l'entreprise à elle-même. Qualifiée d'endogène, cette approche étudie plus spécifiquement les processus d'apprentissage et de développement des savoirs dans l'organisation. L'accent est mis sur la manière dont l'organisation repère ses dysfonctionnements, les corrige et capitalise ses expériences.
- une configuration inter-organisationnelle dans laquelle une entreprise apprend en se trouvant confrontée à une ou plusieurs organisations.

Ces trois grandes configurations de l'apprentissage et leurs caractéristiques sont synthétisées dans le tableau T4 suivant.

Tableau T4 : Configurations de l'apprentissage organisationnel

	Environnement	Entreprise	Partenaire
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soi-même	Apprendre d'un partenaire
Sources d'apprentissage	- environnement économique - technologie - concurrents	- expérience - innovation - erreurs passées	- alliances - fusions/acquisitions - transfert de technologie
Déclencheurs d'apprentissage	- changement dans l'environnement - mauvaise performance	- répétition - dysfonctionnement - innovation	- différence organisationnelle - compétences visées

Nous n'étudierons que l'apprentissage organisationnel basé sur les relations de l'entreprise avec son environnement et celui centré sur la relation de l'entreprise à elle-même car l'apprentissage inter-organisationnel ne sera pas réellement détaillé dans cette thèse.

2.1.3 Apprendre de l'environnement et apprendre de soi-même

L'apprentissage organisationnel comme adaptation à l'environnement envisage l'entreprise comme une entité dont la performance est fonction de son adaptation à l'environnement (Leroy, 1998). Les modifications de l'environnement sont comprises comme un stimulus et l'apprentissage comme une réponse prenant la forme d'une adaptation. Dès lors, trop d'instabilité de l'environnement rend l'apprentissage incertain car l'organisation atteint ses limites d'analyse. Ainsi, selon Lant et Mezias (1992), un taux de changement trop élevé est source d'ambiguïté et de bruit ce qui rend difficile l'établissement de relations causales pertinentes entre les actions de l'organisation et l'environnement.

Cependant, comme le remarque Hedberg (1981), trop de stabilité peut également nuire à l'apprentissage organisationnel dans la mesure où la quantité de stimuli est insuffisante et les changements trop peu significatifs pour occasionner l'apprentissage. L'apprentissage émerge donc d'une tension entre stabilité et changement, la difficulté étant bien sûr d'établir les seuils en deçà et au delà desquels l'apprentissage peut se produire (Fiol et Lyles, 1985). Il s'agira de considérer aussi dans cette approche que l'entreprise n'a pas un environnement objectif mais qu'elle le construit en agissant comme un filtre (Weick, 1979 ; Johnson, 1988). L'organisation sélectionne ses stimuli, en fonction de limites objectives de traitement de l'information

(Galbraith, 1973 ; Simon, 1991) mais aussi en fonction de critères plus subjectifs comme sa culture ou son "paradigme" (Johnson, 1988).

Dans la configuration de l'apprentissage comme travail de l'organisation sur elle-même, l'apprentissage organisationnel est compris comme un processus de correction ou d'ajustement naissant d'une tension. Reprenant les travaux de Piaget (1959) sur l'apprentissage individuel, Friedländer (1983) pose ainsi que l'apprentissage organisationnel naît du contact des différences (différences entre personnes, entre services, entre entreprises et environnement, etc.). Dès lors, les tensions qui apparaissent à l'occasion de conflits entre comportements individuels et normes de l'organisation, à l'occasion de mauvais résultats ou lorsque l'environnement est trop turbulent sont autant de déclencheurs de l'apprentissage organisationnel (Cangelosi et Dill, 1965 ; March et Olsen, 1976). Le conflit ou du moins la contradiction sont donc à la source du processus d'apprentissage.

Cependant, l'apprentissage organisationnel est souvent source de désordre organisationnel et donc de moindre efficacité (Weick, 1990). Il n'est pas évident qu'une entreprise qui apprend soit plus efficace, plus performante. Du fait que les systèmes de croyances empêchent parfois une analyse juste des relations entre les événements, l'action de l'organisation est alors fondée sur des causes erronées et peut mener à l'échec. Entretenir la pluralité des interprétations au sein d'une organisation peut éviter un tel écueil (Levitt et March, 1988). March (1991) propose également que les connaissances des membres de l'organisation doivent se différencier et n'être surtout pas redondantes pour permettre le changement.

L'échec n'est pourtant pas forcément négatif car il peut jouer le rôle de déclencheur d'apprentissage. L'apprentissage organisationnel est alors défini comme un processus de détection et de correction d'erreurs (Argyris et Schön, 1978). Ainsi, alors que le succès peut être trompeur et renforcer les conduites passées, l'échec a valeur de remise en question, il conduit au « désapprentissage » (Sitkin, 1995 ; Hedberg, 1981). Il est en effet plus facile de savoir pourquoi on a échoué plutôt que d'expliquer pourquoi on a réussi. Sitkin (1995) insiste ainsi sur l'apprentissage par expérimentation qui est le lieu de l'erreur limitée, de « l'échec intelligent », maîtrisé et encadré. L'apprentissage par expérimentation permet donc d'intégrer l'erreur et la variété dans l'organisation sans mettre en danger sa cohérence et son équilibre.

2.2 Approche cognitive de l'apprentissage organisationnel

Envisagé tel un changement cognitif, l'apprentissage organisationnel comme acquisition de nouvelles connaissances semble précéder le changement organisationnel. Ainsi, le changement serait l'enfant de l'apprentissage dont nous distinguerons ici plusieurs niveaux. Cela nous amènera à développer l'approche d'Argyris et Schön (1978) qui envisage deux niveaux d'apprentissage organisationnel : l'adaptation des pratiques d'usage sans remettre en cause leur structure – ou apprentissage à simple boucle – et la modification des structures mêmes des actions de l'organisation qui révisé ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements constatés – ou apprentissage à double boucle. Cette approche nous permettra de lier le processus d'apprentissage à la notion de conflits d'intérêts qui intègre la dynamique de pouvoir dans notre thèse.

2.2.1 Niveaux d'apprentissage : le changement est l'enfant de l'apprentissage

À la différence du béhaviorisme qui étudie le processus par lequel l'environnement détermine le comportement, le cognitivisme tente d'expliquer les conduites humaines en fonction du contenu des états mentaux et des représentations (Leroy, 1998). Selon la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel est généralement compris comme une acquisition de connaissances nouvelles, comme un changement cognitif (Fiol, 1994). Huber (1991) analyse ainsi l'apprentissage comme une acquisition de connaissances qui sont interprétées, distribuées et mémorisées dans l'organisation. Du fait de la modification des connaissances dans l'organisation (apprentissage), un changement du comportement organisationnel est possible (Fiol et Lyles, 1985 ; Friedländer, 1983 ; Huber, 1991 ; Inkpen et Crossan, 1995). Ainsi, quand il y a apprentissage, le changement cognitif semble précéder et commander le changement organisationnel. Friedländer (1983) synthétise cette conception en proposant que « le changement est l'enfant de l'apprentissage » et que « l'apprentissage est le processus cognitif et que le changement organisationnel n'est que le résultat. » Dans cette perspective, le changement comportemental n'est plus qu'une simple conséquence du changement cognitif, selon une relation de causalité univoque.

Dès lors, il s'agit de distinguer les différents niveaux d'apprentissage. Du fait que l'apprentissage organisationnel corresponde à un enrichissement des connaissances ou à une modification des systèmes de croyances et d'interprétation dans la perspective cognitiviste,

l'adaptation est comprise comme un apprentissage mineur. Cette hiérarchie, proposée par Fiol et Lyles (1985), est d'ailleurs reprise par plusieurs auteurs (voir tableau T5).

Tableau T5 : Adaptation et apprentissage (source : Leroy et Ramanantsoa, 1997)

Adaptation	Apprentissage	Auteurs
Single-loop	Double-loop	Argyris et Schon (1978)
Behavioral level learning	Strategic level learning	Duncan (1974)
Adjustement learning	Turnover learning	Hedberg (1981)
	Turnaround learning	
Adaptation	Unlearning	Hedberg (1981)
Behavioral development	Cognitive development	Fiol et Lyles (1985)
Lower level learning	Higher level learning	Lyles (1988)
Maintenance learning	Innovative learning	Ventriss et Luke (1988)
Adaptative learning	Generative learning	Senge (1990)
Tactical learning	Strategic learning	Dodgson (1993)
Operational learning	Conceptual learning	Kim (1993)

Toutes les organisations obéissent à une logique d'apprentissage « normal » ou « naturel » (Dodgson, 1993 ; Kim, 1993). De nature incrémentale, cet apprentissage est à peine conscient et souvent fondé sur la répétition (Fiol et Lyles, 1985). Pourtant, le véritable apprentissage se situe au delà, dans une démarche active et structurée. Ainsi, Argyris et Schön (1978) définissent l'apprentissage comme une modification et une restructuration des théories de l'action, c'est-à-dire des systèmes de règles et de croyances inscrits dans les pratiques de l'organisation.

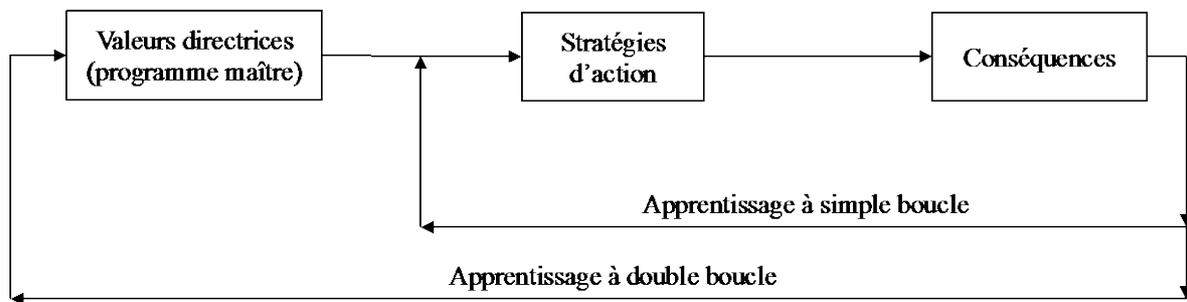
2.2.2 Apprentissage à simple boucle

L'apprentissage à simple boucle (Argyris et Schön, 1978) consiste à adapter les pratiques d'usage (*theories in use*) sans remettre en cause leur structure (voir figure 2). Il se produit en premier lieu dans le management intermédiaire (Duncan, 1974) quand un dysfonctionnement ou une non-réalisation des résultats anticipés sont détectés. L'organisation modifie alors ses pratiques en augmentant sa stabilité et en réduisant la variabilité des comportements (Leroy, 1998). Cependant, ce type d'apprentissage reste peu novateur et peu apte à transformer l'organisation.

En effet, l'apprentissage à simple boucle est fondé sur l'adaptation à un contexte donné ce qui le laisse démuné devant des situations nouvelles (Glynn, Lant et Milliken, 1994). Selon Dodgson (1993), cet apprentissage ne fait que compléter la base de connaissances organisationnelles sans en altérer la nature. Il reste opérationnel et porte sur des procédures ou des objets bien circonscrits (Duncan, 1974 ; Kim, 1993) : réparation d'une machine, amélioration d'un système de *reporting*, contrôle des coûts de production, amélioration des performances d'une division. Il est donc guidé par les structures cognitives et les procédures existantes et évolue surtout par essais-erreurs.

Figure 2 : Apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle

(source : Argyris et Schön, 1978)



Pour développer un apprentissage plus profond et fondamental, il s'agit d'aller plus loin dans une démarche active et structurée.

2.2.3 Apprentissage à double boucle

Dans l'apprentissage à double boucle (voir figure 2), l'organisation estime nécessaire de modifier les structures mêmes de ses actions et de revoir ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements constatés (Argyris et Schön, 1978 ; Ventriss et Luke, 1988). Ce processus implique un changement des normes et des croyances, ainsi qu'une définition de nouvelles règles associées à de nouvelles stratégies (Leroy, 1998). Reposant sur une modification cognitive significative, ce type d'apprentissage implique de remettre en question les théories et les systèmes de règles existants. Il est intentionnel (Fiol et Lyles, 1985), non routinier et correspond à la définition de nouvelles missions pour l'organisation. Il constitue une rupture avec les savoirs existants permettant ainsi la mise en place de nouveaux modèles mentaux (Kim, 1993). Plus souvent observé dans les hauts niveaux hiérarchiques (Duncan,

1974 ; Fiol et Lyles, 1985), il revêt une dimension stratégique puisqu'il concerne l'organisation tout entière (Dodgson, 1993 ; Lyles, 1988).

Cet apprentissage est source de créativité puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles théories de l'action. Véritable démarche de création de connaissances, il peut également permettre à l'entreprise apprenante de se distinguer de ses concurrents (Nonaka, 1994 ; Senge, 1990). De plus, il permet à l'organisation de ne pas tomber dans le piège de trop de spécialisation. C'est ainsi que March (1991) souligne le dilemme entre « apprentissage par exploitation » et « apprentissage par exploration ». Si le premier améliore et routinise les savoirs existants, il n'est efficace qu'à court terme (Levitt et March, 1988) alors que l'apprentissage par exploration, a contrario, s'inscrit dans une logique d'innovation de rupture permettant le développement de possibilités cruciales pour la survie de l'organisation.

L'apprentissage à double boucle tend à accroître la variabilité des comportements et donc la créativité organisationnelle. Il s'observe plus dans les phases de « réorientation » (Lant et Mezias, 1992 ; Tushman et Romanelli, 1985), périodes caractérisées par l'ambiguïté et l'instabilité organisationnelles (Fiol et Lyles, 1985). En revanche, l'apprentissage à simple boucle est surtout observé durant les phases de « convergence » (Lant et Mezias, 1992 ; Miller et Friesen, 1980 ; Tushman et Romanelli, 1985). Changement fondamental des comportements et des théories de l'action, l'apprentissage à double boucle est de nature radicale. Il est déclenché par un échec important de l'organisation et survient souvent dans un contexte de crise (Lyles, 1988). Il est également source d'instabilités et de conflits dans l'organisation, ce qui le rend difficile à mettre en place.

Argyris (1982, 1985) a radicalisé la hiérarchie entre niveaux d'apprentissage en montrant que la différence n'est pas simplement de degré mais doit aussi être comprise comme une opposition. Ainsi, les entreprises, qui réussissent assez bien dans l'apprentissage à simple boucle, mettent en place des routines défensives inhibant l'apprentissage à double boucle. L'apprentissage à simple boucle constitue donc un obstacle à une réforme profonde du fonctionnement de l'organisation dans la mesure où il contribue au renforcement des cadres d'action et de pensée existants. Des corrections incrémentales peuvent même conduire à la disparition des organisations incapables de se transformer en profondeur (Starbuck, 1983).

Il conviendra également de considérer le processus d'apprentissage comme intimement lié à des processus politiques, à des conflits d'intérêts et à des marchandages. En effet, il ne peut faire l'économie de sa mise en œuvre et donc des rapports de force qui structurent l'organisation (Glynn, Lant et Milliken, 1994). C'est ainsi que la problématique de l'apprentissage peut être reliée à celle plus nette du pouvoir dans l'entreprise, du changement organisationnel et de sa légitimité.

2.3 Un processus devant participer à l'émergence d'une organisation apprenante

L'approche d'Argyris et Schön (1978) conduit à considérer l'apprentissage organisationnel comme une histoire sans fin. Nous détaillerons ici la conception de Pettigrew (1997) qui nous permettra d'envisager le processus d'apprentissage comme un développement chronologique jalonné d'événements, d'actions et d'activités. Pour cheminer dans ce développement chronologique, il conviendra de dépasser les résistances liées à l'identité individuelle et organisationnelle pour développer une nouvelle culture d'entreprise centrée sur une construction et une reconstruction continue du soi. Cette perspective permettra à l'organisation de tendre vers l'idéal-type d'organisation apprenante que nous présenterons ici comme un phare pour guider les organisations dans leur apprentissage sans fin.

2.3.1 L'apprentissage organisationnel envisagé dans une perspective processuelle

Du fait des considérations précédentes, l'apprentissage organisationnel apparaît comme un processus de création de connaissances organisationnelles (Argyris et Schön, 1978). Nous détaillons ici la manière dont Pettigrew (1997) conçoit la notion de processus pour préciser la façon dont nous étudierons l'apprentissage organisationnel dans cette thèse.

Pettigrew (1997) base sa conception du processus sur les travaux de Van de Ven (1992). Ce dernier envisage la notion de processus comme 1) une logique permettant d'expliquer les relations causales à l'intérieur d'une théorie, 2) une catégorie de concepts se référant aux activités des individus ou des organisations, 3) une séquence d'événements qui décrit comment les choses changent dans le temps. Cela conduit Pettigrew (1997) à décrire la notion de processus à travers les cinq hypothèses suivantes :

- *l'ancrage*, qui conduit à étudier le processus à travers plusieurs niveaux d'analyse. En effet, les processus sociaux sont profondément ancrés dans les contextes internes et externes qui les produisent. À titre d'exemples, le contexte externe peut inclure les

environnements économiques, sociaux, politiques et compétitifs de l'organisation. Le contexte interne fait référence à la mosaïque structurelle, culturelle et politique interne à l'organisation qui va interagir avec le contexte externe pour modeler le processus.

- *l'interconnectivité temporelle*, qui intègre les notions de passé, présent et futur dans le processus. Ainsi, la compréhension de l'enchaînement des événements dans le temps est cruciale pour étudier un processus. Il s'agit d'identifier les conditions historiques qui modèlent le présent et préparent le futur.
- l'intégration *du contexte et de l'action* dans l'explication du processus. Dans cette conception, contexte et action sont envisagés de manière inséparable. Le contexte apparaît alors, non plus simplement comme un stimulus environnemental, mais comme un emboîtement de structures qui permet d'intégrer les perceptions, les apprentissages et les mémoires des acteurs dans le modelage du processus.
- une *approche holistique* plutôt que des explications linéaires du processus. Cette quatrième hypothèse met en cohérence les trois premières. Elle fait le lien entre un contexte à plusieurs niveaux, des actions et des comportements récurrents tout en étudiant le processus dans une perspective temporelle.
- une recherche de *liens entre l'analyse processuelle et l'explication des résultats*. Il conviendra ainsi d'envisager la recherche longitudinale et contextuelle dans un objectif de réduction de la complexité. Cela pourra se faire par exemple en étudiant un petit nombre de cas qui seront plus à même de démontrer pourquoi et comment les résultats sont modélés par les processus.

Dans cette thèse, la conception de Pettigrew (1997) nous conduit à envisager le processus d'apprentissage organisationnel comme un développement chronologique jalonné d'événements, d'actions et d'activités.

2.3.2 L'apprentissage organisationnel en lien avec l'identité organisationnelle

L'apprentissage organisationnel sera également envisagé en lien avec l'identité organisationnelle. Brown et Starkey (2000) ont développé une perspective psychodynamique sur le lien entre l'identité et l'apprentissage organisationnels. Ils rappellent dans cette perspective que l'identité organisationnelle a d'abord été vue comme une caractéristique stable et durable de l'organisation avant d'intégrer une dimension plus fluide (Gioia et Thomas, 1996) comprenant une capacité à s'adapter de manière incrémentale (Dutton et Dukerich, 1991) et à changer sur le long terme (Albert et Whetten, 1985).

Dès lors, l'apprentissage organisationnel est souvent restreint par les efforts que développe l'organisation pour préserver ses identités (Gagliardi, 1986). Ainsi, même si l'organisation peut sembler être en perpétuelle fluctuation, les types de changement observés ne sont pas nécessairement associés à un apprentissage organisationnel. De plus, ces mêmes changements n'ont pas obligatoirement d'implications sur la manière dont les acteurs conçoivent l'identité de leur organisation, mais ils peuvent rester superficiels voire transitoires. Brown et Starkey (2000) soulignent donc que les individus et l'organisation ne sont pas a priori motivés par le fait d'apprendre, car l'apprentissage induit une anxiété liée au changement d'identité. Ils montrent ainsi que les défenses du soi, exacerbées par les forces régressives liées aux dynamiques de groupe, vont entraver le changement. Dans ce cas, des défenses du soi fortes constituent une barrière à l'apprentissage.

Pour dépasser ces mécanismes de défenses du soi, Brown et Starkey (2000) invitent individus et organisations à adopter une « attitude de sagesse ». Elle consiste à comprendre que l'acceptation d'explorer des aspects menaçants pour le soi est un prérequis pour développer une individualité et une identité plus matures. Pour induire un tel changement identitaire, une remise en question profonde du soi est nécessaire. Ainsi, l'acquisition de cette forme de « sagesse » par les individus et les organisations va leur permettre de modeler et remodeler leurs identités à travers une construction et une reconstruction continue du soi. Cependant, un certain sens de la continuité est important dans ce processus. Dans le cas d'un changement majeur, il conviendra donc de motiver les individus à accepter la nécessité de changer en leur démontrant que certains éléments du passé ont de la valeur et seront préservés (Albert, 1984).

C'est de cette façon que Brown et Starkey (2000) débouchent sur la nécessité de faire évoluer l'organisation vers l'idéal-type d'organisation apprenante pour lui faire accepter que le changement identitaire n'a pas de fin. Il se développera donc dans le temps une série d'identités qui seront le reflet des transitions du soi de l'organisation et de ses membres. Cette évolution vers l'idéal-type d'organisation apprenante permettra également d'atténuer les résistances face au changement identitaire.

2.3.3 L'idéal-type d'organisation apprenante

Faisant suite au raisonnement de Brown et Starkey (2000), nous décrivons ici l'idéal-type d'organisation apprenante qui sera envisagé comme un phare pour guider les organisations dans leur apprentissage.

Selon Senge (1990), les organisations apprenantes (*Learning Organizations*) « portent leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires. » Cinq disciplines de l'apprentissage sont mises à contribution dans l'organisation apprenante d'après cet auteur (Tebourbi, 2000) :

- la pensée systémique. Elle consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Plutôt que d'étudier les liens simples et linéaires de cause à effets, le raisonnement systémique est fondé sur un changement de mentalité qui consiste à observer les interrelations et le processus de changement au lieu de ne considérer qu'une série d'images fixes. Il analyse la rétroaction – capacité qu'ont les actes à se renforcer mutuellement – qui comprend des formes diverses d'effet-retard – temps qui s'écoule entre les actions et leurs conséquences. La pensée systémique cherche en fait à comprendre l'organisation en tant que système et à saisir les forces internes et externes qui la font évoluer à long terme.
- l'acquisition de la maîtrise personnelle (*Personal Mastery*). La maîtrise personnelle n'est pas une qualité qu'on possède une fois pour toutes mais une discipline qu'on ne cesse d'acquérir. Les individus bénéficiant d'un haut niveau de maîtrise personnelle ont un certain dessein, dont la mise en œuvre répond plus à une vocation qu'à l'application d'une bonne idée. Ils regardent la réalité de tous les jours comme un tremplin plus qu'un obstacle et utilisent les forces de changement à leur profit plutôt que de leur résister. Finalement, ce processus conduit les individus à chercher à vivre un apprentissage permanent.
- la clarification et la remise en cause des modèles mentaux (*Mental Models*). Il s'agit pour l'organisation d'apprendre de nouveaux savoir-faire – ceux de la réflexion et ceux de l'examen – et instaurer en son sein de nouvelles règles qui les rendent applicables.
- la construction d'une vision partagée (*Shared Vision*). Donnant un sens à l'action, la vision est définie comme le résultat d'un acte créatif au travers duquel l'organisation exprime une ambition collective. Elle devient partagée quand le dirigeant fait émerger cette expression de l'organisation au lieu d'imposer sa propre vision.
- l'apprentissage en équipe (*Team Learning*). Partant du principe que l'équipe présente une capacité de perception et d'exploration supérieure à la somme des capacités individuelles, l'apprentissage collectif nécessite la maîtrise du dialogue – conçu comme un échange libre et ouvert sur des sujets complexes exigeant une écoute

attentive des autres en mettant entre parenthèses ses propres idées – et de la discussion – définie comme une série d’opinions présentées et défendues dont les membres de l’équipe vont chercher à distinguer les plus aptes à déboucher sur une décision.

Ainsi, « dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble. » (Senge, 1990). L’organisation apprenante cherche donc notamment à dépasser les jeux de pouvoir qui dominent souvent dans les organisations traditionnelles.

Dans ce mémoire de thèse, nous considérerons qu’il est nécessaire pour toute organisation de cheminer vers l’idéal-type d’organisation apprenante. D’après les conceptions développées ci-dessus, ce cheminement permettra d’atténuer les résistances au changement identitaire tout en engageant les salariés dans un processus continu d’apprentissage et de développement de visions alternatives de ce qui peut former l’organisation future.

3. Gouvernances et conflits à l’origine d’apprentissages

L’intégration des concepts de gouvernance et de parties prenantes dans ce chapitre consacré à l’apprentissage permettra d’envisager l’entreprise comme un construit social (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c). Son objectif ne sera plus seulement la maximisation des gains des actionnaires mais également le développement cognitif de l’entreprise en tenant compte des intérêts de l’ensemble de ses parties prenantes. Dès lors, nous pourrions nous poser les questions suivantes : quelles sont les parties prenantes de l’apprentissage organisationnel ? Dans quelle mesure participent-elles à la création des connaissances et à l’émergence de nouvelles opportunités de développement pour les organisations ? Pour répondre à ces questions de recherche, nous poserons ici de nouvelles bases de notre thèse qui seront abordées de la façon suivante.

La première sous-partie sera consacrée aux théories de la gouvernance dont elle développe trois approches : la gouvernance actionnariale, la gouvernance partenariale et la gouvernance cognitive. La troisième approche nous permettra d’intégrer la dimension de création de connaissances par l’apprentissage organisationnel à la gouvernance de l’entreprise. Ainsi,

l'apprentissage organisationnel prendra une place centrale dans les préoccupations de l'organisation et, grâce à cette approche, nous accorderons de l'importance dans ce travail de recherche à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover.

Faisant logiquement suite à la sous-partie consacrée aux formes de gouvernance, la deuxième sous-partie abordera le concept de parties prenantes (Freeman, 2001). Il permettra d'élargir les préoccupations de l'organisation en considérant également les intérêts autres que ceux des actionnaires. Par ailleurs, nous détaillerons les implications de la théorie des parties prenantes dans la compréhension des aspects empiriques, instrumentaux et normatifs de l'organisation (Donaldson et Preston, 1995). Nous poserons également les bases de notre approche de la création de valeur au sein de l'organisation en nous intéressant aux contrats implicites (Cornell et Shapiro, 1987) entre les parties prenantes.

La troisième sous-partie fera le lien entre les théories de la gouvernance et celles des parties prenantes. Elle s'intéressera aux conflits qui peuvent naître de l'intégration des intérêts de multiples parties prenantes au sein des préoccupations d'une organisation tournée vers la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel. Ainsi, nous aborderons la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) pour comprendre la diversité des perceptions des différents acteurs organisationnels à l'origine des conflits d'intérêts. Si ces derniers sont destructeurs de valeur dans les théories contractuelles de la gouvernance, ils s'avèrent être sources de nouvelles opportunités de développement pour les organisations dans les théories cognitives. Nous verrons ici comment ils participent à l'apprentissage organisationnel et à l'innovation en devenant des conflits comportementaux.

3.1 Gouvernances

La gouvernance peut être définie comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 421). Nous détaillerons ici les trois formes de gouvernances – actionnariale, partenariale et cognitive – ce qui nous permettra d'intégrer à la gouvernance de l'entreprise la dimension de création de connaissances par l'apprentissage organisationnel. Dès lors, cette approche placera l'apprentissage au centre des préoccupations de l'organisation et accordera de l'importance à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover.

3.1.1 Gouvernance actionnariale ou modèle financier de la gouvernance

La théorie de la gouvernance actionnariale ou modèle financier de la gouvernance trouve son origine dans la théorie de l'agence (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c, 2004). Reposant sur l'analyse proposée par Jensen et Meckling (1976), ce modèle poursuivait deux objectifs : d'une part, proposer une théorie contractuelle de la firme, en s'inspirant de la théorie des droits de propriété, tout en s'intéressant à la version particulière associée au modèle de l'« équipe de production » d'Alchian et Demsetz (1972) et à la notion de relation d'agence ; d'autre part, montrer dans quelle mesure cette théorie pouvait permettre d'expliquer la structure financière des entreprises dans un cadre simplifié.

Du fait de leur objectif limité consistant à expliquer la structure de financement des entreprises, Jensen et Meckling (1976) ont retenu un modèle simplifié se réduisant à deux relations d'agence. Ces dernières représentent le lien entre dirigeants et actionnaires et entre la firme (représentée par les dirigeants et les actionnaires) et les créanciers financiers. Cette première modélisation, mettant au premier rang l'analyse de la relation entre un dirigeant – jouant le rôle d'agent – et les actionnaires – dans un rôle de principal, a fondé la conception financière actionnariale qui domine encore actuellement les recherches et les débats.

Cette conception reconnaît les actionnaires, supposés être les seuls créanciers résiduels, pour seuls propriétaires. Elle conduit à ne s'intéresser qu'aux mécanismes qui permettent d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, ou plus généralement des investisseurs financiers. Le rôle du système de gouvernance consiste alors à « sécuriser » la rentabilité de l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997) tandis que les mécanismes organisationnels et institutionnels trouvent leur justification dans cette fonction de contrôle.

Dans cette perspective, le système de gouvernance est composé de mécanismes internes à la firme – mis en place intentionnellement par les parties ou par le législateur – et de mécanismes externes – issus du fonctionnement spontané des marchés (Fama, 1980). Dans le modèle actionnarial de la gouvernance, les mécanismes internes et externes sont apparus et ont perduré en vertu de leur capacité à réduire les coûts d'agence nés des conflits entre dirigeants et actionnaires. D'autres mécanismes permettent de résoudre les conflits d'intérêts entre la firme et les créanciers financiers (garanties contractuelles, procédures légales de règlement judiciaire, etc.).

Le modèle actionnarial de la gouvernance met en avant les investisseurs financiers. Cependant, son pouvoir explicatif demeure limité du fait de : 1) son peu de réalisme au vu du rôle minime joué par les actionnaires dans le financement des entreprises, et de 2) la relation ambiguë liant les systèmes disciplinaires des dirigeants à la performance actionnariale. Il a donc conduit les chercheurs à explorer d'autres voies.

3.1.2 Gouvernance partenariale ou modèle contractuel partenarial de la gouvernance

Trouvant également ses racines dans la représentation de la firme comme équipe de production, la gouvernance partenariale ou modèle contractuel partenarial de la gouvernance met en avant la création de valeur due aux synergies entre les différents facteurs de production (Charreaux, 2002a, 2002b, 2004). À la différence du modèle actionnarial, ce modèle conteste le statut de créancier résiduel unique des actionnaires, notamment dans le schéma de création de valeur.

La remise en cause de cette hypothèse conduit à s'interroger sur le partage de la rente organisationnelle. Ce partage permet d'inciter les autres « facteurs de production » à contribuer à la création de valeur. Ils accèdent ainsi au statut de créancier résiduel. Selon Zingales (1998), la répartition est le seul moyen d'influence de la gouvernance sur la création de la rente. Le système de gouvernance n'est alors qu'un ensemble de contraintes régissant la négociation entre les différents partenaires pour se partager la rente.

Cette conception trouve son origine dans la redéfinition de la notion de propriété due à la théorie des contrats incomplets. Selon cette théorie, la propriété est définie tant par les droits de décision résiduels que par l'appropriation des gains résiduels. Il est alors possible d'étendre le statut de propriétaire à l'ensemble des participants au nœud de contrats productif. Ainsi, un salarié à qui on attribue un pouvoir de décision résiduel devient partiellement propriétaire. Sa production d'efforts supplémentaires ne sera incitée que s'il perçoit une partie de la rente organisationnelle, sous une forme pécuniaire ou non. Cette extension de l'analyse aux différents partenaires conduit à accorder une place centrale aux ressources humaines, en particulier aux dirigeants et aux salariés.

Cette vision met en avant le capital associé aux compétences spécifiques des salariés (Blair 1995, 1999 ; Blair et Stout, 1999). Selon Rajan et Zingales (1998b), ce capital joue un rôle

déterminant dans l'origine de la rente et il est également vulnérable aux tentatives d'expropriation. Le système de gouvernance apparaît alors comme un moyen de protéger la valeur du capital humain des salariés, laquelle dépend des rentes qu'ils peuvent s'approprier. De son côté, la firme devient un « nœud d'investissements spécifiques : une combinaison d'actifs et de personnes mutuellement spécialisés » (Rajan et Zingales, 1998a, 1998b).

L'aboutissement logique de la démarche partenariale est sa généralisation à l'ensemble des parties prenantes contribuant à la valeur créée, notamment certains fournisseurs, sous-traitants ou clients (Charreaux et Desbrières, 1998). Cette généralisation suppose que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes, mais co-construites de façon à créer de la valeur. Elle conduit à étudier le système de gouvernance en vertu de sa capacité à créer de la valeur partenariale, dont la mesure suppose une définition élargie de la rente organisationnelle.

La modélisation contractuelle de la formation de la valeur partenariale reste cependant limitée pour l'essentiel à la résolution des conflits d'intérêts, même si certains aspects cognitifs apparaissent superficiellement. Ainsi, pour Alchian et Demsetz (1972), le dirigeant acquiert une compétence particulière au contact des autres facteurs de production et son rôle dépasse largement les aspects liés au contrôle. Pourtant, le processus de création de valeur à travers l'apprentissage et l'innovation reste inexploré.

3.1.3 Gouvernance cognitive ou modèle cognitif de la gouvernance

Le modèle cognitif de la gouvernance s'est développé en réaction aux carences théoriques des modèles actionnarial et partenarial (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c, 2004). Ainsi, la vision contractuelle ignore pour l'essentiel la dynamique productive. La problématique reste fondée sur une conception statique et adaptative de l'efficacité même si le lien entre les compétences et la rente organisationnelle est reconnu. De plus, le problème principal demeure la mise en place d'une répartition de la rente suffisamment incitative pour maximiser la création de valeur mais son processus n'est pas réellement étudié.

L'appréhension de ce processus de création de valeur devient possible grâce à l'emploi des théories cognitives de la firme. Ainsi, la théorie de la firme spécialisée (Demsetz, 1988) introduit des considérations liées à l'information et différentes de celles retenues par les théories contractuelles. Elle rapproche son statut de celui de la connaissance – l'information

est coûteuse à produire, à maintenir et à utiliser – et la firme, tout en conservant son statut de nœud de contrats, devient également un « réceptacle de connaissance spécialisée ».

Contrairement aux théories contractuelles, les théories cognitives de la firme comprennent différents courants : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste, les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences. La rationalité s'apprécie alors sur la base, non plus des conséquences des décisions, mais des processus décisionnels. Ces théories cognitives, qui intègrent à la gouvernance la dimension de la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel, conduisent à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. Ainsi, le problème principal ne serait pas celui de la conciliation des intérêts, mais bien davantage celui de la coordination qualitative, de l'alignement des schémas cognitifs et des modèles d'anticipation (Langlois et Foss, 1999). L'argument cognitif est utilisé soit comme moyen de faciliter la coordination et de réduire les coûts des conflits – ces derniers ont également un caractère cognitif, soit comme mode d'invention de nouvelles opportunités productives.

Dans les approches cognitives de la gouvernance, la clé de la performance se situe davantage dans la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités (Prahalad, 1994 ; Lazonick et O'Sullivan, 1998, 2000). La firme n'est plus seulement une réponse organisationnelle aux problèmes informationnels, c'est principalement un répertoire de connaissance (Hogdson, 1998). Dès lors, la création de valeur dépend principalement de l'identité et des compétences de la firme, conçues comme un ensemble cohérent (Teece et al., 1994). Ce dernier tire sa spécificité de sa capacité à créer de la connaissance et ainsi, à être rentable de façon durable. Les travaux sur la firme innovatrice de Lazonick et O'Sullivan (2000) représentent une des meilleures illustrations des tentatives récentes qui cherchent à considérer conjointement les aspects conflictuels et cognitifs.

3.2 Parties prenantes (*Stakeholders*)

Il est impossible d'aborder le concept de gouvernance sans parler de celui de parties prenantes. Ce concept permettra d'élargir les préoccupations de l'organisation en considérant également les intérêts autres que ceux des actionnaires. Après avoir décrit le concept de parties prenantes (Freeman, 2001), nous détaillerons les implications de la théorie des parties prenantes dans la compréhension des aspects descriptifs/empiriques, instrumentaux et

normatifs de l'organisation (Donaldson et Preston, 1995). En nous intéressant aux contrats implicites entre les parties prenantes, nous poserons également les bases d'une meilleure compréhension de la création de valeur au sein de l'organisation.

3.2.1 Concept de parties prenantes

Freeman (2001) définit les parties prenantes (*Stakeholders*) comme des groupes et des individus qui retirent un bénéfice ou peuvent subir des pertes du fait des actions de l'organisation. Dans le concept de parties prenantes, il intègre également la notion de « droits » (*rights*) qui peuvent être soit bafoués, soit respectés par les actions de l'entreprise.

Ainsi, le concept de parties prenantes est une généralisation de la notion d'actionnaires, qui ont des attentes particulières vis-à-vis de l'organisation. De la même façon que les actionnaires ont le droit d'exiger certaines actions de la part du top-management, d'autres parties prenantes ont également le droit d'émettre certaines revendications. La nature exacte de ces revendications est difficile à définir mais leurs logiques restent identiques à celle de la théorie des actionnaires. La participation requiert des actions particulières en contrepartie et des participations conflictuelles des méthodes de résolution.

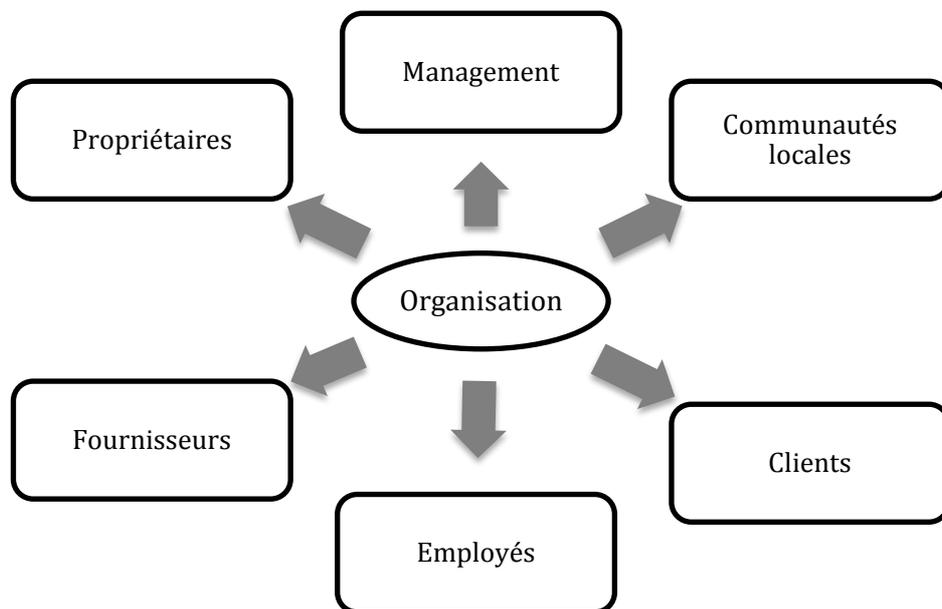
Freeman et Reed (1983) distinguent deux définitions principales du concept de parties prenantes. L'une, restreinte, comprend les groupes qui sont vitaux à la survie et au succès de l'organisation. L'autre, plus élargie, inclut n'importe quels groupes et individus qui peuvent influencer ou être influencés pour l'entreprise.

En se basant sur la définition restreinte, Freeman (2001) développe un modèle des parties prenantes de l'organisation (figure 3). Dans ce modèle, la participation de chacun est réciproque du fait que chacun peut influencer les autres en matière de bénéfices ou de pertes mais également de droits et de devoirs.

Les propriétaires ont une participation financière dans l'organisation et vont donc en attendre des contreparties financières. Les employés, en échange de leur travail, s'attendent à des compensations liées à leur sécurité, leurs avantages, leurs bénéfices et au sens de leur travail. Les fournisseurs sont des acteurs essentiels au succès de l'organisation dans le sens où les matériaux bruts qu'ils délivrent déterminent la qualité du produit final et son prix. À l'origine du revenu de l'organisation, les clients échangent leurs ressources contre des produits de

l'entreprise dont ils tirent profit. Les communautés locales accordent à l'organisation le droit de construire ou d'exploiter ses locaux et en retour reçoivent les taxes et contributions sociales de la firme. Le management a un rôle fondamental : non seulement sa participation passe par un contrat d'employés implicite ou explicite mais le management a également un devoir de protection vis-à-vis du « bien de l'entreprise ». Les compétiteurs ne sont pas inclus dans ce modèle du fait de la définition restreinte des parties prenantes. En effet, ils ne sont pas nécessaires à la survie ou au succès de l'entreprise.

Figure 3 : Un modèle des parties prenantes de l'organisation



3.2.2 Utilisation de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes peut être utilisée pour comprendre des aspects descriptifs/empiriques, des aspects instrumentaux et des aspects normatifs dans l'organisation (Donaldson et Preston, 1995).

Du point de vue descriptif/empirique, la théorie est utilisée pour décrire et parfois pour expliquer des caractéristiques et des comportements particuliers de l'organisation. Par exemple, la théorie des parties prenantes a été employée pour décrire : 1) la nature de l'organisation (Brenner et Cochran, 1991), 2) la manière dont les managers pensent leur management (Brenner et Molander, 1977), 3) la façon dont les membres du conseil d'administration conçoivent les intérêts des groupes constitutifs de l'organisation (Wang et

Dewhirst, 1992), et 4) la manière dont certaines entreprises sont gérées (Clarkson, 1991 ; Halal, 1990 ; Kreiner et Bambri, 1991).

Du point de vue instrumental, la théorie est utilisée pour identifier les liens ou le manque de liens entre les parties prenantes du management et l'atteinte des objectifs traditionnels de l'organisation (profitabilité, croissance, etc.). Plusieurs études instrumentales récentes utilisent des méthodes statistiques conventionnelles ou des méthodes basées sur l'observation directe et les entretiens. Ces études ont montré que l'adhésion aux principes et pratiques de la théorie des parties prenantes – versus les approches liées à la compétition – permet d'atteindre au mieux des objectifs de performance organisationnelle. Ainsi, Kotter et Heskett (1992) ont observé que des organisations aussi prestigieuses que Hewlett-Packard, Wal-Mart ou Dayton Hudson donnent une grande importance aux parties prenantes de leur business.

Du point de vue normatif, la théorie des parties prenantes est utilisée pour interpréter la fonction de l'organisation, en incluant l'identification des lignes directrices morales et philosophiques qui conduisent les opérations et la gestion des entreprises. Depuis le début, les aspects normatifs dominent dans la théorie classique des parties prenantes (Dodd, 1932) et cela continue dans des études plus récentes (Carroll, 1989 ; Kuhn et Shriver, 1991 ; Marcus, 1993). Même la critique célèbre de Friedman (1970) sur la responsabilité sociale de l'organisation a été construite sur un point de vue normatif.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes nous permet de considérer l'entreprise comme un construit social (Freeman, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995). La pluralité des objectifs de l'organisation ne se limite donc plus à la seule maximisation de la richesse des actionnaires. L'organisation devient une coalition tournée vers la viabilité et la pérennité de l'entreprise comme objectif commun.

3.2.3 Contrats implicites entre les parties prenantes

Depuis la théorie moderne de la firme de Coase (1937) et suite aux contributions qui ont suivi, l'organisation peut être vue comme une série de contrats interreliés au sein de la chaîne allant des fournisseurs aux acheteurs des produits/services finaux. Dans cette perspective, les parties prenantes de l'organisation vont au-delà des actionnaires pour inclure les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les employés, etc.

Cornell et Shapiro (1987) se sont focalisés sur les parties prenantes extérieures au groupe des investisseurs et notamment sur leur rôle dans la politique financière de l'entreprise. Dans leur analyse, ils distinguent les contrats explicites des revendications implicites et soulignent que, si seuls les contrats explicites étaient considérés, les parties prenantes ne joueraient qu'un rôle superficiel dans la politique financière de l'entreprise. Ainsi, nombre de contrats implicites, liant le top-management à des parties prenantes extérieurs aux investisseurs, prennent la forme d'engagements tacites de fourniture continue, de livraison dans les temps, d'amélioration de produits et de sécurité de l'emploi. Du fait que la valeur des contrats implicites ne soit pas définie a priori, le prix que les parties prenantes vont payer pour le respect de tels contrats dépend de la santé de l'entreprise, notamment de sa santé financière.

Les contrats implicites ont une faible valeur légale. C'est la raison pour laquelle une entreprise peut ne pas les respecter sans pour autant faire faillite ou risquer une liquidation. En fait, il y a même des études qui considèrent les contrats implicites comme de faible importance hors du contexte où le risque de faillite est une éventualité (Titman, 1984 ; Chung et Smith, 1984). Pourtant, aussi longtemps que la probabilité de problèmes financiers reste faible, les contrats explicites envers les parties prenantes n'induisent pas de menace, et de fait ne peuvent pas expliquer les variations dans la valeur de l'entreprise.

Du fait que la valeur des contrats implicites demeure nébuleuse, et même quand l'éventualité d'une faillite est exclue, la valeur de ces contrats sera influencée notamment par les informations concernant la santé financière de l'entreprise (Cornell et Shapiro, 1987). Du fait que la valeur marché de l'entreprise dépende à la fois de la valeur des contrats explicites et implicites, le top-management devra prendre en compte la manière dont les informations véhiculées affectent la valeur des contrats implicites.

3.3 Conflits d'intérêts et conflits comportementaux source d'innovation

Après avoir placé la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel au centre des préoccupations de l'organisation avec la notion de gouvernance cognitive, l'intégration des intérêts de multiples parties prenantes conduit à des conflits d'intérêts potentiels. Nous envisagerons ici cette notion à travers la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) qui nous permettra de comprendre la diversité des perceptions des différents acteurs organisationnels à l'origine des conflits d'intérêts. Même s'ils ont été considérés dans les théories contractuelles de la gouvernance comme des facteurs à compenser pour préserver la

création de valeur, ces conflits d'intérêts s'avèrent être sources de nouvelles opportunités de développement pour les organisations dans les théories cognitives. Nous verrons ici comment ils participent à l'apprentissage organisationnel en devenant des conflits comportementaux.

3.3.1 Théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991)

La typologie proposée par Boltanski et Thévenot (1991) – ou théorie des conventions – distingue un certain nombre de « conventions », encore appelées « mondes ». Elle a été retravaillée par Nizet (2002) puis par Pichault (2013) et nous présentons la synthèse de leurs travaux dans cette sous-partie.

Première composante de la convention : les *énoncés* produits dans le cadre de l'organisation. Chacun pensera aux énoncés officiels qu'on rencontre dans les rapports d'activité ou les documents promotionnels mais la théorie des conventions nous invite plus particulièrement à nous pencher sur les énoncés par lesquels les acteurs justifient les comportements qu'ils adoptent, les actions qu'ils mènent. Ainsi, dans une situation donnée, il est possible de dégager des *principes supérieurs* qui résument la convention propre à l'organisation. Il s'agira par exemple d'« être attentif aux besoins des malades » ou de « rester une organisation à dimension humaine ».

Autre composante de la convention : des repères plus implicites qui ont trait en premier lieu aux *personnes*. Ainsi, la convention intègre les caractéristiques des personnes en présence (âge, sexe, qualification professionnelle, etc.). Ces individus vont adopter des comportements et des attitudes qui vont soit se rapprocher de tel principe supérieur, soit s'en éloigner, voire le contredire. Les personnes seront qualifiées de « grandes » au regard du principe en question dans la première éventualité ou de « petites » dans la seconde éventualité. Par ailleurs, ces individus ont d'emblée entre eux des liens très spécifiques (d'ancienneté, d'autorité, de complémentarité dans la réalisation de certaines tâches, etc.).

Troisième composante de la convention : les *objets* sur lesquels les individus s'appuient pour prendre leurs décisions. Cette composante, implicite elle aussi, doit s'entendre dans un sens très large – tel bâtiment aménagé de telle manière, telle machine, tel accessoire, tel logiciel informatique, tel règlement, etc. Parmi ces objets, certains ont plus de « potentialités » en regard du ou des principe(s) supérieur(s) qui régit (régissent) la situation. Autrement dit, ces

objets sont plus aptes à réaliser le principe (ils sont donc qualifiés de « grands ») alors que d'autres le sont moins (ils seront qualifiés de « petits »).

La quatrième et dernière composante de la convention a trait à l'espace et au temps. Toute situation sociale, a fortiori toute situation organisationnelle, se caractérise par un certain agencement, une certaine disposition. Plus abstraitement, cette situation possède une certaine conception de l'espace véhiculée par les individus qui la composent. Cet espace comprend différentes caractéristiques : il peut être large ou restreint, organisé autour d'un lien central ou plus homogène, fermé ou ouvert, etc. Parallèlement, toute situation sociale se caractérise par une certaine conception du temps. L'accent peut être mis sur l'immédiat ou au contraire sur la durée, une orientation peut être donnée vers le passé ou vers l'avenir, etc.

Ces différentes composantes, aussi appelées « repères », permettent de distinguer plusieurs conventions synthétisées dans le tableau T6. Dans cette thèse, nous utiliserons ces diverses conventions comme bases pour analyser une situation de changement identitaire, d'apprentissage organisationnel ou de conflits d'intérêts. Dans un premier temps, il s'agira de repérer la ou les conventions qui caractérisent principalement le phénomène étudié. La convention peut se référer à un seul principe supérieur mais elle en intègre plusieurs le plus souvent. Dans un deuxième temps, le focus se fait sur les indices de la nouvelle convention qui introduit de la critique dans la ou les conventions originelles. Dans un troisième temps, la convention initiale réagit soit en « résistant » à la critique, soit en « composant » avec la nouvelle convention pour élaborer un nouveau compromis. Il est à noter que, dans certains cas, la convention originelle peut aussi disparaître et laisser entièrement la place à la nouvelle convention.

Tableau T6 : Typologie des mondes selon Boltanski et Thévenot (1991),
retravaillée par Nizet (2002)

	Monde inspiré	Monde civique	Monde industriel	Monde domestique	Monde marchand	Monde du renom
<i>Principe supérieur</i>	Laisser libre cours à sa créativité, à son originalité	Poursuite du bien commun, de l'intérêt général	Maîtrise sur les hommes et sur les choses en vue de mener des actions efficaces	Respect des personnes et de l'ordre social hiérarchique qui les relie	Enrichissement personnel par l'achat, la vente de biens et par les opérations financières	Être connu par le plus grand nombre de personnes
<i>Personnes qui ont leur place</i>	Celles qui sont poussées par le besoin de créer	Celles qui œuvrent pour une cause qui se rattache à	Celles qui, par leur rôle, leur fonction, collaborent à la	Celles qui sont liées par des relations hiérarchiques	Celles qui s'impliquent dans les relations	Celles qui cherchent à se faire connaître

		l'intérêt général ; également celles qui sont les garants des institutions qui préservent cet intérêt	réalisation d'une action, d'un projet	naturelles renvoyant aux générations, à l'ancienneté, etc.	d'échange	
<i>Qualité de grand/ de petit</i>	Celui qui est créatif, imaginatif, inattendu, original/ Celui qui est sans imagination, banal, prévisible, rangé	Celui qui est désintéressé, qui fait passer la cause collective avant toute autre considération/ Celui qui n'est mû que par des intérêts personnels, en particulier matériels et/ou financiers	Celui qui présente les qualités professionnelles et humaines qui le rendent utile, efficace/ Celui qui n'a pas de qualités productives ou est dans des situations de maladie, de handicap, de chômage, etc.	Celui qui adopte les comportements correspondant à sa place dans la hiérarchie (bienveillance ou effacement selon la position)/ Celui qui, étant en position élevée, écrase les autres ou, étant en position basse, ne tient pas son rang	Celui qui désire posséder et parvient à saisir les opportunités, à faire des affaires et à s'enrichir/ Celui qui est pauvre et n'a pas les moyens ou les capacités de sortir de sa misère matérielle	Celui qui brille, qui est célèbre, dont on parle et que l'on voit dans les médias/ Celui qui est obscur, qui n'est connu de personne, qui est discret, caché
<i>Objets qui ont leur place</i>	Faible degré d'équipement : les objets, dispositifs techniques, risquent en effet de nuire à la créativité	Les lois, règlements, dispositifs techniques... qui évitent que les intérêts des individus ne prennent le dessus par rapport à l'intérêt général	Degré élevé d'équipement : de nombreuses machines, dispositifs informatiques, règlement, méthodes... permettent de mesurer, d'évaluer, de coordonner	Objets qui viennent consolider les relations (cadeaux, faire-part de naissance ou de mariage, etc.) et/ou marquer la place que l'on occupe dans la hiérarchie	Objets qui permettent et/ou facilitent les échanges : monnaie, carte bancaire, institutions financières, marchés, bourses, etc.	Objets qui contribuent à la notoriété, à la réputation : logo, dépliant, badge, site internet, journal, radio, TV, etc.
<i>Espace</i>	Valorisant l'intérieur de l'individu, en particulier ses ressources et ses capacités non rationnelles : ses sentiments, son imaginaire, son inconscient	Valorisant l'espace public – celui dans lequel s'exprime l'intérêt général – au détriment de l'espace privé ; l'espace est large, planétaire, parce que les causes collectives le sont également	Très structuré, séparant et permettant de coordonner les différentes composantes de l'action et/ou les différentes personnes qui en sont parties prenantes	Valorisant l'intérieur, le centre par rapport à la périphérie, à l'extérieur qui sont menaçants ; valorisant le haut par rapport au bas	Très large, sans limite ni distance	Effacement de l'espace intérieur, privé, tout entier absorbé par l'espace public ; rien ne doit être caché
<i>Temps</i>	Valorisation de l'inattendu, de la rupture, de la remise en question	Valorisation de la durée, car l'action collective en vue du bien commun s'inscrit généralement dans un temps long	Valorisation de l'avenir, que l'on maîtrise par la mise au point de tableaux de bord, de programmes, de plans, de calendriers, etc.	Valorisation de la constance, de la permanence, de la tradition : le passé est valorisé et doit se poursuivre dans le présent	Le moment présent : celui où l'affaire se présente et où il faut la saisir	L'éphémère : la célébrité est de courte durée

3.3.2 Conflits d'intérêts entre les parties prenantes

Du fait de la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) et de l'existence des « mondes » caractérisés dans le tableau T6, on comprend plus aisément que plusieurs parties prenantes, rassemblées autour d'une organisation, puissent vivre des conflits d'intérêts. « Il y a conflit d'intérêts lorsque l'agent a un lien avec un autre intérêt qui vient en conflit ou en opposition avec celui dont il a la charge » (Mekki, 2013, p. 18).

Les conflits d'intérêts peuvent être envisagés notamment à travers les théories contractuelles de la gouvernance (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c). Ainsi, en raison des asymétries d'information entre acteurs économiques et des conflits d'intérêts qui les opposent, la gestion spontanée de tous les contrats par le marché – assimilé au seul mécanisme des prix – ne permet pas de créer le maximum de valeur, autrement dit, d'exploiter au mieux l'ensemble des opportunités d'investissement réputé exogène. Les théories contractuelles de la gouvernance incitent donc à adopter une gestion dirigée voire autoritaire de l'entreprise pour compenser ces conflits d'intérêts et cette baisse potentielle de création de valeur. À cette argumentation, est associée une vision restrictive et négative du projet productif dont la source d'efficacité est principalement disciplinaire.

Dans cette approche, l'organisation existe car elle permet de réduire – mieux que le marché – les pertes d'efficacité dues aux conflits d'intérêts. Ces pertes sont mesurées par rapport à la situation idyllique, parfois dénommée « économie du Nirvana », qui prévaudrait si la coordination par les marchés était sans failles. Les théories contractuelles de la gouvernance prennent alors plusieurs configurations en fonction de la représentation du nœud de contrats et des problèmes liés.

L'approche contractuelle de la gouvernance prévoit également une résolution des conflits d'intérêts :

- entre dirigeants et actionnaires, à travers le droit de vote attribué aux actionnaires, le conseil d'administration, les systèmes de rémunération, les audits ou encore le marché des dirigeants et le marché des prises de contrôle
- entre l'entreprise et les créanciers financiers, à travers des mécanismes comme les garanties contractuelles, les procédures légales de règlement judiciaire, le marché de l'information financière voire la réputation de nature informelle.

3.3.3 Conflits comportementaux sources d'innovation

Les conflits d'intérêts, s'ils peuvent être destructeurs de valeur comme nous l'avons vu ci-dessus avec l'approche contractuelle de la gouvernance, peuvent également participer à l'apprentissage et à l'innovation. Nous développons ici comment ils s'intègrent dans la gouvernance des entreprises dans le cadre des théories cognitives sous la forme de conflits comportementaux.

Du fait des travaux de Charreaux (2004) et Wirtz (2005), les théories cognitives définissent maintenant la gouvernance des entreprises comme « l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances » (Meier et Schier, 2008, p. 186). Dans cette perspective, la gouvernance acquiert notamment le rôle de favoriser le développement de l'entreprise par l'échange, l'ordonnement et la capitalisation de connaissances et/ou de compétences mobilisées ou à mobiliser en interne ou en externe.

Dans cette révision des théories cognitives, Charreaux (2004) souligne la reconnaissance des conflits comportementaux à côté des conflits d'intérêts. « Les conflits comportementaux sont entendus ici comme des conflits plus larges que ceux ayant trait au problème de la cognition, dans la mesure où ils traitent également des aspects émotionnels et inconscients » (Meier et Schier, 2008, p. 187). Ainsi, si l'approche contractuelle de la gouvernance a pour objectif principal de minimiser les conflits d'intérêts, les conflits comportementaux peuvent être créateurs de valeur par l'apprentissage et l'innovation dans les théories cognitives de la gouvernance.

Les conflits comportementaux participent à l'apprentissage organisationnel car la survenance de ces conflits cognitifs peut être source de nouvelles opportunités de développement pour les organisations. Cependant, des conflits cognitifs entre administrateurs et dirigeants peuvent venir bloquer le processus de décision et aboutir à une véritable destruction de valeur (Conner et Prahalad, 1996). Les conflits comportementaux sont donc à double tranchant.

En outre, l'intégration des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux dans un même modèle amène à s'interroger sur l'impact des uns sur les autres. Ainsi, Paredes (2005) montre

que certains mécanismes d'incitation des dirigeants tels que les *stock-options* peuvent renforcer des biais comportementaux tels que l'excès de confiance et engendrer des destructions de valeur.

Ce raisonnement nous permet donc de considérer que les conflits comportementaux entre les différentes parties prenantes de l'organisation peuvent être sources d'apprentissage organisationnel du fait des théories cognitives de la gouvernance. A contrario, ils peuvent également engendrer une destruction de valeur.

Conclusion

Le troisième chapitre finalise le cadre conceptuel de notre thèse en proposant un lien entre les deux premiers chapitres. En effet, si le chapitre 1 a développé le processus de changement, le chapitre 2 a détaillé le concept controversé de résistances. Le chapitre 3 vient fournir un moyen de concilier changement et résistances à travers l'apprentissage et une approche cognitive de la gouvernance. Ainsi, ce n'est plus le rôle des résistants à l'intérieur du processus de changement qui doit être évalué pour juger de leur participation à la création de valeur pour l'organisation, mais bel et bien leurs apports au processus d'apprentissage organisationnel. Dans notre thèse, les descripteurs de l'apprentissage organisationnel seront :

- 1) des jalons qui montrent l'avancement du processus de création de connaissances organisationnelles issues des interactions entre les acteurs organisationnels,
- 2) les descripteurs qui soulignent l'émergence de conflits comportementaux en lien avec le développement de solutions alternatives pour l'organisation et de nouvelles capacités à innover.

Notre approche cognitive du changement organisationnel nous amène à considérer les résistants comme des parties prenantes potentielles de l'apprentissage, car ils participent à l'émergence de logiques identitaires alternatives – comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 – et donc à la diversité des points de vue à l'intérieur de l'entreprise – élément majeur de l'apprentissage organisationnel développé dans le chapitre 3. Nous allons voir dans cette thèse qu'ils peuvent même être sources d'innovation et de solutions alternatives pour sortir l'organisation d'une période de crise majeure et assurer sa pérennité.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 ET DEFINITION DES QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans la démarche inductive que nous conduisons, le cadre conceptuel sert à détailler notre approche des concepts qui permettront d'étayer notre thématique de recherche. Ainsi, l'objectif de la Partie 1 n'était pas d'aboutir à une revue de littérature exhaustive dont nous tirerions des hypothèses qu'il faudrait alors vérifier dans une démarche hypothético-déductive, mais plutôt de créer des balises conceptuelles qui orienteront notre processus de découverte empirique. Issues des trois chapitres précédents, ces balises conceptuelles prennent la forme de questions de recherche qui présentent une double particularité. En premier lieu, elles permettent de mettre en lumière les phénomènes que nous allons étudier, les questions à poser, les faits à suivre sur le terrain pour pouvoir atteindre nos objectifs de recherche. Ces questions constituent une réduction anticipée des données qui nous évitera d'être submergé par la diversité des situations empiriques. En second lieu, les réponses que nous donnerons à ces questions nous conduiront à une suite logique de résolutions de problématiques par accumulation de connaissances. Chaque réponse apportée pourra donc servir de base à la résolution de la question suivante. En agrégeant finalement l'ensemble des réponses, nous pourrons alors résoudre notre problématique.

Nos questions de recherche ne sont pas des hypothèses à vérifier empiriquement comme cela est le cas dans une démarche hypothético-déductive. Dans notre démarche empirico-formelle, elles sont au contraire les fruits de connaissances conceptuelles que nous allons enrichir dans la Partie 2 en nous servant de la réalité empirique pour élaborer un modèle explicatif intégrant l'ensemble de nos résultats. Ainsi, le but que nous poursuivons dans cette conclusion de la Partie 1 est de concevoir un inventaire des théories abordées tout au long de notre revue de littérature en ayant à cœur de synthétiser les connaissances retenues pour élaborer les questions de recherche qui guideront notre étude empirique.

Dans notre cadre conceptuel, nous avons vu que les résistances au changement ont été presque diabolisées pendant des décennies (Piderit, 2000 ; Thomas et Hardy, 2011) dans un courant de recherche qui est devenu rapidement le courant principal (Dent et Goldberg, 1999 ; Kotter et Schlesinger, 1979). D'abord qualifiées de limites psychologiques empêchant les destinataires du changement de s'adapter à leur environnement (Jabes, 1994 ; Vas et Vande

Velde, 2000) et combattues comme des problématiques aussi bien par les managers que par les chercheurs (Huy et Mintzberg, 2003), elles sont encore considérées aujourd'hui comme des freins à la conduite du changement (Furst et Cable, 2008). Pourtant, un courant de recherche alternatif plus récent considère ce qu'elles peuvent apporter à l'entreprise (Courpasson et Thoenig, 2008 ; Downs, 2012), notamment leurs capacités à transformer significativement l'organisation avec le temps (Courpasson et al., 2012). Des auteurs suggèrent même que les résistances ne sont en réalité que ce qu'on en fait (Ford et al., 2008) et précisent que, si le *sensemaking* des managers les définit comme des résistances, elles peuvent aussi être conçues comme des contre-propositions de la part des salariés. Une étude fait apparaître un lien implicite entre les comportements de résistances et l'apprentissage (Cintas et al., 2016). Notre revue de littérature nous conduit donc à tenter d'harmoniser ces courants de recherche principal et alternatif à travers la question de recherche suivante :

Question de recherche 1 : Dans quelle mesure les résistants au changement participent-ils à l'apprentissage par la création de connaissances et l'émergence de nouvelles opportunités de développement pour l'organisation ?

Notre revue de littérature nous a permis de décrire également différentes formes de gouvernances (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c, 2004), qu'elles soient actionnariale, partenariale ou cognitive. Nous avons aussi détaillé la théorie des parties prenantes (Freeman et Reed, 1983 ; Freeman, 2001) pour nous rendre compte ensuite que les conflits d'intérêts et les conflits comportementaux entre les parties prenantes peuvent être sources d'apprentissage organisationnel (Charreaux, 2004 ; Meier et Schier, 2008). Du fait de notre raisonnement pour définir notre première question de recherche, les résistants présentent donc le potentiel d'être considérés comme des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel. Cela nous conduit à définir notre deuxième question de recherche :

Question de recherche 2 : Dans quelle mesure les résistants au changement peuvent-ils être considérés comme des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel ?

L'approche du changement que nous avons décrite dans notre cadre conceptuel nous amène à traiter l'identité organisationnelle comme un concept important de cette thèse. L'identité organisationnelle apparaît en effet comme un schéma interprétatif influençant le *sensemaking* (Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002 ; Cornelissen, 2002) et donc le changement

organisationnel lui-même. Si l'évolution de l'identité organisationnelle apparaît relativement clairement dans la littérature (Rondeaux et Pichault, 2012 ; Oliver et Roos, 2006), les acteurs-clés de l'organisation dont les comportements vont influencer ce processus sont beaucoup moins bien caractérisés. Nous nous proposons de contribuer à combler cette carence théorique dans notre travail de recherche à travers la question de recherche suivante :

Question de recherche 3 : Quels sont les acteurs clés dont les comportements vont influencer l'évolution de l'identité organisationnelle au cœur de l'entreprise ?

L'identité organisationnelle apparaît aussi dans notre cadre conceptuel comme ce que les individus considèrent central, durable et distinctif au sein de l'entreprise (Albert et Whetten, 1985 ; Gioia, 1998). Nous allons voir dans notre thèse que les résistants peuvent participer à la stabilité de l'identité et également à son évolution au cœur de l'entreprise. Par leur rôle dans les mécanismes individuels de défense de l'organisation (Brown et Starkey, 2000), ils ont des réactions protectionnistes contre une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle. Nous comparerons leurs comportements à ceux des « gardiens du changement » (Rondeau et Jacob, 2011) qui garantissent l'intégrité de l'entreprise dans une situation de changement pour que l'organisation puisse évoluer « sans en perdre son âme ». Du fait de la participation des résistants au changement à l'apprentissage organisationnel que nous voulons montrer dans cette thèse, nous allons également chercher à répondre à la question de recherche suivante :

Question de recherche 4 : À travers leurs rôles de garants de la stabilité de l'identité organisationnelle, dans quelle mesure les comportements de résistances peuvent-ils enraceriner le changement radical dans l'entreprise par l'apprentissage ?

PARTIE 2. RESISTANCES ET PROCESSUS D'APPRENTISSAGE : UNE APPROCHE EMPIRIQUE

La recherche antérieure nous a permis à travers la Partie 1 de définir notre cadre conceptuel et ses balises théoriques. Cependant, la littérature mobilisée a également révélé des limites. Ces limites nous amènent à développer de nouvelles connaissances pour contribuer, à notre tour, à la recherche sur les résistances au changement et l'identité organisationnelle. Dans cet objectif, nous chercherons dans la Partie 2 à répondre aux questions de recherche définies précédemment pour produire un modèle théorique à la fin du processus. Il s'agira d'identifier des éléments de réalité dont l'analyse et la théorisation nous permettront d'évaluer dans quelle mesure les résistants au changement peuvent devenir des parties prenantes du processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réactions de défense de l'identité.

Ainsi, la Partie 2 détaillera notre étude empirique et comprendra les chapitres 4 à 8. Le chapitre 4 développera l'approche méthodologique que nous avons suivie pour accéder et étudier notre terrain. Indissociable des quatre autres chapitres de la Partie 2, il définira non seulement la manière dont nous concevons la réalité mais également le processus qui a permis de passer des données issues du terrain à un modèle explicatif des phénomènes observés. Ainsi, nous montrerons que nous avons adopté un positionnement épistémologique constructiviste pour traduire le caractère subjectif de notre production de connaissances qui a pris forme progressivement et s'est élaborée de manière contingente selon les caractéristiques propres au chercheur et à la situation de recherche. Nous détaillerons également la recherche empirique exploratoire qualitative que nous avons menée en la basant sur une approche inductive par théorisation ancrée nuancée. Il s'agira donc d'expliquer comment notre cadre conceptuel sert de balise à notre analyse des données de terrain. En effet, dans notre démarche de théorisation ancrée nuancée, nous allons codifier, catégoriser, intégrer et modéliser des données tout en jugeant de leur pertinence en fonction des rubriques préalablement isolées dans notre cadre conceptuel. Cela nous permettra de synthétiser notre compréhension des phénomènes de résistances en lien avec l'apprentissage organisationnel sous la forme d'un schéma explicatif qui intégrera l'ensemble de nos résultats.

Le chapitre 5 présentera la phase d'initiation du changement étudié dans cette thèse. Nous verrons comment l'entreprise d'intérêt, la Saphir, a vécu le départ à la retraite de son directeur

général en 2009 avec le constat alarmant d'un déficit de près de deux millions d'euros. Nos données suggéreront que le DG-2, successeur de ce directeur général, a provoqué des ruptures perceptuelles, managériales et culturelles en mettant en place un changement organisationnel radical visant à redresser l'entreprise. Cependant, de manière originale, nous verrons que cette triple rupture dans le fonctionnement habituel de la Saphir n'a pas provoqué l'émergence d'une période de crise au sein de la société. En effet, les salariés ont pleinement intégré le changement associé au projet de redressement de l'entreprise en lui attribuant du sens par le biais de l'identité organisationnelle historique. Nous verrons donc que la première phase du changement à la Saphir s'est faite de manière fluide et sans résistance apparente du personnel jusqu'à aboutir à un redressement de la société qui a pu retrouver son équilibre financier.

Le chapitre 6 détaillera la phase suivante d'accentuation du changement. Ainsi, au lieu de se contenter d'avoir sorti la Saphir de la crise financière, le DG-2 va poursuivre le changement radical en intégrant de nouvelles logiques identitaires. Nous assisterons à la perturbation de l'identité organisationnelle historique par ces nouvelles logiques. Elles provoqueront de multiples dissonances au sein de la Saphir qui seront à l'origine d'une période d'ambiguïté, des premières résistances marquées et d'une baisse de cohésion au sein du personnel. Cette phase se terminera avec le choix du DG-2 et de son DGA de quitter l'entreprise à la fin de l'année 2013.

Notre chapitre 7 développera la phase d'enracinement du changement. Nous aborderons dans un premier temps les menaces de l'identité organisationnelle et l'expression des peurs des salariés à la suite du départ du DG-2 et de son DGA. Mais nous verrons également que ce contexte a eu pour conséquence l'augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de l'entreprise. Par ailleurs, le DG-3, successeur du DG-2, a choisi de poursuivre les projets du DG-2 et d'adopter un management plus participatif. Nous montrerons que son positionnement va constituer un terrain favorable à l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels associés à une gouvernance cognitive.

Dans le chapitre 8, les données accumulées dans les trois phases du changement décrites dans les chapitres 5 à 7 (initiation, accentuation et enracinement) permettront d'élaborer les connaissances théoriques et pratiques de notre thèse. Notre objectif sera de montrer comment nos conclusions enrichissent les théories antérieures. Ainsi, premièrement, nous confronterons nos résultats aux théories décrites dans notre cadre conceptuel au sein d'une discussion

scientifique détaillée. Deuxièmement, nous passerons d'une logique descriptive à une logique explicative en proposant un modèle de recherche à deux niveaux. Troisièmement, nous expliciterons les six contributions théoriques de notre thèse avant, quatrièmement, de détailler nos dix implications managériales dans un objectif d'amélioration des pratiques de conduite du changement des managers.

Avant d'aborder les cinq chapitres suivants, nous allons exposer la frise temporelle de l'entreprise étudiée, la Saphir. Notre objectif est de permettre au lecteur d'avoir un premier aperçu du terrain sur lequel va s'ancrer notre modèle. Cette vision d'ensemble, qui sera ensuite détaillée dans les chapitres de la Partie 2, sert également à souligner encore une fois que notre recherche est pleinement ancrée dans les réalités du terrain.

Frise temporelle de la Saphir

Si « une goutte d'eau suffit pour créer un monde » d'après Gaston Bachelard, à La Réunion, l'aménagement du territoire est allé de pair avec l'histoire du captage de l'eau et de l'irrigation des champs. Cette histoire commence au début du XIXe siècle alors que l'île compte environ 70 000 habitants dont 20 000 à Saint-Pierre (source : Saphir, rapport d'activité 2012). À l'époque, les cultures restent essentiellement cannières. Par ailleurs, le développement de la région sud est entravé par l'irrégularité de la pluviométrie qui entraîne des variations de la production agricole et limite les possibilités de diversification des cultures.

Pour faire face à cette problématique, la construction du canal Saint-Étienne, premier aménagement hydroagricole, commence par le travail visionnaire de trois Saint-Pierrois : Frappier de MONTBENOIT, Augustin MOTAIS et Hoareau DESRUISSEAU (source : site internet de la Saphir, onglet histoire). Il s'agit de moderniser les traditionnels « canaux créoles », sortes de réseaux d'irrigation privés encore peu efficaces à l'époque. Les travaux débutent en 1821 pour se terminer en 1825 avec la mise en service du réseau à Pierrefonds, une commune rattachée à Saint-Pierre. Pendant près d'un siècle, ce système rendra de bons et loyaux services et ce n'est que faute de maintenance qu'il finira par péricliter.

Il faudra attendre les années 1920 pour qu'une étude de l'ingénieur DUPONT soit lancée dans le but de modifier l'aménagement en place. En effet, le vieillissement du canal Saint-Étienne ajouté à la mauvaise répartition de la ressource en eau et à des problèmes de distribution conduisent les autorités publiques à s'interroger sur la structure de captage et les réseaux hydrauliques. Le 19 mars 1946, l'île de La Réunion devient un département français avec la loi de départementalisation. Un redressement

économique et social est nécessaire pour que le territoire bénéficie de conditions de vie similaires à celles des départements français du continent européen.

En s'appuyant sur la forte tradition agricole de l'île basée essentiellement sur la culture de la canne à sucre, une volonté d'engager un programme d'exploitation des ressources en eau voit le jour. Elle va se traduire par la mise en œuvre des grands aménagements structurants que constituent les périmètres irrigués du Sud. Cependant, ce n'est qu'en 1958 que le projet de périmètre irrigué du Bras de la Plaine fait l'objet d'une étude approfondie menée par les pouvoirs publics. Les travaux de captage du Bras de la Plaine débutent en 1966 et se poursuivront jusqu'en 1970 pour ensuite laisser la place aux travaux d'aménagement du réseau du Bras de Cilaos.

La société d'aménagement du Bras de la Plaine (Sabrap), ancêtre de l'entreprise étudiée dans ce travail de recherche, voit le jour le 28 août 1969 pour assurer la maintenance et l'exploitation des nouveaux ouvrages. Grâce à son statut de société d'économie mixte (SEM), elle rassemble en son sein un actionnariat regroupant à la fois des acteurs publics et privés. Elle agit alors en tant que concessionnaire du Département qui reste propriétaire des installations. Avec les années 80, la création du nouveau périmètre irrigué du Bras de Cilaos va amener la Sabrap à évoluer en une nouvelle SEM, la Saphir (société d'aménagement de périmètres hydroagricoles de l'île de La Réunion), qui constitue le terrain d'étude de cette thèse. Cette nouvelle société naît le 1^{er} janvier 1985 et gère dès sa naissance les périmètres irrigués du Bras de la Plaine et du Bras de Cilaos.

Les années 90 verront ensuite l'amélioration des outils existants avec notamment l'installation d'un système de télégestion sur les principaux équipements des périmètres irrigués. Les années 2000 seront marquées par la poursuite du renforcement des équipements d'automatisation et de télégestion sur les réseaux pour optimiser la gestion des ressources. On notera aussi l'extension du périmètre du Bras de la Plaine sur le secteur de Saint-Joseph (à hauteur de 200 ha) et sur le secteur de Mahavel (à hauteur de 170 ha). Les années 2000 sont également associées à l'ouverture de la Saphir sur les marchés d'eau potable. Longtemps spécialisée dans l'exploitation d'eau brute, elle devra se lancer dans une certification ISO 9001 pour acquérir non seulement les méthodes qui lui permettront d'améliorer ses processus de gestion, mais aussi la légitimité nécessaire à l'obtention des contrats d'eau potable de Cilaos (en 1998) et de Petite-Île (en 2008).

Pour mieux comprendre le contexte de notre étude de cas, il faut savoir que depuis sa création en 1969, l'entreprise étudiée a connu une croissance progressive jusqu'à devenir une référence locale en matière d'aménagement de périmètres hydroagricoles. Cette croissance a été possible du fait des compétences de ses services irrigation et ingénierie qui constituent des atouts majeurs sur lesquels elle a pu s'appuyer. Par ailleurs, ses ventes d'eau annuelles ont rarement été mauvaises non seulement du

fait des consommations parfois excessives de ses clients principaux, les agriculteurs du sud de La Réunion, mais également du fait d'un prix de l'eau brute particulièrement bas et maintenu ainsi par les pouvoirs politiques. En conséquence, la Saphir a surtout connu des années favorables durant lesquelles ses employés ont pu jouir d'une sécurité de l'emploi accompagnée de primes d'intéressement régulières et de perspectives d'évolution de carrière. Pourtant, les ventes d'eau commencent à diminuer avec les années 2000. Il s'agit là des conséquences d'un changement d'habitudes des communes desservies qui consomment de moins en moins alors même que les fermiers communaux commencent à concurrencer la Saphir sur ses marchés d'eau brute.

En 2009, le directeur général – appelé DG-1 par souci de confidentialité – quitte l'entreprise pour partir à la retraite après presque 20 ans de mandat. Il est remplacé par le DG-2 qui doit faire face à un déficit de près de deux millions d'euros. Pour la plupart des salariés, ce déficit est un véritable choc, car ils ont longtemps vu la Saphir comme une société durable à la santé financière florissante. Pour faire face à cette crise financière, le DG-2 expose, dès le 3 septembre 2009, sa méthode et son calendrier de travail lors d'une assemblée plénière (source : journal interne S'AFFIRMER n°1). Tout d'abord, il choisit de promouvoir des responsables de service déjà en place à des postes de direction et les rassemble dans un tout nouveau comité de direction élargie (CDE) de 8 personnes à qui il confie le suivi et la mise en œuvre du changement à la Saphir. Il décide également de rencontrer individuellement tous les salariés de la Saphir (environ 70 personnes à l'époque) pour pouvoir tenir compte de leurs réflexions et de leurs suggestions dans sa feuille de route. Il organise ensuite des groupes de travail thématiques pour faire participer directement le personnel aux décisions qui vont engager l'avenir de l'entreprise. Son objectif est de dresser dans le dernier trimestre 2009 un état des lieux des forces et des faiblesses de la Saphir par grands domaines d'activité de manière à bâtir un projet stratégique pour redresser l'entreprise. Par ailleurs, il décide d'inviter mensuellement l'intégralité du personnel à participer à une assemblée plénière avec lui dans le but de faire le point sur l'avancement des chantiers en cours.

Dans l'assemblée plénière du 3 septembre 2009, un questionnaire est distribué aux 66 salariés présents pour évaluer leurs perceptions de la situation (source : journal interne S'AFFIRMER n°1). Ainsi, 88% des salariés interrogés ont trouvé cette réunion utile. De plus, si 83% du personnel jugent que le nouveau DG apporte un changement dans le mode de fonctionnement et la méthode de travail de l'entreprise, 83% estiment ce changement très utile et 74% approuvent les ajustements d'organigramme présentés. Ensuite, 85% des répondants sont prêts à s'impliquer personnellement dans les groupes de travail qui définiront la stratégie de l'entreprise et 92% trouvent que le principe d'une réunion mensuelle de l'ensemble du personnel avec le DG est une bonne idée. Enfin, si 91% des salariés ont confiance en l'avenir de la Saphir, 91% également font confiance à la nouvelle direction pour assurer l'avenir de l'entreprise.

Fort de ce soutien du personnel, le DG-2 présente dès l'assemblée plénière du 15 octobre 2009 un diagnostic stratégique de la Saphir où il synthétise notamment les réflexions de l'ensemble des salariés exposés lors de leurs entretiens individuels avec lui. Ce diagnostic prend la forme de sept atouts et de sept handicaps (source : supplément du journal interne S’AFFIRMER n°2). Ainsi, la Saphir peut compter sur une très bonne qualité de son outil technique, une très bonne maîtrise de son cœur de métier (la production et la distribution d'eau brute), une très bonne connaissance des agriculteurs (son cœur de clientèle), une combativité prenant la forme de deux incursions dans le domaine de l'eau potable, un climat social harmonieux, le temps nécessaire pour bâtir un projet stratégique et une dynamique collaborative illustrée par la création du CDE ainsi que l'instauration d'un lien direct entre la direction et les salariés à travers les assemblées plénières mensuelles.

A contrario, la Saphir doit faire face à une trésorerie nettement insuffisante, un grave défaut de capitalisation, une absence presque complète de culture budgétaire et comptable, une culture du non-paiement qu'elle a laissé s'installer chez ses clients, une diversification vers le domaine de l'eau potable dans lequel la Saphir n'a pas d'avantage comparatif, une durée hebdomadaire de travail de 33 heures (soit quatre jours travaillés par semaine au lieu de cinq dans la plupart des entreprises réunionnaises) et un mode de fonctionnement très longtemps hypercentralisé.

A la suite de ce bilan, l'analyse du questionnaire distribué au cours de l'assemblée plénière du 15 octobre 2009 révèle que 92% des salariés partagent le diagnostic global présenté (source : S’AFFIRMER n°2). De plus, 70% du personnel estiment que la situation de la Saphir est plutôt mauvaise. Pour « remettre rapidement l'entreprise à flots », 89% des salariés sont donc d'accord pour faire des économies et 80% acceptent de s'investir davantage pour améliorer la situation financière et assurer la pérennité de la Saphir.

À partir du diagnostic stratégique ci-dessus, le DG-2 va élaborer un plan de redressement qu'il présente lors de l'assemblée plénière du 17 décembre 2009 (source : S’AFFIRMER n°4) et qui va conduire la Saphir dans un changement organisationnel radical. En effet, face à un déficit annuel de 1,4 million d'euros qui fait perdre à l'entreprise la totalité de ses fonds propres, « l'enjeu pour la Saphir est d'éviter la dissolution ». Le plan de redressement consiste donc à augmenter de 20% le prix de l'eau vendue, ce que les partenaires agriculteurs acceptent le 10 décembre. Par ailleurs, un passage de 33 à 35 heures de travail hebdomadaire sans contrepartie salariale est nécessaire pour équilibrer les comptes, ce que 68% des salariés acceptent pour favoriser le redressement de l'entreprise. L'objectif est de réduire « sévèrement » les dépenses composées à 40% de charges de personnel et la menace de réduction d'effectif est lancée lors de l'assemblée plénière du 17 décembre. De plus, il est demandé à l'Office de l'eau de geler sa créance de 1,43 million d'euros vis-à-vis de la Saphir pendant deux ans, ce que l'intéressé accepte pour aider l'entreprise.

L'assemblée plénière du 28 janvier 2010 est l'occasion de présenter les perspectives d'avenir qui s'ouvrent sur une alternative radicale : « renaître ou disparaître » (source : S'AFFIRMER n°5). Il s'agit de positionner et développer la Saphir sur des activités rentables, développer aussi la politique commerciale, mettre en place une organisation efficace y compris au niveau social, faire vivre le contrôle de gestion, mettre en place un système d'information efficace et redresser durablement l'image de la « Saphir, entreprise d'avenir ».

Par la suite, le DG-2 va également proposer de lancer de grands projets de sécurisation de la ressource en eau pour un approvisionnement tout au long de l'année (S'AFFIRMER n°6 et n°7), de mettre un terme aux contrats d'eau potable pour se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise (S'AFFIRMER n°10), de mettre en place la journée de productivité amenant tous les salariés à réaliser une journée supplémentaire de tâches quotidiennes hors contrat (S'AFFIRMER n°12), de transformer la Saphir en société publique locale (SPL) (S'AFFIRMER n°20) et d'améliorer le recouvrement des factures (S'AFFIRMER n°41). De plus, les départs naturels et conventionnels de 8 salariés soulagent de 5% les charges salariales en 2010. Ainsi, grâce à la participation pleine et entière des salariés au plan de redressement de l'entreprise, le résultat de l'exercice va redevenir positif dès 2010 et les capitaux propres ne cesseront d'augmenter jusqu'en 2014, passant de -1 million d'euros en 2009 à environ 1,5 million d'euros en 2014 (source : Saphir, rapport d'activité 2014).

Pourtant, au lieu de se contenter d'avoir sorti l'entreprise d'une crise financière sans précédent, le DG-2 va continuer à accentuer le changement radical. Aidé par des responsables et des directeurs originaires du secteur privé qu'il va recruter en 2012-2013 (S'AFFIRMER n°32, n°33 et n°37), il va notamment chercher à amener une logique de performance et d'efficience à la Saphir. Il lancera également l'entreprise sur de nouvelles certifications ISO (S'AFFIRMER n°33 et n°35), continuera à développer le CDE et préparera la Saphir à sa transformation en SPL (S'AFFIRMER n°31, n°34 et n°41). En conséquence, l'entreprise va progressivement entrer dans une nouvelle forme de crise, caractérisée par un mal-être des salariés et leur perte de repère dans une société en perpétuel changement (source : évaluation des RPS Saphir 2014). Durant cette phase, les premiers comportements marqués de résistances vont apparaître et vont s'ajouter à une baisse rapide de la cohésion du personnel.

Ajouté à l'émergence de cette période d'ambiguïté à la Saphir, le DG-2 choisit de quitter la Saphir le 31 décembre 2013 et sera aussi suivi par son DGA (S'AFFIRMER n°43). Ces deux départs simultanés provoquent non seulement des peurs au sein du personnel mais également de nombreux questionnements de la part des salariés (S'AFFIRMER n°46). Parallèlement, des décisions politiques liées à la transformation de la Saphir en SPL viennent compliquer encore davantage la situation (S'AFFIRMER n°41). Dans ce contexte explosif, le DG-3 va tenter de se positionner en continuité par

rapport au mandat du DG-2 (S’AFFIRMER n°46) même s’il adopte un style de management plus participatif (S’AFFIRMER n°48). Son « leadership démocratique » va constituer l’étincelle qui mettra le feu aux poudres car des tensions, des affrontements et des rapports de force jusque-là contenus vont tout à coup apparaître au grand jour (S’AFFIRMER n°50 et n°57, et évaluation des RPS Saphir 2014).

Cependant, la Saphir va également connaître une augmentation de l’implication de ses salariés pendant cette période où des clans, regroupant des employés aux logiques et aux intérêts difficilement conciliables, vont voir le jour. Ce processus va notamment aboutir au développement d’apprentissages individuels et organisationnels, ainsi qu’à l’émergence d’une gouvernance cognitive au sein du personnel. C’est ce que nous allons découvrir dans cette étude dont l’objectif est de montrer comment les résistants au changement ont participé pleinement à ce processus, apparaissant ainsi comme des parties prenantes à part entière.

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous expliciterons les choix méthodologiques que nous avons faits pour conduire notre étude empirico-formelle. Ainsi, dans un premier temps, nous montrerons comment le constructivisme a été identifié comme le paradigme épistémologique le plus adéquat pour traduire le caractère subjectif de notre production de connaissances. Ensuite, nous détaillerons la finalité et la nature de notre recherche. Nous soulignerons ainsi que dans cette thèse nous adoptons une logique de découverte qui repose sur une recherche exploratoire de nature qualitative. Une stratégie inductive particulière de théorisation ancrée nuancée permettra de conduire cette démarche qualitative. Par ailleurs, nous décrirons notre dispositif général de recherche empirique qui présentera notamment une stratégie d'accès au terrain, de recueil de données et d'échantillonnage comprenant une triangulation des données. Nous développerons également la démarche d'analyse retenue qui est passée par les étapes de codification, de catégorisation, d'intégration et de modélisation pour faire émerger de nos données de terrain un modèle explicatif des phénomènes étudiés.

Le quatrième chapitre s'organisera en quatre parties. La première définira notre positionnement épistémologique, c'est-à-dire les liens que nous faisons entre la nature des réalités examinées et les outils méthodologiques utilisés afin de produire des connaissances véritablement scientifiques. Nous argumenterons que nous avons fait le choix du paradigme constructiviste pour pouvoir appréhender l'intersubjectivité des acteurs. En effet, nous nous sommes appuyé sur les représentations des membres organisationnels pour explorer les résistances au changement et leurs contributions au processus d'apprentissage. Ainsi, nos constructions de sens ont principalement reposé sur les interprétations et la sensibilité théorique du chercheur (Miles et Huberman, 2003). Notre production de connaissances est donc apparue comme un construit subjectif dont la forme s'est élaborée de manière contingente selon les caractéristiques propres au chercheur et à la situation de recherche. Par la suite, nous expliquerons que l'interaction entre le sujet et l'objet étudié a été constitutive de notre construction de connaissances. C'est la raison pour laquelle notre thèse s'intéressera à tout ce qui a trait aux perceptions et aux représentations du personnel interrogé. Nous terminerons cette partie avec le détail de nos critères de scientificité, et nous verrons que notre travail de recherche vise à produire des outils destinés à la compréhension et à l'intervention dans une nouvelle situation d'étude. Il s'agira donc de mettre en œuvre une stratégie

d'échantillonnage théorique et de suivre le principe de saturation pour obtenir les résultats les plus complets possible.

Dans la deuxième partie, nous détaillerons la stratégie méthodologique suivie pour conduire notre recherche empirico-formelle. Nous verrons tout d'abord que notre travail est de nature exploratoire dans le sens où il ambitionne de combler les limites des travaux antérieurs à propos de notre objet d'étude. En effet, notre recherche a émergé du terrain et notamment du constat que les apports des résistants à l'apprentissage organisationnel étaient largement inexplorés. Dès lors, il nous est paru difficile d'adopter une démarche hypothético-déductive et nous avons plutôt cherché à retracer les différentes dynamiques caractéristiques de cette contribution originale des résistants au changement. Ensuite, nous montrerons que nous avons choisi la méthode qualitative plutôt que la méthode quantitative car elle nous a semblé plus efficace et pertinente pour atteindre nos objectifs exploratoires du fait de sa richesse de description permettant des représentations denses et profondes. Enfin, nous introduirons la démarche qualitative inductive de théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996) qui nous a permis de passer des données brutes de terrain à un modèle explicatif des phénomènes observés. Les phases de codification, de catégorisation, d'intégration et de modélisation qui constituent cette démarche seront détaillées dans la quatrième partie de ce chapitre.

La troisième partie décrira l'élaboration de notre dispositif de recherche empirique. Nous commencerons par détailler l'approche *cross-sectional retrospective* que nous avons suivie. Contrairement à la démarche longitudinale pour laquelle l'introduction d'un indicateur temporel paraît difficile dans l'étude des résistances au changement du fait de leur fort degré de contingence, l'approche *cross-sectional* mesure des variables à un moment donné dans le temps. La dimension rétrospective permet quant à elle de considérer les événements passés des individus interrogés. Nous chercherons donc à avoir accès à des informations autobiographiques qui exposeront notamment des événements factuels, des comportements et des attitudes passés. Ensuite, il s'agira de comprendre le processus de mémorisation des épisodes émotionnels et l'activation des souvenirs individuels pour mieux amener les salariés interrogés à se remémorer les événements vécus au cours des processus de résistances et d'apprentissages. Ainsi, nous chercherons à conduire les individus interviewés à réexpérimenter dans le présent un moment vécu dans le passé. Cela impliquera notamment de faire référence à des indices de récupération riches et distinctifs pour augmenter la probabilité d'accéder à l'information recherchée. Nous choisirons également de trianguler les données

issues de nos 42 entretiens semi-directifs avec celles provenant de notre observation du terrain – notes relevées dans un journal de bord – et d’une analyse documentaire pour mieux nous rapprocher de la réalité des phénomènes étudiés (Denzin et Lincoln, 1994). Enfin, nous développerons les balises à poser dans le cheminement empirique du chercheur. Le cadre conceptuel préalable servira à guider la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967) grâce à la formulation de questions de recherche. L’échantillonnage à orientation théorique nous permettra de bénéficier des informations les plus pertinentes au lieu de nous contenter de leur seule représentativité statistique. Les entretiens semi-directifs feront émerger des dimensions inconnues en partant de la problématique initiale avant de laisser nos interlocuteurs s’exprimer librement à l’intérieur du cadre de notre guide d’entretien. Par ailleurs, l’analyse des données constituera la quatrième balise et sera explicitée plus particulièrement dans la dernière partie.

La quatrième partie viendra détailler le processus d’analyse par théorisation ancrée nuancée qui nous a permis de passer de nos résultats à nos modèles de recherche (Paillé et Mucchielli, 2008). Après avoir retranscrit intégralement nos entretiens, une première étape de codification a fait émerger les principales unités de sens des propos recueillis. Même si nous nous sommes focalisé sur les unités de sens en lien avec nos objectifs de recherche, nous sommes resté ouvert à celles liées aux particularités du terrain au cours de la production des codes. L’étape de catégorisation est venue nommer les phénomènes observés de manière plus riche et plus englobante pour amener l’analyse à un niveau conceptuel. Cependant, nous n’avons pas attendu la fin de la codification pour mener la catégorisation. Ces deux étapes ont été menées simultanément au sein d’une comparaison continue des unités de sens pour donner plus de consistance conceptuelle aux catégories. Ensuite, l’étape d’intégration a délimité précisément l’objet d’étude pour nous éviter de nous perdre dans les multiples directions que peut prendre l’analyse. Pour finir, l’étape de modélisation est venue conclure notre démarche de théorisation ancrée en cherchant à expliquer les phénomènes étudiés à travers la proposition de liens entre les catégories identifiées. Nous allons également présenter notre utilisation du logiciel ATLAS.ti qui, loin de remplacer notre sensibilité théorique de chercheur, est apparu comme un outil support dans notre analyse qualitative de données.

1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie peut être définie comme l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967). Nous considérons dans cette thèse qu'elle consiste à s'interroger sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (Perret et Séville, 2003). Ainsi, trois questions principales sont au cœur de la réflexion épistémologique (Le Moigne, 1995) : « Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment apprécier sa validité ? ». Si la majorité des ouvrages de méthodologie de la recherche (Denzin et Lincoln, 1998 ; Miles et Huberman, 2003 ; Walsh, 2015) poussent les chercheurs à préciser le cadre épistémologique dans lequel s'inscrivent leurs études, il en va de même en sciences de gestion où ce questionnement apparaît comme incontournable (Weick, 1990). En effet, d'après Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012), la réflexion épistémologique apporte des éléments indispensables sur la pertinence et la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre. Chaque cadre épistémologique va alors conditionner des pratiques admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées qui lui sont propres (Gavard-Perret et al., 2012). Par ailleurs, la qualité d'une recherche sera évaluée notamment par son degré d'adéquation avec les normes dictées par le paradigme de référence adopté par le chercheur (Guba et Lincoln, 1994).

Partant de ces constats de la littérature, nous aurons à cœur dans cette partie de développer un questionnement épistémologique comme partie intégrante de la construction de notre projet de recherche. Ainsi, cette partie se donne l'objectif d'explicitier et de justifier notre positionnement épistémologique constructiviste. Il s'agira pour nous de situer notre recherche afin de donner une cohérence à nos actions et de légitimer nos choix.

1.1 Un positionnement paradigmatique constructiviste

Faire référence à des paradigmes épistémologiques est un présupposé incontournable pour que la recherche scientifique puisse produire des connaissances valables. Les paradigmes épistémologiques peuvent être définis comme les origines constitutives des visions du monde (constellation de croyances, valeurs, techniques, etc.) partagées par des communautés scientifiques (Kuhn, 1970). Selon Avenier et Thomas (2012), il s'agit de cadres qui contiennent des hypothèses fondatrices et des principes d'élaboration et de justification de connaissances. De plus, ils sont tous explicités et acceptés par différentes communautés de chercheurs.

La littérature présente un grand nombre et une grande variété de paradigmes épistémologiques qui vont d'ailleurs souvent s'opposer. Dès lors, selon Valéau (1997), il s'agira de considérer différents éléments pour orienter le choix d'un paradigme. Le chercheur pourra retenir le paradigme qui entre le mieux en adéquation avec ses propres convictions. Il pourra également privilégier le cadre qui se prête le mieux à l'étude de la réalité à laquelle il s'intéresse. Cette deuxième approche présente l'avantage d'envisager le paradigme non plus en termes de vérité mais selon la manière dont il aide le chercheur à penser la réalité qu'il étudie (Valéau, 1997). Dans cette perspective, il ne s'agit plus de démontrer la primauté d'un paradigme sur un autre mais plutôt de les considérer comme autant d'opportunités permettant de comprendre une réalité donnée.

Malgré l'intérêt que nous portons aux divers paradigmes épistémologiques, nous avons cependant dû en choisir un dans le cadre de notre thèse. Notre cadre épistémologique n'est pas choisi a priori mais en fonction des réalités rencontrées au fur et à mesure de la recherche. Ce positionnement conduit à une série d'adaptations en fonction des orientations théoriques, des découvertes empiriques, des possibilités d'accès au terrain, des conditions de recueil de données, ainsi que de la mise en place d'outils et de techniques d'analyse.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de débiter notre réflexion épistémologique en cours de recherche, donnant ainsi corps aux propos de Van de Ven (2007) selon lesquels « qu'on y soit attentif ou pas, toute recherche se voulant scientifique s'inscrit dans un cadre épistémologique implicite ou explicite ». En effet, le chercheur, quand il vise à produire des connaissances, adopte de fait un cadre épistémologique à travers ses choix conceptuels et méthodologiques. Il s'agira donc pour nous, étant donné ce postulat, de déterminer le paradigme duquel nous nous sommes le plus approché de manière implicite à travers une réflexion rétrospective sur notre démarche scientifique. Dans cette perspective, nous nous fixons l'objectif de remettre en question la pertinence et la cohérence de nos multiples décisions tout au long du projet de recherche. De cette façon, nous conduisons une réflexion paradigmatique dans le sens d'une compréhension de la science telle qu'elle se fait plutôt que dans l'esprit de la science telle qu'elle doit être (Callon et Latour, 1990).

Pour atteindre notre objectif, nous avons cherché à répondre aux questions fondamentales posées par Le Moigne (1995) dans le cadre de sa définition de l'épistémologie : « Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment apprécier sa validité ? ». Ce

faisant, nous avons pris en considération les spécificités et les enjeux de notre recherche pour déterminer le paradigme duquel elle se rapprochait. Ce travail nous a conduit à faire le choix du paradigme constructiviste qui s'accommode le mieux aux systèmes de construits complexes de notre objet d'étude, à la démarche mise en place et à notre posture de recherche. Notre réflexion paradigmatique est détaillée dans la sous-partie suivante.

1.2 Hypothèse relativiste : le chercheur constructeur de sens

Devant l'impossibilité de l'atteindre directement, Perret et Séville (2003) définissent la réalité comme inconnaissable dans son essence selon le paradigme constructiviste. La réalité est donc appréhendée uniquement à travers les expériences et les représentations humaines. Dans cette perspective, la réalité ne peut être indépendante de la conscience de celui qui l'observe. Selon Watzlawick (1988), il devient donc impossible de prétendre à une connaissance objective de la réalité et le monde se construit à travers les interprétations et les visions individuelles. Ainsi, dans le paradigme constructiviste, le chercheur ne perçoit la réalité qu'à travers ses propres représentations, activités cognitives et schèmes mentaux. En conséquence, les connaissances de la réalité ne sont que des représentations qu'il ne faudra pas confondre avec la réalité elle-même. Cette hypothèse fondamentale de l'épistémologie constructiviste nous semble tout à fait adéquate pour nous aider à mener notre démarche scientifique et cela pour deux raisons principales.

Tout d'abord, notre production de connaissances dans son ensemble nous apparaît comme un construit subjectif. Ce construit a pris progressivement forme et s'est élaboré de manière contingente selon les caractéristiques propres au chercheur et à la situation de recherche. C'est ainsi que nos travaux n'ont pas toujours suivi un programme établi à l'avance. Nous avons dû faire face à des événements inattendus dont l'intérêt nous a conduit à remettre en question notre vision du projet de recherche. Nous avons ainsi cherché à saisir intelligemment les possibilités qu'offraient ces nouvelles circonstances (Girin, 1989) au lieu de nous astreindre à respecter le programme établi. En prenant en compte un phénomène plutôt qu'un autre, en choisissant un outil ou un nouveau levier théorique, nous avons opté pour la continuité ou le changement de cap en nous basant sur la seule décision du chercheur. C'est ainsi que l'émergence de notre problématique, notamment, a été possible du fait de l'influence de phénomènes involontaires d'observation participante et de la capacité du chercheur à les mettre en lumière avec différentes phases de revue de littérature. Le processus de découverte a donc été dépendant non seulement des phénomènes observés aléatoirement tout au long de

la recherche mais également de la maturité du processus cognitif du chercheur au moment de ses observations.

Les constructions de sens présentes dans cette thèse reposent donc principalement sur les interprétations et la sensibilité théorique du chercheur (Glaser et Strauss, 1967). Selon Paillé et Mucchielli (2008), la sensibilité théorique peut être définie comme la capacité à déceler les variations fines des phénomènes et à activer des éléments pertinents d'ordre théorique et expérientiel susceptibles de faire avancer la compréhension de la situation étudiée. À travers cette notion, le processus de production de connaissances devient idiosyncratique : d'une part, il combine la formation disciplinaire et les expériences de recherche spécifiques du chercheur. D'autre part, il intègre à la fois ses projets et ses habitudes intellectuelles, cognitives, affectives et comportementales. C'est ainsi que la vie du chercheur apparaît comme une toile de fond qui va influencer l'étude et l'interprétation du phénomène observé. À travers ce regard singulier qu'il pose sur le monde en vue de l'étudier, le chercheur va se constituer un univers interprétatif (Paillé et Mucchielli, 2008) qui nous conduit à penser qu'une connaissance ne se trouve pas. Elle se construit.

Ensuite, l'hypothèse relativiste du paradigme constructiviste nous semble convenir également à la nature des connaissances visées par notre recherche. En effet, nous ferons la distinction dans notre thèse entre les faits et les non-faits. Si les faits se définissent comme des éléments factuels, les non-faits concernent les opinions ou les interprétations individuelles. Dès lors, notre travail de recherche s'inscrit dans l'ordre des non-faits car, pour explorer les résistances au changement et leurs contributions au processus d'apprentissage organisationnel, nous devons nous appuyer sur les représentations des membres organisationnels. Ainsi, notre positionnement se rapproche de l'interactionnisme symbolique qui considère que le point de vue des acteurs permet de comprendre le sens qu'ils attribuent aux objets, aux situations et aux symboles, fabriquant ainsi leur monde social (Coulon, 1987). A travers ces points de vue, il est alors possible d'accéder à l'authentique connaissance sociologique. Dès lors, l'accès à la connaissance d'une réalité ontologique n'est pas possible mais le chercheur pourra néanmoins accéder à des interprétations du monde. Il pourra alors construire la connaissance grâce à un processus de double herméneutique : il tentera d'extraire du matériau empirique les informations telles qu'elles sont comprises par les acteurs pour ériger ses propres constructions. Ce faisant, le chercheur va élaborer des constructions de second degré, c'est-à-dire des « constructions de constructions » (Paillé et Mucchielli, 2008) qui supposent

une réinterprétation de l'objet par le chercheur. Loin de représenter des obstacles à la production de connaissances, subjectivité et intersubjectivité apparaissent ici comme des moyens incontournables de construction de sens.

1.3 Le principe d'interaction objet-sujet

Nous partons donc du principe que la connaissance de la réalité est liée à la représentation que s'en construit le chercheur. Par voie de conséquence, l'interaction entre le sujet et l'objet étudié va être constitutive de la construction de connaissances (Glaserfeld, 1994). Ainsi, d'après les recherches de Piaget (1937) en psychologie génétique, le principe d'inséparabilité entre objet et sujet décrit comment l'humain construit son savoir au contact de l'environnement, et cela depuis l'enfance. Selon ce principe, la connaissance ne débute ni par la connaissance du moi ni par celle des choses en tant que telles, mais par celle de leur interaction. Autrement dit, l'interaction entre le phénomène à connaître et le chercheur est à l'origine de la connaissance. L'individu fait l'expérience d'une situation particulière, puis décrit une réalité mise en action et finit par construire la connaissance de son expérience à travers des représentations symboliques (lettres, mots, phrases, schémas, etc.). Le paradigme constructiviste nous invite donc à nous extraire de la dualité sujet-objet qu'on retrouve dans l'épistémologie positiviste. Dans notre projet de recherche, nous prévoyons donc d'interagir avec l'objet d'étude pour répondre à nos questions de recherche.

Au cours de notre travail de recherche, le principe d'inséparabilité sujet-objet s'est vérifié plus particulièrement durant la phase de recueil et d'analyse des données. En effet, notre étude se focalise sur les significations construites et véhiculées par les salariés, et plus particulièrement, sur celles relatives à des événements spécifiques : comportements de résistances au changement, contribution à l'apprentissage organisationnel, etc. Nous nous intéressons donc à tout ce qui a trait aux perceptions et aux représentations du personnel de l'entreprise étudiée. Pourtant, cette connaissance n'est ni directement observable, ni directement disponible. Il s'agit donc de mettre en place une dialectique d'interaction entre le sujet et l'objet pour pouvoir comprendre le sens profond des représentations des salariés face aux événements. Pour ce faire, nous avons fait le choix d'utiliser des entretiens semi-directifs couplés avec l'analyse de procès-verbaux de réunions ou d'extraits du journal interne pour accéder à l'essence de la logique des salariés de la Saphir. L'objectif que nous nous sommes fixé en faisant appel aux entretiens semi-directifs est d'explorer les perceptions des salariés en leur posant des questions plus ou moins ouvertes. Cela permet non seulement de stimuler les

réponses mais également de construire une relation empathique qui permet au chercheur d'intégrer de manière subtile les expériences et les réalités de chacun. C'est ainsi que nous avons construit progressivement le sens donné à l'objet au fil des rencontres avec les salariés et de l'interprétation de nos entretiens.

1.4 Les critères de scientificité

Selon Wacheux (1996), la validité d'une recherche peut être définie comme la capacité de celle-ci à apprécier effectivement et réellement l'objet de l'étude pour lequel elle a été créée. Yin (1989) la décompose en différents types de questionnements, notamment la validité externe et interne des résultats. Tout d'abord, la validité externe désigne l'application des connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées, c'est-à-dire au-delà des cas considérés. Il s'agit donc de se demander si les conclusions sont généralisables et transférables à d'autres contextes (Lincoln et Guba, 1985). Ensuite, la validité interne consiste à vérifier si les contributions tirées de l'analyse des données recueillies reflètent bien la réalité étudiée. Dépendante à la fois de la rigueur et de la cohérence interne du processus de recherche, la validité interne s'applique non seulement à la phase de constitution du matériau empirique (recueil de données) mais également à la phase de traitement de ce matériau (analyse de données) qui conduit à l'élaboration des résultats.

Dans le cadre des recherches constructivistes, les validations externes et internes sont souvent interrogées, voire mises en cause. En effet, leurs positionnements épistémiques posent des problèmes de rigueur et ces démarches souffrent ainsi de faiblesses en matière de justification de la valeur des connaissances produites (Pratt, 2009). Il en résulte des problématiques de deux types : premièrement, l'absence de repères méthodologiques acceptés par tous pour collecter et analyser des matériaux empiriques variés – et principalement de nature qualitative – complique la validation interne des travaux constructivistes (Pratt, 2009). Deuxièmement, concernant la validité externe de ces travaux, se pose la question de la généralisation des connaissances produites à partir d'un ou plusieurs cas étudiés. Dès lors, les constructivistes ont dû élaborer des critères de validation spécifiques à leurs cadres paradigmatiques dans le but de garantir la scientificité de leurs recherches. Nous décrivons à présent plus particulièrement les critères qui ont guidé nos travaux.

La question de la validité externe des travaux constructivistes a été traitée dans la littérature bien que la généralisation des résultats issus de ces recherches soit difficilement envisageable.

Ainsi, Avenier et Thomas (2012) nous invitent à examiner si les connaissances produites offrent des repères fonctionnels adaptés pour comprendre d'autres situations que celles dans lesquelles elles ont été élaborées. Il s'agit de considérer la connaissance produite comme une hypothèse plausible ou un guide qui mène la réflexion et éclaire des situations problématiques en d'autres circonstances. Ainsi, les connaissances créées ne s'expriment pas sous la forme de théories prédictives et normatives généralisables mais elles peuvent être à l'origine d'outils adaptés pour comprendre et intervenir dans une nouvelle situation d'étude. Dès lors, il est important de produire les résultats les plus complets possible. Cela nous a conduit à mettre en œuvre les deux stratégies suivantes dans notre projet de recherche : la stratégie d'échantillonnage théorique et le principe de saturation.

Si l'échantillonnage théorique permet de redéfinir les paramètres du recueil de données (population, guide d'entretien, conduite des échanges, etc.) à partir des thèmes émergents tout au long du travail d'analyse (Glaser et Strauss, 1967), cette méthode intégrative optimise les opportunités de découverte de nouvelles dimensions et interrelations. Le principe de saturation, quant à lui, ne se réduit pas à la notion de redondance. Dans le cadre de notre échantillonnage, il nous a conduit à intégrer des sources d'information différentes des sources antérieures jusqu'à ce que les techniques de recueil et d'analyse des données ne nous fournissent plus aucun élément nouveau permettant d'actualiser les résultats produits. Censés améliorer la transférabilité des résultats, l'échantillonnage théorique et le principe de saturation offrent la possibilité d'une description plus exacte de l'objet de la recherche et un compte rendu pertinent de l'ensemble des faits à l'intérieur des situations étudiées. Ils représentent l'opportunité d'assurer la validité externe de notre recherche constructiviste via la production de données riches et complexes reflétant notre objet d'étude.

Néanmoins, pour assurer la transférabilité des connaissances d'un contexte à un autre dans cette logique constructiviste, il s'agira d'effectuer un travail de réinterprétation des connaissances produites en fonction des spécificités de la nouvelle situation étudiée. Ainsi, une partie plus ou moins importante des savoirs élaborés dans le cadre de la recherche initiale pourra être discutée. Cette nouvelle production de sens pourra alors générer des données divergentes, voire contradictoires par rapport aux connaissances préalablement construites. Ce raisonnement nous conduit à clarifier notre positionnement : dans notre thèse, nous partons du principe qu'un objet d'étude ne peut pas être saisi dans sa totalité et son intégralité. En effet, il peut être examiné selon différentes perspectives (Glaserfeld, 1994). Le

paradigme constructiviste postule donc l'existence de réalités multiples au lieu de nourrir l'illusion d'une réalité unique. De ce fait, nous considérons qu'un modèle ne devrait jamais être vu comme la seule possibilité de résoudre les problèmes auxquels on l'associe. Notre conception nous amène à intégrer toutes les données différentes de nos résultats dans un processus d'accumulation de connaissances qui viendra compléter et enrichir notre modèle initial pour aboutir à une théorie explicative plus large. Dans cette perspective, nos constructions feront l'objet de révisions continues lorsque des résultats différents seront produits et cette logique de réplication dans d'autres contextes offrira l'avantage d'accroître la validité externe de notre recherche.

Concernant la validité interne des recherches constructivistes – qui consiste à vérifier si les résultats issus de l'analyse décrivent fidèlement la réalité étudiée – Barbier et Legresley (2011) considèrent qu'elle permet d'évaluer si les interprétations issues de la recherche correspondent aux données empiriques et sont donc pertinentes du point de vue des acteurs et des scientifiques. Ainsi, les recherches constructivistes – de nature qualitative le plus souvent – se réclament de théories mieux ancrées dans les réalités de terrain et nous inscrivons notre travail de thèse dans ce cadre. D'une part, nous nous fixons l'objectif de construire des savoirs dits locaux qui revendiquent des modèles contextualisés et qui permettent à un moment donné d'expliquer de manière suffisamment fine les spécificités d'une situation. C'est la raison pour laquelle nous choisissons une méthodologie inductive centrée sur une démarche de type théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967). D'autre part, le caractère significatif de nos résultats sera évalué grâce à la notion de « vraisemblance » qui caractérise la correspondance entre le sens produit par les acteurs et le sens qu'en retient le chercheur dans le cadre de son analyse (Valéau, 1997). Autrement dit, nous avons l'objectif que non seulement les acteurs mais également les lecteurs et la communauté scientifique se reconnaissent dans notre analyse et ses conclusions. Il s'agira pour cela de faire preuve de transparence et de rigueur dans notre discours scientifique pour susciter la conviction de ceux qui interpréteront nos résultats (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006). Le lecteur devra pouvoir accéder à l'ensemble du matériau empirique et également suivre précisément l'ensemble des opérations qui ont permis de constituer et traiter ce matériau. Une attention particulière sera aussi portée sur la description du codage et des inférences en relation avec les données issues du terrain. Dans cette perspective, nous allons maintenant exposer le cheminement cognitif, les mouvements de pensée et la méthodologie que nous avons suivis pour détailler notre analyse qualitative au lecteur.

2. Une étude empirique exploratoire qualitative

Dans cette partie, nous nous attacherons à définir la stratégie méthodologique que nous avons suivie pour conduire notre recherche empirique. Nous présenterons non seulement notre réflexion sur les finalités poursuivies par l'étude de terrain mais également les approches et les démarches scientifiques qui ont guidé notre processus de production de connaissances.

2.1 Une recherche exploratoire

Quand nous avons débuté notre recherche, nous pensions que notre thèse prendrait la forme d'une revue de littérature détaillée qui permettrait d'élaborer des hypothèses que nous devrions ensuite vérifier via une étude de terrain. Pourtant, le fait d'être immergé dès le début dans notre terrain en tant que salarié de l'entreprise que nous allions étudier – et cela sans avoir encore commencé la revue de littérature – nous a amené à faire de l'observation participante sans en avoir conscience au début. C'est en prenant connaissance des premiers travaux scientifiques relatifs au changement et aux résistances des salariés que nous avons constaté le gap qu'il y avait entre la littérature existante et nos propres observations terrain. Non seulement les résistances au changement étaient encore majoritairement considérées comme problématiques aussi bien par les managers que par les scientifiques, mais leur apport potentiel à l'apprentissage organisationnel était largement inexploré. Ce constat nous a conduit à définir notre problématique mais il nous est aussi paru difficile d'intégrer immédiatement une démarche hypothético-déductive devant les insuffisances de la littérature à ce sujet. Nous avons donc cherché une autre approche pour pouvoir néanmoins atteindre nos objectifs de recherche.

Ainsi, compte tenu du choix que nous avons fait d'explorer ce que les résistances au changement peuvent apporter de positif à l'entreprise, notre recherche se fixe l'objectif de mener à la découverte du processus par lequel les résistants au changement participent à l'apprentissage organisationnel. Il s'agira pour cela de retracer les différentes dynamiques et phases qui caractérisent ce cheminement. Dès lors, le but de notre thèse n'est plus de tester des hypothèses et des théories, mais bien d'explorer et de repérer des régularités qui pourraient mener à une meilleure compréhension des phénomènes observés. C'est la raison pour laquelle notre recherche possède une visée exploratoire. Selon Lavarde (2008), une telle recherche ambitionne de combler un vide, une lacune dans les écrits et dans les travaux antérieurs à propos d'un objet d'étude. Nous serons donc amené à explorer une situation pour

en cerner l'essence et à nous familiariser avec une réalité encore peu connue. Par ailleurs, notre recherche exploratoire ne sera pas envisagée comme une fin en soi, mais plutôt comme une première reconnaissance du terrain en prévision d'autres recherches. Dans cette perspective, le chercheur devra se montrer créatif dans ce travail de thèse.

2.2 Une recherche qualitative

Le processus de définition de notre démarche scientifique d'accès au terrain nous a conduit à choisir entre une recherche qualitative et une recherche quantitative. Historiquement opposées, ces approches sont liées au passage de la production à la vérification de la théorie (Glaser et Strauss, 1967). D'un côté, les partisans de la méthode quantitative estiment que les résultats issus de recherches qualitatives sont non satisfaisants dans la production de faits scientifiquement reproductibles – certains auteurs soutiennent même que ce qui est valable scientifiquement est de toute façon quantitatif (Hammersley, 1989). Selon eux, la méthode qualitative reste encore à développer pour un jour offrir toute l'assurance sur ses capacités à tester des hypothèses. Il s'agirait donc, dans cette perspective, de cantonner la recherche qualitative aux travaux exploratoires dans l'objectif de fournir à la recherche quantitative des catégories et des hypothèses – la recherche quantitative assurerait alors le relais pour approfondir et tester la théorie.

De l'autre côté, et en opposition avec les partisans de la recherche quantitative, les défenseurs des méthodes qualitatives soutiennent que les démarches de vérifications quantitatives sont incompatibles avec la production de théories. Ces techniques de vérification auraient selon eux pour conséquence de résoudre des problématiques mineures provenant de théories déjà existantes mais ne permettant pas de les réexaminer dans leur ensemble ou de produire de nouvelles théories (Glaser et Strauss, 1967). De leur point de vue, ces techniques se retrouvent affiliées à l'approche hypothético-déductive qu'ils cantonnent à des rhétoriques de vérification. Dans cette perspective, recherches quantitatives et recherches qualitatives s'opposent car les premières font primer le cadrage théorique sur l'empirique quand les secondes sont plus vivantes et plus créatrices.

Une troisième perspective tente de limiter les antagonismes entre méthodes qualitatives et méthodes quantitatives. Ainsi, Wacheux (1996) montre la stérilité de cette situation d'opposition entre les deux types de méthodes qui ne correspond plus à la réalité scientifique de la recherche en sciences sociales. Cette opposition serait d'ailleurs une idée reçue car un

chercheur peut adopter aussi bien une approche quantitative qu'une approche qualitative pour construire ou tester une théorie. Les tenants de cette vision alternative estiment qu'il est réducteur de limiter le qualitatif à la prise en compte de la complexité des phénomènes et le quantitatif à la production d'instruments de mesure fiables au service d'un cadrage théorique préalable. Ainsi, chaque forme de méthodes s'avère utile aussi bien pour la vérification que pour la production de théories. Becker et Geer (1960) suggèrent qu'il est possible de vérifier une théorie en employant des données qualitatives. Par ailleurs, le potentiel de l'approche quantitative dans les démarches exploratoires s'est retrouvé accru du fait de l'évolution des possibilités de traitement statistique (Brabet, 1988).

Après avoir envisagé ces différentes perspectives, nous avons cheminé de la façon suivante pour positionner notre recherche. Nous sommes parti du principe qu'un chercheur peut privilégier une méthode en fonction des circonstances de sa recherche, de ses objectifs et des outils nécessaires à l'étude de son objet. Il peut ainsi adopter la méthode la plus appropriée aux besoins du projet de recherche. Dans le cadre de cette thèse, nous avons donc fait le choix de la méthode la plus adéquate et la plus efficace pour obtenir des données pertinentes en vue d'atteindre nos objectifs exploratoires. C'est la raison pour laquelle nous choisissons une recherche qualitative.

La recherche qualitative peut être qualifiée selon les deux critères suivants. Premièrement, il s'agit de considérer l'acception selon laquelle les instruments et les méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, observations, etc.) et, d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative – c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques (Paillé et Mucchielli, 2008). Deuxièmement, la recherche de nature qualitative doit être menée de manière naturelle, donc sans appareil sophistiqué ou mise en situation artificielle – selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages.

Plusieurs raisons nous ont poussé à adopter une démarche qualitative. Tout d'abord, notre objet d'étude demande encore à être étayé par plusieurs recherches qui permettront d'en retirer toute l'essence. Il s'agit donc pour explorer l'originalité de notre terrain de choisir la méthode qualitative pour bénéficier d'une approche ouverte et de découverte. Ainsi, les méthodes qualitatives seront plus à même de faire émerger d'« heureuses trouvailles » et nouvelles perspectives théoriques (Glaser et Strauss, 1967). Ensuite, au cours de notre

recherche, nous nous focaliserons sur l'interprétation des perceptions subjectives des salariés à propos des changements menés dans « leur organisation ». Dès lors, il s'agira pour nous de pouvoir retirer toute l'essence des différentes situations vécues en décrivant aussi fidèlement que possible les points de vue des salariés. Pour atteindre ces objectifs, la méthode qualitative présente l'avantage d'offrir une richesse de description, de permettre des représentations denses et profondes qui peuvent donner du sens à la réalité perçue, et d'apporter une relative flexibilité à notre étude – les temps et les méthodes de collecte des données pouvant être modifiés au cours de l'étude. Ainsi, les phénomènes observés pourront être appréhendés dans toute leur complexité et cela nous permettra d'aboutir à un modèle capable de rendre compte de l'ensemble de leurs caractéristiques. Pour finir, nous choisissons les méthodes qualitatives car elles offrent un ancrage de proximité. Ainsi, le recueil de données et leur analyse mettent l'accent sur des cas spécifiques ainsi que sur des phénomènes précis et contextualisés. Il s'ensuit que les recherches qualitatives conduisent à des descriptions complexes, riches et solidement ancrées dans la réalité étudiée (Miles et Huberman, 2003).

2.3 Une démarche de type théorisation ancrée nuancée

La démarche qualitative que nous avons suivie dans notre thèse est basée sur la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967). Visant la construction rigoureuse de théories issues de la production et de l'analyse de données terrain, la démarche de théorisation ancrée est une posture radicale d'enquête empirico-formelle. Son point de départ est une réalité locale et contextuelle qu'il s'agit de hisser à un niveau théorique par un travail méthodique. Ce processus passe par le codage et la définition de concepts et par la formalisation de leurs relations dans le cadre d'un modèle émergent. Par ailleurs, la théorisation ancrée adopte une posture radicale refusant toute réflexion déductive. Son objectif est de produire une théorie tout en excluant l'idée d'une orientation théorique préliminaire. Dans cette perspective, la théorie ne doit pas influencer l'analyse empirique ce qui permet à ce positionnement de limiter les risques de circularité (Ayache et Dumez, 2011). Les auteurs présentent ces risques de la manière suivante : en abordant un terrain avec des cadres théoriques prédéfinis, il est fort probable de ne voir dans le terrain que ce qui confirme ou infirme ces cadres. En effet, l'analyse empirique se base sur les cadres théoriques mobilisés pour se structurer. Influencé par un tel biais, le chercheur peut alors éliminer l'essence d'une découverte originale, en ne considérant pas les faits qui contredisent le cadrage théorique. Il peut ainsi se priver d'éléments riches, qui demeureront cachés dans le terrain malgré ses efforts d'analyse.

Malgré les nombreux avantages que cela comporte, l'application de la théorisation ancrée dans sa forme pure et originelle a été largement discutée dans la littérature. Ainsi, Ayache et Dumez (2011) partent du principe que l'utilisation stricte de la démarche ancrée est impossible. Plusieurs recherches exposent alors des arguments qui vont dans le sens d'un regard moins critique concernant le travail de déduction. Tout d'abord, il s'agit de considérer les dangers relatifs au lancement d'une étude terrain inductive sans avoir défini de cadre conceptuel préliminaire (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). En effet, sans repère théorique initial, le chercheur peut se lancer dans son analyse empirique sans avoir une idée de ce qu'il souhaite observer. Dans ce contexte, il peut se trouver rapidement surchargé de données et en pleine confusion du fait de la multitude et de la diversité des situations étudiées. Ensuite, Mukamurera, Lacourse et Couturier (2006) n'excluent pas un cadrage conceptuel initial de la recherche qualitative empirico-formelle. Ils insistent cependant sur l'importance de différencier son usage de ce qu'il représente pour la recherche quantitative positiviste. Dans cette perspective, deux situations au sein desquelles les logiques déductives peuvent intégrer le cadre des recherches inductives ont été identifiées (Savoie-Zajc, 2000) : la première est une démarche inductive dite modérée reconnaissant l'influence d'un cadrage théorique préalable. Elle comprend la définition opérationnelle des concepts étudiés et implique une mise de côté temporaire de ces concepts durant l'analyse empirique. La seconde est une approche délibérative qui fait appel à des construits théoriques pour guider le processus d'analyse des données recueillies (Savoie-Zajc, 2000). L'interprétation se fait alors via les théories et concepts détaillés dans le cadrage théorique préalable.

À travers ces écrits de la littérature, il apparaît ainsi que le chercheur se doit de trouver un juste équilibre – que Paillé et Mucchielli (2008) nomment « équation intellectuelle » – entre sa découverte du terrain et son cadrage théorique. Ce raisonnement a mené au positionnement que nous adoptons dans notre travail de thèse. D'un côté, il intègre les recherches de Glaser et Strauss (1967) sur l'importance d'ancrer le modèle émergent dans les données de terrain. Cette approche ancrée permet en effet de bénéficier de données et d'informations de qualité à propos des expériences spécifiques vécues par les salariés. Elle nous semble idéale pour mettre en lumière de nouveaux construits et de nouvelles interrelations. Néanmoins, cette démarche ne sera pas appliquée dans son intégralité. Dans notre thèse, l'équation intellectuelle caractérisera une approche plus nuancée du processus de théorisation ancrée pour développer une vision moins radicale de l'approche inductive. Ce processus privilégiera une démarche au sein de laquelle l'induction n'exclura pas complètement la déduction.

Toutefois, nous n'envisageons pas non plus une équation dans laquelle la déduction serait égale à l'induction : de brefs moments déductifs seront intégrés dans une démarche généralement inductive. Ainsi, suivant les travaux de Savoie-Zajc (2000), notre perspective de théorisation ancrée comprend deux niveaux de cadrages théoriques. Le premier niveau permet d'appréhender les situations empiriques de manière efficace grâce à un cadrage théorique préliminaire. Il permet de diminuer la probabilité d'être submergé par la multitude et la diversité des situations. L'objectif de ce cadrage est de guider le recueil et l'analyse des données en proposant notamment une définition opérationnelle des concepts étudiés. En permettant une réduction anticipée des informations, il implique une interprétation et une répartition des données en deux catégories : celle ayant un rapport avec nos thématiques de recherche et les autres. Ainsi, contrairement à la posture de Glaser et Strauss (1967), il ne s'agit plus d'explorer le terrain en se forçant à exclure tout préjugé théorique mais de recueillir et de traiter les données en rapport avec des repères théoriques prédéfinis.

Il faudra faire attention au fait que cette conception du cadrage théorique peut nous faire tomber dans le piège de la circularité évoquée précédemment. Il s'agit donc de prendre quelques précautions pour faire face à ce problème. Dans un premier temps, notre cadrage théorique devra rester à la fois rudimentaire, peu structuré et peu structurant. Il se rapprochera de la posture théorique de départ décrite par Paillé et Mucchielli (2008) – cette posture servant d'outil pour aider à appréhender de manière efficace l'étude et l'analyse inductive. Ainsi, au lieu de recenser les travaux de la littérature de manière exhaustive, notre cadrage théorique examinera la problématique dans le but de tracer les grandes lignes de notre recherche (Paillé et Mucchielli, 2008 ; Gardody, 2015). Il proposera quelques repères qui serviront à mettre en lumière les phénomènes à étudier, les questions à poser et les faits à suivre avec attention sur le terrain. De fait, il ne cherchera pas à tout expliquer dans les moindres détails pour formuler des hypothèses à vérifier mais plutôt à aboutir à nos questions de recherche qui trouveront leurs réponses dans les données empiriques. Dans un deuxième temps, après avoir tracé les frontières conceptuelles de la recherche, il s'agira pourtant de rester pleinement réceptif aux idiosyncrasies du terrain. En adoptant la posture de l'attention flottante (Freud, 1967), le chercheur se mettra de manière inconditionnelle à l'écoute de la totalité du terrain. Il s'interdira de privilégier une partie du terrain, au moins dans un premier temps, pour ne pas influencer son analyse dans sa globalité. Ainsi, la même attention sera portée à toutes les informations qui intégreront le champ conceptuel et le projet de recherche.

Au second niveau de notre démarche de théorisation ancrée nuancée, nous procéderons à l'analyse des données à la lumière des théories détaillées dans notre cadrage conceptuel préliminaire. Dans un objectif de décryptage des réalités terrain, l'activation de ces connaissances pourra dès lors faciliter les processus de théorisation ancrée. Elle participera de manière progressive à la construction de représentations intelligibles tout en attribuant une place majeure au processus d'analyse inductive. Ainsi, non seulement l'exercice de découverte s'en trouvera optimisé mais le processus de théorisation pourra également se faire de manière plus fluide.

3. Élaboration de notre dispositif de recherche empirique

Produire des résultats fiables du point de vue des scientifiques et des praticiens passe par des choix méthodologiques pertinents qui permettent d'atteindre au mieux les objectifs de la recherche. Nous nous proposerons donc dans cette partie de détailler ces choix dans un dispositif de recherche empirique qui délimitera notre étude de terrain. Cette phase préparatoire développera notamment les stratégies d'accès au terrain, l'échantillonnage, la conduite des entretiens ainsi que les procédures d'analyse. Cependant, il n'existe pas de cadrage méthodologique qui fasse l'unanimité dans la communauté des chercheurs qualitatifs. Ainsi, la théorisation ancrée de Glaser et Strauss (1967) prévoit une démarche inductive dans laquelle les méthodologies explicitement déterminées sont exclues. En effet, dans ce paradigme, la réalité sociale est complexe et ne peut être abordée que par des approches souples et progressives. Dans cette perspective, les lieux et les acteurs significatifs ne peuvent être définis avant d'être allés sur le terrain.

Nous suivrons les principes de la théorisation ancrée jusqu'à une certaine limite. En effet, certains manuels de méthodologie soulignent que ce genre de démarches non structurées à l'avance conviennent surtout à des situations de recherche dans lesquelles le chercheur dispose de beaucoup de temps ou explore des phénomènes très peu connus. À l'opposé, élaborer des cadrages préliminaires, conceptuels et méthodologiques s'avère pertinent quand le sujet de recherche est déjà exploré et clairement spécifié (Miles et Huberman, 2003). Par ailleurs, des auteurs ont souligné les difficultés à s'immerger dans un terrain *ex nihilo* pour débiter une recherche inductive (Miles et Huberman, 2003 ; Van Campenhout et Quivy, 2011). Par conséquent, nous privilégierons l'adoption d'un dispositif général de recherche empirique dans notre étude de terrain pour les raisons suivantes. En premier lieu, nos thèmes

de recherche, notamment les résistances au changement, l'identité organisationnelle et la gouvernance cognitive, ont déjà fait l'objet de recherches poussées et clairement établies. En second lieu, du fait que nous débutons en tant que chercheur en sciences de gestion, nous préférons opter pour la prudence plutôt que de choisir des démarches non structurées au caractère aléatoire.

Après avoir présenté notre positionnement, nous détaillons maintenant les choix et les éléments constitutifs de notre cadre méthodologique. Tout d'abord, précisons ici la manière dont ce cadre méthodologique a été construit. Au départ, nous avons tenté de l'élaborer via des concepts rassemblés dans une stratégie idéale d'appréhension empirique des phénomènes étudiés. Cependant, ayant constaté des écarts entre les éléments théoriquement désirables et ceux empiriquement faisables, notre cadre méthodologique a dû tenir compte d'un certain nombre de contraintes liées aux réalités terrain. Pour concilier ces obstacles empiriques avec l'exigence de qualité de notre travail de recherche, il a donc fallu faire preuve de pragmatisme. Suivant les principes exposés par Girin (1989), nous avons cherché à maximiser sous contrainte pour construire une méthodologie « sur-mesure ». En contrepartie, il a fallu opter pour une grande rigueur et une totale transparence dans l'objectif d'assurer la fiabilité de nos résultats. Ce faisant, nous avons pu prendre conscience des limites de notre recherche empirique en relevant les différents obstacles liés à cette dernière. Cela nous a conduit à améliorer la fiabilité des connaissances produites en proposant des actions visant à s'adapter au mieux aux problèmes rencontrés. Les choix méthodologiques pragmatiques effectués vont maintenant être présentés.

3.1 Une étude empirique de type *cross-sectional retrospective*

Dans notre thèse, nous nous proposons d'étudier comment les résistants au changement peuvent participer à l'apprentissage, notamment à travers leurs perceptions et leur influence sur l'identité organisationnelle. Nous cherchons donc à décrire, analyser et comprendre ces processus à travers le point de vue des membres de l'organisation, complété par une observation participante et des recherches documentaires. Notre objectif sera d'identifier et d'articuler différentes phases qui retraceront chronologiquement les phénomènes étudiés. L'approche longitudinale apparaît théoriquement comme la plus appropriée pour atteindre un tel objectif car, selon Cusin (2009), elle permet d'identifier les différentes phases traduisant les transformations de la variable analysée de façon systémique et en temps réel. Évitant les

biais de rationalisation a posteriori, l'étude longitudinale améliore également la fiabilité des résultats obtenus (Van de Ven, 1992).

Pourtant, même si nous rejoignons ces auteurs sur les forces de l'étude longitudinale, nous devons nous éloigner de cet idéal pour tenir compte de manière pragmatique des contraintes inhérentes à notre thème de recherche. Ainsi, l'introduction d'un indicateur temporel paraît difficile dans l'étude des résistances au changement du fait de leur fort degré de contingence. Les comportements de résistance seront également différents d'un individu à l'autre et pourront s'étaler sur quelques semaines à plusieurs mois en fonction de la manière dont le changement sera conduit. Par ailleurs, l'accès en temps réel aux données demeure complexe du fait que toutes les résistances au changement n'aboutissent pas à des apprentissages.

Tenant compte de ces contraintes, nous avons élaboré une stratégie plus pragmatique pour accéder à la réalité du terrain. C'est ainsi que nous avons adopté une approche de type *cross-sectional retrospective*. Contrairement à la démarche longitudinale, l'approche *cross-sectional* mesure des variables à un moment donné dans le temps. La dimension rétrospective permet quant à elle de considérer les événements passés des individus de l'échantillon. Par cette enquête, nous aurons donc accès à des informations autobiographiques qui exposeront notamment des événements factuels, des comportements et des attitudes passés. Nous pourrions alors analyser des changements de comportements ou d'émotions. Au niveau pratique, cette méthode *cross-sectional retrospective* consiste à amener les membres de l'organisation étudiée à élaborer un récit de vie cohérent à propos des différents phénomènes de résistances et d'apprentissages vécus. La dimension rétrospective de notre méthode offrira l'avantage de permettre aux répondants de prendre du recul et de clarifier ainsi les phénomènes étudiés. Par exemple, les réactions émotionnelles négatives liées aux résistances au changement peuvent biaiser ou inhiber le processus cognitif individuel nécessaire à une description relativement objective de la situation vécue. Il s'agira donc d'attendre quelque temps après des événements douloureux pour obtenir des confidences des salariés dans un climat plus favorable au recueil des données (Roux-Dufort, 1997).

3.2 Approche rétrospective des phénomènes étudiés

Notre démarche *cross-sectional retrospective* est fortement liée au processus de mémorisation des épisodes émotionnels et à l'activation des souvenirs des salariés interrogés. Il s'agira donc pour nous de conduire les membres de notre échantillon à se remémorer les événements vécus

au cours des processus de résistances et d'apprentissages. Une meilleure maîtrise de la méthode rétrospective passera notamment par la compréhension des processus mis en œuvre dans le cadre de la mémorisation et de la réactivation des épisodes émotionnels. Ce sera notre objectif dans cette sous-partie.

3.2.1 Processus de mémorisation des épisodes émotionnels

La démarche rétrospective se base sur le postulat de départ que le rappel d'un événement émotionnel peut faire éprouver à un individu un état affectif proche de celui qu'il a ressenti au cours de l'événement vécu (Niedenthal, Krauth-Gruber et Ric, 2009). Le modèle de mémoire que nous considérerons dans notre thèse supposera que les souvenirs émotionnels sont préservés et qu'ils peuvent donc être récupérés.

Nous appuierons ce positionnement sur la notion de système propositionnel (Leventhal, 1984) qui permet de stocker des informations liées aux états émotionnels passés et de parler ultérieurement des émotions ressenties (Fofana, 2007). Au sein de ce système, le concept de mémoire autobiographique fait référence aux expériences personnellement vécues dans le passé. De plus, deux composantes distinctes forment la mémoire autobiographique (Piolino et al., 2003) : l'une épisodique, l'autre sémantique. Si la composante épisodique comprend des souvenirs d'événements spécifiques situés de façon précise dans le temps et dans l'espace, la composante sémantique, quant à elle, rassemble les connaissances générales du passé. Dans notre thèse, nous privilégierons l'activation de souvenirs issus de la mémoire épisodique du fait de leur précision.

À l'origine, un souvenir épisodique se structurait autour d'informations relatives à ce qui s'est passé (quoi), dans quel lieu (où) et à quel moment (quand). Cette définition a ensuite été modifiée par Tulving (1983) qui y a ajouté la notion d'expérience consciente associée à la remémoration d'un événement. L'auteur a cherché à se focaliser sur les états de conscience accompagnant la récupération plutôt que de se contenter du type d'informations activées. Aujourd'hui, la mémoire épisodique est liée par essence à l'expérience consciente qui accompagne la récupération des informations. Elle implique de réexpérimenter dans le présent ce qui a été vécu dans le passé (D'argembeau et al., 2003). Ainsi, les individus peuvent faire consciemment l'expérience de se souvenir d'un événement émotionnel à travers les processus auto-noétiques (Fofana, 2007). Selon Tulving (2002), le concept de conscience auto-noétique traduit la capacité d'un individu à se représenter mentalement ses propres

expériences subjectives (pensées, perceptions, émotions) au cours du temps. Par voie de conséquence, la récupération d'un souvenir épisodique passe par la prise de conscience d'informations détaillées appartenant au passé personnel, à savoir des perceptions, des paroles, des faits, des pensées ou des ressentis faisant partie de l'épisode d'encodage de l'événement (D'argembeau et al., 2003).

Pourtant, la mémoire ne peut être considérée comme une mécanique parfaite qui stockerait tous les détails d'un événement et permettrait ensuite une restitution exacte et complète. La manière dont un individu se remémore un événement est dépendante de la façon dont il l'a traité lors de son encodage en mémoire, de la mesure selon laquelle les informations encodées ont été consolidées, et des informations auxquelles il peut avoir accès lors de sa récupération. De plus en plus de recherches montrent que les épisodes émotionnels tendent à être mieux mémorisés que les épisodes neutres (Schooler et Eich, 2000). En effet, la dimension émotionnelle des informations semble moduler l'activité des processus d'encodage, de consolidation et de récupération ce qui favorise leur mémorisation (D'argembeau et al., 2003).

- **Dimension émotionnelle et encodage : les émotions marqueurs mémoriaux**

L'encodage peut être défini comme le processus qui transforme un événement ou un fait en souvenir (Tulving, 1983). Plusieurs auteurs ont suggéré que la dimension émotionnelle d'une expérience va influencer les processus contribuant à son encodage en mémoire. Il s'agit alors de prendre en considération aussi bien l'attention portée que l'importance accordée à cet événement. En premier lieu, la capacité à se remémorer consciemment d'un événement dépendra de l'attention qui a été portée à cet épisode. Ainsi, Öhman et Wiens (2003) soutiennent que les stimuli à forte valeur émotionnelle négative entraînent fréquemment une réponse d'orientation. Ils induisent une interruption des activités comportementales et cognitives afin de diriger l'attention vers l'événement menaçant pour se préparer à y réagir. En second lieu, même s'il est important de détecter et d'orienter son attention vers un stimulus pour pouvoir l'encoder en mémoire, il faut également que l'attention soit maintenue pour mettre en place un encodage élaboré. Ainsi, Riemann et McNally (1995) estiment que cela est le cas pour les informations émotionnelles que les individus jugent généralement importantes par rapport à leurs buts et préoccupations. En effet, des travaux suggèrent que de tels épisodes émotionnels sont traités de façon plus approfondie et plus élaborée et sont dès lors mieux encodés en mémoire. Plus particulièrement, un événement jugé important fera

l'objet d'une analyse détaillée qui permettra d'en inférer les causes et les conséquences, et d'évaluer la capacité de l'individu à modifier la situation pour favoriser l'atteinte de ses objectifs (Ellsworth et Scherer, 2003).

Pourtant, même si un haut niveau d'attention est accordé aux stimuli émotionnels pour leur encodage approfondi, il n'est pas garanti que l'intégralité de ces événements soit encodée en mémoire. Ainsi, un individu peut se focaliser sur les éléments qui lui semblent les plus importants, au détriment d'autres aspects (Ochsner et Schacter, 2000). Selon D'argembeau et al. (2003), les aspects centraux des événements auront tendance à être mieux retenus pour les épisodes émotionnels que les aspects périphériques. Autrement dit, les aspects liés au thème principal de l'événement seront mieux mémorisés que les détails n'ayant pas de rapport direct avec son thème principal. Cette particularité de la mémorisation des épisodes émotionnels peut s'expliquer par l'idée qu'une augmentation de l'éveil émotionnel peut entraîner un rétrécissement attentionnel (Christianson, 1992).

- **Dimension émotionnelle et consolidation**

Le maintien durable d'une représentation en mémoire nécessite une consolidation des informations encodées. La réactivation de l'information semble jouer un rôle important dans ce processus de consolidation. Ainsi, selon D'argembeau et al. (2003), la dimension émotionnelle affecte les processus de consolidation en augmentant la fréquence de réactivation des souvenirs. En effet, l'importance des événements émotionnels semble augmenter la probabilité qu'ils soient davantage récupérés que les événements neutres (Bower et Sivers, 1998). Cette réactivation des souvenirs passe généralement par un partage social de l'événement émotionnel mais peut aussi avoir lieu lors de ruminations mentales. Des travaux soutiennent que les individus pensent davantage aux événements émotionnels intenses qu'aux événements neutres ou peu intenses (Thompson, Skowronski, Larsen et Betz, 1996) et que les épisodes émotionnels font l'objet d'un partage social plus fréquent (Rimé, Noël et Philippot, 1991). En réactivant ses souvenirs émotionnels, l'individu renforce et stabilise les associations entre les différents éléments qui les constituent, favorisant ainsi le maintien de ces souvenirs en mémoire.

Cependant, il s'agira de considérer les biais de mémorisation propres au processus de consolidation. Ainsi, un individu peut réprimer des souvenirs émotionnels pour oublier un épisode déplaisant. Selon Bower (1990), l'individu peut alors éviter de penser à certains

événements émotionnels négatifs, ne pas les réactiver et diminuer ainsi la probabilité qu'ils soient retenus. En effet, une tendance à mieux rappeler les événements positifs a été mise en exergue par des études ayant comparé le rappel des épisodes autobiographiques positifs à celui des événements négatifs (D'argembeau et al., 2003).

3.2.2 La récupération des souvenirs émotionnels

Selon Wheeler et al. (1997), se souvenir d'un événement passe par le fait de réexpérimenter dans le présent un moment vécu dans le passé. L'attention de l'individu va alors quitter temporairement l'environnement sensoriel actuel pour vivre une expérience comparable à un voyage mental dans le temps. Ainsi, ce processus de récupération des souvenirs réactive des expériences émotionnelles passées dont l'individu interrogé va se sentir l'objet. Bower (1981) va même jusqu'à avancer que, lors de la récupération d'un souvenir émotionnel, l'individu va éprouver le même état affectif que celui qu'il a ressenti dans le passé. Suivant cette logique, Bower et Cohen (1982) modélisent la mémoire humaine comme des réseaux associatifs employés pour décrire les événements. Des émotions comme la colère, la peur ou la joie prennent dès lors la forme de nœuds dans la mémoire qui vont être reliés à d'autres informations permettant de décrire les événements associés à l'émotion ressentie (Fofana, 2007). Ces informations contiendront aussi bien des étiquettes verbales associées que des comportements, des descriptions de l'émotion, des activités expressives ou des réponses physiologiques. De ce fait, un individu amené à se souvenir d'un épisode émotionnel va activer le nœud relié aux informations associées à cet épisode et potentiellement éprouver tout ou partie des états émotionnels originels allant d'étiquettes verbales à des réactions physiologiques en passant par des expressions faciales.

Au niveau empirique, Schwarz et Clore (1983) ont montré que la manière dont s'effectue le rappel des souvenirs émotionnels conditionne la qualité de la recherche en mémoire. Ainsi, la difficulté de la recherche d'un souvenir donné peut augmenter dans le cas où les indices de récupération s'avèrent incomplets, peu spécifiques ou incorrects (Koutstaal et Schacter, 1997). Schwarz et Clore (1983) insistent donc sur la nécessité de se focaliser sur des éléments émotionnels précis, détaillés et concrets dans le processus de récupération des souvenirs pour réactiver l'émotion originelle. Faire référence à des indices de récupération riches et distinctifs permettra d'augmenter la probabilité d'accéder à l'information recherchée (Koutstaal et Schacter, 1997) ce qui souligne l'importance de la manière dont le chercheur devra approcher l'expérience d'un événement émotionnel sur le terrain.

Après avoir identifié les mécanismes de remémoration, nous précisons maintenant les typologies de souvenirs émotionnels susceptibles d'être récupérés. Si les multiples réactions émotionnelles ne sont pas toutes accessibles à la conscience (Leventhal, 1984), nous ferons référence ici au système schématique regroupant des associations récurrentes entre le système perceptif et le système de réponses corporelles. Qualifié d'anoétique, ce processus schématique n'est pas directement accessible à la conscience puisqu'il est activé automatiquement en utilisant très peu de ressources attentionnelles. Pourtant, comme nous l'avons souligné précédemment, nos orientations conceptuelles et méthodologiques nous conduisent à nous concentrer sur les états émotionnels consciemment caractérisés par les individus. Ainsi, pour réactiver des états émotionnels passés via des processus auto-noétiques, il faudra au préalable que ces états aient fait l'objet d'une interprétation subjective consciente de la part de l'individu (Fofana, 2007 ; Philippot et al., 2002).

Maintenant que nous avons effectué notre positionnement, il s'agit d'affiner la notion d'états émotionnels conscients. Ainsi, quatre niveaux de prise de conscience émotionnelle ont été décrits en fonction de leur complexité cognitive (Lane, 2000). Le premier niveau concerne la conscience des sensations corporelles générées par l'émotion, par exemple une oppression de la poitrine ou une tension musculaire. Le deuxième niveau se réfère à la prise de conscience de l'activation des tendances à l'action. L'individu peut alors prendre conscience de l'intérêt de fuir, s'éloigner ou se rapprocher. Ces deux niveaux sont directement liés à la manière dont l'individu est affecté par l'émotion. L'identification consciente de l'émotion correspond au troisième niveau. L'individu est alors capable d'associer un ressenti spécifique (peur, colère, etc.) à un concept verbal précis (Piolat et Bannour, 2008). Le quatrième et dernier niveau fait référence à la prise de conscience d'états émotionnels comprenant un mélange de plusieurs émotions. Ainsi, tristesse et colère peuvent être ressenties conjointement au même titre que colère et peur. Ces deux derniers niveaux impliquent une conscience réflexive (Philippot, 2007). Selon Fofana (2007), éprouver une émotion peut être vu comme un continuum reliant la conscience d'une émotion précise à la perception consciente des marqueurs somatiques de l'état affectif. Nous nous reposerons donc sur les travaux de Lane (2000) pour préciser le niveau d'introspection émotionnelle choisi dans notre méthodologie. Par mesure de prudence, seules les interprétations issues des niveaux de conscience réflexive seront intégrées et nous privilégierons les données provenant d'individus pouvant décrire de manière précise et différenciée les émotions ressenties (Tugade, Fredrickson et Barret, 2004).

En synthèse, la littérature développée ci-dessus implique de traiter différemment les épisodes émotionnels et les événements neutres. En effet, nous avons vu que les épisodes émotionnels font l'objet d'une attention particulière et sont encodés de manière plus approfondie. Réactivés plus fréquemment, ils sont également mieux consolidés et plus facilement récupérés. Ils donnent donc lieu à des représentations mnésiques plus claires, plus détaillées et plus durables. Ainsi, nombre d'études sur la mémoire autobiographique montrent que les événements émotionnels sont généralement mieux retenus et mieux rappelés que les événements neutres (Conway et Bekerian, 1988 ; Reisberg, Heuer, McLean et O'Shaughnessy, 1988). Les émotions sont perçues comme des marqueurs mémoriaux importants ce qui favorise la formation, le maintien et la récupération des informations relatives aux événements vécus. Nous sommes donc confortés dans le choix d'inscrire notre recherche empirique dans une démarche *cross-sectional retrospective*.

Pourtant, il conviendra de considérer les biais spécifiques aux états émotionnels négatifs. Nous citerons par exemple la valorisation sociale qui constitue un biais potentiellement problématique dans la récupération de souvenirs émotionnels. Ainsi, même s'ils se souviennent d'une situation ou d'un comportement passé, certains individus seront tentés de fournir une réponse donnant une image plus favorable d'eux-mêmes plutôt que de décrire strictement la réalité. Dans cette volonté de modifier intentionnellement la réalité du passé, la valorisation sociale peut amener un individu à culpabiliser d'avoir adopté un comportement en désaccord avec les attentes de son milieu. Il exprimera alors des pensées socialement acceptables, autrement dit plus conformes aux valeurs et aux normes sociales.

De la même façon, la rationalisation a posteriori constitue un autre biais dans le cadre des recherches rétrospectives. En effet, les individus interrogés peuvent trouver des explications logiques à leurs attitudes et comportements passés, voire en inventer, remettant ainsi la qualité des données collectées. Comment être sûr dès lors que les informations recueillies correspondent à la réalité ? Pour faire face à ce risque d'inexactitude des expériences émotionnelles récupérées, nous nous appuyons sur notre positionnement épistémologique constructiviste. Dans ce cadre, nous ne pourrons pas accéder à la connaissance d'une réalité ontologique mais uniquement à « une interprétation du monde ». Il s'agira donc d'appréhender la réalité à travers les perceptions des salariés vis-à-vis des objets, des situations et des symboles qui les entourent, avec ou sans biais. Ce cadre perceptuel et interprétatif nous permettra cependant de rendre inopérante la question de savoir si ce que

disent les employés correspond à la réalité. En saisissant leurs multiples points de vue, nous chercherons également à saisir la réalité du mieux possible.

3.3 Balises à poser dans le cheminement empirique du chercheur

Après avoir posé notre stratégie d'accès au terrain, un certain nombre de balises devront maintenant être définies avant de pouvoir commencer notre travail empirique. Ainsi, quatre balises structureront notre cadre méthodologique : le cadre conceptuel, un échantillonnage à orientation théorique, des entretiens semi-directifs et une analyse spécifique.

3.3.1 Première balise : le cadre conceptuel

Nous avons vu précédemment en décrivant notre démarche de théorisation ancrée-nuancée que le cadre conceptuel est une composante à part entière de notre méthodologie de recherche empirique. Ainsi, en expliquant les références théoriques de son objet d'étude, le chercheur se propose de dessiner les contours de sa recherche de terrain. En premier lieu, il s'agit pour cela de formuler des questions de recherche basées sur le cadre conceptuel pour indiquer les axes de recherche prioritaires de la thèse et de prendre quelques décisions d'échantillonnage. Cette approche pourra guider le chercheur dans ses choix d'interlocuteurs, de dimensions du problème à considérer ou d'informations à collecter et à analyser. Par ailleurs, le cadre conceptuel définit également les outils dont le chercheur aura besoin pour recueillir ses données. En deuxième lieu, comme détaillé dans notre approche inductive modérée, une telle démarche demeure compatible avec la nécessité de rester toujours disponible aux événements nouveaux et aux catégories émergentes, c'est-à-dire empiriquement enracinées (Poisson, 1991). Le cadre conceptuel devra éclairer la recherche tout en demeurant rudimentaire. Les concepts et les questions générales de départ seront en effet complétés par la suite grâce à l'approche inductive qui donnera de l'importance à tous les éléments issus du terrain et qui fera émerger d'autres récurrences conceptuelles.

3.3.2 Deuxième balise : l'échantillonnage à orientation théorique

Deuxième balise de notre méthodologie qualitative, l'échantillonnage peut être défini comme le processus de caractérisation de la population de référence. Il constitue une étape importante de la recherche empirique dans le sens où il cadre les conditions d'accès au terrain et aux données. Par ailleurs, l'échantillonnage passe par deux actions opposées en recherche qualitative (Miles et Huberman, 2003) : la première vise à délimiter le champ d'étude et à

définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens disponibles. La seconde crée une structure dans le but de découvrir les processus fondamentaux et les construits étudiés. Ainsi, dans notre recherche qualitative, nous choisissons une démarche d'échantillonnage spécifique qui sélectionne les cas en fonction de leur pertinence théorique au lieu de tenir compte de leur représentativité statistique. Notre échantillon a été élaboré de la manière suivante.

- **Étude de cas de la Saphir**

La sélection des individus de notre échantillon s'est effectuée en fonction de notre cadre conceptuel préliminaire et de nos questions de recherche dans l'objectif de présenter une certaine représentativité théorique. Il s'agissait d'orienter notre échantillon pour que les individus sélectionnés présentent des caractéristiques importantes pour notre étude. Par cette posture, nous cherchions à bénéficier des contextes les plus favorables à l'observation de nos phénomènes d'intérêt. En effet, nous partons du principe que nous pourrions approfondir la recherche au contact des individus expérimentant ou ayant expérimenté concrètement les phénomènes que nous cherchons à étudier.

Pour mener notre recherche qualitative, nous avons étudié le cas de la Saphir (Société d'Aménagement de Périmètres Hydroagricoles de l'Île de la Réunion). Cette entreprise, d'environ 90 à 100 salariés, a joué un rôle moteur dans l'aménagement du territoire réunionnais, notamment dans la valorisation économique du sud de l'île. Son histoire est allée de pair avec l'histoire du captage de l'eau et de l'irrigation des champs (cf. frise temporelle).

Le choix de ce terrain vient de sa pertinence vis-à-vis de nos thématiques de recherche. En effet, en 2009, la Saphir a débuté un changement organisationnel radical à la suite du départ à la retraite de son ancien directeur général (désigné sous le nom de DG-1 dans cette thèse) dans l'objectif de compenser un déficit de près de 2 millions d'euros. Ce changement radical, mené par le successeur du DG-1 (appelé DG-2 dans notre recherche), va remettre en question notamment les infrastructures et les contrats d'eau potable de l'entreprise, le prix de l'eau vendue, le temps de travail du personnel, ainsi que les méthodes de recouvrement des factures. Dans un tel contexte, nous jugeons élevée la probabilité d'observer des résistances au changement et de pouvoir en étudier les conséquences pour l'organisation. De plus, du fait du caractère radical du changement mené, nous anticipons de possibles évolutions de l'identité organisationnelle de la Saphir. Par ailleurs, nous restons cohérent avec notre démarche

cross-sectional retrospective en commençant notre recherche en 2012, soit trois années après le début du changement organisationnel étudié.

Tableau M1 : Échantillon théorique détaillé

Cas	Âge	Catégorie	Ancienneté
1	43	ETAM	19
2	42	Cadre	4
3	49	Employé	25
4	55	Employé	10
5	43	Cadre	3
6	43	Cadre	19
7	45	Cadre	20
8	32	Employé	5
9	42	ETAM	11
10	45	Cadre	4
11	29	ETAM	8
12	51	Cadre	27
13	45	Cadre	11
14	43	Cadre	9
15	54	ETAM	24
16	45	Cadre	2
17	42	Ouvrier	15
18	46	ETAM	18
19	56	Ouvrier	24
20	59	Ouvrier	29
21	43	Cadre	15

Concernant les individus interrogés, nous avons cherché à sélectionner des salariés dans tous les services de la Saphir en nous intéressant tout particulièrement à ceux qui présentaient un relationnel facile avec leurs collègues et donc une vision globale du fonctionnement du service au sein de l'entreprise. La première question posée au début des entretiens a été : *comment se sont passés les changements depuis que vous êtes arrivé à la Saphir ?* Cette question a permis d'axer les entretiens sur le changement et les répondants ont ensuite été invités à détailler les éléments évoqués via des questions ouvertes. De plus, l'échantillonnage a été à l'origine d'un recueil de données provenant de profils différents en matière d'âge, d'ancienneté, de poste ou de catégorie (voir tableau M1).

Pourtant, ayant adopté une démarche d'échantillonnage théorique, notre échantillon n'est pas resté figé. En effet, nous avons redéfini les paramètres de l'étude empirique via les thèmes et les questions émergeant au cours du travail d'analyse (Glaser et Strauss, 1967). Cette démarche présente l'avantage de permettre une réorientation du recueil de données au fur et à mesure de l'immersion dans le terrain. Ainsi, l'échantillonnage théorique maximise les opportunités de découverte de nouvelles variations et de nouvelles dimensions (Strauss et Corbin, 2004). Dans le cas de notre recherche, l'échantillonnage théorique a pris la forme d'une amélioration de la pertinence de notre guide d'entretien. Le recueil des données a donc pu gagner en richesse et leur analyse a pu être approfondie davantage.

Par ailleurs, même si notre population de référence est restée identique, nous avons effectué deux périodes successives et distinctives de recueil de données, la première en 2015, la seconde en 2016. La première a exploré les perceptions des salariés sur la Saphir avant le changement radical et sur les conséquences de ce changement sur l'entreprise et son identité. Notre objectif était d'approfondir notre connaissance du terrain en cherchant à confirmer l'existence et la pertinence empiriques des concepts abordés lors de l'émergence de notre problématique. Nous avons tenté de ne pas limiter notre collecte de données même si nous restions à l'intérieur du cadre théorique défini au préalable. À travers la première période de recueil de données, nous avons pu ainsi identifier des éléments de compréhension de l'absence de résistance au début du changement radical et explorer le rôle de l'identité organisationnelle dans la participation active des salariés.

La deuxième période de recueil de données s'est focalisée plus particulièrement sur le rôle des résistants dans l'apprentissage et les dissonances nées des confrontations entre les logiques identitaires en présence à la Saphir. Pour cela, nous avons fait évoluer notre guide d'entretien en fonction des thèmes émergents issus de la première période de collecte de données en retravaillant nos questions pour améliorer la qualité et la pertinence des informations obtenues. Nous avons ainsi incité nos interlocuteurs à nous expliquer ce qu'ils avaient appris au cours du changement et à détailler la manière dont ils avaient appris. Ce processus s'est poursuivi avec un objectif de saturation de nos modèles jusqu'à ce que nous ayons le sentiment d'avoir exploré toutes les facettes de notre problématique.

En plus de faire évoluer notre guide d'entretien, nous avons également révisé notre posture de chercheur au sein de notre démarche d'échantillonnage théorique. Ainsi, la fin de chaque

entretien a été suivie d'une analyse critique de notre posture dans l'objectif d'améliorer nos interventions ultérieures. Nous avons ainsi constaté que le fait de détailler notre sujet de recherche en début d'entretien (les résistances au changement) pouvait influencer et orienter les réponses de nos interlocuteurs, voire les empêcher d'aborder certains sujets. Pour ne pas induire de biais dans nos résultats et pour ne pas provoquer d'autocensure des participants, nous avons donc décidé de nous limiter à une question très large en début d'entretien – *Qu'est-ce qui a changé à la Saphir ?* – et d'inciter ensuite plus subtilement les salariés à détailler les thèmes qu'ils abordaient par eux-mêmes en les relançant par des questions simples – *C'est-à-dire ? Est-ce que vous pouvez détailler cet aspect ?* Certains salariés nous ont même fait la remarque qu'ils avaient parfois l'impression « d'être chez le psy » tellement nous cherchions à ne pas influencer leurs réponses. Nous avons alors redonné plus de naturel à l'enchaînement de nos entretiens pour mettre à l'aise les répondants et les inviter à parler sans avoir l'impression d'être l'objet d'une analyse.

3.3.3 Troisième balise : les entretiens semi-directifs

Dans notre recherche qualitative, nous avons choisi d'employer l'entretien pour permettre à nos interlocuteurs d'exprimer librement leurs pensées et leurs ressentis. En effet, l'entretien est approprié pour un approfondissement des sujets abordés, pour faire émerger des dimensions inconnues en partant de la problématique initiale et pour rassembler du matériel fondé sur les expériences personnelles des répondants (Palmer, 1928). Par ailleurs, il nous permet d'explorer des processus individuels et collectifs complexes ainsi que de comprendre les significations que les individus donnent à leur réalité. Cette méthode nous paraît la plus pertinente pour approcher les comportements de résistances des salariés et leurs conséquences pour l'organisation et son identité.

Cependant, conscient que le niveau de qualité des informations recueillies dépend de la conception et la conduite de l'entretien, nous avons souhaité disposer d'un certain contrôle de ce mode de collecte de données. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui abordent un ensemble de thèmes imposés par le chercheur au moyen de questions ouvertes qui laissent l'individu interrogé s'exprimer librement. Ainsi, un guide d'entretien liste les grandes thématiques à aborder avec chaque participant. Pourtant, nous avons choisi de rendre nos échanges moins directifs en n'imposant pas l'ordre des thèmes dans le guide. Ce document nous a surtout servi de support pour inventorier nos thématiques d'intérêt et veiller à toutes les discuter durant les entretiens. Nous avons donc

laissé le répondant diriger son entretien en évoquant un thème plutôt qu'un autre avant de l'orienter vers les thèmes qu'il n'avait pas abordés spontanément. En optant pour cette forme de flexibilité, nous avons pu appréhender la logique de chaque répondant tout en suivant une stratégie d'analyse comparative et cumulative entre les participants.

Pour donner les meilleures conditions à nos entretiens, nous avons d'abord dû franchir un certain nombre d'obstacles. Le premier d'entre eux vient des difficultés à réaliser des études de terrain, surtout quand le temps de présence du chercheur sur le terrain doit être important pour le recueil d'une grande quantité de données (Giroux, 2003). C'est ainsi que nous avons tiré profit d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) pour bénéficier d'un accès privilégié à l'entreprise Saphir et effectuer une observation longitudinale avec une collecte facilitée de données de première main.

- **Le choix du terrain Saphir**

Le choix du terrain Saphir s'est présenté du fait de la situation vécue par le chercheur : la direction de la Saphir voulait embaucher un doctorant et bénéficier d'une approche scientifique pour comprendre et mieux mener des changements internes. De plus, du fait de la situation économique difficile de l'entreprise, les subventions associées à la CIFRE permettaient de compter sur la présence d'un cadre supplémentaire sans avoir à supporter le paiement de l'intégralité de son salaire. L'embauche du salarié-doctorant étant antérieure à la validation de la CIFRE, la période en amont de cette validation a permis au doctorant de se familiariser avec l'organisation et d'en comprendre les problématiques. Mais cette période a aussi constitué une phase importante d'intégration au sein du personnel qui a permis ensuite une analyse fine des comportements des salariés.

- **Le positionnement du chercheur**

Il s'agit pour le chercheur d'être conscient de la relation qu'il a avec sa démarche de recherche. La recherche peut être vue comme une série d'observations et de collectes de données qui vont ensuite être analysées. Cela conduit à des lectures qui construisent une revue de littérature, puis à l'écriture des conclusions du chercheur qui s'effectuent en croisant les analyses à la littérature existante. Selon Geertz (1973), ces opérations ne peuvent pas exister de manière autonome. Il s'agit donc d'un processus itératif où se succèdent observations, analyses, lectures et écritures. Le début de la CIFRE a été marqué davantage par des

observations directes, qui ont dirigé ensuite des phases d'analyse et de lecture, pour mener à la fin du processus à une phase concentrée sur l'écriture.

Ensuite, le chercheur doit être capable d'admettre que les fondements du phénomène observé ne sauraient être atteints. En effet, seules quelques notions pourront être saisies à travers les témoignages des membres du groupe observé. C'est la raison pour laquelle le temps passé sur le terrain et par la suite le temps passé à la réflexion prennent toute leur ampleur. Pourtant, Geertz (1973, p. 29) souligne : « Je ne sais combien de temps il peut être utile de méditer sur l'histoire [...] mais je sais que, quel que soit le temps passé, je n'en atteindrai jamais, même de loin en loin, les fondements. »

Par ailleurs, il s'agira pour le chercheur, avant son entrée sur le terrain, de choisir s'il dissimule ou s'il expose ses objectifs. Cette dimension est particulièrement importante dans le contexte d'une recherche inductive (Gavard-Perret et al., 2012). En effet, les échanges au cours des entretiens et les observations du chercheur ne constituent qu'un cadre au protocole de recherche alors que la problématisation ne va en somme émerger qu'à la suite de l'analyse et de l'investigation (Badot et al., 2009). Ainsi, même si l'objectif de la recherche est dévoilé aux membres du groupe étudié, il demeure masqué à ces derniers et également au chercheur dans un premier temps. D'un point de vue éthique, il s'agit donc de considérer que, même en dévoilant un objectif de recherche large, le chercheur donne aux membres du groupe l'envie de « bien répondre » et de fournir des informations plus riches (Gavard-Perret et al., 2012). Même si cela peut représenter une manne pour le chercheur au cours de la phase d'analyse, cela peut aussi générer de la déception ou de la frustration chez le répondant qui s'investit dans un objectif qui n'est pas atteint par le chercheur lors de la présentation des résultats. Ce constat nous a poussé à peu parler de notre objectif de recherche : nous avons essentiellement précisé à nos interlocuteurs que nous cherchions à comprendre le changement en cours à la Saphir pour en proposer ensuite une analyse qui servirait à mieux le conduire.

L'autre facette des liens que tisse le doctorant avec le reste des salariés est l'influence de ces autres acteurs sur le statut des données récoltées. Le chercheur court alors plusieurs risques : il peut être rejeté par les autres salariés, ou recueillir des propos relevant de la « langue de bois » et destinés à noyer l'information réelle, ou au contraire s'intégrer si bien au sein du personnel qu'il finisse par perdre toute capacité de distanciation par rapport aux données recueillies. Ces risques alimentent notamment les critiques à l'encontre des méthodes

qualitatives, à qui certains reprochent la subjectivité des données recueillies. Cette subjectivité se retrouve au niveau de la nature des données, de la manière dont elles sont recueillies et de leur interprétation. Ainsi, le risque d'intégration de biais dans la compréhension du phénomène étudié est important.

Pour pallier ce risque, nous choisissons de recourir à une triangulation des données (au sens de l'ouvrage coordonné par Denzin et Lincoln, 1994) et ainsi favoriser le recoupement des données entre elles. Denzin (1994) préconise la mise en œuvre de différentes formes de triangulation. Cette triangulation consiste à multiplier les approches du réel et à les recouper de manière à les relativiser les unes par rapport aux autres. Dans notre thèse, nous allons comparer les propos recueillis au cours des entretiens avec d'une part, des données d'analyse documentaire (Hodder, 1994), et d'autre part, des données d'observations directes (Adler et Adler, 1994). Le chercheur pourra d'ailleurs troquer sa posture de neutralité contre celle de participant (Atkinson et Hammersley, 1994). Suivant les préconisations de Valéau et Gardody (2016), nous ferons appel à des extraits de notre journal de bord pour relater les données d'observation directe.

Il ne faudra pas pour autant tomber dans une remise en question continuelle des propos recueillis lors des entretiens semi-directifs mais ces précautions de triangulation peuvent limiter le développement de biais pour la conduite d'une analyse rigoureuse. Par ailleurs, il conviendra d'accorder du temps à la réflexion, nécessaire à la formalisation de la recherche (Hlady-Rispal, 2002). En effet, le doctorant peut être submergé par les tâches quotidiennes à effectuer dans l'entreprise. Il peut aussi arriver que le salarié-doctorant développe une préférence pour ses missions opérationnelles au détriment de la mission de recherche, ce qui peut a fortiori aboutir à l'abandon définitif du processus doctoral.

- **Le rapport au terrain**

Le dispositif CIFRE a permis une présence du chercheur sur le terrain entre février 2013 et août 2016 inclus. De plus, sachant que le chercheur était déjà salarié de la Saphir entre février 2012 et février 2013 (donc antérieurement à la validation de la CIFRE), l'entreprise a pu être étudiée « de l'intérieur » sur une période de quatre ans et sept mois qui a permis une recherche particulièrement détaillée.

Pour un apprenti chercheur, le dispositif CIFRE peut s'avérer délicat à gérer. En effet, le chercheur peut vouloir aider à la résolution des problématiques formulées par l'entreprise d'accueil d'autant plus qu'il est salarié à part entière par essence même de la CIFRE. Pourtant, il y a une différence entre les problématiques posées par le terrain et celles que va devoir traiter le chercheur dans son projet de thèse. D'un côté, l'entreprise s'intéresse à identifier des solutions pratiques pour la réussite de la mise en œuvre de multiples changements en son sein. De l'autre, le chercheur souhaite essentiellement comprendre la phénoménologie des processus observés. Il s'ensuit une démarche délicate qui doit permettre au chercheur de concilier les deux logiques, la première impliquant l'intervention du salarié-chercheur, la seconde appelant à la distanciation du même salarié-chercheur par rapport au terrain analysé.

Pour mieux comprendre cette démarche de conciliation de deux logiques apparemment opposées, nous nous sommes intéressé aux recherches de David (1999) sur le spectre des démarches inductives en sciences de gestion (tableau M2).

Tableau M2 : Les démarches de recherche inductives en sciences de gestion
(adapté de David, 1999)

		Objectifs	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits	Observation (participante ou non) Élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié	Recherche-action, étude clinique Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	Conception de modèles de gestion Élaborer des outils de gestion, des modèles possibles de fonctionnement	Recherche-intervention Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

David (1999) liste quatre démarches de recherches inductives pour l'analyse empirique des phénomènes observés sur le terrain (tableau M2) :

- *l'observation*. Quand elle est *non participante*, elle peut prendre trois formes : 1) l'observation de la réalité en « caméra cachée ». Le comportement de plusieurs individus (clients, salariés, etc.) est alors étudié à partir d'une séquence filmée à leur insu. 2) l'interrogation de la réalité par voie d'entretiens, d'administration de questionnaires, ou d'expérimentation en laboratoire. 3) l'étude longitudinale, qui consiste à reconstituer sur une longue période l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou plusieurs organisations par l'analyse de documents et par entretiens. Quand elle est *participante*, elle peut prendre aussi trois formes principales : 1) le principe de la caméra cachée, à ceci près que le chercheur est sur le terrain parmi les observés, sans que ces derniers le sachent. 2) le chercheur fait le même travail et vit les mêmes situations que les acteurs qu'il observe, mais ces derniers savent qu'il est un chercheur et qu'il va produire un certain nombre d'analyses et de résultats d'une autre nature. 3) le chercheur suit les acteurs partout où ils vont et dans tout ce qu'ils font, mais en se contentant d'être un observateur.
- *la conception de modèles de gestion* peut prendre différentes formes, suivant la nature des modèles conçus et le type de savoirs à partir desquels le chercheur travaille. Ainsi, les dimensions « orientation relations ou connaissances », « degré de formalisation » et « degré de contextualisation » vont situer les différentes innovations managériales. Le degré d'ambition ou de généralité du modèle va situer quant à lui le niveau d'ambition du modèle au niveau local ou au niveau de la construction globale de la société.
- *la recherche-action ou étude clinique*, tout comme la recherche-intervention désigne « toute recherche dans laquelle il y a intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité. » Cependant, dans la recherche-action, le chercheur se base sur les situations présentes et les représentations des acteurs sans autres outils que les dispositifs relationnels. Son objectif est de construire et de piloter un processus de transformation.
- *la recherche-intervention* va différer de la recherche-action dans le fait que le chercheur s'appuie sur des outils théoriques ou élaborés par lui-même pour accompagner le processus de transformation qu'il doit conduire.

Dans l'étude de cas qui nous concerne, le changement est un thème redondant à la Saphir. Le chercheur a donc plusieurs fois été tenté de passer de l'élaboration d'un modèle de fonctionnement du système étudié, par une observation participante ou non, à un positionnement plus actif d'aide à la transformation du système dans une démarche de recherche-intervention. Cette relation entre observation et recherche-intervention était d'autant plus ténue que le chercheur a passé quatre ans et sept mois sur le terrain d'étude.

Cependant, l'objectif du salarié-doctorant était de mener son projet de thèse à son terme ce qui nécessitait de longues périodes d'analyse incompatibles avec la conduite de projets au quotidien dans l'entreprise. Une communication régulière et transparente a donc été indispensable entre le doctorant et la direction de la Saphir pour souligner les besoins de temps consacrés à l'avancement de la thèse et les disponibilités pour participer aux projets de transformation de la Saphir.

Ce positionnement hybride, alternant l'observation participante ou non et la recherche-intervention a permis au doctorant de se faire accepter au sein de l'entreprise comme salarié à part entière mais aussi dans le laboratoire universitaire d'accueil (le CEMOI) comme membre actif. Ce positionnement s'est fait sur la durée et, grâce au cadre fourni par la convention complémentaire signée entre la Saphir et le CEMOI, les missions en entreprise ont été privilégiées dans la première moitié de la CIFRE alors que la recherche et l'avancement de la thèse ont bénéficié de la majeure partie du temps dans la seconde moitié.

- **La conduite des entretiens semi-directifs**

Selon Girin (1989), la construction et la conduite des entretiens par le chercheur influencent les thèmes abordés par l'individu interrogé ainsi que ce qu'il montre ou cache. En effet, la source de données est ici à la fois pensante et réactive. La qualité des données recueillies, autrement dit le sens de ce que l'interviewé exprime durant l'entretien, sera largement tributaire et indissociable de son contexte de production (environnement, évolution des échanges verbaux et non-verbaux entre les interlocuteurs, etc.).

Ainsi, nous avons pris les précautions suivantes pour assurer une collecte de données optimale. En premier lieu, face à l'influence de l'environnement sur le déroulement des entretiens, leur réussite et la qualité des informations recueillies, nous avons choisi d'acquérir nos données auprès des répondants en les rencontrant sur leur lieu de travail. Il nous a semblé

important d'opter pour un environnement familial dans un lieu calme et isolé pour mettre les individus interrogés à l'aise. Dans ce même objectif, le caractère anonyme et confidentiel des propos échangés a été souligné au début et à la fin de chaque entretien. Par ailleurs, les entretiens se sont tenus pendant les heures de travail pour avoir le plus de répondants possible et la durée des échanges leur a été indiquée pour faciliter leur organisation. Nos échanges ont été enregistrés par un dictaphone non seulement pour en conserver l'intégralité mais aussi pour permettre au chercheur de garder un esprit disponible à l'écoute et à une participation active à la discussion. Tous les répondants ont donné leur autorisation préalable à ces enregistrements vocaux.

En second lieu, la manière dont les échanges sont conduits et les attitudes qu'adopte le chercheur vont influencer sur la production d'informations des répondants. Pour faciliter l'expression des individus interrogés, nous avons intégré certains principes évoqués par Ruquoy (1995) et Van Campenhoudt et Quivy (2011). Il s'agissait notamment d'adopter une attitude facilitante qui invitait les répondants à exprimer leur propre réalité dans leur propre langage et avec leurs propres cadres de référence. Notre objectif était de voir l'interviewé s'exprimer librement sur ses sentiments, ses opinions, ses attitudes pour nous livrer progressivement ses raisonnements intimes. Il a fallu manifester une attitude compréhensive et empathique visant à montrer une attention pleine et entière à son interlocuteur, en exploitant aussi bien les échanges verbaux que non verbaux. Nos échanges verbaux ont suivi un fil conversationnel (Pharo, 1984) qui, même s'il participait à la création d'un environnement de confiance pour discuter, a aussi bouleversé l'enchaînement des thématiques de notre guide d'entretien. En effet, les sujets abordés dépendaient de ce qui s'était déjà dit. En laissant plus d'autonomie à nos interlocuteurs par cette posture, ils ont pu nous suggérer de nouveaux thèmes et nous faire bénéficier d'informations spontanées que nous n'aurions pas pu récolter autrement. Notre posture pendant les entretiens comprenait également un intérêt réel pour ce qui était dit et aucune tentative pour modifier les propos des répondants. Cela nous a permis d'être le moins directif possible tout en cherchant néanmoins à obtenir l'information désirée. Cet objectif a été atteint en recentrant les échanges chaque fois que cela a été nécessaire. Pourtant, l'introduction des sujets omis ou négligés, ou la demande d'approfondissements de certaines idées particulièrement importantes ont été employées de façon modérée et prudente. Il ne s'agissait pas d'orienter les réponses des participants ou de leur imposer notre propre cadre de référence. Ainsi, nous avons tenté d'orienter subtilement

chaque répondant vers nos préoccupations en nous appuyant sur leur discours au lieu de risquer de bousculer le fil de leurs idées avec des éléments importés.

- **Le déroulement des entretiens semi-directifs**

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous attendions de nos entretiens semi-directifs qu'ils soient les plus naturels possible pour permettre aux répondants de nous faire partager leurs réalités. Pourtant, un déroulement particulier de nos entretiens de recherche s'est dégagé du caractère semi-directif de notre méthode. Nous présentons ici ce déroulement à travers trois grandes étapes.

Les premiers temps des entretiens ont été marqués par une discussion qui a permis à chaque participant de se présenter, puis de parler de son travail et de son parcours au sein de la Saphir. Cette phase a également servi à mettre à l'aise le répondant en instaurant un climat favorable à l'échange tout en le familiarisant aux réponses narratives impliquant des développements. Durant cette entrée en matière, nous n'avons pas hésité à échanger avec l'interviewé sur des sujets d'actualité, des points communs ou les résultats sportifs du moment, toujours dans l'objectif de le mettre à l'aise. Cette phase n'a cependant pas duré longtemps car nous connaissions déjà le répondant du fait de notre statut de salarié de la Saphir depuis février 2012. Il s'agissait simplement de faire oublier au salarié que nous étions dans le cadre d'un entretien enregistré.

Dans un second temps, nous avons orienté les échanges vers notre sujet de recherche avec une question large : *Qu'est-ce qui a changé à la Saphir ?* Dans cette étape, nous nous sommes focalisé sur les faits et les expériences vécues sans trop rentrer dans les détails des éléments affectifs. En effet, nous ne voulions pas donner l'impression de vouloir nous introduire dans la vie privée du salarié interviewé ou transformer notre échange en interrogatoire. Il s'agissait simplement de laisser les répondants s'engager à leur rythme vers des considérations plus personnelles et plus émotionnelles, ce qu'ils ont fait spontanément dans un mouvement quasi cathartique, comme si cela leur faisait du bien de se confier à quelqu'un qui faisait preuve d'une écoute bienveillante. D'une certaine manière, nous avons cherché à intervenir surtout pour faciliter l'expression libre des participants qui ont eu souvent l'impression de diriger l'entretien alors que nous ne faisons que l'encadrer et l'accompagner.

Dans un troisième temps, l'étape de conclusion de notre entretien a consisté à vérifier si toutes les thématiques de notre guide d'entretien avaient bien été abordées. Nous nous sommes également assuré que le salarié interrogé avait pu s'exprimer comme il le souhaitait. Cette étape a permis dans certains cas au répondant de compléter ses propos.

3.3.4 Quatrième balise : l'analyse

Notre quatrième balise consiste en l'analyse des données que nous aurons recueillies au préalable. Dans cette phase, nous rapprochons les entretiens effectués de concepts de la littérature en exerçant notre sensibilité théorique de chercheur et nos connaissances. Il s'agit de mettre en valeur les données récoltées à travers un processus de théorisation dont l'objectif est de construire du sens sachant que ce travail d'interprétation va conditionner la qualité des résultats communiqués. Ainsi, il apparaît important de structurer notre processus d'analyse pour soigner la validité interne de notre recherche. Ce sera le but de la partie suivante.

4. Structuration du processus d'analyse

Dans cette partie, nous détaillerons le processus par lequel nous sommes passé pour produire nos résultats. Dans un premier temps, la logique de la démarche analytique menée sera détaillée. Nous verrons que notre méthode repose sur l'analyse par théorisation ancrée nuancée, qui nous a conduit à comparer continuellement nos données et à traiter les phases de collecte et d'analyse de manière simultanée. Dans un deuxième temps, il s'agira d'exposer en détail le cheminement cognitif que nous avons suivi ainsi que nos mouvements de pensée, pour présenter notre analyse qualitative de manière transparente. Nous chercherons tout particulièrement à synthétiser les événements intellectuels qui se sont succédés au cours de ce processus pour aboutir à l'accumulation des matériaux théoriques et empiriques qui nous ont permis de construire nos modèles de recherche.

4.1 L'analyse par théorisation ancrée comme démarche analytique

Donner du sens aux données collectées est à la base de la réussite d'une recherche qualitative (Savoie-Zajc, 2000). Il s'agit de comprendre les réalités perçues par les individus interrogés à partir du sens qui se dégage des entretiens effectués avec eux. Cependant, depuis l'origine, la fiabilité et la validité des résultats issus d'une recherche qualitative ont largement été sujettes à polémique.

Ainsi, comme le souligne Miles (1979), « La difficulté la plus sérieuse et la plus centrale de l'utilisation des données qualitatives vient du fait que les méthodes d'analyse ne sont pas clairement formulées. Pour les données quantitatives, il existe des conventions précises que le chercheur peut utiliser. Mais l'analyse confrontée à une banque de données qualitatives dispose de très peu de garde-fous pour éviter les interprétations hasardeuses, sans parler de la présentation de conclusions douteuses ou fausses à des publics de scientifiques ou de décideurs. Comment pouvons-nous être sûrs qu'une découverte qui paraît "indéniable", "solide", n'est pas, en fait, "erronée" ? ».

L'approche de la *Grounded theory* de Glaser et Strauss (1967), que nous suivons dans cette recherche qualitative exploratoire, propose une réponse à ces critiques en fournissant une démarche d'analyse explicite qui fait référence au sein de la communauté des chercheurs. Démarche reconnue pour sa méthode et pour sa rigueur dans l'analyse qualitative inductive, elle s'assure constamment de l'étroite correspondance entre la théorisation réalisée et les données de terrain. Pourtant, notre démarche analytique de théorisation ancrée repose sur une adaptation-transformation de la *Grounded theory*, proposée par Paillé (1996) et reprise par Gardody (2015), qui s'avère moins ambitieuse que celle de Glaser et Strauss (1967). Cette démarche, plus modeste que « la grande théorie » prônée par Glaser et Strauss (1967), cherche à dégager du sens d'un événement, puis à créer des liens entre plusieurs catégories bien définies dans un schéma explicatif, avant de proposer une nouvelle compréhension d'un phénomène à travers une mise en lumière originale.

La théorisation ancrée décrite par Paillé (1996) trouve des similarités avec celle de Glaser et Strauss (1967) dans le sens où elle cherche à générer de manière inductive une théorisation basée sur l'observation d'un phénomène. Issue de la conceptualisation et de la mise en relation progressive de données empiriques qualitatives, elle se base sur une dynamique itérative. En effet, une démarche itérative s'avère plus féconde que des opérations analytiques linéaires car elle « colle mieux » à la réalité (Mukamurera, Lacourse, Couturier, 2006). Ainsi, Paillé (1996) prône une conceptualisation progressive de l'objet à travers des approximations successives. Cette démarche itérative se fonde sur le principe d'analyse par comparaison continue selon lequel la collecte et l'analyse de données doivent s'effectuer de manière simultanée. En conséquence, si la collecte de données conduite en une seule fois est suivie par l'analyse de l'ensemble du corpus dans les recherches traditionnelles, Paillé (1996) propose de débiter l'analyse en même temps que le recueil. Il s'agit d'alterner les séances de collecte

et d'analyse dans l'objectif d'orienter les entretiens suivants dans le sens de l'analyse émergente. Ainsi, l'analyse progressive reste en prise continue avec le terrain (Paillé et Mucchielli, 2008). Dans notre cas, nous avons cherché à retranscrire nos entretiens au fur et à mesure qu'ils étaient effectués en nous astreignant à proposer une analyse et une organisation des données collectées sous la forme d'un schéma rudimentaire. Ce schéma était ensuite confronté au terrain dans l'objectif de confirmer, modifier ou contredire sa représentation (Desgagné, 1994). À travers cette analyse par comparaison continue, nous avons pu confronter les nouvelles occurrences découvertes avec les ensembles précédents d'hypothèses constitués (Glaser et Strauss, 1967). Ce faisant, les similarités et les différences entre les données ont mis en lumière de nouvelles propriétés dont l'intégration a accru la capacité explicative de notre théorie. C'est ainsi que ce processus, au lieu de créer puis vérifier une nouvelle théorie, valide et contrôle en permanence le bien-fondé de la théorie au fur et à mesure de sa création. Comme nous l'avons déjà évoqué, c'est l'utilisation d'un échantillonnage théorique qui a permis de créer la flexibilité nécessaire à ce processus itératif de comparaison continue. En effet, le travail de réflexion sur les données déjà recueillies a conduit à la conception de nouvelles stratégies pour collecter des données plus approfondies (Miles et Huberman, 2003). Par ailleurs, ce travail de réflexion nous a également amené à ne pas poser les mêmes questions au fil de nos entretiens ce qui peut apparaître comme un signe de progrès de la recherche (Glaser et Strauss, 1967).

En outre, quand nous avons identifié des données contradictoires au cours de notre analyse émergente, nous les avons considérées comme autant d'éléments pouvant compléter notre production théorique. Ils ont été abordés à travers le potentiel à produire de nouvelles propriétés théoriques. Ainsi, au lieu de remettre en question le modèle en construction, ces nouvelles occurrences sont apparues comme des opportunités de repenser la modélisation et d'explorer des variantes qui n'avaient pas encore été considérées. Notre production théorique n'en a donc été que plus complète et plus claire car les propositions issues de chaque session de collecte de données ont été enrichies par les apports des sessions suivantes. Nous avons poursuivi ce processus alliant le recueil à l'analyse des données jusqu'à la saturation des diverses significations relevées (Mukamurera, Lacourse, Couturier, 2006), autrement dit, jusqu'à ce qu'une organisation plausible et cohérente émerge de notre production théorique. Notre objectif était de tendre au maximum vers l'objectif idéal décrit par Valéau (1997), à savoir un état de notre modèle théorique émergent où aucune nouvelle donnée n'était en

mesure de l'actualiser davantage. À ce stade, le modèle théorique est capable de rendre compte de l'ensemble des faits possibles à l'intérieur des situations étudiées.

4.2 Démarche analytique pratiquée

Dans cette sous-partie, nous montrerons comment, avec méthode, nous avons mis en pratique les techniques de théorisation ancrée pour construire du sens à partir de nos données qualitatives. Il s'agira ici de détailler les étapes de codification, de catégorisation, d'intégration et de modélisation qui nous ont permis d'accumuler les résultats nécessaires à l'élaboration de notre modèle de recherche.

4.2.1 Préparation des données

En préparation de notre analyse, la première étape suivant le recueil de nos données qualitatives brutes a consisté à retranscrire intégralement nos entretiens. Chaque mot prononcé a été repris, même les hésitations dans la formulation d'une idée, pour que nous puissions ensuite examiner l'expérience communiquée dans son intégralité. Suivant les recommandations de Paillé et Mucchielli (2008), nous avons ainsi cherché à comprendre l'expérience humaine à travers un rapport complet des jeux complexes de la pensée, des discours et des actions. Notre objectif est de porter un regard authentique sur la logique propre aux acteurs et aux événements observés pour s'imprégner significativement des données. Par ailleurs, retranscrire mot pour mot nos entretiens nous permettait également de respecter le sens et la réalité produits par nos répondants. Pourtant, il s'agira de considérer les limites de ce type de retranscriptions qui ne peut pas transmettre notamment le ton, l'intensité ou le timbre de voix de l'interlocuteur malgré tous nos efforts d'exhaustivité.

A la suite des retranscriptions, nous avons pris le temps de lire chaque entretien intégralement pour considérer leur contenu au niveau global. Notre but était d'éviter de nous concentrer sur des considérations de forme, allant de manques de cohérence dans la construction des phrases à l'utilisation d'abréviations ou d'un vocabulaire spécialisé, pour nous focaliser sur les questions de fond. Par exemple, nous avons noté que plusieurs salariés interrogés n'ont pas évoqué leurs souvenirs dans un ordre chronologique mais plutôt au fur et à mesure qu'ils leur venaient en tête. Ceci a donné tout son sens au caractère semi-directif de nos entretiens qui a permis aux répondants de structurer leurs expériences via des associations d'idées. Par ailleurs, même si nos interlocuteurs ont pu commettre des erreurs de style ou faire des fautes

de langage, nous nous sommes attaché à ne pas effectuer de corrections grammaticales ou de remises en ordre chronologique, toujours dans l'objectif de respecter la logique des acteurs et l'expérience communiquée. Nous avons donc considéré ces anomalies rédactionnelles lors des relectures de nos données avant de passer à leur analyse. Cela nous a permis de prendre le recul nécessaire à l'élaboration d'une vision d'ensemble de la structure de nos entretiens. En nous basant sur cette vision d'ensemble, nous avons ensuite extrait les informations utiles et utilisables de nos données avant d'en tirer du sens.

Au cours des lectures intégrales de nos retranscriptions d'entretiens, certaines rubriques ont commencé à émerger de nos échanges (Paillé et Mucchielli, 2008). Même si elles renvoient à ce dont il est question dans un verbatim, elles permettent essentiellement d'étiqueter les extraits et ne renseignent donc pas sur l'objet du verbatim. Pourtant, elles permettent d'épurer le corpus de données et facilitent sa lecture et son traitement, préparant ainsi l'étape suivante d'analyse : la codification. Pour mieux comprendre l'élaboration de ces rubriques, nous rappelons ici que nous avons adopté dans cette thèse une posture empirico-formelle nuancée. Cette posture implique une analyse qui, bien qu'elle soit ancrée et inductive, est guidée par des repères conceptuels rudimentaires. En cela, elle conduit le chercheur à s'intéresser aux éléments inconnus ou qui n'étaient pas attendus a priori, tout en restant dans le cadre des balises conceptuelles choisies. Ainsi, avant de procéder à la codification de nos données, nous nous sommes focalisé sur les rubriques liées à nos balises conceptuelles, autrement dit celles qui concernaient l'identité organisationnelle, les résistances au changement, l'apprentissage et la gouvernance. Cela nous a permis de ne pas nous noyer dans les données issues du terrain et de faciliter l'émergence d'une cohérence en leur sein. Cependant, même si les rubriques ont constitué une ligne directrice pour la recherche, la production de sens s'est faite au cours de l'étape de codification que nous allons détailler ci-dessous.

4.2.2 Analyse par théorisation ancrée nuancée

Quatre grandes étapes structurent l'analyse par théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996) : la codification, la catégorisation, l'intégration et la modélisation. Ici, ces étapes seront détaillées dans un ordre chronologique. Pourtant, notre analyse a compté de nombreux chevauchements entre ces étapes et il nous semble important de souligner que notre recherche a revêtu une réalité dynamique, itérative et non linéaire. Les caractéristiques de cette réalité nous ont permis d'évoluer dans notre approche des données mais également de faire preuve d'innovation dans toutes les étapes de notre analyse, créant des liens entre les concepts

auxquels nous ne nous attendions pas initialement. Nous nous contenterons cependant de présenter ces quatre étapes chronologiquement par souci de lisibilité.

- **Première étape : la codification**

Point de départ de notre démarche de théorisation ancrée, la codification correspond à l'étiquetage des éléments porteurs de sens au sein des propos recueillis (Paillé, 1996). Cette étape isole des unités de sens à l'intérieur des discours de nos interlocuteurs et crée des thèmes qui vont ensuite permettre de comparer nos entretiens. Les unités de sens prennent la forme de segments de texte, pouvant être des mots, des expressions ou des paragraphes, qui présentent une signification spécifique et unique.

Il s'agissait plus particulièrement de retirer des propos collectés leurs sujets et leurs aspects fondamentaux sans pour autant chercher à traiter systématiquement la totalité des données. En effet, nous nous sommes focalisé sur les unités de sens qui présentaient un lien direct avec nos objectifs de recherche (Paillé et Mucchielli, 2008). Ainsi, la pertinence des informations à considérer a été jugée en fonction des rubriques préalablement isolées grâce à notre cadre conceptuel. Malgré le cadre préliminaire créé par ces rubriques, nous sommes resté ouvert aux particularités du terrain lors de la production de codes à partir de nos données brutes. Précisons ici que les rubriques se distinguent des codes par le degré de généralité de l'appellation retenue. Par ailleurs, si les codes sont des outils de dénomination, les rubriques au contraire restent relativement abstraites par rapport au contenu analysé. Elles offrent une idée de l'ensemble des sujets abordés alors que les codes renseignent sur le contenu des propos considérés.

Nous rappelons ici que nous avons choisi de mener une codification inductive (Glaser et Strauss, 1967). Ainsi, nos codes sont proches des données qu'ils représentent. Ils sont donc comparables aux codes « pratiques » à ne pas confondre avec les codes « génériques » issus d'une démarche de précodification (Miles et Huberman, 2003). Notre système de codification se veut émergent dans le sens où il ne repose ni sur des codes préconstitués, ni sur une grille de codage basée sur les théories existantes. Il cherche à être le plus proche possible des données brutes, ce qui nous a conduit à décrire ligne par ligne ce que notre interlocuteur était en train d'exprimer au cours de l'entretien. Par cette technique de codification, nous avons cherché à mener une étude la plus ancrée possible pour pouvoir

ensuite disposer de la richesse d'informations nécessaire à une analyse en profondeur de la situation observée.

Notre processus de codage ouvert nous a conduit à distinguer deux catégories de codes. La première comprend des codes similaires aux concepts et aux dimensions ciblés au préalable dans notre cadre conceptuel. Leurs dénominations ont été guidées par les théories existantes sans pour autant bloquer la découverte de nouvelles significations. En effet, nous avons pu observer de nouvelles configurations et de nouvelles valeurs pour des concepts prédéfinis à travers certaines unités de sens. La seconde catégorie regroupe les codes ne faisant pas partie de nos perspectives conceptuelles initiales et forme un second niveau de codage comprenant les unités de sens qui offrent de nouvelles perspectives à notre recherche. Si le fait de donner du sens à des données brutes et de développer de nouvelles connaissances à l'intérieur d'un modèle de recherche constitue un des objectifs des démarches empirico-formelles, ces nouvelles unités de sens constituent donc l'essence même de notre typologie d'analyse.

Par ailleurs, nos codes ont évolué tout au long de notre démarche de théorisation. C'est ainsi que certaines unités de sens ont été intégrées à l'analyse des premiers entretiens de manière rétroactive alors qu'elles provenaient de l'analyse d'entretiens ultérieurs. De plus, certains codes ont été renommés, supprimés, scindés ou regroupés au fil de l'étude de nos retranscriptions. Il s'agissait de tenir compte de leur capacité à expliquer la situation étudiée et il a donc fallu parfois fragmenter un code, c'est-à-dire trouver des significations de second ordre. Les sous-codes obtenus étaient rattachés à un code principal et servaient à mieux mettre en lumière les configurations observées.

Nous allons maintenant poursuivre la caractérisation de notre méthode de codification en détaillant cette démarche à travers un exemple. Il s'agit ici de codifier l'extrait d'entretien ci-dessous en mettant en pratique la méthode que nous venons de présenter.

Tableau M3 : Extrait d'entretien pour traiter un exemple de codification

<p><i>« Alors [le DG-2]... donc là, autre approche, une approche complètement différente... avec un relationnel auquel personne n'est habitué... et qui quelque part, au premier abord, rend un peu interrogatif les gens quoi... mais quelqu'un avec un relationnel... fort... mais je pense calculé (rire). C'est-à-dire que... en fait... voilà, il met les gens à l'aise, donc quand les gens</i></p>

sont à l'aise, un certain nombre de choses se disent... toute façon, c'est comme ça que ça s'est passé au départ donc... et puis, avec une aura quand même... importante. C'est-à-dire... et je pense que là-dessus, c'était un très très bon manager... très, franchement je pense qu'on a beaucoup de leçons à apprendre de lui... D'être capable de... déjà de... de réunir les gens, enfin de leur montrer qui il est... ce qu'il souhaite, leur faire comprendre un peu où on va et... puis il est arrivé dans un moment où la société n'était pas forcément... dans une situation financière... au beau fixe donc... le fait d'avoir... d'avoir fait ce qu'il a fait, c'est-à-dire quelque part mettre en confiance les gens, les mettre aussi devant le fait des difficultés rencontrées... de les mettre devant le fait qu'il faut faire des efforts... mais ça... là-dessus il est bon quoi... il est très très bon... je veux dire, c'est pas... c'est pas donné... c'est pas donné à n'importe qui d'arriver et puis... ou potentiellement, de créer du changement dans une société où les gens sont réticents en fait... à garder leurs acquis, 33h... ah 33h... une journée de libre par semaine... ben non, il faut passer à 35h, faut montrer que... faut faire un effort parce que ben le monde agricole redemande de faire un effort sur le prix de l'eau ben... en interne, faut qu'on leur montre que nous aussi on fait des efforts... donc être capable de véhiculer ce message pour que les gens changent... faut être bon hein. »

L'extrait ci-dessus provient d'un entretien effectué avec un manager intermédiaire qui relate l'arrivée du DG-2 à la Saphir, les changements qu'il va apporter et la manière dont il va le faire. Pour mettre en application notre méthode de codification, il s'agit tout d'abord de produire du sens à partir de cet extrait. Quelle est la signification des phrases employées par notre interlocuteur ? Le répondant perçoit l'approche du DG-2 comme une rupture avec celle du précédent DG, notamment concernant le relationnel du DG-2 avec les salariés. Il montre que cette approche a produit des questionnements chez les salariés mais qu'elle a permis au DG-2 de les mettre à l'aise pour préparer le changement. Le manager brosse ensuite un portrait du DG-2 et de son style de management avant de décrire la situation de la Saphir à laquelle il avait à faire face. Puis, il explique comment le DG-2 a su mobiliser les salariés en leur demandant par exemple d'augmenter leur temps de travail hebdomadaire, tout en donnant du sens à cet effort vis-à-vis des clients agriculteurs. Il termine son intervention par un jugement de légitimité du DG-2 en soulignant sa capacité à faire changer le personnel. Nous pouvons donc voir dans cet extrait que le DG-2 s'est appuyé sur une situation financière difficile pour la Saphir et sur son style managérial doublé d'un charisme personnel pour pousser les salariés à s'impliquer dans le changement, non seulement en travaillant davantage mais également en montrant l'exemple aux clients agriculteurs à travers leurs efforts. Il récolte,

ce faisant, des jugements de légitimité positifs sur sa capacité à relever l'entreprise. Le tableau suivant figure la codification suivie pour arriver à donner du sens à cet extrait.

Tableau M4 : Exemple de codification d'entretien basée sur l'extrait du tableau précédent

- **Rupture provoquée par l'arrivée du DG-2**

« Alors [le DG-2]... donc là, autre approche, une approche complètement différente... avec un relationnel auquel personne n'est habitué... »

- **Émergence de questionnements chez les salariés**

« et qui quelque part, au premier abord, rend un peu interrogatif les gens quoi... »

- **Caractéristiques personnelles du DG-2 en lien avec son management**

« quelqu'un avec un relationnel... fort... mais je pense calculé »

- **Le DG-2 a su rassurer le personnel**

« il met les gens à l'aise, donc quand les gens sont à l'aise, un certain nombre de choses se disent... toute façon, c'est comme ça que ça s'est passé au départ »

- **Jugements de légitimité positifs**

« avec une aura quand même... importante. C'est-à-dire... et je pense que là-dessus, c'était un très très bon manager... très, franchement je pense qu'on a beaucoup de leçons à apprendre de lui... D'être capable de... déjà de... de réunir les gens, enfin de leur montrer qui il est... ce qu'il souhaite, leur faire comprendre un peu où on va »

- **Situation difficile de la Saphir**

« et... puis il est arrivé dans un moment où la société n'était pas forcément... dans une situation financière... au beau fixe donc... »

- **Actions du DG-2 pour faire face à la situation**

« le fait d'avoir... d'avoir fait ce qu'il a fait, c'est-à-dire quelque part mettre en confiance les gens, les mettre aussi devant le fait des difficultés rencontrées... de les mettre devant le fait qu'il faut faire des efforts... »

- **Jugements de légitimité positifs**

« là-dessus il est bon quoi... il est très très bon... je veux dire, c'est pas... c'est pas donné... c'est pas donné à n'importe qui d'arriver et puis... ou potentiellement, de créer du changement dans une société où les gens sont réticents »

- **Changement des habitudes des salariés**

« à garder leurs acquis, 33h... ah 33h... une journée de libre par semaine... ben non, il faut passer à 35h »

- **Création de sens pour montrer la nécessité du changement**

« faut montrer que... faut faire un effort parce que ben le monde agricole redemande de faire un effort sur le prix de l'eau ben... en interne, faut qu'on leur montre que nous aussi on fait des efforts... »

- **Jugements de légitimité positifs**

« donc être capable de véhiculer ce message pour que les gens changent... faut être bon hein. »

Par l'exemple détaillé ci-dessus, nous désirons étayer concrètement notre processus de codification. En suivant cette méthode, nous avons codifié et donné du sens à l'ensemble de nos entretiens avant de procéder à la catégorisation que nous allons maintenant aborder.

• **Deuxième étape : la catégorisation**

Seconde phase de la théorisation ancrée, la catégorisation vient nommer les phénomènes observés de manière plus riche et plus englobante pour amener l'analyse à un niveau conceptuel (Paillé, 1996). Basée sur des catégories dites « conceptualisantes », elle permet de passer du relevé de contenu à une théorisation des aspects fondamentaux de la réalité étudiée (Paillé et Mucchielli, 2008). Il s'agit ainsi de rendre intelligible un phénomène, d'expliquer un événement, de lui donner un contexte plus large et de le mettre en perspective dans l'objectif de lui ajouter une dimension critique et existentielle (Paillé, 1996). Pourtant, dans beaucoup de travaux de recherche, la catégorisation reste aussi énigmatique qu'une boîte noire du fait que les chercheurs expliquent rarement cette étape. Nous choisissons au contraire d'explicitier ici notre processus de catégorisation.

Pour comprendre notre cheminement du code à la catégorie, il s'agit tout d'abord de considérer le fort pouvoir évocateur de la catégorie (Paillé, 1996). Ainsi, la catégorie est intimement liée au codage et fait suite la plupart du temps à la codification. Pourtant, dans le cas de notre thèse, codification et catégorisation ont été menées simultanément au sein d'une comparaison continue des unités de sens pour produire des propriétés « conceptualisantes » (Paillé et Mucchielli, 2008). La comparaison, le questionnement et la classification des codes ont permis de les regrouper en un nombre plus réduit d'éléments conceptuels synthétiques (Miles et Huberman, 2003), aussi appelés « codes conceptuels » (Glaser et Strauss, 1967), qui sont associés à une idée plus abstraite. Ainsi, une catégorie est un code qui gagne en consistance conceptuelle et qui acquiert la propriété de pouvoir renvoyer en substance à un phénomène. La catégorisation élargit donc le contexte explicatif des codes en leur donnant davantage de sens. Elle n'efface pas pour autant les codes, car ils seront repris ensuite pour étayer la description des résultats et du modèle théorique.

Autre caractéristique de la catégorisation, elle évolue tout au long de notre démarche itérative. En effet, c'est le processus de comparaison continu entre l'analyse émergente et la réalité observée qui est à l'origine des catégories. Elles sont donc en perpétuelle adéquation avec les données empiriques et subissent parfois des reformulations ou des scissions en fonction des besoins de l'analyse. C'est ainsi que, dans notre thèse, nous avons retravaillé nos catégories jusqu'à atteindre la saturation (Glaser et Strauss, 1967). Ce terme désigne le moment où l'analyse des entretiens supplémentaires ne produit plus de données susceptibles de modifier une catégorie. Pour atteindre la saturation, notre catégorisation a suivi un processus de « bricolage » (Valéau, 1997), passant par une succession d'essais-erreurs au lieu de suivre une suite d'étapes bien établies, jusqu'à ce qu'aucune donnée supplémentaire ne remette en question nos catégories.

Après saturation des données, l'opération suivante nous a conduit à définir et identifier les propriétés des catégories définies (Paillé, 1996). Il s'agissait de préciser les caractéristiques, les composantes, les dimensions et les éléments constitutifs de chaque catégorie en nous basant sur les théories citées dans notre cadre conceptuel. Le processus suivi consistait à tenter de faire des rapprochements entre une catégorie et une théorie existante pour améliorer notre connaissance du sujet. Par ailleurs, notre catégorisation s'est trouvée améliorée par cette introduction de concepts. Pourtant, nous n'avons pas freiné notre processus de découverte en cherchant absolument à associer chaque catégorie avec une théorie existante. Ainsi, en cas

d'absence de similarité entre des éléments d'une catégorie et une théorie déjà établie, nous avons utilisé les données correspondantes pour élaborer un complément à notre modèle théorique en tenant compte des données terrain.

Dans la continuité de notre volonté d'illustrer notre méthode par un exemple, nous proposons dans le tableau M5 la catégorisation associée à la codification du tableau M4. À travers cet exemple, nous pouvons remarquer le caractère conceptuel des catégories qui tentent de caractériser le phénomène observé plutôt que de refléter les détails des verbatim.

Tableau M5 : Exemple de catégorisation liée à la codification précédente

- **Ruptures perceptuelle, managériale et culturelle**

« Alors [le DG-2]... donc là, autre approche, une approche complètement différente... avec un relationnel auquel personne n'est habitué... et qui quelque part, au premier abord, rend un peu interrogatif les gens quoi... mais quelqu'un avec un relationnel... fort... mais je pense calculé (rire). C'est-à-dire que... en fait... voilà, il met les gens à l'aise, donc quand les gens sont à l'aise, un certain nombre de choses se disent... toute façon, c'est comme ça que ça s'est passé au départ »

- **Faibles résistances structurées autour de la légitimité et des émotions**

« avec une aura quand même... importante. C'est-à-dire... et je pense que là-dessus, c'était un très très bon manager... très, franchement je pense qu'on a beaucoup de leçons à apprendre de lui... D'être capable de... déjà de... de réunir les gens, enfin de leur montrer qui il est... ce qu'il souhaite, leur faire comprendre un peu où on va »

« là-dessus il est bon quoi... il est très très bon... je veux dire, c'est pas... c'est pas donné... c'est pas donné à n'importe qui d'arriver et puis... ou potentiellement, de créer du changement dans une société où les gens sont réticents »

« donc être capable de véhiculer ce message pour que les gens changent... faut être bon hein. »

- **Changement identitaire de l'organisation par construction de sens**

« et... puis il est arrivé dans un moment où la société n'était pas forcément... dans une

situation financière... au beau fixe donc... le fait d'avoir... d'avoir fait ce qu'il a fait, c'est-à-dire quelque part mettre en confiance les gens, les mettre aussi devant le fait des difficultés rencontrées... de les mettre devant le fait qu'il faut faire des efforts... »

« à garder leurs acquis, 33h... ah 33h... une journée de libre par semaine... ben non, il faut passer à 35h, faut montrer que... faut faire un effort parce que ben le monde agricole redemande de faire un effort sur le prix de l'eau ben... en interne, faut qu'on leur montre que nous aussi on fait des efforts... »

- **Troisième étape : l'intégration**

Venant après la catégorisation, l'étape d'intégration va délimiter précisément l'objet d'étude (Paillé, 1996). Cette étape fondamentale de la théorisation ancrée pure doit éviter au chercheur de se perdre dans les multiples directions que peut prendre l'analyse. Il s'agit donc de bien fixer les limites de la problématique principale à traiter pour ne pas être submergé par la diversité d'informations issues du terrain (Glaser et Strauss, 1967).

Dans le cas de notre thèse, le cadre conceptuel préliminaire a défini au préalable les limites de notre objet de recherche. Il nous a permis ainsi de nous focaliser sur notre question de recherche tout au long de notre analyse et de garder, ce faisant, nos objectifs au premier plan. Pourtant, il ne s'agit pas de voir en ce cadre préliminaire un frein à notre analyse puisque notre approche inductive a fait apparaître de nouveaux thèmes. Notre démarche d'intégration donne donc un caractère nuancé à la théorisation ancrée entreprise qui bénéficie des forces du cadre conceptuel préliminaire tout en restant ouverte aux idiosyncrasies du terrain.

- **Quatrième étape : la modélisation**

Conclusion de l'analyse par théorisation ancrée, la modélisation cherche à expliquer les phénomènes étudiés en proposant une organisation des liens entre les catégories identifiées (Paillé, 1996). Elle fait passer l'analyse d'une perspective statique à une perspective dynamique car elle fait la transition entre le constat et le récit, entre la description et l'explication. Dans notre thèse, c'est cette étape qui nous a permis de saisir les apports des résistants au processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réactions de défense vis-à-vis de l'identité de l'entreprise. Nous avons ainsi poursuivi l'objectif d'expliquer les processus en présence en identifiant aussi bien leurs causes que leurs conséquences dans le temps. Nous allons maintenant décrire la méthode qui a été appliquée.

En cherchant à identifier les causes de notre phénomène d'intérêt, ce sont ses origines que nous avons tenté de modéliser. Il s'agissait de comprendre son contexte, d'évaluer les éléments facilitateurs ou inhibiteurs de sa manifestation, pour mieux figurer les liens entre les diverses dimensions des catégories ayant émergé de notre étude. De son côté, la recherche des conséquences des comportements de résistances au changement nous a amené à appréhender leurs répercussions sur l'apprentissage de l'entreprise et l'identité organisationnelle. Ainsi, l'étape de modélisation nous a amené à mieux cerner les véritables fonctions des résistances dans l'organisation et leurs incidences sur l'évolution de la situation observée. Elle a été d'autant plus complète que nous avons considéré les multiples dimensions de nos catégories émergentes. La caractérisation des processus en présence est alors venue faire le lien entre les origines et les conséquences du phénomène d'intérêt, dans la complexité duquel nous avons plongé (Paillé, 1996).

La plupart du temps, la modélisation vient consolider les efforts de l'étape d'intégration qui a permis de cerner l'objet d'étude. Pourtant, notre modèle théorique provient d'un processus continu de mise en relation des catégories émergentes au fur et à mesure de la codification et de la catégorisation. C'est la simultanéité des processus mis en œuvre pour l'élaboration de notre modèle qui lui a permis d'évoluer tout au long de l'analyse. Ainsi, notre modélisation reflète les choix analytiques que nous avons faits et les stratégies adoptées au cours de la comparaison continue de nos données terrain. C'est la raison pour laquelle nous allons maintenant relater certains des événements marquants de notre processus de modélisation.

Dès les premières retranscriptions, nous avons pu repérer des relations logiques entre les codes qui émergeaient de notre terrain. En effet, même si des éléments du discours pouvaient paraître indépendants initialement, la comparaison des données a permis de les rapprocher et de les mettre en relation (Paillé, 1996). En début d'analyse, seules quelques relations rudimentaires ont été révélées ainsi mais nous avons cependant tenté de rester fidèles à la complexité des interrelations observées. Ensuite, avec l'accumulation progressive des informations issues de la codification, notre modèle s'est enrichi jusqu'à devenir trop complexe du fait de la masse de données intégrées. Il a donc fallu passer par une étape de simplification de notre modèle pour proposer une vue d'ensemble de phénomène étudié au lieu de tenter d'intégrer tous nos codes de manière exhaustive. Cette simplification a mené à la production d'une représentation schématique intelligible et bien ancrée empiriquement, basée sur l'intégration de catégories principales et subsidiaires.

4.3 ATLAS.ti : un logiciel support pour notre analyse qualitative de données

En recherche qualitative, les logiciels informatiques servent aujourd'hui de support à la production théorique et permettent une amélioration de la qualité scientifique des résultats présentés. Pourtant, même si ces logiciels représentent une réponse possible aux critiques de la recherche qualitative concernant son manque de rigueur, le choix d'un logiciel doit se faire en étroite adéquation avec le type d'analyse mis en place (Lewis, 2004). Notre choix d'ATLAS.ti comme logiciel d'analyse, dans le cadre de cette thèse, repose à la fois sur sa popularité en recherche qualitative au sein de la communauté de chercheurs et sur le grand nombre de fonctionnalités qu'il offre pour mener une démarche d'analyse par théorisation ancrée (Bandeira de Mello et Garreau, 2011). Nous allons ici explorer les possibilités liées à ATLAS.ti en matière de traitement de données avant de montrer comment ce logiciel augmente la qualité de l'analyse effectuée.

En premier lieu, nous avons utilisé ATLAS.ti pour mener notre analyse herméneutique consistant en la découverte des unités de sens au sein de notre corpus de données. Nous n'avons pas fait appel à ce logiciel dans le but de conduire une analyse de contenu quantitative basée sur la fréquence des mots et des expressions. Malgré l'emploi de ce logiciel, notre compréhension du phénomène d'intérêt est restée fondée sur notre réflexion de chercheur (Kelle, 2002). Ainsi, ATLAS.ti a plutôt servi de support à notre analyse qualitative en nous offrant la possibilité d'enregistrer, de classer et d'organiser nos données de recherche avant de communiquer nos résultats.

En deuxième lieu, dans notre démarche de théorisation ancrée, ATLAS.ti a facilité notre étape de codage ouvert en nous permettant d'attribuer un nom à chaque unité de sens identifiée ligne par ligne. Dans ce processus de codification, le logiciel a tenu lieu d'interface assurant une gestion efficace de nos thèmes émergents et de leur contenu, mais seul le chercheur a codé l'ensemble des données en fonction de leur pertinence. L'œil humain et sa sensibilité ont donc occupé une place essentielle dans l'analyse de cette recherche.

En fait, ATLAS.ti est apparu comme un assistant lors de l'attribution des codes au sein du discours qui était autrefois effectuée manuellement. Ainsi, chaque unité de sens a pu être associée à un nouveau code, sachant que certains codes ont parfois repris des expressions utilisées par les répondants pour correspondre davantage à la réalité empirique. Dans la suite

de l'analyse des entretiens retranscrits, les codes déjà définis ont été regroupés dans une liste par le logiciel ce qui nous a permis de poursuivre la codification à partir des codes de cette liste sans risquer de recréer un code déjà existant. Le logiciel d'analyse a donc amélioré l'efficacité et la rigueur de notre traitement des données.

Par ailleurs, notre choix a porté sur ATLAS.ti du fait de sa flexibilité à gérer les codes. En effet, au cours de la codification, nous avons dû parfois changer le nom d'un code. ATLAS.ti offre la possibilité de renommer un code existant et modifie alors toutes les données déjà codées avec l'ancienne nomenclature. Grâce à cette manipulation, nous pouvons également fusionner deux codes similaires en un seul et même code si notre analyse nous y invite. Ainsi, la flexibilité du logiciel nous a permis d'ajuster nos codes tout au long de notre analyse par théorisation ancrée sans avoir à recommencer l'ensemble de la codification à chaque ajustement. Cet avantage technique s'est donc avéré pertinent dans notre recherche.

Le reste des fonctionnalités d'ATLAS.ti aurait pu être utilisé pour faciliter les autres étapes de notre analyse ancrée, comme la mise en relation des codes et leur agencement grâce à des liens prédéfinis par le logiciel. Cependant, nous nous sommes contenté des fonctionnalités décrites plus haut. En effet, nous considérons que notre travail de recherche a reposé aussi sur l'intuition du chercheur, catalysée par les moments d'hésitation et de remise en question. Ainsi, bien qu'elle se soit appuyée sur des méthodes solides et un logiciel pertinent, notre thèse relève également de la sensibilité humaine qui a su appréhender une partie des moments que nous avons partagés avec les salariés de la Saphir. Nous rappelons ici que, plus que des phénomènes d'intérêt, c'est la vie même d'une entreprise qui nous a été donnée d'observer et de comprendre, et cela s'ajoute au sens de cette recherche.

Conclusion

Dans ce quatrième chapitre, nous nous étions fixé l'objectif de présenter l'ensemble des choix épistémologiques et méthodologiques de notre stratégie de recherche. En effet, notre cadre conceptuel, constitué des trois premiers chapitres de cette thèse, avait permis de définir des balises sous la forme de questions de recherche. Il ne manquait à ce cadre conceptuel que les détails de notre méthodologie avant de pouvoir entamer notre étude empirique. Notre objectif est maintenant atteint puisque nous venons dans ce chapitre de caractériser notre approche méthodologique d'accès au terrain et d'analyse des données.

En ce qui concerne notre positionnement épistémologique, nous avons choisi le paradigme constructiviste. Cependant, nous avons bien précisé dans ce quatrième chapitre qu'aucun paradigme n'avait été choisi au début de notre projet de recherche, car nous souhaitions entamer notre démarche sans contrainte épistémologique. Le choix du paradigme constructiviste s'est fait en cours d'étude et nous l'avons rapproché de nos choix conceptuels, méthodologiques ainsi que de notre posture scientifique. Ce choix est donc basé sur une analyse rétrospective qui a pris en compte les éléments de définition, de construction et de validation de la connaissance contenus dans notre recherche.

Nous avons également présenté notre stratégie de recherche basée sur une approche exploratoire de nature qualitative comprenant une analyse inductive par théorisation ancrée nuancée. Cette stratégie globale de découverte a la particularité de mettre un cadre conceptuel préliminaire au service d'une démarche principalement inductive. Appliquée à notre recherche empirique, elle s'est fixée le but de répondre à nos questions de recherche et par conséquent, à notre problématique. Cette étude de terrain a mobilisé une triangulation des données fondée sur une observation participante relatée à travers un journal de bord, sur 42 entretiens semi-directifs dont les répondants ont fait l'objet d'une sélection en suivant un échantillonnage théorique, et sur une étude documentaire faisant référence à des écrits internes à l'entreprise étudiée. Les entretiens ont permis d'aborder les différentes thématiques de notre problématique avec les salariés interrogés selon une logique « *cross-sectional retrospective* » basée sur la réactivation des souvenirs notamment émotionnels. Suivant une analyse inductive par théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996), nous avons mené simultanément la collecte des données et leur traitement (impliquant des étapes de codification, de catégorisation et de modélisation) dans une démarche de comparaison

continue. Cette démarche a fait émerger une représentation saturée de la réalité qui nous a permis de décrire et d'expliquer notre terrain le plus fidèlement possible.

Pour résumer et conclure notre démarche méthodologique, nous avons rassemblé dans la figure ci-dessous l'ensemble des codes et des catégories issus de notre recherche. La figure offre une représentation finalisée et saturée de notre analyse par théorisation ancrée. Cette représentation montre comment les codes se regroupent en catégories qui elles-mêmes forment des dimensions agrégées. Elle nous servira de base pour structurer et articuler nos résultats. Ainsi, le plan de nos trois chapitres de résultats va suivre le cadre exposé dans cette représentation. Nous reprendrons donc le schéma au début de ces chapitres pour repositionner à chaque fois le lecteur au cœur des connaissances produites.

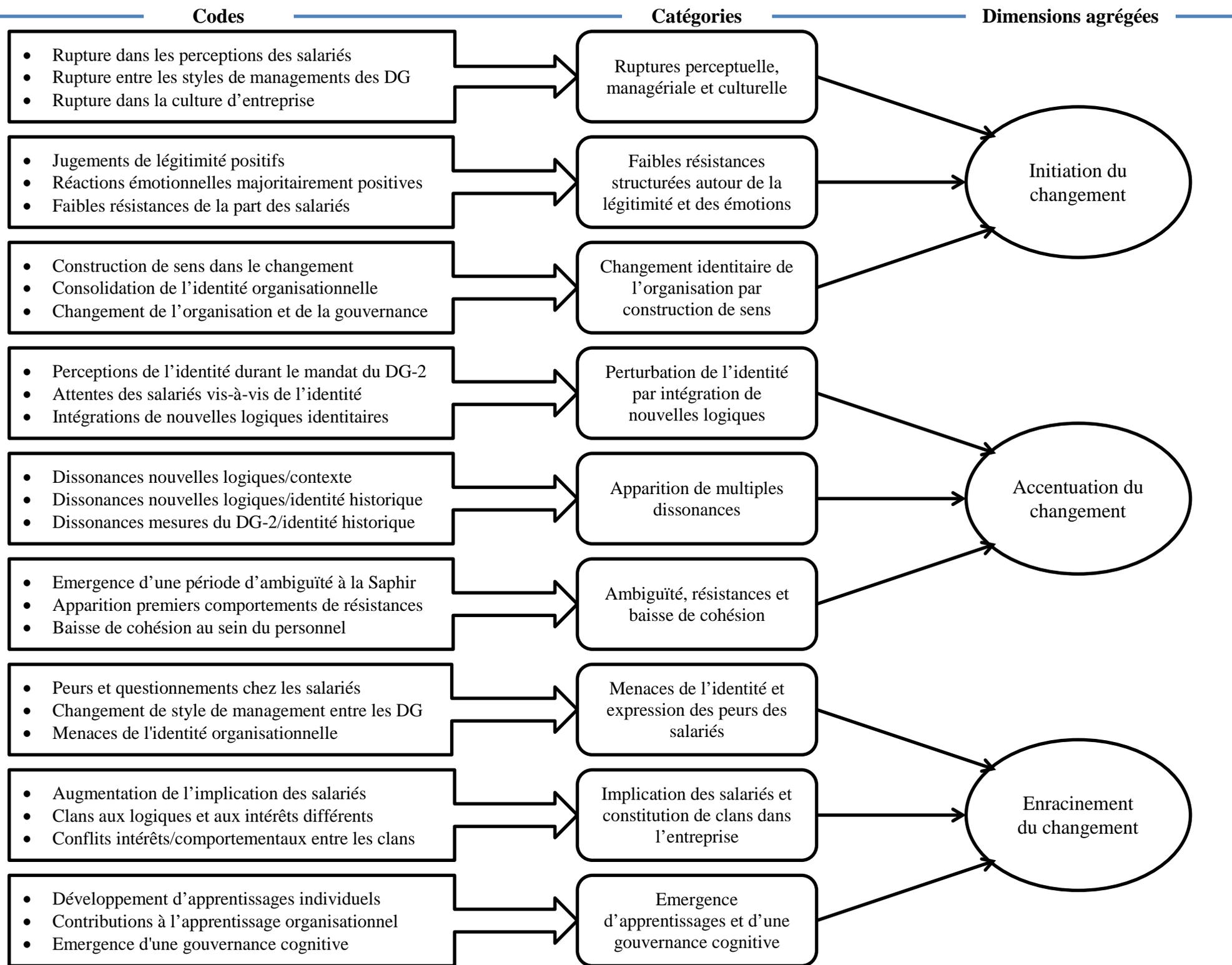


Figure 4 : Structuration de nos données

CHAPITRE 5 : INITIATION DU CHANGEMENT

Depuis sa création en 1969, l'entreprise étudiée dans cette thèse, la Saphir, a vécu une croissance progressive jusqu'à devenir une référence locale en matière d'aménagement de périmètres hydroagricoles. Ses forces ont reposé pendant plusieurs années sur son service irrigation et ses compétences en ingénierie. De plus, elle a connu plusieurs années favorables pendant lesquelles ses employés ont joui régulièrement de primes d'intéressement, d'évolution de carrière et de sécurité de l'emploi. Cependant, au milieu des années 2000, les ventes d'eau commencent à diminuer : les communes desservies consomment moins et les fermiers communaux se mettent à concurrencer la Saphir sur son cœur de métier, la production et la vente d'eau brute. L'année 2009 est marquée par le départ à la retraite du DG-1 qui est remplacé par le DG-2. L'entreprise affiche alors un déficit de près de deux millions d'euros, fait surprenant pour la plupart des salariés qui ont longtemps cru que leur société avait une solide santé financière. Dès son arrivée courant 2009, le DG-2 va lancer l'organisation dans un changement organisationnel radical. Il se positionne en rupture avec son prédécesseur, notamment d'un point de vue managérial, et se fixe des objectifs ambitieux comme : 1) augmenter le prix de l'eau vendue par l'entreprise, 2) augmenter le temps de travail du personnel sans compensation de salaire, 3) mettre un terme aux contrats d'eau potable pour se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise, 4) améliorer le recouvrement des factures encore peu suivi à l'époque et 5) sécuriser la ressource en eau pour un approvisionnement tout au long de l'année. Dans ce premier chapitre de résultats, nous allons étudier le début du mandat du DG-2 via les trois parties suivantes.

Dans la première partie, nous allons d'abord détailler le choc ressenti par les salariés lors des premières assemblées plénières du DG-2 où il annonce que la Saphir traverse des difficultés financières et qu'elle présente un déficit de près de deux millions d'euros. Face à la « *situation catastrophique* » de leur entreprise, la plupart des salariés vont expérimenter une rupture perceptuelle du fait de l'écart existant entre l'idée qu'ils se faisaient de leur organisation et la manière dont le DG-2 dépeint la société et ses problématiques majeures. Dans un second temps, nous allons voir que les salariés vont vivre aussi une rupture managériale du fait des différences de style de management entre les DG-1 et DG-2. Nous verrons dans un troisième temps qu'une rupture dans la culture d'entreprise viendra encore compliquer la situation. Elle sera amenée par les premières mesures du DG-2 qui mettront

l'accent sur des rationalités technico-économiques (RTE). Cette partie conclura que la triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle aurait dû théoriquement provoquer l'apparition d'une période de crise (au sens de Watzlawick et al., 1975) à la Saphir.

Dans la deuxième partie, nous verrons que, malgré l'ampleur de la triple rupture constatée dans la première partie, la crise n'a pas eu lieu à la Saphir à ce moment du changement. Ainsi, non seulement le DG-2 va bénéficier de jugements de légitimité positifs de la part du personnel, ce que nous constaterons dans un premier temps, mais il va aussi connaître des réactions émotionnelles majoritairement positives comme nous le soulignerons dans un second temps. Dans un troisième temps, nous détaillerons les faibles résistances au changement des salariés qui en résulteront et qui vont permettre au DG-2 de mener le changement organisationnel radical avec le soutien de l'ensemble de ses collaborateurs. Devant l'originalité d'une telle observation au regard de la littérature, nous consacrerons la troisième partie à la compréhension de ce processus.

Dans la troisième partie, nous étudierons la création de sens – *sensemaking* – qui s'est produite face au changement puis les conséquences du changement sur l'identité organisationnelle. Ces deux sous-parties nous permettront de nous rendre compte non seulement que les salariés ont trouvé du sens dans le changement radical proposé par le DG-2 mais également qu'il est venu consolider l'identité organisationnelle historique de la Saphir, permettant ainsi au personnel de s'identifier aux mesures à mettre en œuvre. Ajouté à cela, la gouvernance de la Saphir a évolué vers une gouvernance participative sous l'impulsion du DG-2 qui a promu des responsables de service à des postes de direction. Il a aussi créé un comité de direction élargie (CDE) dans lequel il les a placés. Ces éléments participent à l'explication de l'adhésion rapide des salariés au changement. Ainsi, ce moment de l'histoire de la Saphir est marqué par la participation pleine et entière des salariés à la création de valeur dans l'entreprise.

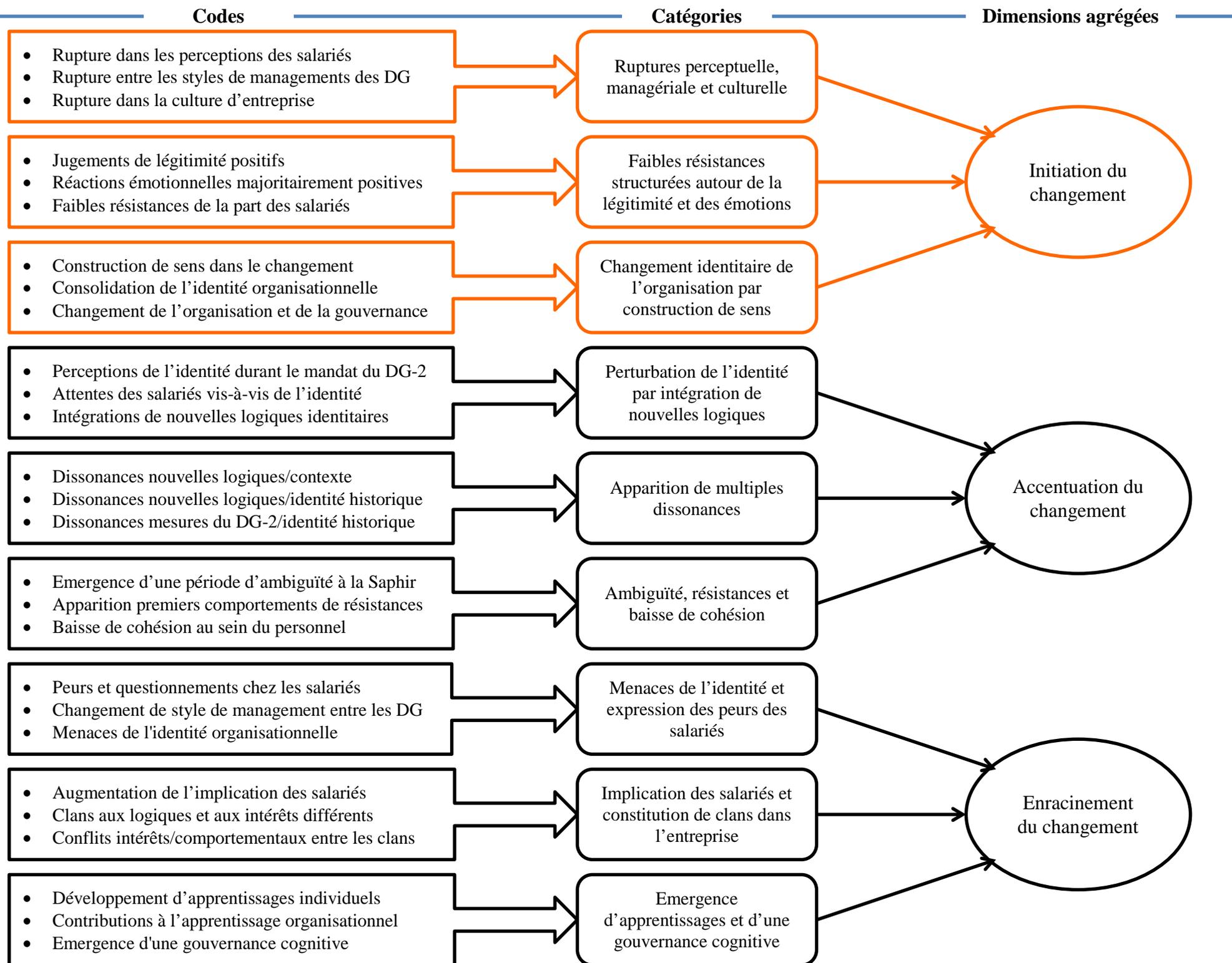


Figure 4 : Structuration de nos données

1. Ruptures perceptuelle, managériale et culturelle liées au changement

Après avoir rencontré la totalité du personnel en entretiens individuels dans les premiers mois de son mandat, le DG-2 rassemble l'ensemble des salariés de la Saphir dans des assemblées plénières, notamment celle du 17 décembre 2009. Celle-ci va particulièrement marquer les esprits car c'est le moment où les salariés vont prendre conscience de la « *situation catastrophique* » de leur entreprise. Pour la majorité d'entre eux, c'est un choc sans précédent entre l'idée qu'ils se faisaient d'une Saphir florissante et prospère, et le tableau qu'en fait le DG-2. Il met en effet l'accent sur les difficultés financières, le peu de transparence de la gestion de l'entreprise aux yeux du conseil général – son actionnaire majoritaire – et le déficit d'environ deux millions d'euros que présente l'organisation pour l'année 2009. La triple rupture, à la fois perceptuelle, managériale et culturelle, qui accompagne cette assemblée plénière, va rapidement mettre la Saphir et son personnel en effervescence pour se préparer à faire face à la crise financière décrite par le DG-2. Nous allons présenter cette triple rupture à travers les trois sous-parties suivantes.

Premièrement, nous allons voir que les assemblées plénières du DG-2 ont constitué des pièces maîtresses de sa stratégie pour amener l'ensemble des salariés à participer pleinement au changement organisationnel radical qu'il allait proposer. Se basant sur les peurs du personnel, notamment en soulignant qu'il n'hésiterait pas à licencier massivement en cas de non-coopération, le DG-2 a provoqué une véritable rupture perceptuelle dans les esprits des salariés et s'y est appuyé pour faire accepter ses nouvelles orientations stratégiques. Nos recherches documentaires nous permettront de mieux comprendre ce choc perceptuel, car elles vont nous révéler que le résultat de l'exercice de la Saphir était déjà négatif en 2006. Nous tenterons donc d'expliquer l'importance du choc perçu par les salariés par la différence de niveau d'information qu'il y avait entre le top-management et le personnel avant l'arrivée du DG-2 à la Saphir.

Deuxièmement, ajouté à cette rupture dans les perceptions des salariés, nous verrons que le DG-2 va adopter un style de management en rupture avec celui de son prédécesseur. En plus d'ajouter à la compréhension du cas Saphir, la caractérisation du style de management des DG-1 et DG-2 nous permettra également d'identifier des éléments explicatifs de la rupture perceptuelle constatée précédemment. En effet, nous verrons que le style de management du DG-1 se rapproche du « manager autoritaire exploiteur » (au sens de Likert, 1961), profil

notamment caractérisé par la concentration de l'information stratégique auprès d'un petit nombre de décideurs. Du fait de ce style de management, il est possible que la plupart des salariés n'étaient tout simplement pas au courant des difficultés financières de la Saphir. Le DG-2, avec son style de management oscillant entre le « manager autoritaire paternaliste » et le « manager consultatif » (au sens de Likert, 1961), aura donc révélé une situation méconnue du plus grand nombre. Il va provoquer une rupture managériale qui va permettre à plusieurs salariés, notamment ceux qui vont intégrer un tout nouveau comité de direction élargie (CDE), de s'impliquer davantage dans la mise en œuvre du changement radical.

Troisièmement, en plus des ruptures perceptuelle et managériale que nous aurons décrites, nous détaillerons également une rupture dans la culture d'entreprise que les premières mesures du DG-2 vont entraîner. Ces mesures mettront l'accent sur des rationalités technico-économiques (RTE) (au sens de Louart, 1995) cohérentes avec l'objectif de redressement des finances de la Saphir. Pourtant, elles vont particulièrement bouleverser les habitudes des salariés d'autant plus qu'ils devront les mettre en place dans l'urgence. Ils devront également gérer la pression de savoir que leur travail est directement lié à la survie de l'entreprise. Cette situation de multiples ruptures nous amènera à anticiper une période de crise (au sens de Watzlawick et al., 1975) à la Saphir à ce stade du changement.

1.1 Rupture dans les perceptions des salariés suite à l'arrivée du DG-2

Le 17 décembre 2009, lors d'une assemblée plénière, le DG-2 a fait prendre conscience au personnel des difficultés financières de l'entreprise. S'appuyant sur leurs peurs, notamment celles liées à la menace de licenciements massifs, il provoque une véritable rupture dans les perceptions des salariés et compte sur l'entière participation de ces derniers pour redresser la situation de la Saphir. Nos entretiens, confrontés au rapport d'activité 2012 de l'entreprise, vont nous permettre de mieux comprendre ce choc perceptuel. Ce rapport va en effet révéler que le résultat de l'exercice était déjà négatif en 2006. L'ampleur du choc perçu par les salariés pourrait donc venir de la différence de niveau d'information qu'il y avait entre le top-management et le reste du personnel avant cette assemblée plénière.

1.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R1 présente la rupture qui s'est produite dans les perceptions des salariés vis-à-vis de l'organisation Saphir suite à l'arrivée du DG-2. Dans ce tableau, nous verrons notamment

que l'assemblée plénière du DG-2, qui s'est tenue le 17 décembre 2009, a particulièrement choqué les salariés du fait des difficultés financières qu'elle a révélées.

Tableau R1 : Rupture dans les perceptions des salariés suite à l'arrivée du DG-2

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R1.1	« Ca coïncidait avec un déficit de 1 million 956 mille euros... [...] jusqu'à présent, à la Saphir... les comptes de résultat étaient présentés comme étant bénéficiaires... on avait des capitaux propres de plus de... quasiment 2 millions d'euros... on pouvait absolument absorber une à deux années d'absence de ventes d'eau... sans porter préjudice à l'équilibre financier de l'entreprise et puis... [le DG-1] s'en va et on a un déficit de près de 2 millions d'euros, on perd nos capitaux propres, le commissaire aux comptes lance une procédure d'alerte... »	Rupture dans les perceptions des salariés
#R1.2	« Autant le conseil d'administration était surpris, ben le personnel aussi était surpris... jusqu'à présent... tout allait bien et... [le DG-2] arrive et puis... tout va mal... donc... bon, c'était aussi une... une stratégie on va dire... de management qui était utilisée... il s'en est bien sorti... c'était un très bon stratège [le DG-2]... donc voilà... le personnel a suivi sans problème les décisions... et puis y'avait quand même quelques... signaux qui étaient très forts... donc le DGA qui part... le DT qui part... un représentant syndical qui... qui quitte l'entreprise... c'était [le DG-2]... on le voyait comme... une main de fer dans un gant de velours... »	Rupture dans les perceptions des salariés
#R1.3	« Ca a été aussi un choc... il nous a surtout fait peur quand il est arrivé... en nous disant à sa première assemblée plénière... un 17 décembre... à quelques jours de Noël... ben... la situation de la Saphir était critique... et qu'en fait ben... il fallait tous qu'on se serre la ceinture, qu'on aille dans son sens... et que si on n'était pas content, si on allait pas dans ce sens... il hésiterait pas, et qu'il aurait aucun scrupule à faire des charrettes de licenciements... voilà les termes qu'il avait employés ce 17 décembre 2009 »	Rupture dans les perceptions des salariés
#R1.4	« C'est la situation économique qui a fait ça, plus la façon d'utiliser cette situation économique. Il y a eu une certaine	Rupture dans les perceptions des

	<p><i>tension au sein du personnel. Puisqu'il a été évoqué à l'époque le redressement de la Saphir... l'impossibilité de payer les salaires... des licenciements... il y a eu 2 licenciements... enfin, deux cadres supérieurs sont partis. En rupture conventionnelle... voilà... ça a mis une certaine pression... [...] Ca a été aussi un élément de gestion de dire... ben, voilà, l'entreprise est à -2 millions d'euros, elle peut fermer, on n'est pas sûr de l'avenir... et les gens se sont serrés les coudes... dans la peur... je pense sincèrement. »</i></p>	salariés
#R1.5	<p><i>« L'arrivée [du DG-2]... ça c'est une période que... aucun salarié de la Saphir n'oubliera... parce que moi j'ai toujours en tête le 17 décembre 2009... quand il a réuni tout le personnel dans les locaux du conseil général où là... il nous avait présenté une situation de la Saphir catastrophique, c'était proche du dépôt de bilan... et à cette occasion, il avait même évoqué des charrettes de licenciements... c'est quelque chose de fort qu'aucun salarié n'a oublié... »</i></p>	Rupture dans les perceptions des salariés
#R1.6	<p><i>« En 2004, la direction de l'époque... [le DG-1] en l'occurrence... il avait distribué une prime d'intéressement à tous les salariés... et à côté de ça, il avait distribué une prime aux cadres et aux ETAM... cette prime, au niveau des ouvriers, personne ne devait être au courant... sauf que j'ai eu écho de ça [...] À partir de là, je lui ai envoyé courrier sur courrier pour lui réclamer qu'il fasse le même geste à l'attention des ouvriers... parce que si la société est florissante, c'est toutes les personnes quel que soit le niveau... c'est toutes les personnes qui participent... »</i></p>	Rupture avec la perception du passé
#R1.7	<p><i>« En 2008, on avait trois organisations syndicales... donc chacun avait présenté ses revendications... et [le DG-1] avait présenté les siennes aussi... ils avaient accepté... et moi j'étais pas d'accord parce qu'à l'époque l'entreprise avait fait un résultat plus que satisfaisant... et donc j'ai réclamé plus... »</i></p>	Rupture avec la perception du passé
#R1.8	<p><i>« Je me souviens d'un conseil d'administration où un élu de Saint-Pierre est venu et il a sorti : ben exceptionnellement la mairie de Saint-Pierre va prendre plus d'eau pour assurer l'équilibre de l'entreprise et tout le monde était là à se dire :</i></p>	Rupture dans les perceptions des salariés

	<p><i>pourvu que Saint-Pierre accepte de prendre un peu plus d'eau pour équilibrer les comptes. Donc il y a réellement eu en 2009-2010 une inquiétude forte... sur les perspectives d'avenir. »</i></p>	
--	---	--

1.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

Grâce au tableau R1, nous pouvons remarquer que les salariés semblent avoir considéré le mandat du DG-1 comme une période économiquement très favorable pour l'entreprise (extraits #R1.1, #R1.2, #R1.6, #R1.7). Cependant, le DG-2 annonce dans son assemblée plénière du 17 décembre 2009 que la société doit faire face à une situation critique voire catastrophique (extraits #R1.3, #R1.4, #R1.5) avec un déficit de près de deux millions d'euros (extraits #R1.1, #R1.4).

D'après les extraits d'entretiens recueillis, c'est un véritable choc pour le personnel (extraits #R1.2, #R1.3, #R1.5) et également pour le conseil d'administration (extrait #R1.2, #R1.8). Des salariés ont ressenti de la peur face à l'annonce du DG-2 (extrait #R1.3, #R1.8) et estiment avoir eu à se serrer la ceinture (extrait #R1.3, #R1.8) et à soutenir ses propositions de redressement (extraits #R1.3, #R1.4) sous la menace de licenciements massifs (extraits #R1.3, #R1.4, #R1.5). Il semble que la peur des salariés ait joué un rôle important dans leur acceptation des décisions du DG-2 pour redresser la situation financière (extraits #R1.3, #R1.4, #R1.5, #R1.8). De plus, cette peur s'est concrétisée avec le départ de quelques salariés peu de temps après l'assemblée plénière, ce qui a accentué l'implication des salariés restants (extraits #R1.2, #R1.4).

Néanmoins, a posteriori, certains salariés ont vu dans cette assemblée plénière une manœuvre stratégique du DG-2 (extraits #R1.2, #R1.4). Selon eux, il se serait appuyé sur la situation économique critique de l'entreprise et sur la peur des salariés pour obtenir leur implication dans son plan de redressement.

1.1.3 Triangulation des données

Devant l'observation d'un tel choc de la part du personnel et du conseil d'administration, nous nous sommes intéressé aux principaux chiffres de la Saphir entre 2006 et 2009 (soit les dernières années du mandat du DG-1). Ainsi, nous avons constaté que, bien que le chiffre d'affaires ait diminué progressivement de 8,5 millions d'euros environ en 2006 à environ 7,4

millions d'euros en 2009, le résultat de l'exercice était déjà négatif en 2006 (-165.864 €) (source : Saphir, rapport d'activité 2012). Ensuite, le résultat de l'exercice a légèrement augmenté en 2007 (10.660 €) avant de diminuer de nouveau en 2008 (-474.716 €) et de chuter en 2009 (-1.956.316 €).

De ce fait, nous pouvons supposer que le choc décrit par les salariés dans nos entretiens et la confusion qui en a résulté peut venir d'une différence entre les perceptions individuelles et la réalité des faits. Ainsi, il est probable que le top-management et le reste du personnel n'étaient pas au même niveau d'information avant l'arrivée du DG-2. Certains salariés n'avaient peut-être aucune idée des difficultés financières de l'entreprise, ce qui peut contribuer à une telle rupture dans les perceptions des salariés.

De plus, les numéros 1 à 4 du S'AFFIRMER¹ montrent que le DG-2 a amené progressivement les salariés à changer leurs perceptions de l'entreprise et notamment de sa santé financière. Il a expliqué dès le S'AFFIRMER n°1 sa méthode de travail : il souhaitait établir un état des lieux objectif des forces et des faiblesses de la Saphir en septembre 2009 avant de bâtir entre octobre et décembre un projet stratégique qui tiendrait compte de ses entretiens individuels avec l'ensemble du personnel. Le S'AFFIRMER n°2 montre quant à lui que l'état des finances de la Saphir a été détaillé dès l'assemblée plénière du 15 octobre 2009 qui a synthétisé les sept atouts et les sept handicaps de l'entreprise (voir le supplément du S'AFFIRMER n°2). Il a donc bien été précisé que la trésorerie de la Saphir avait subi une ponction d'un million d'euros en 2008, que ses fonds propres avaient été divisés par deux cette même année (passant de 1,80 M€ à 0,90 M€) et que les impayés atteignaient 921.000€ à la fin 2008. Ce numéro du journal interne précise aussi que 92% des salariés étaient d'accord avec le diagnostic global présenté. La situation présentée lors de l'assemblée plénière du 17 décembre 2009 n'était donc pas une surprise même si les perceptions recueillies des salariés disent le contraire.

Dans le S'AFFIRMER n°3, c'est la réflexion stratégique du président de la Saphir qui est présentée. Elle préfigurait le changement organisationnel qui a été effectivement annoncé lors de l'assemblée plénière du 17 décembre 2009 et synthétisé dans le S'AFFIRMER n°4. Dans ce numéro, le DG-2 annonce que « 2009 restera pour [la Saphir] une très mauvaise année au

¹ Le S'AFFIRMER est le journal interne mensuel de la Saphir. Le premier numéro est paru en septembre 2009 avec la prise de fonction du DG-2.

plan financier ». Non seulement, il cite un déficit annuel de 1,40 M€ mais précise que la totalité des fonds propres est perdue. Il demande donc au personnel de « revenir à la semaine de 35 heures sans contrepartie salariale » ce que 68% des salariés acceptent dans un questionnaire distribué au cours de l'assemblée plénière. À travers ces quatre numéros du S’AFFIRMER, nous pouvons donc voir que les salariés ont été amenés progressivement à ouvrir les yeux sur les difficultés financières de la Saphir et sur les solutions qui s’offraient à eux pour en sortir.

Pourtant, ce qui ressort de nos entretiens (tableau R1), c’est la surprise des salariés (extrait #R1.2), le choc (extrait #R1.3), la peur des « *charrettes de licenciements* » (extrait #R1.3, #R1.4, #R1.5, #R1.8) face à une « *situation catastrophique* » (extrait #R1.5) et la tension au sein du personnel à cette époque (extrait #R1.4).

Ces émotions des salariés ne se retrouvent pas dans les numéros 1 à 4 du S’AFFIRMER qui n’évoquent pas la rupture perceptuelle ressentie par les salariés. Elle apparaît cependant clairement à travers nos entretiens. Comme nous avons choisi un positionnement épistémologique constructiviste, nous accorderons plus d’importance aux impressions des salariés qu’aux faits décrits dans notre analyse documentaire car nous appréhendons la réalité des phénomènes étudiés à travers les perceptions des individus interrogés. Il est tout à fait possible que, bien qu’il ait souhaité préparer les salariés à l’annonce des mauvais résultats de l’année 2009 en douceur, le DG-2 n’ait pas mesuré le choc qui en résulterait et qui est mis en exergue dans nos entretiens.

1.2 Rupture entre les styles de management du DG-1 et du DG-2

Dans cette sous-partie, nous allons chercher à caractériser les styles de management du DG-1 et du DG-2 dans l’objectif d’identifier des éléments qui nous permettront de comprendre la rupture dans les perceptions des salariés vis-à-vis de la réalité de la situation de leur entreprise. Il s’avérera que, dans les quatre styles de management de Likert (1961), le profil du DG-1 perçu par les salariés se rapproche le plus du « manager autoritaire exploiteur » alors que celui du DG-2 oscille entre le « manager autoritaire paternaliste » et le « manager consultatif ». Il est donc possible que la plupart des salariés n’étaient tout simplement pas au courant des chiffres-clés de la Saphir au cours du mandat du DG-1 du fait de cette différence de style de management.

1.2.1 Le DG-1 avait peu communiqué sur la situation de la Saphir

Les verbatim ayant trait à la rupture entre les styles de management du DG-1 et du DG-2 ont été regroupés dans le tableau R2 ci-dessous.

Tableau R2 : Rupture entre les styles de management des DG-1 et DG-2

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R2.1	« [Le DG-1], c'est le premier que j'ai connu... on va dire "un bon père de famille". Mais de toute façon il le disait toujours : il avait une gestion en bon père de famille... mais je connaissais un peu moins bien la partie gestion d'entreprise à l'époque... parce que c'était popote dans son bureau... il arrangeait ses trucs... voilà, c'était... y'avait très peu de communication... à mon sens, avec le regard que je peux avoir aujourd'hui... pas forcément assez documenté. Enfin, pas assez, oui c'était suffisant parce que c'était accepté par le commissaire aux comptes... »	Style de management du DG-1
#R2.2	« On est passé d'un... directeur général... qui faisait bien son travail hein, [le DG-1]... mais... pas forcément visible... pas forcément ACCESSIBLE... on est passé avec un [DG-2]... accessible... mais plus directif... plus directif... plus tranché... donc il savait ce qu'il voulait... voilà, il avait son idée déjà de la Saphir, de... tout ça. »	Style de management des DG-1 et DG-2
#R2.3	« [Le DG-1], il a pas mélangé la politique et la vie Saphirienne... il était ingénieur de base... il était technique... le technique vivait à cette époque... ça... ça roulait... c'était nickel... après, peut-être qu'il y avait des trucs, des couacs en budget, en compta, etc... [...] un truc qui était important, c'est qu'il n'y avait pas de mélange politique... avec la vie de l'entreprise »	Style de management du DG-1
#R2.4	« [Le DG-1] prenait ses décisions et... il se faisait pas acheter entre guillemets par les politiciens... [le DG-2] a apporté une vision politique à la Saphir... donc on s'est ouvert aux autres... ça a été, ça nous a fait un bien fou de s'ouvrir aux autres... du coup, on a commencé à se placer un peu partout, à faire des projets, des grands projets... on s'est ouvert aux autres, ce qui est... super... [le DG-2] avait les épaules pour... »	Style de management des DG-1 et DG-2
#R2.5	« Avec [le DG-2], c'était direct. Si c'était oui, c'était oui. Si	Style de management

	<p><i>c'était non, c'était non. Il faisait pas de cinéma... [...] et puis, il constatait aussi par lui-même... il avait la manière, la façon, il avait tout... voilà. C'était un gars... il restait pas sur son fauteuil quoi... il bougeait. Donc les gens l'appréciaient... [...] bon... il partait des fois trop vite sur certaines décisions... mais bon... c'était une façon de travailler... tu voyais [le DG-2] là dehors... j'avais un bon de commande... il signait sur le capot de la voiture... donc c'était accessible... c'était une autre façon de travailler... on n'avait pas connu ça, donc c'était un plaisir de travailler... dans le temps [du DG-1] c'était... hors de question... [le DG-1], tu venais plaider un truc avec lui, il criait... il disait allez voir monsieur untel... monsieur untel il disait allez voir [le DG-1]... ils te jouaient au tennis avec... ils balançaient la balle à droite, à gauche... »</i></p>	<p>des DG-1 et DG-2</p>
#R2.6	<p><i>« Avec [le DG-1], il y avait très peu de communication... quasiment inexistante [...] pour le style de management, [le DG-1] c'était... il y avait deux ou trois personnes qui échangeaient avec lui... le reste il s'en foutait un petit peu quoi... après... c'est aussi par rapport à l'évolution de l'activité de l'entreprise même... [le DG-1], quand il est arrivé à la Saphir, il a connu une société en grande difficulté... du fait du recouvrement qui était pas réellement suivi... mais par contre il avait moins de difficultés par rapport aux ventes d'eau parce qu'on avait des volumes qui étaient exponentiels, enfin à des niveaux vraiment exceptionnels, actuellement c'est plus du tout le cas... donc il avait vraiment la possibilité de gérer... comment dire ?... le surplus de chiffre d'affaires... après c'était plus les relations avec le conseil d'administration... qui étaient... on va dire, moins exhaustives qu'actuellement... par rapport au reporting qu'on faisait avec le conseil d'administration [...] ce qui était présenté, c'était une feuille de commentaires et sous [le DG-2], c'était un dossier complet... »</i></p>	<p>Style de management des DG-1 et DG-2</p>
#R2.7	<p><i>« [Le DG-2], lorsqu'il est arrivé, il a voulu réellement mettre une... une fracture on va dire entre l'ancien style de management et le sien, celui qu'il envisageait... donc ça s'expliquait déjà de la manière suivante, c'est que... il a d'ores et</i></p>	<p>Style de management du DG-2</p>

	<p>déjà commencé à mettre la Saphir dans une situation... comment dire, sous les lumières on va dire... j'entends par là que déjà le personnel a commencé à se retrouver... mensuellement, en assemblée plénière... donc il se retrouvait devant tout le personnel avec... des échanges... pour présenter les chiffres de la Saphir, les difficultés qu'on rencontrait... »</p>	
#R2.8	<p>« Après 20 ans de... de... avec un [DG-1] qui était... qui sortait en fait de... un ancien ingénieur des infrastructures départementales... heu... qui a absolument pas la... la vocation... heu financière, en tout cas qui maintenait ce savoir à son niveau et c'était absolument pas partagé... le souci, c'est que ça marche pas très longtemps quoi. »</p>	<p>Style de management du DG-1</p>
#R2.9	<p>« Sous la direction [du DG-1], on a vécu... on savait pas avant d'avoir d'autres directeurs... quand on est passé sous la direction [du DG-2], pour moi y'a eu un grand changement... dans le bon sens... l'esprit de direction jeune, ouvert à tout le monde... une direction aussi... large, c'est-à-dire qu'ils étaient très à l'écoute aussi... à tout moment on pouvait voir le DG, le DGA... y'avait... voilà y'avait pas les portes fermées quoi... »</p>	<p>Impression d'ouverture avec le DG-2</p>
#R2.10	<p>« La première direction que j'ai connue, c'était la direction [du DG-1]... et où on mettait le magasin en dernier dans le cadre de l'activité... celui qui a essayé de porter un peu le magasin autrement c'est... notre avant dernier directeur... c'est [le DG-2], qui a vu l'intérêt à développer au mieux cette activité, ce qui permettait de générer du chiffre d'affaires et d'équilibrer entre autres, les comptes de la Saphir lorsque... des fois, on avait des pénuries dans la vente d'eau ou quoi »</p>	<p>Prise d'importance de son activité professionnelle avec le DG-2</p>

1.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

Grâce au tableau R2, nous constatons que le DG-1 est perçu par les salariés interrogés comme un homme travailleur (extraits #R2.1, #R2.2) et relativement peu accessible (extraits #R2.1, #R2.2, #R2.5, #R2.6). Il fait preuve d'une certaine autorité (extrait #R2.5) et communique peu (extraits #R2.1, #R2.3, #R2.5, #R2.6, #R2.8) à part avec un nombre restreint de personnes (extrait #R2.6, #R2.8). De cursus ingénieur (extrait #R2.3, #R2.8), il a donné de l'importance au développement des aspects techniques de l'activité de l'entreprise (extrait #R2.3, #R2.8,

#R2.10) sans chercher à accroître ses liens avec le monde politique (extraits #R2.3, #R2.4). De plus, il semble que son mode de gestion était assez peu transparent, non seulement vis-à-vis des salariés (extraits #R2.1, #R2.2, #R2.3, #R2.6, #R2.8) mais également vis-à-vis du conseil d'administration (extraits #R2.1, #R2.6) même si cela restait acceptable aux yeux du commissaire aux comptes (extrait #R2.1).

De son côté, le DG-2 s'inscrit en rupture avec le style de management du DG-1 (extrait #R2.7, #R2.9), est décrit par les salariés comme directif (extraits #R2.2, #R2.5) et tranché sur ses décisions (extraits #R2.2, #R2.5). Il sait ce qu'il veut (extraits #R2.2, #R2.5), développe sa vision de la direction à donner à l'entreprise (extrait #R2.2) et cherche à équilibrer les comptes de la Saphir (extrait #R2.10). Pourtant, contrairement au DG-1, il est accessible (extraits #R2.2, #R2.5, #R2.9) et va à la rencontre du personnel qu'il réunit mensuellement (extraits #R2.5, #R2.7). Il va de plus amener l'entreprise à s'ouvrir sur l'extérieur (extraits #R2.4, #R2.7, #R2.9) en apportant notamment une vision politique au sein de l'organisation (extrait #R2.4). Même s'il va aller parfois trop vite sur ses prises de décision (extrait #R2.5), il apparaît comme un personnage apprécié (extraits #R2.5, #R2.9) d'autant plus que des salariés jugent qu'il a « *les épaules* » pour mener à bien les grands projets qu'il propose (extraits #R2.4, #R2.5). Les documents produits pour le suivi de sa gestion semblent également plus nombreux que ceux du mandat du DG-1 (extrait #R2.6).

1.2.3 Triangulation des données

D'autres éléments issus de notre analyse documentaire soulignent le caractère consultatif du DG-2. Ce dernier écrit lui-même dans le S'AFFIRMER n°1 qu'il « apprécie de travailler en équipe : [il] écoute d'abord et [il] décide ensuite ». Ce numéro du journal interne précise aussi que le DG-2 a 1) promu des responsables de service déjà en place à des postes de direction pour les rassembler ensuite dans un comité de direction élargie (CDE) de 8 personnes dont la fonction est le suivi et la mise en œuvre du changement à la Saphir, 2) décidé également de rencontrer individuellement tous les salariés de la Saphir, soit environ 70 personnes à l'époque, pour pouvoir tenir compte de leurs réflexions et de leurs suggestions dans sa feuille de route, 3) organisé ensuite des groupes de travail thématiques pour faire participer directement le personnel aux décisions qui vont engager l'avenir de l'entreprise et 4) pris le parti d'inviter mensuellement l'intégralité du personnel à participer à une assemblée plénière avec lui dans le but de faire le point sur l'avancement des chantiers en cours.

Cette différence de style de management entre le DG-1 et le DG-2 contribue donc à la rupture ressentie par les salariés entre le mandat du DG-1 et celui du DG-2. L'entreprise passe ainsi d'un DG-1 dont le mode de gestion se rapprochait du « manager autoritaire exploiteur » à un DG-2 dont le profil se situe entre le « manager autoritaire paternaliste » et le « manager consultatif » (au sens de Likert, 1961). La rupture managériale qui s'ensuit peut contribuer à expliquer la rupture dans les perceptions des salariés vis-à-vis de la situation de leur entreprise et le choc ressenti par le personnel lors des premières assemblées plénières du DG-2 (tableau R1). En effet, le DG-1 ayant eu un mode de gestion assez peu transparent vis-à-vis des salariés (extraits #R2.1, #R2.2, #R2.3, #R2.6) et une tendance à peu communiquer avec la majorité d'entre eux (extraits #R2.1, #R2.3, #R2.5, #R2.6), il est possible que la plupart des salariés n'étaient tout simplement pas au courant des difficultés financières de l'entreprise au cours de son mandat.

Notre journal de bord propose aussi des éléments de distinction entre le style de management du DG-1 et celui du DG-2. L'extrait suivant exprime notamment l'avis du DGA sur ce point et confirme la description du style de management du DG-2 détaillée ci-dessus.

Avis [du DGA du DG-2] à creuser : il y a eu de plus des directions successives avec des habitudes différentes : [le DG-1] était beaucoup moins participatif que [le DG-2] et il communiquait beaucoup moins.

Extrait de notre journal de bord daté du 12/07/2013

1.3 Rupture dans la culture d'entreprise

Nous allons maintenant nous intéresser à la rupture culturelle qui a eu lieu avec l'arrivée du DG-2 et les premières mesures qu'il a mises en place. Ces mesures diffèrent de l'approche du DG-1 et mettent l'accent sur des rationalités technico-économiques (RTE) (au sens de Louart, 1995). Bien que cela soit cohérent avec l'objectif de redresser les finances de la Saphir, les habitudes des salariés s'en trouvent considérablement bouleversées d'autant plus qu'ils doivent mettre en place dans l'urgence des mesures qui doivent permettre la survie de l'entreprise. Cette rupture culturelle (tableau R3) et les pressions qui découlent de la situation de crise financière, ajoutées aux ruptures perceptuelle (tableau R1) et managériale (tableau R2) décrites précédemment, laissent présager l'entrée de la Saphir dans une période de crise caractérisée par un état de confusion au sein du personnel (Watzlawick et al., 1975).

1.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Nous avons rassemblé dans le tableau R3 des verbatim caractéristiques de la rupture culturelle qui s'est produite du fait des décisions stratégiques du DG-2.

Tableau R3 : Rupture dans la culture d'entreprise

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R3.1	« Avec [le DG-1]... le conseil d'administration n'a jamais... osé prendre la décision d'augmenter le prix de l'eau... alors que contractuellement... on devait tous les ans augmenter le prix de l'eau... [...] et jamais c'est passé à... à la décision du conseil... [...] parce que ben les comptes étaient bons... on avait des ventes d'eau de plus de 50 millions de m3... tout roulait quoi »	Rupture dans la culture d'entreprise
#R3.2	« La sonnette d'alarme est tirée... donc... le conseil d'administration tombe des nues : comment ça se fait ? la Saphir jusqu'à présent tourne bien et puis là, 2 millions d'euros de déficit... ben ils ont pris la décision de faire un rattrapage... de l'augmentation des prix de l'eau... on a augmenté de 20% le prix de l'eau avec... des mesures internes d'économies... gel des salaires et des trucs comme ça quoi... donc... et on a pu, on a su... avec ces efforts internes, avec l'augmentation des prix de l'eau... et avec une légère augmentation des volumes vendus... on a pu rattraper sur 2 ans... le montant des capitaux propres qui était... négatif. »	Rupture dans la culture d'entreprise
#R3.3	« Il y avait stratégiquement des réorganisations à faire sur le temps de travail. On était à 4 jours par semaine. 4 jours et demi. Heu... augmenter à 35 heures au lieu de 33 heures sans rémunération supplémentaire. »	Mesure relevant de RTE
#R3.4	« Avec le [DG-1]... alors on a connu de très bonnes années donc... honnêtement, ça allait... y'avait peu d'inquiétudes... ou pas d'inquiétude... les gens voilà... les gens étaient plus jeunes aussi... c'était vraiment... c'est l'image que j'en ai... c'est familial voilà. C'était une famille... [le DG-2] est arrivé... il a bousculé un peu tout ça... en plus, aidé par une situation économique défavorable... disant, oui c'est une famille, oui vous êtes investis, vous êtes proches de votre entreprise, vous êtes prêts à vous sacrifier et tout... mais... eh ben, y'a une réalité	Rupture dans la culture d'entreprise

<p>#R3.5</p>	<p><i>économique qui est celle de l'entreprise, de la gestion »</i></p> <p><i>« On était dans une situation financière particulièrement tendue et voire même catastrophique financièrement... et [le DG-2] a pris en tout cas des mesures de manière à pouvoir assurer une certaine pérennité à l'entreprise... je pense notamment à la révision de la gamme tarifaire où on a réévalué le prix de l'eau, à quasiment plus de 20%, sachant que ça faisait presque 20 ans qu'on avait gelé les tarifs... [...] on a préféré jouer sur le volume vendu et pas augmenter le prix, sauf qu'au fur et à mesure des années, les volumes se vendaient de moins en moins parce que les fermiers et les communes achetaient de moins en moins donc y'avait vraiment une... une situation délicate et catastrophique donc il a fallu prendre des mesures qui font pas plaisir... »</i></p>	<p>Mesure relevant de RTE</p>
<p>#R3.6</p>	<p><i>« L'arrivée [du DG-2]... parce qu'il y a eu une grosse révolution dans le mode de fonctionnement. Sur la façon de manager etc. Une autre vision de l'entreprise vraiment... »</i></p>	<p>Rupture dans la culture d'entreprise</p>
<p>#R3.7</p>	<p><i>« Celui qui a essayé de porter un peu le magasin autrement c'est... notre avant dernier directeur... c'est [le DG-2] [...] avec lui, sa vision elle était simple : il était à fond vers nous parce qu'on était les premières personnes à rencontrer les agriculteurs... c'est là où on reçoit du public, c'est là où on entend le public, on l'écoute... on conseille heu... c'était comme le premier contact, comme les agents de réseau... voire les agents de la caisse au service administratif... c'est les premières personnes à rencontrer les agriculteurs donc c'est là où se font les principaux échanges... et c'est là où l'écoute peut être vraiment très particulière pour pouvoir remonter les informations... il était totalement axé/ouvert vers cette donnée là »</i></p>	<p>Rupture dans la culture d'entreprise</p>
<p>#R3.8</p>	<p><i>« Déjà [le DG-1], il avait un côté paternaliste... sous l'ère [du DG-1], il y avait pratiquement pas de sanction... et Dieu sait si y'avait des matières à sanctionner... ouais... [le DG-2] est arrivé avec ce côté... autoritaire... où il a sanctionné à tout-va... certains étaient justifiés... d'autres pas... et il a amené une ère de... de... au sein des salariés, c'était de la crainte, de la peur</i></p>	<p>Rupture dans l'utilisation de sanctions</p>

<p>#R3.9</p>	<p><i>et... quelque part, il a remis les gens au travail et ça, c'est une excellente chose parce que bon... on est payé pour faire un travail, on doit le faire... »</i></p> <p><i>« Et les agriculteurs lui disaient : ‘ben oui, Monsieur [le DG-2], vous nous dites qu'on peut pas baisser le prix de l'eau, mais quand on voit sur les chantiers... où y'a un camion, un tractopelle et 4 voitures légères... et où y'a 6 personnes qui n'ont rien à faire... et quand on voit les gens arriver à 9h et à 13h, ils sont partis... y'a un problème... hein ?' » Donc [le DG-2] a voulu mettre de l'ordre là-dedans... »</i></p>	<p>Rupture dans la culture d'entreprise</p>
<p>#R3.10</p>	<p><i>« Ce que [le DG-2] a apporté aussi, c'est les assemblées plénières... ça existait pas avant... ça c'est quelque chose qui a fait évoluer... aujourd'hui, les salariés, ils ont connaissance des décisions que la direction prend... ils ont connaissance des difficultés... et si c'est bon aussi, ils ont connaissance... des comptes... bien qu'avant aussi ils avaient connaissance, mais pas aussi détaillée [...] ça apporte beaucoup en termes de communication... en termes de communication beaucoup... et après c'est un moment où les salariés peuvent s'exprimer, sauf que malheureusement y'a très peu qui s'expriment... y s'expriment mais... dans leur ventre... hein, tu entends des chuchotements dans la salle mais véritablement prendre le micro, c'est plus difficile... mais au moins, ça leur a donné le droit d'expression... »</i></p>	<p>Rupture dans la culture d'entreprise</p>

1.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

À travers le tableau R3, nous constatons que même si l'augmentation du prix de l'eau aurait pu être décidée par le conseil d'administration pendant le mandat du DG-1, elle n'avait pas été jugée adaptée à la situation (extrait #R3.1). En effet, le mandat du DG-1 était perçu comme une période favorable pour l'entreprise (extraits #R3.1, #R3.4, #R3.5) avec peu d'inquiétudes vécues par le personnel (extrait #R3.4) d'autant que le DG-1 avait « *un côté paternaliste* » et sanctionnait peu le personnel (extrait #R3.8). De plus, même si les ventes d'eau avaient diminué progressivement (extrait #R3.5), les salariés continuaient à percevoir l'organisation comme une sorte de grande famille (extrait #R3.4).

Les mesures mises en place par le DG-2 pour redresser l'entreprise créent une rupture dans la culture d'entreprise par rapport au mandat du DG-1 (extraits #R3.4, #R3.6, #R3.7). Pour assurer la pérennité de l'organisation (extrait #R3.5), il oppose son caractère familial et favorable aux agriculteurs à la réalité économique et à l'équilibre des comptes (extraits #R3.4, #R3.5) d'autant plus que les clients jugent que le personnel est sous-exploité (extrait #R3.9). Il va donc proposer une augmentation du temps de travail du personnel sans compensation financière (extraits #R3.3, #R3.9) mais il va également geler les salaires (extrait #R3.2), augmenter le prix de l'eau de 20% (extraits #R3.2, #R3.5, #R3.9), donner de l'importance à la relation clients et aux informations terrain (extraits #R3.7, #R3.9) et utiliser la sanction pour amener les salariés à travailler davantage (extrait #R3.8). Par ailleurs, le DG-2 va prendre le parti de communiquer mensuellement avec les salariés et de les laisser s'exprimer à travers des assemblées plénières (extrait #R3.10).

Comme nous l'avons vu dans une étude précédente (Boyer, 2016a), le DG-2 donne aussi une importance nouvelle à la performance au sein de l'organisation en se fixant des objectifs ambitieux : mettre un terme aux contrats d'eau potable pour se recentrer sur le cœur de métier (la distribution d'eau brute), améliorer le recouvrement des factures encore peu suivi à l'époque et sécuriser la ressource en eau pour un approvisionnement tout au long de l'année.

La rupture culturelle décrite dans le tableau R3 et les pressions qui découlent de la situation de crise financière, ajoutées aux ruptures perceptuelle (tableau R1) et managériale (tableau R2) décrites précédemment, laissent présager l'entrée de la Saphir dans une période de crise caractérisée par un état de confusion au sein du personnel (Watzlawick et al., 1975). Les salariés pourraient vivre également des dissonances cognitives (Festinger, 1957), éprouver des doutes (Valéau, 2007b) ou remettre en question l'identité organisationnelle (Mucchielli, 1986 ; Brown et Starkey, 2000).

1.3.3 Triangulation des données

À travers les extraits d'entretiens du tableau R3, il apparaît clairement une opposition entre la culture d'entreprise pendant le mandat du DG-1 – où les salariés sont mobilisés pour administrer une période favorable où la santé de la Saphir est florissante – et celle de ce début de mandat du DG-2 – où les salariés doivent faire face à une crise financière sans précédent. Face à cette crise financière, l'importance que le DG-2 accorde aux finances de la Saphir est décuplée, ce que confirme le supplément du S'AFFIRMER n°2 avec le diagnostic stratégique de l'entreprise.

Ainsi, si les sept atouts de la Saphir détaillent notamment sa qualité technique, sa maîtrise de son cœur de métier, ses connaissances de son cœur de clientèle, sa combativité et son climat social, pas moins de six des sept handicaps de la Saphir sont axés sur l'aspect financier – ce qui demeure logique dans un contexte de crise financière mais qui n'en représente pas moins une rupture culturelle pour les salariés. Il est évoqué une trésorerie insuffisante, un grave défaut de capitalisation, une absence presque complète de culture comptable, une culture du non-paiement chez les clients, le manque de rentabilité des marchés d'eau potable obtenus récemment et une durée hebdomadaire de travail de 33 heures au lieu de 35 heures.

Le DG-2 se focalise donc pleinement dès son début de mandat sur la recherche de mesures d'économies concrètes à mettre en œuvre d'urgence pour compenser le déficit annuel. Son plan de redressement, annoncé lors de l'assemblée plénière du 17 décembre 2009, sera basé notamment sur une augmentation de 20% du prix de l'eau vendue – ce que les partenaires agriculteurs acceptent le 10 décembre – et sur un passage de 33 à 35 heures de travail hebdomadaire, sans contrepartie salariale, pour équilibrer les comptes (S'AFFIRMER n°4). Le DG-2 demandera aussi à l'Office de l'eau de geler sa créance de 1,43 million d'euros vis-à-vis de la Saphir pendant deux ans, ce que l'intéressé acceptera pour aider l'entreprise.

2. La période de crise a-t-elle vraiment eu lieu ?

Nous nous attendions, à la fin de la première partie de ce chapitre 5, à l'entrée de la Saphir dans une période de crise causée par la triple rupture provoquée par l'arrivée du DG-2 et ses premières mesures. Nous constaterons au contraire dans cette deuxième partie que la crise n'a pas eu lieu à ce moment du changement. Ainsi, nous allons voir que le DG-2 va connaître non seulement des jugements de légitimité positifs de la part des salariés mais également des réactions émotionnelles majoritairement positives au sein du personnel. Résultant directement de ces réactions, les faibles résistances au changement des salariés vont alors lui permettre de poursuivre le changement organisationnel radical avec le soutien sans faille de ses collaborateurs. L'absence de période de crise, qui vient en contradiction avec les théories antérieures, sera détaillée à travers les trois sous-parties suivantes.

Premièrement, nous constaterons dans les entretiens semi-directifs menés auprès des salariés de la Saphir que le DG-2 a su éveiller l'admiration et le respect au sein du personnel. À travers ses décisions stratégiques, proposées à la suite de ses premières assemblées plénières,

il bénéficie de jugements de légitimité positifs au sein des salariés qui le voient comme un dirigeant compétent leur donnant l'impression d'être reconnu, tout en faisant les bons choix pour redresser l'entreprise. Le DG-2 se construira ainsi une légitimité aussi bien dans un « mode passif » que dans un « mode actif » (au sens de Tost, 2011) ce qui lui permettra non seulement de se faire accepter comme nouveau dirigeant mais également de pouvoir compter sur la docilité du personnel face à la modification de leurs identités et de leurs habitudes.

Deuxièmement, nous détaillerons les réactions émotionnelles majoritairement positives qui sont venues consolider ces jugements de légitimité. Ajoutant ainsi une approche du rôle des dynamiques interpersonnelles à notre travail de recherche, nous verrons que les salariés ont apprécié cette période du mandat du DG-2 pendant laquelle la motivation du personnel était au rendez-vous. L'arrivée du DG-2 a été vécue comme un bouleversement pour la Saphir mais ce bouleversement a procuré une satisfaction intense parmi les salariés. Certains comparent cette période de l'histoire de l'entreprise à une ouverture sur l'extérieur qui semble avoir été attendue longtemps par le personnel.

Troisièmement, nous confirmerons que les jugements de légitimité positifs ajoutés aux réactions émotionnelles majoritairement positives au sein du personnel ont ouvert la Saphir sur une ère de faibles résistances au changement des salariés – suivant ainsi la théorie de Huy et al. (2014). Pourtant, nous verrons que l'observation de ces faibles résistances à ce moment du changement vient en opposition avec les théories mobilisées dans la première partie. Elles laissaient en effet supposer que la Saphir entrerait dans une période de crise caractérisée par un état de confusion au sein du personnel. Pour expliquer l'originalité de cette observation sur notre terrain, nous tenterons alors d'associer la mobilisation des salariés pour la mise en œuvre du changement au sens perçu dans les mesures proposées par le DG-2. Puis, nous mesurerons l'adéquation entre les décisions du DG-2 et l'identité organisationnelle historique pour mieux comprendre son rôle dans les faibles résistances observées au sein du personnel.

2.1 Jugements de légitimité positifs

Dans les entretiens menés avec les salariés, nous avons clairement vu l'admiration et le respect que certains d'entre eux ont exprimé face à la manière dont le DG-2 a su fédérer le personnel pour redresser l'entreprise après sa première assemblée plénière (tableau R4). Bénéficiant de jugements de légitimité positifs aussi bien dans un « mode passif » que dans un « mode actif » (Tost, 2011), le DG-2 se fait accepter comme nouveau dirigeant et s'apprête à

récolter les fruits de la docilité du personnel qui sera disposé à accepter des sacrifices majeurs au nom de l'organisation – modifications radicales de leurs identités et de leurs habitudes.

2.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R4 rassemble les extraits de nos entretiens qui expriment les jugements de légitimité positifs émis par le personnel de la Saphir face au DG-2 et à ses premières décisions stratégiques pour redresser l'entreprise.

Tableau R4 : Jugements de légitimité positifs

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R4.1	« Autant le conseil d'administration était surpris, ben le personnel aussi était surpris... jusqu'à présent... tout allait bien et... [le DG-2] arrive et puis... tout va mal... donc... bon, c'était aussi une... une stratégie on va dire... de management qui était utilisée... il s'en est bien sorti... c'était un très bon stratège [le DG-2]... donc voilà... le personnel a suivi sans problème les décisions... et puis y'avait quand même quelques... signaux qui étaient très forts... donc le DGA qui part... le DT qui part... un représentant syndical qui... qui quitte l'entreprise... c'était [le DG-2]... on le voyait comme... une main de fer dans un gant de velours... »	Admiration Respect
#R4.2	« Y'a un problème mais le directeur, il est compétent, il sait où il va et nous, on est ses petites abeilles qui vont permettre de relancer la machine [...] Pour moi, c'est l'image de la petite abeille qui dit : toute seule je peux pas y arriver mais le groupe va faire du miel. La reine sera contente et tout le monde sera content... »	Impression de compétence
#R4.3	« L'ère [du DG-1]... c'était : notre avis ne comptait pas quoi... et après quand on a connu [le DG-2]... c'est vrai que pour nous... une partie du personnel... tu sais, c'est comme une plante en stress, tu lui donnes un petit peu d'eau, elle revit quoi... voilà, la direction nous écoutait... elle nous prenait plus en compte... elle n'écoutait pas que les directeurs... »	Impression d'être reconnu
#R4.4	« Je pense que là-dessus, c'était un très très bon manager... très, franchement je pense qu'on a beaucoup de leçons à apprendre	Admiration

	<p><i>de lui... D'être capable de... de réunir les gens, enfin de leur montrer qui il est... ce qu'il souhaite, leur faire comprendre un peu où on va et... puis il est arrivé dans un moment où la société n'était pas forcément... dans une situation financière au beau fixe donc... le fait d'avoir fait ce qu'il a fait, c'est à dire quelque part mettre en confiance les gens, les mettre aussi devant le fait des difficultés rencontrées... de les mettre devant le fait qu'il faut faire des efforts... mais ça... là-dessus il est bon quoi... il est très très bon... je veux dire, c'est pas... c'est pas donné... c'est pas donné à n'importe qui »</i></p>	
#R4.5	<p><i>« [Le DG-2] a joué d'une aura... différente... a joué d'une aura d'un homme politique... il a affiché son image d'énarque dès le début... voilà... donc y'avait grandes écoles, énarque, gestionnaire d'entreprise Renault, les ministères... donc grosso modo, je pense, ça a joué en sa faveur sur le fait de dire... ben on a un mec qui est surdimensionné par rapport au poste »</i></p>	<p>Impression de compétence Admiration</p>
#R4.6	<p><i>« Au niveau du... du CDE, on avait... enfin, on était rassuré que quelqu'un d'aussi... pertinent d'aussi... ben, il allait pas mener l'entreprise dans... on avait la bonne personne au bon moment... »</i></p>	<p>Confiance</p>
#R4.7	<p><i>« L'un dans l'autre, il se donne un but et il se donne les moyens... donc ça c'est une façon de voir les choses, moi je trouve intéressante... une façon de gérer intéressante... après c'est sur, quand il faut saquer, il saque hein... ça... après, c'était peut-être un petit peu le revers de la médaille... donc si on n'était pas heu... si on était contre lui, c'était... c'était difficile... donc... c'était peut-être son talon d'Achille... »</i></p>	<p>Impression de compétence</p>
#R4.8	<p><i>« Quand tu regardais [le DG-2 et son DGA], ils avaient je sais pas... des années et des années d'expérience derrière eux... leur champ de compétences était super vaste... »</i></p>	<p>Impression de compétence</p>
#R4.9	<p><i>« Je pense que la politique qu'il a mis en place pour l'entreprise, c'était vraiment pour la faire évoluer... donc il a vu tout de suite que le contrat de Cilaos et Petite Ile nous rapportait rien... ça nous apportait plus de problèmes que voilà... donc il a été très intelligent, il a dit : bon, on arrête... il a fait tout pour arrêter... on a eu des problèmes de... on va</i></p>	<p>Impression que le DG-2 a fait de bons choix Impression de compétence</p>

	<p><i>dire, des problèmes financiers et il a tout de suite vu qu'on avait pas augmenté le prix de l'eau depuis 20 ans... il en a fait sa priorité et il l'a fait, il a réussi »</i></p>	
--	---	--

2.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

A posteriori, certains salariés ont analysé le comportement adopté par le DG-2 pour gérer la situation difficile de la Saphir. Ainsi, plusieurs éléments ressortent de l'extrait #R4.1 : nous y voyons de l'admiration de la part du salarié qui présente le DG-2 comme un « *très bon stratège* ». Selon lui, le DG-2 s'est basé sur la situation difficile de l'entreprise ainsi que sur la confusion du conseil d'administration et des salariés pour amener le personnel à suivre ses décisions sans résistance. Toujours dans l'extrait #R4.1, nous pouvons également voir que les départs du DGA, du DT et d'un représentant syndical ont constitué des signaux forts selon le salarié interrogé qui perçoit le DG-2 comme « *une main de fer dans un gant de velours* ». À travers ces départs, les salariés perçoivent donc l'urgence de répondre aux attentes du DG-2 sous peine de licenciement.

Dans l'extrait #R4.2, le salarié interrogé exprime une impression de compétence par rapport au DG-2. Selon lui, le DG-2 sait où il va et sa comparaison de l'organisation avec des abeilles nous montre que le salarié considérait à l'époque l'ensemble du personnel comme une famille ou du moins, comme des parties prenantes du redressement de l'entreprise. En disant « *la reine sera contente et tout le monde sera content* », le salarié interrogé semble également accorder de l'importance à la satisfaction du DG-2 et de l'ensemble des salariés.

Dans l'extrait #R4.3, nous voyons que le salarié interrogé oppose le mandat du DG-1 et celui du DG-2. Il souligne que l'avis du personnel n'était pas pris en compte durant « *l'ère* » du DG-1. Par contre, avec sa métaphore de la « *plante en stress* » à qui on donne de l'eau, le salarié évoque à quel point il avait enfin l'impression d'être écouté, d'être pris en compte, d'être reconnu par le DG-2.

L'extrait #R4.4 nous montre que le salarié interrogé voyait le DG-2 comme un « *très bon manager* » à cette époque. Non seulement il évoque qu'il y a beaucoup de leçons à tirer du comportement du DG-2 mais il explique également la manière dont ce dernier a su réunir les salariés autour de lui pour les amener dans la direction qu'il souhaitait. Comme dans l'extrait

#R4.1, il semble que la situation financière difficile de la société ait joué un rôle important pour amener le personnel à « *faire des efforts* » d'autant que le salarié interrogé souligne que le DG-2 a su « *mettre en confiance les gens* ». À la fin de l'extrait #R4.4, nous pouvons voir de nouveau de l'admiration vis-à-vis du DG-2 dans les propos du salarié : « *là-dessus il est bon quoi... il est très très bon... je veux dire, c'est pas... c'est pas donné... c'est pas donné à n'importe qui.* »

Dans l'extrait #R4.5, le salarié interrogé parle « *d'une aura* » dont le DG-2 aurait bénéficié. Selon lui, le parcours du DG-2 (« *grandes écoles, énarque, gestionnaire d'entreprise Renault, les ministères...* ») a largement « *joué en sa faveur* » pour construire l'« *aura d'un homme politique* ». Dans ses propos, le DG-2 apparaît comme un « *mec qui est surdimensionné par rapport au poste* » ce qui souligne de nouveau l'admiration et l'impression de compétence du salarié interrogé par rapport au DG-2.

L'extrait #R4.6 montre la confiance et l'admiration d'un cadre et membre du CDE envers le DG-2. Il est rassuré de le savoir « *aussi... pertinent* » et voit en lui « *la bonne personne au bon moment* ».

Dans l'extrait #R4.7, un responsable de service décrit la manière dont le DG-2 gérait la Saphir en se fixant un but et en se donnant les moyens de l'atteindre. Il a donc une impression de compétence vis-à-vis du DG-2 même s'il estime qu'il présentait un « *revers de la médaille* », un « *talon d'Achille* » dans sa tendance à « *saquer* ».

Dans l'extrait #R4.8, le salarié non-cadre interrogé admire les « *années d'expérience* » que le DG-2 et son DGA avaient « *derrière eux* ». Il souligne aussi que « *leur champ de compétences était super vaste* ».

L'extrait #R4.9 montre à travers les perceptions d'un responsable de service que le DG-2 a eu l'intelligence de faire les bons choix en mettant fin aux contrats d'eau potable et en réussissant à augmenter le prix de l'eau alors que cela n'avait pas été fait « *depuis 20 ans* ».

En synthèse, d'après les extraits du tableau R4, le DG-2 apparaît comme un « *très bon stratège* » (extrait #R4.1) doublé d'un « *très bon manager* » (extrait #R4.4). Après sa première assemblée plénière, il donne aux salariés une impression de compétence (extraits

#R4.2, #R4.5, #R4.6, #R4.7, #R4.8) mais aussi l'impression d'être écoutés et reconnus (extrait #R4.3) ce qui se traduit par une certaine admiration de la part du personnel (extraits #R4.1, #R4.4, #R4.5, #R4.6, #R4.8) même s'il a tendance à « *saquer* » les salariés (extrait #R4.7). Par ailleurs, le DG-2 semble bénéficier « *d'une aura* » liée à son parcours qui lui donne la dimension d'un « *homme politique* » (extrait #R4.5) d'autant plus qu'il fait les bons choix pour redresser l'entreprise aux yeux du personnel (extrait #R4.9). Il n'est donc pas surprenant que le DG-2 réussisse à réunir autour de lui les salariés (extraits #R4.2, #R4.4) qui apparaissent comme un groupe uni de parties prenantes du redressement de l'entreprise à cette époque (extrait #R4.2). Telle « *une main de fer dans un gant de velours* », le DG-2 se base sur la situation difficile de la Saphir et sur sa capacité à « *mettre en confiance les gens* » pour amener le personnel à suivre ses décisions (extraits #R4.1, #R4.4).

Nous pouvons donc voir à travers les propos recueillis dans le tableau R4 que le DG-2 s'est construit une légitimité aussi bien dans un « mode passif » que dans un « mode actif » (au sens de Tost, 2011). Cela lui a permis non seulement de se faire accepter par les salariés comme promoteur du changement radical mais également de pouvoir compter sur leur docilité face à la modification de leurs identités et de leurs habitudes.

2.1.3 Triangulation des données

Les jugements de légitimité positifs qui apparaissent au travers des entretiens sont confirmés par notre analyse documentaire. En effet, le S'AFFIRMER n°1 montre que 91% des salariés font confiance à la nouvelle direction pour assurer l'avenir de l'entreprise et 74% approuvent les ajustements d'organigramme qui ont été proposés. Le DG-2 peut donc s'appuyer sur cette confiance du personnel pour amorcer le changement radical.

2.2 Réactions émotionnelles majoritairement positives

Nous étant focalisé précédemment sur les jugements de légitimité des salariés, il est nécessaire maintenant d'explorer le rôle des dynamiques interpersonnelles et des réactions émotionnelles dans notre travail de recherche (Huy, 1999 ; Lazarus, 1991). Nous les aborderons ici à travers le tableau R5 qui présente les réactions émotionnelles majoritairement positives des salariés face aux mesures du DG-2. Ajoutées aux jugements de légitimité positifs détaillés dans le tableau R4, ces réactions émotionnelles positives laisseront

présager une faible résistance des salariés (Huy et al., 2014) qui présentent toutes les dispositions pour participer pleinement au changement.

2.2.1 Recueil des perceptions des salariés

En plus des jugements de légitimité positifs observés via le tableau R4, nous avons également relevé des réactions émotionnelles majoritairement positives (tableau R5) à la suite des décisions stratégiques prises par le DG-2.

Tableau R5 : Réactions émotionnelles majoritairement positives

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R5.1	« Après l'arrivée du [DG-2]... c'était... ben moi, j'ai bien aimé cette période... c'était un changement positif je pense pour l'entreprise... parce que ça redonnait de la motivation aux gens... »	Réactions émotionnelles positives
#R5.2	« Et avec l'arrivée [du DG-2], là ça a été le bouleversement total mais super, à mes yeux, pour le service... parce que ça a permis... ça a permis déjà de se sentir exister, que le Saphir existait et qu'on faisait partie de la Saphir, qu'on était un membre important de la Saphir... »	Réactions émotionnelles positives
#R5.3	« [Le DG-2] a apporté une vision politique à la Saphir... donc on s'est ouvert aux autres... ça a été, ça nous a fait un bien fou de s'ouvrir aux autres... du coup, on a commencé à se placer un peu partout, à faire des projets, des grands projets... on s'est ouvert aux autres, ce qui est... super... [le DG-2] avait les épaules pour... »	Réactions émotionnelles positives
#R5.4	« Moi... [le DG-2]... j'ai bien aimé sa façon de... peut-être, de régner un petit peu par la terreur des fois... mais il fallait... fallait... parce que... un moment comme je te dis... la Saphir fonctionnait comme avec des fonctionnaires on va dire... le fonctionnement était pareil... mais on n'est pas des fonctionnaires... donc... un moment, faut se remettre dans les... conditions réelles, redescendre sur terre et... pas croire que tout est acquis, définitivement »	Réactions émotionnelles positives
#R5.5 (créole	« A ce moment là... [le DG-2] a amélioré fortement la situation... mais parce que... au niveau des résultats aussi, ça	Réactions émotionnelles

traduit)	<i>s'est ressenti... mais bon... par contre, il a eu de la chance que pendant que les 4 années de son mandat, il est tombé dans une période de... de sécheresse on dirait hein... donc ses résultats sont partis qu'en s'améliorant... »</i>	positives
#R5.6 (créole traduit)	<i>« Quand les gens n'ont jamais été habitués à rencontrer leur Direction... sauf en fin d'année, parce qu'il y a un repas... voilà. Tu as un directeur qui arrive... qui le matin, dit bonjour à tout le monde dans la cour, qui est présent, qui dit bonjour, qui casse la blague... qui fait des assemblées plénières... qui réunit tout le monde pour leur faire des points réguliers sur la situation, comment ça évolue... voilà ce que j'attends de vous, voilà... voilà... poser des jalons au fur et à mesure, ça... ça amène les gens à la confiance, les gens ont confiance, ils se disent : ‘ Hé, ben lui c'est un bon directeur ! voilà le gars qu'on attendait pour nous aider !’ »</i>	Réactions émotionnelles positives
#R5.7	<i>« Pour moi quelqu'un de très intelligent, très cultivé... alors ça, c'est... c'est la paire ! Donc... son parcours... son parcours l'a démontré... et puis moi, franchement, j'étais... je me suis pris quelques baisers avec lui... mais j'étais très très content d'avoir travaillé avec lui... »</i>	Réactions émotionnelles positives
#R5.8	<i>« Tous les outils en fait que... qu'a mis [le DG-2], la Saphir en avait besoin... il a mis... en fait il a mis la Saphir au goût du jour... en termes de gestion, gestion de budgets, contrôles internes, etc. etc. Voilà, il est passé par là... il a laissé, il a laissé son... il a laissé sa... son empreinte, pour pas dire plus... »</i>	Réactions émotionnelles positives

2.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R5.1, le salarié interrogé souligne qu'il a apprécié la période qui a suivi l'arrivée du DG-2. Il juge positif pour l'entreprise les changements apportés par le DG-2 en évoquant notamment le fait que *« ça redonnait de la motivation aux gens... »*.

Dans l'extrait #R5.2, le salarié interrogé évoque que, malgré le fait que l'arrivée du DG-2 ait représenté un *« bouleversement total »*, c'était *« super, à [ses] yeux, pour [son] service »*. Ainsi, ce salarié a eu l'impression de *« se sentir exister »* mais aussi de faire partie d'un tout (l'entreprise Saphir) et de se sentir important pour l'organisation.

L'extrait #R5.3 nous montre que le DG-2 a permis à l'entreprise de s'ouvrir sur l'extérieur en apportant notamment « *une vision politique à la Saphir* ». De plus, il semble que le salarié interrogé ait apprécié de pouvoir ainsi « *s'ouvrir aux autres* » ce qui a permis selon lui le lancement de « *grands projets* ». Comme dans la partie précédente, ce salarié émet lui aussi un jugement de légitimité positif vis-à-vis du DG-2 qui « *avait les épaules* » pour mener à bien ces grands projets.

Dans l'extrait #R5.4, le salarié interrogé souligne qu'il a apprécié la manière dont le DG-2 a « [régné] un petit peu par la terreur ». Selon lui, ce mode de gestion était légitime à l'époque et c'est ce qu'il évoque dans sa comparaison des salariés de la Saphir « *avec des fonctionnaires* ». Ainsi, d'après le salarié interrogé, il était nécessaire pour le DG-2 de « *régner un petit peu par la terreur* » pour que le personnel soit remis « *dans les... conditions réelles* » et puisse « *redescendre sur terre et... pas croire que tout est acquis, définitivement* ».

Dans l'extrait #R5.5, un responsable de service souligne que le DG-2 a fortement amélioré la situation et les résultats de l'entreprise. Il estime cependant qu'« *il a eu de la chance* » de « *[tomber] dans une période de sécheresse* » durant les « *4 années de son mandat* ».

L'extrait #R5.6 liste les comportements que le DG-2 adoptait, notamment en disant bonjour le matin en arrivant ou en faisant « *des points réguliers sur la situation* » dans les assemblées plénières. Il montre ensuite les réactions positives que cela produisait au sein du personnel.

Dans l'extrait #R5.7, un responsable de service dit qu'il admirait le DG-2, « *quelqu'un de très intelligent, très cultivé* » et il précise qu'il a été « *très très content d'avoir travaillé avec lui* ».

L'extrait #R5.8 est encore une réaction émotionnelle positive où un cadre précise que le DG-2 « *a mis la Saphir au goût du jour* » et qu'il a « *laissé son empreinte, pour pas dire plus* ».

En synthèse, avec les extraits du tableau R5, les réactions des salariés apparaissent majoritairement positives après les premières décisions stratégiques du DG-2. Même si cette période est effectivement perçue comme un « *bouleversement total* » (extrait #R5.2), elle semble avoir été largement appréciée par les salariés (extraits #R5.1, #R5.2, #R5.3, #R5.4, #R5.6, #R5.7). De fait, le changement apporté par le DG-2 est jugé positif (extraits #R5.1, #R5.2, #R5.3, #R5.4, #R5.5, #R5.6) et il s'accompagne, selon la majorité des salariés

interrogés, d'une meilleure motivation du personnel (extraits #R5.1, #R5.2, #R5.4, #R5.7) associée à une amélioration des résultats de l'entreprise (extraits #R5.5, #R5.8). Dans cette même période, nous notons également que les salariés ont apprécié de sentir une certaine reconnaissance de leur individualité ainsi que de leur travail (extrait #R5.2) et de pouvoir s'ouvrir sur l'extérieur grâce à l'apport d'une vision politique dans l'organisation (extrait #R5.3). Certains ont même apprécié la manière de « *régner un petit peu par la terreur* » du DG-2, ce style de management ayant été jugé légitime pour amener le personnel à travailler davantage (extrait #R5.4). Nous percevons aussi une certaine fierté de la part des salariés interrogés de pouvoir lancer de « *grands projets* » grâce à un DG-2 qui « *avait les épaules* » pour les mener à bien (extrait #R5.3) d'autant plus qu'il faisait preuve de respect et tenait le personnel au courant de la situation (extrait #R5.6).

En ajoutant les résultats obtenus via le tableau R4 à ceux tirés du tableau R5, nous pouvons remarquer d'une part que le DG-2 a bénéficié de jugements de légitimité positifs de la part des salariés. D'autre part, ses premières décisions stratégiques ont provoqué des réactions émotionnelles majoritairement positives au sein de l'entreprise où il a « *laissé son empreinte, pour pas dire plus* » (extrait #R5.8). Ces résultats laissent présager une faible résistance des salariés durant cette période car ils présentent toutes les dispositions pour participer pleinement au changement (Huy et al., 2014).

2.2.3 Triangulation des données

Les réactions émotionnelles majoritairement positives des salariés se retrouvent également dans notre analyse documentaire. Ainsi, 91% des salariés disent avoir confiance en l'avenir de la Saphir et 92% trouvent que le principe d'une réunion mensuelle de l'ensemble du personnel avec le DG est une bonne idée (S'AFFIRMER n°1).

Notons aussi que notre journal de bord rapporte des réactions émotionnelles positives des salariés face aux mesures du DG-2 :

J'ai eu l'impression que le fait d'être enregistré poussait [ce responsable de service] à ne pas dire tout ce qu'il voulait dire. Il regardait tout le temps mon dictaphone qui enregistrerait la conversation...

Dès que j'ai coupé l'enregistrement, il m'a dit d'autres choses : il a parlé d'une initiative [du DG-2] qu'il avait appréciée : la "journée productivité" qui amenait un salarié à travailler une journée dans un autre service. Il

avait lui-même travaillé au magasin pour aménager le nouveau bureau à l'étage après que le gros œuvre a été fait. Cette journée productivité permettait selon lui de tisser des liens entre les salariés.

Extrait de notre journal de bord daté du 18/05/2015

Notre journal de bord montre par cet extrait que certains salariés ont réagi favorablement aux mesures du DG-2. Il détaille ici la « journée productivité » qui a permis à ce responsable de service de participer à l'aménagement d'un nouveau bureau au magasin, ce qu'il dit avoir apprécié d'autant plus que cela « permettait selon lui de tisser des liens entre les salariés ».

2.3 Faibles résistances de la part des salariés

Comme le laissait présager la théorie (Huy et al., 2014), nous allons effectivement observer une faible résistance parmi les salariés durant cette période (tableau R6) du fait de jugements de légitimité positifs (tableau R4) et de réactions émotionnelles majoritairement positives (tableau R5). Pourtant, cette observation vient en opposition avec les théories mobilisées précédemment (Watzlawick et al., 1975) qui prévoyaient l'entrée de la Saphir dans une période de crise du fait de la triple rupture provoquée par le DG-2 (tableaux R1 à R3). Cela ajoute à l'originalité de notre étude et souligne l'importance du sens que les salariés trouvent dans les mesures proposées par le dirigeant. Non seulement ce sens les pousse à se mobiliser pour participer au changement mais nous pouvons également remarquer que l'adéquation des mesures du DG-2 avec l'identité organisationnelle historique joue aussi un rôle dans les faibles résistances du personnel.

2.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Nous constatons dans le tableau R6 que les premières mesures mises en place par le DG-2 ont fait sens pour la majorité des salariés qui ont donc peu résisté au changement.

Tableau R6 : Faibles résistances au changement de la part des salariés

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R6.1	<i>« Il y a eu trois licenciements... enfin, deux cadres supérieurs sont “partis en rupture conventionnelle”... ça a mis une certaine pression [...] le troisième, il était représentant syndical, responsable de service, un statut cadre en plus... je pense que ça a créé un peu plus d'anxiété dans l'entreprise. Les agents se</i>	Rôle de la peur dans la faible résistance des salariés

<p>#R6.2</p>	<p>sont dit même lui, un représentant syndical... donc ça faisait réfléchir... »</p> <p>« [Le DG-2] arrive... donc lui, il vire ces 2 [cadres] là [...] et certains responsables d'équipe, il les tire vers le haut... donc il les amène, il les prend sous ses ailes pour leur donner... pour leur montrer la confiance... des responsabilités supplémentaires etc. [...] il avait pour le coup réussi à avoir certainement les employés derrière lui... mais en plus l'encadrement [...] l'encadrement était... on va dire, était plutôt assez d'accord sur... sur la façon dont il manageait la Saphir et sur les décisions qu'il prenait. »</p>	<p>Rôle du sens dans la faible résistance des salariés</p>
<p>#R6.3</p>	<p>« La Saphir a regagné un coup de fouet... dans le fonctionnement, dans la façon de vouloir conquérir quelque part... sa place... [...] retrouver un peu son équilibre aussi, quitter l'eau potable parce qu'on s'était peut-être un peu fourvoyés... donc se recentrer sur son activité, tout ça c'était quelque chose qui était le bienvenu... il fallait être un... un DG, qui était capable de décisions... et d'anticipation et de stratégie pour pouvoir recalculer tout ça, pas n'importe qui peut le faire... »</p>	<p>Rôle du sens dans la faible résistance des salariés</p>
<p>#R6.4</p>	<p>« Sous sa mandature... y'a eu des... des choix, qui ont amené la Saphir là où elle est et qui ont été très bons... voire excellents... [...] c'est l'augmentation du prix de l'eau, le fait d'avoir quitté l'eau potable... [...] il fallait absolument partir... [...] mettre en place le contrôle interne... chercher quelque part à optimiser le fonctionnement des services, des hommes... oui, je pense que c'était quelque chose de très bien »</p>	<p>Rôle du sens dans la faible résistance des salariés</p>
<p>#R6.5</p>	<p>« Les agriculteurs, ils ont... défoncé le portail avec un tracteur... et [le DG-2], il était tout seul devant... un [petit bonhomme] comme ça en train d'affronter un tractopelle... enfin un tracteur avec tous ces gens derrière... et puis [le DG-2] est sorti... il peut les recevoir, y'a pas de souci... mais bon... c'était un acte fort aussi des agriculteurs parce que... la politique change, 20% d'augmentation d'un coup alors qu'il y a... jamais on a augmenté l'eau depuis une vingtaine d'années... [...] ils ont compris la situation et ils ont voulu quand même sauver cet outil... comme le personnel [avait fait] des efforts aussi dans le</p>	<p>Soutien du monde agricole et rôle du sens dans la faible résistance des salariés</p>

<p>#R6.6</p>	<p><i>sens de la sauvegarde de l'entreprise »</i></p> <p><i>« Avant [le DG-2] il y avait un CDE qui était composé de trois ou quatre personnes... donc c'était le directeur, le directeur adjoint et le directeur technique... donc, à l'arrivée [du DG-2], il a souhaité élargir le comité de direction, avoir plus de... comment dire ?... avoir plus d'avis dans le comité de direction... donc on était passé à 10 ou 12 à peu près... »</i></p>	<p>Rôle du sens dans la faible résistance des salariés</p>
<p>#R6.7</p>	<p><i>« Je trouve ça très très bien, la mise en place des APS. Après c'est beaucoup de travail. Je pense que c'est plus de travail mais après c'est super pour le suivi [...] c'est un progrès : on peut pas dire "quelle perte de temps". Moi je trouve que c'est... ça va vers la dématérialisation »</i></p>	<p>Rôle du gain d'efficacité dans la faible résistance des salariés</p>
<p>#R6.8</p>	<p><i>« D'ailleurs, on a changé mon poste : avant je travaillais sur les BAC (Bons Autres Charges). Quand [le DG-2] a remis un petit peu en place des choses, on est passé dans le cadre de la dématérialisation parce que les carnets il fallait les commander et c'est des carnets qui devaient coûter relativement cher. Donc on a mis en place le Bon d'intervention informatisé, ce qui moi me fait gagner énormément de temps. »</i></p>	<p>Rôle du gain d'efficacité dans la faible résistance des salariés</p>
<p>#R6.9</p>	<p><i>« C'est de dire voilà "je me présente, voilà les difficultés aujourd'hui... voilà est-ce que je peux compter sur vous ?" bref... Et à l'époque, il faisait des petits sondages... des sondages pour savoir "est-ce que vous avez été d'accord sur ça ? sur ce que j'ai dit ? sur ma proposition de faire ci, de faire ça, de passer aux 35h ?" etc. C'est... comment te dire ça ? ... Il faut avoir été formé pour faire ça ? C'est... c'est de la psychologie, c'est... vraiment, c'est une capacité à... pour moi, c'est ça... à amener les gens là où il voulait qu'ils viennent... Quand à la fin d'une assemblée plénière, il parle de 33h et il explique : "voilà, les 33h aujourd'hui, c'est une mauvaise image qu'on met en place... c'est un mauvais signal qu'on envoie à l'extérieur... on leur demande de faire des efforts et nous on continue à avoir la belle vie... c'est pas possible... faut qu'on leur montre... pour qu'ils s'engagent, il faut qu'on s'engage nous..." Il fait son speech... donc là... il amène des arguments, il amène des arguments qui sont solides, qui sont valables et... à côté de ça, il</i></p>	<p>Le DG-2 a amené les salariés à le suivre sur ses premières mesures</p>

	<p>dit «à ce moment-là, on peut... voilà lui... le licenciement, c'est une piste quelque part mais... il pense qu'il y a d'autres moyens de faire...» etc. etc. Quelque part : «donnez-moi carte blanche, moi je vais voir...» A la fin, il fait un petit questionnaire... il te donne un feuillet en disant «est-ce que vous êtes d'accord pour repasser à 35h ? est-ce que vous êtes... ?» Qu'est-ce que tout le monde fait ? «Oui, oui, OUI on veut tout de suite, on SIGNE !» Il prend les résultats, il les mouline, hop hop... il sort, voilà... Ben vous avez... à 95%, je sais plus... voilà, vous tenez à votre outil et vous ne voyez pas d'inconvénients... Donc il avait les gens de son côté... »</p>	
#R6.10	<p>« Donc... c'est pas moi contre lui, lui contre moi, moi contre l'autre, c'est... voilà on est tous dans le même bateau, là il faut qu'on donne la main pour pouvoir... il a amené les gens à, pour moi, à... voilà à aller dans ce sens-là... à se dire «on est tous ensemble, il faut qu'on fasse front tous ensemble» Et c'est à partir de là où tout ce qu'il avait envisagé... pfuit... est passé. Qu'est-ce que tu veux ? ... voilà. Les syndicats qui étaient dans la boîte, qu'est-ce tu veux qu'ils disent ? Je veux dire, ils vont pas s'opposer à un sondage qui a été fait, qui dit que les gens sont d'accord à 90%... c'est fini. »</p>	<p>Le DG-2 a amené les salariés à faire front tous ensemble</p>
#R6.11 (créole traduit)	<p>« L'ambiance, c'était une ambiance de... de crainte... la plupart des gens avaient peur de mal faire leur boulot... pour moi, c'est une période où ils se sont investis, où... ils faisaient leurs tâches... correctement... y'avait moins de je-m'en-foutisme... c'est un mot fort mais quelque part, ça traduit la situation de l'époque hein... et donc, y'avait cette peur d'être convoqué... donc c'est pour ça que je dis que les gens se sont remis au travail... »</p>	<p>La peur a poussé le personnel à s'invertir pleinement</p>

2.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R6.1, nous voyons évoqué le licenciement de trois salariés suite à l'arrivée du DG-2. Le salarié interrogé précise avec ironie qu'il s'agit de départs « *en rupture conventionnelle* » mais il parle bien de « *trois licenciements* », tout comme les salariés à l'origine des verbatim #R1.4 et #R6.2. Selon l'extrait #R6.1, cet événement a « *mis une*

certaine pression » au sein du personnel d'autant plus qu'un des salariés licenciés était un représentant syndical. Ainsi, du fait de ces trois licenciements, les salariés restants semblent avoir eu peur de subir le même sort. Nous retrouvons une allusion similaire à cette peur dans le verbatim #R1.4 qui précise que, de ce fait, « *les gens se sont serrés les coudes* ». L'anxiété apparaît donc ici comme un vecteur de cohésion au sein du personnel qui n'a donc opposé qu'une faible résistance au changement.

Dans l'extrait #R6.2, le salarié interrogé décrit la promotion à des postes de direction de responsables d'équipe déjà en place dans l'entreprise. Il souligne que cette décision stratégique du DG-2 lui a valu non seulement le soutien des employés, mais également celui des cadres. Il semble d'ailleurs que les cadres étaient généralement d'accord à cette époque avec les décisions et le mode de gestion du DG-2.

Dans l'extrait #R6.3, il y a une sorte de fierté de la part du salarié interrogé à évoquer la manière dont son organisation s'est relevée – « *a regagné un coup de fouet* ». En employant les termes « *conquérir... sa place* », ce salarié décrit la manière dont la Saphir a retrouvé son équilibre comme une conquête de ce qui lui revenait de plein droit. Il approuve le retour vers le cœur de métier de l'entreprise – exploitation de l'eau brute – au détriment de l'activité liée à l'eau potable qui a été abandonnée par le DG-2. Dans ce même extrait, on trouve aussi l'expression d'une certaine admiration de ce salarié pour le DG-2, qui a gagné en légitimité en choisissant d'abandonner les marchés d'eau potable pour se recentrer sur l'eau brute.

Dans l'extrait #R6.4, un manager ayant été promu directeur par le DG-2 exprime son approbation voire son admiration pour les décisions stratégiques qui ont été prises. L'augmentation du prix de l'eau, le recentrage sur l'eau brute, la mise en place du contrôle interne et l'optimisation du fonctionnement des services et du personnel lui semblent tout à fait pertinentes dans l'objectif de faire sortir la Saphir de la crise.

L'extrait #R6.5 évoque la réaction marquée et violente des agriculteurs suite à l'augmentation du prix de l'eau – « *20% d'augmentation d'un coup* ». Il montre aussi la conviction dont a fait preuve le DG-2, décrit comme « *seul... en train d'affronter un tractopelle* ». Comme dans les extraits #R6.3 et #R6.4, nous retrouvons ici la manifestation d'une certaine admiration du salarié interrogé face au comportement du DG-2. De plus, ce salarié souligne le caractère exceptionnel de cette augmentation du prix de l'eau qui n'avait jamais été augmenté « *depuis*

une vingtaine d'années ». Il s'avère que les agriculteurs vont accepter cette mesure après avoir été reçus par le DG-2 et du fait « *des efforts* [du personnel menés] *dans le sens de la sauvegarde de l'entreprise* ».

L'extrait #R6.6 détaille la modification après l'arrivée du DG-2 de la composition du comité de direction élargie (CDE), qui passe de « *trois ou quatre personnes* » au temps du DG-1 à « *10 ou 12 à peu près* » d'après les souvenirs du salarié interrogé. Ayant intégré lui-même le CDE à cette époque, ce salarié estime que le DG-2 cherchait ainsi à bénéficier de davantage d'avis au sein du comité de direction.

Dans l'extrait #R6.7, le salarié non-cadre interrogé exprime son approbation face à la mise en place de solutions informatiques dans le cadre de ses fonctions. Bien que l'utilisation de cet outil se traduise par une augmentation de sa charge de travail quotidienne, il considère que « *c'est un progrès* » qu'il trouve « *super pour le suivi* ». Ce salarié semble donc adhérer au changement, même s'il doit fournir plus d'efforts car il trouve du sens dans ce changement.

L'extrait #R6.8 montre comment le salarié interrogé a vu son poste modifié par le DG-2 qui « *a remis un petit peu en place des choses* ». Il décrit un changement majeur – « *la dématérialisation* » – qui a permis non seulement une économie d'argent mais également une économie de temps. Comme dans l'extrait #R6.7, nous voyons ici que le salarié attribue du sens au changement qui a été apporté par le DG-2.

Dans l'extrait #R6.9, un responsable de service raconte comment le DG-2 a amené tous les salariés à le suivre dans ses premières mesures de redressement de la Saphir. Il a demandé des efforts considérables, comme le fait d'augmenter le temps de travail des salariés, mais il s'est aussi appuyé sur la menace de licenciements pour obtenir l'adhésion totale du personnel.

L'extrait #R6.10 montre que le DG-2 a amené les salariés à prendre conscience de l'importance de faire front pour pouvoir se sortir de la crise financière traversée par la Saphir. Il a réussi à leur faire comprendre qu'« *on est tous dans le même bateau, là il faut qu'on donne la main* » et il a obtenu leur adhésion.

L'extrait #R6.11 montre qu'une « *ambiance de crainte* » a aussi contribué à motiver le personnel à s'investir pleinement dans les projets proposés par le DG-2. Ainsi, les « *gens avaient peur de mal faire leur boulot* » et avaient « *cette peur d'être convoqués* ».

En synthèse, le tableau R6 énumère les mesures mises en place par le DG-2 :

- licenciement de l'ancien DGA, de l'ancien DT (l'extrait #R4.1 les identifie alors que l'extrait #R6.1 ne fait qu'évoquer leur niveau dans l'organigramme) et d'un représentant syndical. À travers cette mesure, le DG-2 fait non seulement table rase de l'ancien comité de direction mais il « *met également la pression* » aux salariés (extrait #R6.1) via le sentiment d'anxiété qu'il crée ainsi au sein du personnel (extraits #R1.4, #R6.1)
- promotion de responsables d'équipe à des postes de direction (extrait #R6.2) – ils intègrent le CDE pour la plupart (extrait #R6.6). Cette mesure va valoir au DG-2 un soutien fort des salariés cadres et non-cadres (extraits #R6.2, #R6.4) d'autant plus qu'elle fait sens d'après les salariés interrogés (extraits #R6.2, #R6.4, #R6.7, #R6.8). Cette mesure du DG-2 aboutit aussi à l'émergence d'une catégorie de salariés, que nous nommons Salariés émergents (Se), et qui bénéficient du changement radical en s'élevant dans la hiérarchie.
- abandon des marchés d'eau potable et recentrage sur l'activité d'eau brute, cœur de métier de l'entreprise (extraits #R6.3, #R6.4). Cette mesure a conduit des salariés à admirer le DG-2 (extraits #R6.3, #R6.4, #R6.5) et il a également gagné en légitimité (extrait #R6.3)
- augmentation du prix de l'eau brute vendue de 20% (extraits #R6.4, #R6.5). Malgré la levée de boucliers et une réaction violente des clients agriculteurs dans un premier temps, ces derniers finissent par accepter cette mesure (extrait #R6.5) dans l'objectif de sauvegarder la Saphir.
- augmentation du nombre des membres du CDE (extrait #R6.6). Selon le salarié interrogé, il semble que le DG-2 avait l'objectif de bénéficier d'autres points de vue dans le comité de direction à travers cette mesure (extrait #R6.6)
- mise en place de solutions informatiques à la Saphir (extraits #R6.7, #R6.8). Même si cette mesure s'est soldée par l'augmentation de la charge de travail quotidienne (extraits #R3.3, #R6.7), certains salariés ont pourtant adhéré au changement (extrait #R6.7) qui a permis des économies d'argent et de temps (extrait #R6.8)

- d'autres mesures moins discutées sont également citées : implémentation du contrôle interne (extrait #R6.4), optimisation du fonctionnement des services (extrait #R6.4)

La peur du licenciement et « *de mal faire [son] boulot* » a également joué un rôle dans la motivation du personnel à suivre les projets proposés par le DG-2 (extraits #R6.9, #R6.11). Pourtant, à ce moment de l'histoire de la Saphir, ce n'est pas seulement la peur qui pousse les salariés à adhérer au changement (extraits #R1.4, #R6.1, #R6.9, #R6.11), c'est aussi le sens qu'ils trouvent dans les mesures proposées par le DG-2 (extraits #R6.2, #R6.3, #R6.4, #R6.7, #R6.8) d'autant qu'il a su leur montrer qu'« *on est tous dans le même bateau* » (extrait #R6.10). Ce sens provient de la conviction qu'ils ont que ces mesures sont non seulement pertinentes pour redresser l'entreprise mais également en adéquation avec ce qu'ils pensent être juste.

Nous voyons donc ici un lien direct entre ces verbatim et l'identité organisationnelle historique perçue par les salariés. À ce moment du changement, ils estiment donc que les mesures que prend le DG-2 sont en adéquation avec l'identité organisationnelle telles qu'ils la conçoivent. Notons également que des salariés ont exprimé leur fierté vis-à-vis du redressement de l'entreprise (extraits #R6.3, #R6.4) qui a été possible d'une part, du fait des mesures du DG-2, d'autre part, grâce aux efforts des salariés pour mettre en œuvre le changement (extrait #R6.5). Une catégorie de salariés émerge à ce moment du changement : il s'agit d'employés qui seront appelés les Suiveurs (Su) dans le cadre de cette étude car ils participent au changement mené par le DG-2 avec une faible résistance. Nous pouvons expliquer leur faible résistance par l'adéquation perçue entre les décisions du DG-2 et l'identité organisationnelle historique.

2.3.3 Triangulation des données

La faible résistance des salariés en ce début de changement apparaît aussi clairement dans notre analyse documentaire. En effet, même si 83% du personnel jugent que le DG-2 apporte un changement dans le mode de fonctionnement et la méthode de travail de l'entreprise, 83% estiment ce changement très utile et 85% sont prêts à s'impliquer personnellement dans les groupes de travail qui définiront la stratégie de l'entreprise (S'AFFIRMER n°1). Par ailleurs, 89% des salariés sont d'accord pour faire des économies et 80% acceptent de s'investir davantage pour améliorer la situation financière et assurer la pérennité de la Saphir (S'AFFIRMER n°2). Restant sur cette logique, 68% du personnel accepteront la proposition du

DG-2 de travailler 35 heures par semaine au lieu de 33 sans compensation salariale à partir du 1^{er} janvier 2010 pour favoriser le redressement de l'entreprise (S'AFFIRMER n°4). Ils participeront d'ailleurs activement à la journée de productivité amenant tous les salariés à réaliser une journée supplémentaire de tâches quotidiennes hors contrat (S'AFFIRMER n°12).

3. Changement identitaire de l'organisation par construction de sens

Dans cette partie, nous chercherons à mieux comprendre comment le DG-2 a pu bénéficier de jugements de légitimité positifs, de réactions émotionnelles majoritairement positives et de faibles résistances des salariés malgré la triple rupture qu'a représentée son arrivée à la Saphir. Nous nous intéresserons à la construction de sens qui a suivi le changement organisationnel radical. Ainsi, non seulement les salariés ont trouvé du sens dans le changement proposé par le DG-2 mais ce changement est aussi venu consolider l'identité organisationnelle historique de la Saphir, permettant ainsi au personnel de s'identifier aux mesures à mettre en œuvre. Nous allons voir dans cette partie que les salariés se sont alors pleinement impliqués dans le changement, encouragés de plus par la mise en place d'une gouvernance participative. Le processus que nous avons observé sera détaillé à travers les trois sous-parties suivantes.

Premièrement, nous nous intéresserons au processus de construction de sens – *sensemaking* – qui a été possible du fait de l'implication des salariés dans le changement. Nous allons voir que ce processus s'est mis en œuvre en lieu et place de la période de crise qui aurait pu suivre la triple rupture provoquée par le DG-2 – ajoutant ainsi de l'originalité au cas Saphir. Ainsi, le changement a notamment permis aux salariés de gagner en confiance et d'être valorisés pour leur professionnalisme. Ils ont également pris conscience de l'importance de leur travail pour l'organisation et de la nécessité de changer la vocation de l'entreprise pour mieux conduire son redressement. Ce processus de *sensemaking* a pleinement participé à l'adhésion rapide des salariés au changement radical. Cependant, une telle rapidité d'adhésion est rare dans la littérature (Huy et al., 2014). Nous allons donc chercher à identifier d'autres concepts explicatifs pour comprendre cette observation originale.

Deuxièmement, pour expliquer l'adhésion rapide des salariés à la transformation de leur entreprise, nous allons nous pencher sur la manière dont l'identité organisationnelle historique de la Saphir a évolué pour nous rendre compte que les décisions du DG-2 ont participé à la consolider. Ainsi, même si le changement radical a largement bouleversé la Saphir dans son

fonctionnement et les habitudes de ses salariés, il a cependant consolidé son identité organisationnelle historique notamment en clarifiant le processus de facturation auprès des clients agriculteurs, en créant des médias de communication collectifs internes liés à la transmission de l'information et en fortifiant la cohésion entre les salariés. Cette consolidation de l'identité organisationnelle historique de la Saphir a largement contribué à l'adhésion rapide des salariés au changement même si cela a accentué la tendance des salariés à juger de l'adéquation des décisions du DG-2 avec la manière dont l'identité devait évoluer.

Troisièmement, nous allons constater qu'un changement de gouvernance de la Saphir est venu s'ajouter à la construction de sens et à la consolidation de l'identité organisationnelle historique opérées par le changement organisationnel. Ce changement de gouvernance, qui a amené l'entreprise proche d'une gouvernance partenariale, a été possible notamment du fait de la création par le DG-2 d'un comité de direction élargie (CDE) dans lequel sont entrés des responsables de service promus à des postes de direction. Il a incité les salariés à contribuer plus intensément à la création de valeur dans l'entreprise en fournissant plus d'efforts. Cependant, cette partie nous conduira à nous demander si le DG-2 cherchait bel et bien à faire évoluer la gouvernance de la Saphir vers une gouvernance partenariale ou s'il poursuivait l'objectif de s'assurer du soutien des salariés pour mener le changement. Cette réflexion nous permettra de faire la transition vers le chapitre suivant.

3.1 Construction de sens dans le changement

Après avoir évité une période de crise qui aurait pu survenir du fait de la triple rupture provoquée par le DG-2, la Saphir s'ouvre sur un processus de construction de sens face au changement grâce aux faibles résistances qu'opposent les salariés. Ce processus va permettre une adhésion rapide des salariés au changement radical qui participe à l'intérêt de notre étude de cas. En effet, une telle rapidité dans l'adhésion des salariés est rare (Huy et al., 2014). Pour la comprendre, nous nous proposerons par la suite d'évaluer l'importance de l'identité organisationnelle dans notre étude de cas.

3.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Grâce au tableau R7, nous observons comment les salariés ont construit du sens – processus de *sensemaking* – face au changement radical mené par le DG-2.

Tableau R7 : Construction de sens dans le changement

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R7.1	<p><i>« Et ça, ça a modifié aussi pour moi la mentalité des agriculteurs... parce qu'ils savent qu'on sait ce qu'on est en train de faire, on les suit, c'est pas du hasard. Parce qu'avant on avait l'impression que [...] les clients s'amusaient : ils venaient sans leur facture, juste nous demander ce qu'ils doivent... tu vois ? Cela montre que pour eux, c'était de l'estimation qu'on faisait... [...] avant quand un client demandait des copies de facture, il fallait aller aux archives... maintenant on a l'informatique donc c'est vraiment structuré... copie de facture, on peut vous dire exactement ce que vous devez, quand est-ce que vous avez réglé, en un quart d'heure, ils se rendent compte que là on est des professionnels, c'est pas de l'amateurisme »</i></p>	<p>Le changement a permis aux salariés de gagner en confiance et d'être perçus comme des professionnels</p>
#R7.2	<p><i>« Le fait d'avoir les assemblées plénières, d'être écoutés et d'être suivis parce que tout le monde ramait dans le même sens... ça pour moi, ça a été formidable parce que, quand je pense quelque chose et je dis quelque chose quand je vais en assemblée plénière, ça a été mis en place... et ben je vois... je me rends compte que je suis importante... je parle pas que pour moi, je veux dire le salarié Saphir... se sent important et reconnu [...] donc quand on revient à son poste, on dit " ah ouais, ah j'existe, on m'a pas oublié, ce que je fais est important " C'est cette reconnaissance qui... qui n'existait pas avant... qui n'était pas dite... »</i></p>	<p>Le changement a permis aux salariés d'aller dans le même sens, de se sentir reconnus</p>
#R7.3	<p><i>« On vend de l'eau... et tout ce qu'on fait quand on descend l'autoroute le matin... moi, j'ai pris conscience que ce champ de canne, cette nature, et ben c'est nous qui participons à cette beauté... à cette évolution économique... moi j'avais pas cette vision quand je suis arrivé à la Saphir... je travaille, oui... mais le fait de nous faire prendre conscience que ça peut disparaître et qu'on peut disparaître... et qu'il faut travailler pour que ça redevienne une entreprise florissante qui... a un rôle important d'accompagnateur, moi j'en ai pris conscience avec [le DG-2] »</i></p>	<p>Prise de conscience de son importance en tant que salarié et en tant qu'organisation</p>
#R7.4	<p><i>« Pour les enjeux, c'était de... de changer un petit peu l'image que l'on avait de... de techniciens purs et durs... et on</i></p>	<p>Prise de conscience de la nécessité de</p>

	<p><i>s'occupait beaucoup moins peut-être du relationnel client... également de la finance, également du contrôle de gestion, y'avait pas de contrôle de gestion, y'avait pas de... prévisionnel budgétaire, y'avait rien. Donc avec l'arrivée [du DG-2], je pense que tout un chacun a... a pris conscience du fait que... faire son métier... voilà, l'aspect technique c'est bien, gérer les réseaux etc., c'est la base... malgré tout si... si on prend pas en compte les enjeux financiers, les enjeux commerciaux, le respect des clients, le respect des fournisseurs, etc., à un moment donné sur le long terme, ça tient pas forcément. Donc il y a vraiment eu un... un virage... assez profond, une vraie modification de... de... ouais, de la vocation de l'entreprise... et... voilà, je pense que c'était... on en avait besoin, c'est une bonne chose. »</i></p>	<p>changer la vocation de l'entreprise</p>
#R7.5	<p><i>« Tout le monde ensemble, on a un seul objectif hein... on est dans une entreprise hein, il faut qu'on fasse tourner la boîte... [...] donc ce qui était bien avec [le DG-2], c'est que voilà, il nous donnait des perspectives d'évolution, d'avenir... que ben... donc c'était... quand on a un but... t'es motivé pour l'atteindre... et si t'as pas de but... tu dis, ben je fais le minimum hein, de toute façon... »</i></p>	<p>Le DG-2 réussissait à fédérer les salariés autour du projet de changement</p>
#R7.6	<p><i>« [Le DGA du DG-2], bon moi j'ai senti ça mais même beaucoup de personnes ont senti ça, qu'il était là... pour on va dire, équilibrer la balance de ce que souhaitait [le DG-2]... c'est à dire, [le DG-2], lui... on va dire, lui c'était le nouveau... un pilote de course... lui c'est... il roule et [son DGA] c'était son copilote : "Ecoute, là il faut freiner un peu, y'a un virage dangereux..." donc je pense que c'était un peu dans ce sens là... donc il arrivait à faire comprendre [au DG-2] un petit peu... qu'il fallait, des fois... caresser dans le bon sens du poil... »</i></p>	<p>Le nouveau DGA du DG-2 équilibrait les décisions du DG-2</p>
#R7.7	<p><i>« On en a vu passer des gens... chez nous... c'est vrai que depuis l'arrivée [du DG-2], ça a été peut-être un petit peu accéléré... quand il venait d'arriver... après, c'est compréhensible hein... un directeur général... il place ses pions hein... donc peut-être il place des gens qu'il connaît, qu'il maîtrise... après c'est vrai que c'est au détriment de d'autres personnes qui sont peut-être déjà en place... après je veux dire... ça c'est la vie »</i></p>	<p>Le DG-2 a remodelé l'organigramme pour préparer la conduite du changement</p>

#R7.8	« Aux assemblées [du DG-2], y'avait toujours un repas ou un petit déjeuner, une collation offerte... un café, un croissant... ou un riz chauffé (sourire)... ça c'était vraiment très [DG-2]... mais c'était bien, parce que c'était... c'était un moment dans le mois où tous les salariés avaient une pause repas avec... parce que ben... le technique, ils peuvent pas forcément rentrer manger le midi... on a toujours eu des désaccords entre le SAF et la direction technique... et ben c'était des moments... conviviaux »	Plus que des occasions d'échanger des informations, les assemblées plénières étaient des moments conviviaux
#R7.9	« Pourquoi on a appliqué les normes ISO à la Saphir ? Ah ben, c'est pour dire qu'on est Qualité... pour dire qu'on a une étiquette [...] ben, la Qualité entre guillemets, dans le système c'est que... t'accepte que quelqu'un d'extérieur vienne dire que tu respectes la Loi [...] mais bon, au départ, c'était plus... pour répondre aux appels d'offres des réseaux d'eau potable [...] donc c'est pour dire "nous, on sait faire..." c'est ça, parce que maintenant... nos élus, ils savent plus trop sur quel pied danser... ils voient aussi arriver les entreprises qui... et ils ont du mal aussi pour... pour aller creuser un trou, savoir s'ils travaillent dans de bonnes conditions ou pas... »	Construction de sens face aux normes ISO suivies par l'entreprise

3.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R7.1, le salarié interrogé évoque ce qu'a représenté pour lui la transition vers l'outil informatique du suivi des dossiers clients. Selon lui, l'informatique a transformé la mentalité des clients agriculteurs. Il raconte notamment le temps qu'il perdait en allant chercher les copies de factures aux archives avant l'informatisation des dossiers clients et montre que l'informatique lui a non seulement fait gagner du temps mais a également amélioré son image auprès des clients qui ont davantage perçu son professionnalisme.

L'extrait #R7.2 détaille comment les assemblées plénières ont consolidé la cohésion du personnel en lui permettant d'aller dans le même sens. La personne interrogée se souvient de cette période du mandat du DG-2 où elle s'est sentie reconnue du fait des assemblées plénières et où elle a eu l'impression d'être importante alors que cela n'était pas le cas pendant le mandat du DG-1.

L'extrait #R7.3 évoque une véritable prise de conscience du salarié interrogé, non seulement de son importance en tant que partie prenante du redressement de l'entreprise mais également de l'impact positif de son organisation sur l'économie locale et les paysages locaux. Il précise que c'est le DG-2 qui a été à l'origine de cette prise de conscience.

Dans l'extrait #R7.4, le salarié interviewé exprime tout le sens qu'il a trouvé du fait du changement de vocation de l'entreprise qui a été rendu possible par l'arrivée du DG-2. Il raconte qu'il était important selon lui de faire la transition entre une entreprise de « *techniciens purs et durs* » et une organisation tournée vers ses clients, ses finances, ses enjeux commerciaux et ses fournisseurs. Il accueille donc le changement à bras ouverts.

À travers l'extrait #R7.5, le salarié interrogé montre que le DG-2 avait réussi – selon son point de vue – à fédérer les salariés autour du projet de changement en offrant des perspectives d'avenir. Il estime que ce point était essentiel pour canaliser les efforts du personnel.

L'extrait #R7.6 montre le rôle qu'a joué le DGA du DG-2, embauché quelques années après l'arrivée du DG-2 et le départ de l'ancien DGA. À travers sa métaphore du pilote de course et de son copilote, le salarié interrogé souligne que le nouveau DGA équilibrait les décisions du DG-2 et leur mise en œuvre pour les rendre plus « acceptables » par le personnel.

Dans l'extrait #R7.7, le salarié interviewé explique le sens qu'il a trouvé dans le remodelage de l'organigramme suite à l'arrivée du DG-2. Selon ce salarié, le placement de personnes que le DG-2 connaissait et maîtrisait a permis de préparer la conduite du changement.

L'extrait #R7.8 raconte comment les assemblées plénières étaient perçues par le salarié interrogé qui se souvient combien ces moments conviviaux étaient des événements partagés et fédérateurs pour l'ensemble du personnel.

Dans l'extrait #R7.9, le salarié interrogé souligne le sens qu'a eu pour lui l'application des normes ISO à la Saphir. Non seulement elles ont permis à une époque à l'entreprise de « montrer patte blanche » en répondant aux appels d'offres des réseaux d'eau potable, mais elles ont également été gages de qualité aux yeux des actionnaires en leur montrant que l'entreprise respectait la loi et qu'elle travaillait dans de bonnes conditions.

En synthèse, le tableau R7 nous permet de comprendre le sens que les salariés ont trouvé dans les projets associés au changement organisationnel radical conduit par le DG-2. Selon les perceptions des salariés, le changement a permis d'une part la consolidation de la cohésion du personnel (extraits #R7.2, #R7.5, #R7.8), notamment du fait des assemblées plénières, d'autre part il a canalisé les efforts du personnel (extraits #R7.2, #R7.5, #R7.8) tout en leur donnant une impression de reconnaissance et d'importance pour l'entreprise (extraits #R7.2, #R7.3). Les salariés interrogés nous ont aussi confié que le changement radical leur a non seulement permis de gagner du temps et d'améliorer leur image de professionnels (extrait #R7.1) mais qu'il a également transformé la mentalité des clients agriculteurs vis-à-vis de la Saphir (extrait #R7.1).

Ainsi, le changement radical a permis un véritable changement de vocation de l'entreprise qui s'est traduit par une prise en compte des intérêts d'autres parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) (extrait #R7.4). Par ailleurs, les salariés ont trouvé du sens dans 1) la présence du nouveau DGA, venu équilibrer les décisions du DG-2 et leur mise en œuvre (extrait #R7.6), 2) la réorganisation de l'organigramme pour préparer la mise en œuvre du changement (extrait #R7.7), 3) les normes ISO appliquées par la Saphir qui ont permis d'accéder aux marchés d'eau potable et de montrer la qualité du travail de l'entreprise aux actionnaires (extrait #R7.9), et 4) l'impact positif de leur organisation sur l'environnement, que ce soit au niveau des paysages ou de l'économie locale (extrait #R7.3). Le changement organisationnel radical se traduit donc chez les salariés par une prise de conscience de leur rôle de parties prenantes à part entière dans le redressement potentiel de l'entreprise et de l'intérêt du changement pour faire évoluer la société dans le bon sens. Ce processus de *sensemaking* participe donc pleinement à l'adhésion rapide des salariés au changement, même si une telle rapidité d'adhésion reste rare dans la littérature (Huy et al., 2014).

3.1.3 Triangulation des données

Notre analyse documentaire montre aussi que les salariés ont trouvé du sens dans le changement radical proposé par le DG-2. Non seulement, 70% du personnel pensent que la situation de la Saphir est plutôt mauvaise au vu du diagnostic stratégique du 15 octobre 2009 mais 89% sont d'accord pour faire des économies afin de remettre rapidement l'entreprise à flot (S'AFFIRMER n°2). Rappelons aussi que 83% des salariés estiment le changement très utile, que 89% approuvent la création du CDE et que 74% sont d'accord avec les ajustements

d'organigramme présentés (S'AFFIRMER n°1). Du fait de leur accord dans la prise de ces mesures, les employés montrent donc qu'ils trouvent du sens dans ces projets.

Il semble d'ailleurs que le DG-2 ait participé à la prise de conscience du rôle de parties prenantes des salariés dans le redressement de l'entreprise par le biais du S'AFFIRMER. Dans le numéro 2 de ce journal mensuel, il présente sa « philosophie d'action » : « Il était une fois à la Saphir, quatre individus qu'on appelait Tout le monde, Quelqu'un, Chacun et Personne. Il y avait un important travail à faire, Et on a demandé à Tout le monde de le faire. Tout le monde était persuadé que Quelqu'un le ferait. Chacun pouvait l'avoir fait, mais en réalité Personne ne le fit. Quelqu'un se fâcha car c'était le travail de Tout le monde ! Tout le monde pensa que Chacun pouvait le faire, Et Personne ne doutait que Quelqu'un le ferait... En fin de compte, Tout le monde fit des reproches à Chacun, Parce que Personne n'avait fait ce que Quelqu'un aurait pu faire. MORALITÉ : Sans vouloir le reprocher à Tout le monde, Il serait bon que Chacun fasse ce qu'il doit sans nourrir l'espoir que Quelqu'un le fera à sa place... Car l'expérience montre que là où on attend Quelqu'un, Généralement on ne trouve Personne ! ».

À ces constats de notre analyse documentaire, nous pouvons ajouter une réflexion issue de notre journal de bord qui nous a poussé à adopter un positionnement épistémologique constructiviste pour caractériser l'influence continue que qu'exercent les salariés sur la construction de leur organisation :

Quelque part, Weick (1988) propose que les individus sont cocréateurs de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ajoutée à l'idée de Deetz (1982) qui souligne que les organisations sont continuellement dans un processus d'autoformation, l'idée que les individus sont continuellement en train de façonner l'organisation dans laquelle ils travaillent peut émerger.

En fait, je pense que c'est la raison pour laquelle il est important d'adopter un positionnement épistémologique constructiviste. Ainsi, l'organisation apparaîtra comme un construit des individus qui pourront l'influencer continuellement.

Extrait de notre journal de bord daté du 02/09/2014

3.2 Consolidation de l'identité organisationnelle historique

Pour comprendre l'adhésion rapide des salariés au changement radical, nous allons maintenant étudier l'impact du changement sur l'identité organisationnelle historique de la Saphir. Notre objectif est d'identifier des éléments explicatifs de l'adhésion des salariés à la transformation de « leur » entreprise. Nous allons voir que, même si le changement radical a considérablement fait évoluer la Saphir dans plusieurs domaines, il a cependant consolidé l'identité organisationnelle historique, contribuant ainsi à l'adhésion rapide des salariés. Cependant, nous devons continuer à observer la manière dont les salariés perçoivent les décisions stratégiques du DG-2 pour comprendre la suite du changement radical étudié.

3.2.1 Recueil des perceptions des salariés

Nous constatons maintenant à travers le tableau R8 comment le changement organisationnel radical mené par le DG-2 est venu consolider l'identité organisationnelle historique de la Saphir, dans un premier temps.

Tableau R8 : Consolidation de l'identité organisationnelle historique

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R8.1	<i>« On a changé entre temps de génération d'agriculteurs... le père qui est allé à la retraite, le fils qui a repris... et donc il a plus de notion d'agriculture, d'irrigation, que l'eau enregistrée au compteur va être facturée... alors que le client avant [se disait] "ben l'eau coule, ben elle arrose le chemin, c'est pas grave." Oui, parce que ça le perturbait pas tant que ça, parce que le compteur fonctionnait pas... donc on n'enregistrait pas la consommation d'eau, il pouvait laisser couler, ça avait son prix habituel... »</i>	Changement d'identité du fait de la nouvelle génération d'agriculteurs
#R8.2	<i>« Donc c'est cette politique d'accompagnement qui a été vraiment... mise en place et ressentie par le client au niveau du conseil, ça veut pas dire qu'avant les chargés de clientèle ne le faisaient pas, mais c'était perçu différemment... toute cette politique a été mise en place, et là on s'est senti aussi valorisés parce que... voilà, on sait ce qu'on fait, on est sûr de ce qu'on fait, on est sûr de notre matériel, on est sûr de notre facture donc le client va venir très rarement, et quand il va venir, on sait le</i>	Prise de confiance du salarié dans leur identité professionnelle

	<p><i>travail qu'on a fait avant... [...] c'est cette politique de vérité, de... y'a un mot mais... de clarté, on ne cache rien... transparence des faits, c'est comme ça... vous serez là à la vérification du compteur, on va vous expliquer ce qui va se passer... donc c'est vraiment un rapport gagnant-gagnant qui n'existait pas avant et ça grâce aux outils mis en place [...] donc on a réglé tous ces problèmes techniques et administratifs... donc là on était en phase de recouvrement...»</i></p>	
#R8.3	<p><i>« Toute cette politique de communication... et de la revue S'Affirmer, très important... ça m'a permis de prendre conscience que je ne fais pas n'importe quoi, que... c'est pas être orgueilleux mais de dire, je vends pas des chaussures ! Je participe à l'essor économique de mon île et y'a beaucoup de gens qui dépendent de ce que je fais... de ce que notre entreprise fait [...] J'ai envie de parler de patriotisme... tu vois, tu travailles... c'est pas que ton salaire et être mieux... t'as mis un petit galet dans l'histoire de La Réunion... »</i></p>	<p>Prise de conscience de son identité professionnelle et de son impact au niveau local</p>
#R8.4	<p><i>« De sortir de l'eau potable, de repositionner l'entreprise sur son cœur de métier... la gestion des réseaux départementaux. Ne pas aller faire d'ombre ou gêner... le but c'est pas de faire du potable... c'est la gestion des périmètres irrigués. Donc l'idée c'était de sortir de là, et de le faire savoir... à certaines entités. On ne vient plus jouer chez vous... ne venez plus jouer chez nous [...] ça permet de redonner... de recentrer les rôles de chacun. C'était recentrer l'activité : la Saphir a été créée pour gérer les périmètres départementaux, la Saphir gère les périmètres départementaux. Ce qui était un peu logique. [...] je pense que ça été apprécié parmi les fermiers [communaux]. »</i></p>	<p>Consolidation de l'identité organisationnelle historique et révision du positionnement vis-à-vis des fermiers communaux</p>
#R8.5	<p><i>« L'ère [du DG-2], y'a eu un journal interne, le S'Affirmer... sur lequel j'avais pas parié beaucoup... et qui tient encore aujourd'hui... la mise en œuvre d'assemblées plénières... alors... c'est de la communication et c'est de la gestion sociale, puisque les assemblées plénières avaient à mon sens deux buts... faire passer de l'information et faire intégrer de l'information. C'est pas tout à fait la même chose pour moi... il y en a un : on fait passer, on subit... l'autre, on oriente la réflexion des gens... j'ai</i></p>	<p>Création de médias de communication collectifs internes qui vont influencer l'identité organisationnelle</p>

	<i>même parlé un jour de... propagande... et je me suis fait attraper par “la police” [...] je pense que le fait [que le DG-2] me reprenne sur mes propos c’est que... j’avais dû toucher assez juste. Les assemblées plénières... ça a été une grande nouveauté parce que les gens n’avaient pas l’habitude de se réunir tous ensemble... »</i>	
#R8.8	<i>« On a une culture aussi à la Saphir, c’est une culture peut-être... j’ai envie de dire ça... la culture du retard... c’est que, on a un problème avec les délais. C’est peut-être parce qu’on fait beaucoup, beaucoup, beaucoup de choses. Si on a trop de choses à faire, ben c’est clair qu’en termes de délais on peut pas... »</i>	La multitude des projets lancés consolide une culture du retard
#R8.9	<i>« Quand je suis arrivée ici moi, j’avais l’impression de [...]c’est vrai que j’avais pas beaucoup d’expérience non plus... professionnelle mais bon, par rapport à ce que j’avais vécu, je ressentais qu’il y avait comme une cohésion et... un peu “l’esprit Saphir...” et c’est vrai que... moi quand je suis arrivée j’avais l’impression que c’était... que tout était cristallisé autour [du DG-2]... c’est-à-dire, c’est lui... c’était comme le bon père de famille... et... ouais, il avait comme le rôle d’un papa en fait... il veillait sur ses salariés et les salariés étaient comme des frères et sœurs entre eux... »</i>	Le DG-2 a su construire une cohésion entre les salariés et consolider l’identité organisationnelle historique
#R8.10	<i>« Avec l’arrivée [du DG-2], il a souhaité... souhaité... il a désengagé la Saphir des contrats d’eau potable. De manière un peu... physique. On n’a pas attendu la fin des contrats. On les a dénoncés. [...] tu romps le contrat pour une raison plus ou moins justifiée, argumentée. Tu dis le contrat court jusqu’en 2018, je le dénonce aujourd’hui, je ne souhaite plus continuer »</i>	Consolidation de l’identité organisationnelle historique via un retour sur le cœur de métier historique
#R8.11	<i>« Ben restrictions budgétaires, on est passé de 33 à 35 heures... il essaie de prouver aussi au département que le personnel il s’y met aussi... on est solidaire... y’a beaucoup de choses quoi... il a vu que le réseau de Cilaos, on dépense plus que ça ne rapporte... donc c’est lui qui a travaillé dessus pour arrêter le contrat... à Petite-Île et tout ça... il fait quand même des choses pour sauver l’entreprise... »</i>	Consolidation de l’identité organisationnelle historique via plusieurs mesures
#R8.12	<i>« J’ai aujourd’hui 15 ou 16 ans d’ancienneté [...] j’ai été donc... aide-magasinier... au magasin... j’ai... bifurqué un petit peu à un</i>	Consolidation de l’identité

	<p><i>moment au service réseau... maintenance des réseaux, pas électrique hein, maintenance des réseaux... du coup après, je me suis attaché à la partie... maintenance électrique... et automatisme avec l'astreinte [...] En 2009... [le DG-2] a accepté les recommandations de [l'ancien responsable] qui était là... et voilà... je suis... devenu le responsable achats/stocks/ventes puisque toutes les activités ont été regroupées sur un seul poste... ce qui est pas une mince affaire... (rire)... et j'y suis depuis 5 ans... je dirige donc une petite équipe de 7 personnes... »</i></p>	<p>organisationnelle historique via la promotion de salariés déjà en poste</p>
--	--	--

3.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R8.1, le salarié interrogé évoque le changement de génération chez les clients agriculteurs accompagné d'une prise de compétence et d'une meilleure compréhension du processus de facturation. Il se rappelle une période où les compteurs de la Saphir étaient défectueux. Il n'y avait donc pas d'intérêt de la part des clients de se soucier du gaspillage d'eau et ils laissaient donc les vannes ouvertes sans payer pour leur consommation.

L'extrait #R8.2 raconte comment le changement radical a conduit à une remise à niveau du matériel – notamment des compteurs – ce qui a ensuite permis aux chargés de clientèle d'être sûrs de la véracité des factures émises, de prendre en confiance et de pouvoir mettre en place une politique d'accompagnement et de conseil. Le salarié interrogé se souvient que les clients sont alors venus plus rarement pour contester leurs factures mais, quand ils le faisaient, une politique de transparence était possible entre l'entreprise et le client avec la mise en place d'un « *rapport gagnant-gagnant* ». La phase de recouvrement des factures pouvait donc se faire de manière beaucoup plus efficiente et sur de nouvelles bases saines.

Dans l'extrait #R8.3, le salarié interviewé explique qu'il a pris conscience de son identité professionnelle et de l'impact positif de son travail ainsi que de son organisation au niveau local grâce à la politique de communication du DG-2, notamment la mise en place du S'AFFIRMER, un nouveau journal interne. Le salarié va jusqu'à parler de patriotisme et de son apport au développement de l'île de La Réunion.

L'extrait #R8.4 souligne que le repositionnement de la Saphir sur la gestion des réseaux départementaux d'eau brute, au détriment des marchés d'eau potable, a permis non seulement de consolider l'identité organisationnelle historique de l'entreprise – « *créée pour gérer les périmètres départementaux* » – mais également de faire savoir aux fermiers communaux qu'ils n'auraient plus de concurrence de la part de la Saphir sur les marchés d'eau potable. Ce dernier message semble avoir été apprécié par les fermiers communaux.

Dans l'extrait #R8.5, le salarié interrogé fait le point sur la communication interne mise en place par le DG-2 après son arrivée. Selon lui, les assemblées plénières servaient de médias de communication entre la direction et les salariés mais elles représentaient aussi un outil de « *gestion sociale* » c'est-à-dire qu'elles permettaient à la direction d'« *orienter la réflexion des gens* » faisant « *intégrer de l'information* » par le personnel. Le salarié interrogé parle même de propagande mais souligne que ces assemblées donnaient l'occasion à l'ensemble des salariés de se réunir ce dont ils n'avaient pas l'habitude.

L'extrait #R8.8 détaille « *la culture du retard* » qui existait déjà à la Saphir avant le DG-2 et que le changement radical semble avoir consolidé. Ainsi, avec « *beaucoup, beaucoup, beaucoup de choses* » à faire, il reste difficile pour les salariés de tenir les délais.

Dans l'extrait #R8.9, le salarié interviewé se souvient avec nostalgie d'avoir ressenti une cohésion au sein du personnel à son arrivée à la Saphir. Ce qu'il décrit comme « *l'esprit Saphir* », et que nous traduisons par l'identité organisationnelle de la Saphir, semble à l'époque avoir été « *cristallisé autour [du DG-2]* » qui apparaît comme « *le bon père de famille* » qui « *veillait sur ses salariés* » qui « *étaient comme des frères et des sœurs entre eux* ».

L'extrait #R8.10 montre comment le DG-2 a « *désengagé la Saphir des contrats d'eau potable* » en les dénonçant pour ramener l'entreprise vers son cœur de métier : l'eau brute. Cette décision stratégique a participé à la consolidation de l'identité organisationnelle historique de la Saphir.

Dans l'extrait #R8.11, un salarié non-cadre liste des mesures du DG-2 qui sont venues « *sauver l'entreprise* » et consolider l'identité organisationnelle historique. Il cite notamment

les restrictions budgétaires, l'augmentation du temps de travail des salariés et l'abandon des contrats de gestion d'eau potable de Cilaos et Petite-Île.

L'extrait #R8.12 montre comment le DG-2 a promu des salariés déjà en poste et ayant de l'ancienneté dans l'entreprise à des postes de responsable d'équipe, participant ainsi à la consolidation de l'identité organisationnelle historique.

En synthèse, le tableau R8 nous révèle que le changement organisationnel mené par le DG-2 a consolidé l'identité organisationnelle historique de la Saphir. Nous pouvons nous rendre compte des caractéristiques centrales de cette identité : les clients avaient l'habitude de gaspiller l'eau et de ne pas payer leurs consommations telles qu'ils l'auraient dû à cause de compteurs défectueux (extrait #R8.1). Cependant, le changement de génération chez les clients agriculteurs s'est accompagné non seulement d'une prise de conscience par les clients du processus de facturation associé à la consommation d'eau (extrait #R8.1) mais également de la remise à niveau des compteurs pour produire des factures reflétant leur consommation d'eau réelle (extrait #R8.2). Cette révision des compteurs a entraîné une prise de confiance des chargés de clientèle (extrait #R8.2) accompagnée d'une diminution des réclamations clients et du développement d'un rapport gagnant-gagnant dans la phase de recouvrement des factures (extrait #R8.2). Le tableau R8 détaille aussi la politique de communication interne du DG-2 (extraits #R8.3, #R8.5). Nous voyons que le journal interne – S'AFFIRMER – et l'organisation des assemblées plénières ont pleinement participé à la cohésion du personnel (extraits #R8.3, #R8.5, #R8.9). Ainsi, non seulement ils ont permis de consolider « *l'esprit Saphir* » familial cristallisé autour d'un « *papa* » DG-2 qui veillait sur « *ses enfants* » (extrait #R8.9) mais ils ont amené le personnel à prendre conscience de l'identité professionnelle de la Saphir et de son impact positif sur le développement de La Réunion (extrait #R8.3). Cependant, les assemblées plénières malgré leur effet positif sur la cohésion du personnel ont parfois été perçues comme des médias « propagandistes » à l'usage de la direction (extrait #R8.5) ce qui n'a pas empêché leur rôle central dans l'intégration de l'information par les salariés. Le tableau R8 explique par ailleurs comment l'identité organisationnelle historique de la Saphir a été consolidée par le changement qui est venu fortifier l'esprit de famille de son personnel (extraits #R8.5, #R8.9), sa « *culture du retard* » (extrait #R8.8), et la gestion d'eau brute, son cœur de métier historique (extraits #R8.4, #R8.10, #R8.11). Le repositionnement de la Saphir sur les réseaux d'eau brute a d'ailleurs été accueilli favorablement par les fermiers

communaux (extrait #R8.4). Cette consolidation de l'identité organisationnelle historique de la Saphir a largement contribué à l'adhésion rapide des salariés au changement.

3.2.3 Triangulation des données

Le tableau R8 souligne que le DG-2 s'est pleinement appuyé sur sa compréhension de l'identité organisationnelle historique pour construire le changement organisationnel. En d'autres termes, il a élaboré son plan de redressement de la Saphir en tenant compte de l'identité de l'entreprise, ce que confirme notre analyse documentaire. Ainsi, les S'AFFIRMER n°1 à 4 montrent que le DG-2 a tenu à rencontrer individuellement l'ensemble des salariés pour présenter un diagnostic et une feuille de route tenant compte des réflexions et des suggestions de chacun avant de proposer son projet stratégique. Il n'est donc pas surprenant que 92% des salariés partagent le diagnostic global présenté le 15 octobre 2009 (S'AFFIRMER n°2) : étant à l'origine de ce diagnostic, c'est une véritable « photographie de la Saphir » qui a été restituée par le DG-2 en son début de mandat.

Le DG-2 emploie d'ailleurs lui-même le terme « identité » pour qualifier le diagnostic auquel il s'est livré dans son mot du directeur général (S'AFFIRMER n°2) et souligne que « notre identité ne s'exprimera jamais aussi bien que dans le *mouvement*, c'est-à-dire dans le travail que nous accomplirons ensemble pour gagner en compétitivité et réduire notre exposition aux risques ». Il montre ainsi aux salariés que leur identité organisationnelle n'est pas figée mais bien en « mouvement » et il indique dans quelle direction il voit ce mouvement : « travail que nous accomplirons ensemble », « gagner en compétitivité », « réduire notre exposition aux risques ». Il fait donc appel à ce qui donne son caractère central et distinctif à la Saphir pour proposer un plan de sauvetage de l'organisation et invite les salariés à continuer à exprimer cette identité dans le mouvement pour redresser l'entreprise ensemble.

Ainsi, lors de l'assemblée plénière du 28 janvier 2010, le DG-2 présente les perspectives d'avenir qui s'ouvrent sur une alternative radicale : « renaître ou disparaître » (S'AFFIRMER n°5). Il souhaite positionner et développer la Saphir sur des activités rentables, développer aussi la politique commerciale, mettre en place une organisation efficace y compris au niveau social, faire vivre le contrôle de gestion, mettre en place un système d'information efficace et redresser durablement l'image de la « Saphir, entreprise d'avenir ». Chaque proposition est non seulement cohérente avec le contexte de crise financière mais elle consolide également l'identité organisationnelle historique de la Saphir.

3.3 Changement de l'organisation et changement de gouvernance

Ajouté à la construction de sens opérée face au changement (tableau R7) et à la consolidation de l'identité organisationnelle historique (tableau R8), nous constaterons ici qu'un changement de gouvernance de la Saphir (tableau R9) est venu inciter les salariés à contribuer plus intensément à la création de valeur de l'entreprise. Par cette démarche, le DG-2 pouvait s'attendre à une production d'efforts supplémentaires de la part de ses directeurs (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c, 2004). Pourtant, il est encore difficile de savoir si le DG-2 cherchait bel et bien à faire évoluer la gouvernance de la Saphir vers une gouvernance partenariale ou s'il poursuivait l'objectif de s'assurer du soutien des salariés pour mener le changement. Le chapitre 6 permettra de lever cette ambiguïté.

3.3.1 Recueil des perceptions des salariés

À travers le tableau R9, il apparaît que le changement organisationnel conduit par le DG-2 s'est également accompagné d'un changement de gouvernance au sein de la Saphir.

Tableau R9 : Changement de l'organisation et changement de gouvernance

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R9.1	« Après, avec l'arrivée [du DG-2], ça a été le grand bouleversement. Parce qu'avant lui, on avait aussi mis en place l'enregistrement du courrier... on faisait notre courrier, on donnait au secrétariat du directeur... et après [la secrétaire enregistrait] notre courrier... Avec le système informatique, on enregistrait notre courrier nous-même... avec CINDOC... »	Changement dans l'enregistrement du courrier et meilleure autonomie des salariés
#R9.2	« Le logiciel PCA ne fonctionnait plus du tout... et puis c'était désagréable parce qu'avant on attendait que le client arrive, qu'il conteste sa facture, et on [faisait] le nécessaire... Avec l'arrivée [du DG-2], a été mis en place le système de... comment dire ? Avant que le client ne reçoive sa facture, on [travaillait] avant... ça ne se faisait pas du tout avant... [...] donc y'a eu un nouveau logiciel SAGE qui est arrivé... on travaille avant : donc on va relever les compteurs, on voit ce qui se passe, y'a un problème... et là on envoie la facture mais y'aura beaucoup moins de réclamations. »	Changement de logiciels
#R9.3	« La situation financière de la Saphir n'était pas bonne en	Changement dans la

	<p>2009... donc y'a un travail de fond qui a été fait... donc relever les compteurs, voir si y'a un problème de compteur... ça été un travail de fou qu'on a fait... [...] ça a été vraiment un travail, un dépoussiérage total... au niveau de la facturation, et quand la facturation a été mise au point, nous, en faisant sérieusement le suivi de ces compteurs, on est arrivé aujourd'hui à ce que les relevés d'index quand ils arrivent, on a vraiment un pourcentage minime de compteurs défectueux [...] la réclamation des clients a chuté... elle est descendue parce qu'ils savent très bien qu'ils ont un nouveau compteur... ils consomment, ils paient... y'a un problème, ils viennent nous voir... »</p>	<p>facturation et le recouvrement</p>
#R9.4	<p>« On m'a proposé d'occuper le poste de Directeur Technique. Donc il y avait un cumul puisque l'activité de laboratoire a périclité un peu toute seule [...] Alors, la transition elle s'est passée... y'a 2 points... le poste occupé n'est pas le même : me retrouver d'un poste de responsable de service à un poste de direction. Heu... et puis les profils des 2 directeurs étaient pas les mêmes. [Le DG-1] avait une façon de fonctionner qui était je dirais... en comité restreint puisqu'il y avait 3 personnes qui avaient accès à l'information stratégique de l'entreprise : c'était le DG, le DGA et le DT. [...] Et un directeur, donc [le DG-2] qui m'a nommé directeur. Donc j'ai intégré le CDE donc avec une vision un peu plus importante de la stratégie et puis surtout une personne qui était beaucoup plus... heu... ouverte à l'échange. Qui était en mesure de faire part de beaucoup d'idées, de demander l'avis de tous, et de prendre sa décision. »</p>	<p>Augmentation du nombre de directeurs et transition vers une gouvernance partenariale</p>
#R9.5	<p>« [Le DG-2]. Une grande capacité de créer de l'idée, forcément pas toutes pertinentes et bonnes. Enfin... de créer de l'idée, de consulter et retenir ou pas les avis mais au moins écouter les avis et puis de temps en temps se... voilà... se... caler derrière la majorité sur certains points. Voilà, donc quelque chose de beaucoup plus participatif dû à un changement de personne mais dû... aussi à un changement de niveau pour... pour moi. Donc j'avais accès à des informations auxquelles je n'avais pas accès au départ... »</p>	<p>Transition vers une gouvernance partenariale et changement d'organigramme</p>
#R9.7	<p>« Les relations avec le conseil général ? Pendant le mandat [du</p>	<p>Changement de la</p>

	<p><i>DG-1]... aucune... on les snobait... enfin, il me semble. Peu de retours mais c'est à peu près l'idée que j'en ai. Très peu de relations... on envoyait très peu d'informations. Sous l'ère [du DG-2]... moi j'ai eu beaucoup de relations avec le conseil général et d'échanges... parce qu'il y a eu beaucoup de projets en parallèle donc on se voyait régulièrement. Par contre, pas forcément... heu... toujours d'accord. La direction générale à l'époque avait des idées qui n'étaient pas forcément partagées par [le président du conseil général]... »</i></p>	<p>relation avec les actionnaires et intensification des échanges</p>
#R9.8	<p><i>« [Le DG-2] était peut-être plus à l'affût de plein de choses... donc il a sollicité beaucoup plus souvent le conseil général que [le DG-1]... enfin de ce que j'ai vu du moins, après peut-être que [le DG-1] le faisait aussi et que je ne m'en suis pas forcément rendu compte... mais il sollicitait peut-être plus souvent le conseil général [le DG-2]... nettement... »</i></p>	<p>Changement de la relation avec les actionnaires et intensification des échanges</p>
#R9.9	<p><i>« A l'arrivée [du DG-2], il a audité chacun des salariés pour voir un petit peu qui on était... quelles étaient nos attentes... Donc moi je lui ai fait part du fait que ça faisait des années que... je trouvais intéressant de... que l'entreprise puisse mettre en place une... voilà, une vraie direction commerciale avec tous les services commerciaux rattachés à cette direction et à l'époque d'ailleurs, y'avait le service clientèle... que je considère moi comme un... enfin un service... à vocation commerciale, en relationnel client... faisant partie de la... de la direction commerciale. »</i></p>	<p>Transition vers une gouvernance partenariale et écoute des idées des salariés</p>
#R9.10	<p><i>« Parce que c'est un grand communicant... Ça tu le fais, tu arrives, tu réunis les personnes, tu dis 'bon, les gars demain on passe aux 35h'. Ben les [salariés] se mettent au portail direct hein... Là non, là il a amené, il s'est appuyé sur une situation qui est celle qui était au départ... il a amené les gens à un mode de communication qu'ils connaissaient pas du tout... donc un mode de communication participatif, d'échanges, de partages, d'informations, de discussions, d'idées... et quelque part, tout le monde s'est dit 'ben... ouais ben en fin de compte, on est tous partie prenante de cette affaire-là' »</i></p>	<p>Passage à une gouvernance participative</p>
#R9.11	<p><i>« Alors, tu dois le savoir certainement qu'avant [le DG-2] il y</i></p>	<p>Élargissement du</p>

<p>#R9.12</p>	<p><i>avait un CDE qui était composé de trois ou quatre personnes... donc c'était le directeur, le directeur adjoint et le directeur technique... donc, à l'arrivée [du DG-2], il a souhaité élargir le comité de direction, avoir plus de... comment dire ?... de possibilités, avoir plus d'avis dans le comité de direction... donc on était passé à 10 ou 12 à peu près... donc, comme il m'avait désigné contrôleur de gestion, en cette qualité là j'étais invité à participer au CDE... et depuis j'y suis »</i></p> <p><i>« C'était à l'époque [du DG-2], y'a eu un PV sur un des véhicules d'entreprise et le DG a demandé à savoir qui avait eu ce PV. Et tout le monde a dit : "c'est pas moi, c'est pas moi". C'est bizarre parce que normalement, on aurait dû savoir qui avait pris ce véhicule-là, à ce moment. Évidemment, la première personne à qui on s'était adressé, c'était [le responsable du parc automobile]. Il m'a expliqué que : "oui mais quand je suis pas là, y'en a qui prennent la clé un petit instant et qui notent pas." Mais sur le BAC de l'époque, y'avait les sorties de véhicule, heu... parfois, ils mettaient pas les numéros de matricule des voitures. Et depuis ce jour-là, j'ai demandé à ce que les numéros de matricule soient mis. »</i></p>	<p>comité de direction</p> <p>Proposition d'amélioration du système du fait d'une observation terrain</p>
---------------	--	---

3.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R9.1, le salarié interrogé raconte « *le grand bouleversement* » qu'a représenté l'arrivée du DG-2 en évoquant que l'enregistrement du courrier n'est plus passé par le secrétariat du directeur mais qu'il a été possible depuis le poste informatique de chacun grâce au logiciel « *CINDOC* ».

L'extrait #R9.2 détaille un changement de logiciel proposé par le DG-2. Ce changement a permis de travailler en amont sur la facturation des clients et de ne plus attendre qu'un client se présente pour vérifier sa facture. Cela a permis notamment de réduire le nombre de réclamations clients.

Dans l'extrait #R9.3, le salarié évoque le travail conséquent qui a été nécessaire pour remettre à niveau les compteurs d'eau ce qui a ensuite permis de refondre le processus de facturation, de diminuer les réclamations et de consolider la relation client.

L'extrait #R9.4 détaille le cas d'un responsable de service qui est devenu directeur suite à l'arrivée du DG-2. Il montre que la gouvernance interne de l'entreprise est passée d'un comité restreint qui centralisait l'information stratégique à un comité de direction élargie (CDE) duquel le DG-2 attendait des idées et des avis pour prendre ses décisions.

Dans l'extrait #R9.5, le salarié interviewé raconte la transition vers une gouvernance partenariale qui s'est produite grâce à l'ouverture du DG-2 aux avis du CDE nouvellement constitué. Le DG-2 écoutait les avis sans forcément en tenir compte dans ses décisions. Il se basait cependant « *derrière la majorité sur certains points* ». Par ailleurs, le salarié interviewé souligne qu'il avait un accès plus important à l'information par rapport au temps du DG-1.

L'extrait #R9.7 relate les différences entre les relations de la Saphir avec le conseil général (son actionnaire majoritaire) du temps du DG-1 et celles ayant eu lieu pendant le mandat du DG-2. Ainsi, les échanges se sont multipliés pendant le mandat du DG-2 qui a développé beaucoup de projets en relation avec le conseil général sans être pour autant toujours d'accord avec les idées du président du conseil général.

L'extrait #R9.8 confirme également l'intensification des relations avec le conseil général qui a eu lieu suite à l'arrivée du DG-2. Point intéressant, il montre aussi que le salarié n'avait pas forcément beaucoup de visibilité sur les actions du DG-1 ce qui semble devenir le cas avec le DG-2. Il y a donc encore une différence de mode de gouvernance entre DG-1 et DG-2.

Dans l'extrait #R9.9, le salarié interrogé évoque la méthode que le DG-2 a suivie pour mieux connaître la Saphir et ses salariés. En auditant chacun des salariés individuellement, il a pu non seulement identifier leurs attentes mais également se faire une idée des mesures à prendre pour conduire le changement en tenant compte de l'identité organisationnelle historique.

L'extrait #R9.10 montre comment le DG-2, en amenant les salariés vers une gouvernance participative, a su non seulement les convaincre d'augmenter leur temps de travail

hebdomadaire mais également à se rendre compte qu'ils étaient partie prenante de la survie et de la réussite de la Saphir.

L'extrait #R9.11 évoque comment le DG-2 a élargi le comité de direction en passant d'un CDE de trois ou quatre personnes, à un autre d'environ dix à douze personnes. Cette décision stratégique a participé à développer une gouvernance partenariale.

Dans l'extrait #R9.12, une salariée non-cadre explique comment elle a constaté une faiblesse du fonctionnement en place avant d'en tenir compte pour proposer une amélioration du système et de l'organisation.

En synthèse, le tableau R9 nous permet de nous rendre compte du changement organisationnel et du changement de gouvernance qui ont eu lieu avec l'arrivée du DG-2. Ainsi, le changement de logiciels a permis la démocratisation de l'enregistrement du courrier au lieu de sa centralisation par le secrétariat du DG (extrait #R9.1) mais aussi une réduction des réclamations clients grâce à un travail en amont sur la facturation (extraits #R9.2, #R9.3). Cette réduction des réclamations a également été possible grâce au travail conséquent de remise à niveau des compteurs (extrait #R9.3). En auditant les salariés individuellement à son arrivée, le DG-2 a pu prendre en compte leurs attentes mais également choisir des mesures en adéquation avec l'identité organisationnelle historique (extrait #R9.9). Il a notamment élargi le comité de direction (extraits #R9.4, #R9.5, #R9.11) et, même s'il n'a pas tenu compte de l'ensemble des avis exprimés en son sein (extrait #R9.5), il s'est montré ouvert aux idées de chacun (extraits #R9.4, #R9.5) et a mieux fait circuler l'information (extrait #R9.5). À travers la création de projets (extrait #R9.7), une écoute des propositions des salariés pour améliorer le système (extrait #R9.12) et un changement de gouvernance (extraits #R9.8, #R9.10, #R9.11), le DG-2 a également développé les relations de la Saphir avec le conseil général – son actionnaire majoritaire (extraits #R9.7, #R9.8).

La Saphir est donc passée progressivement d'une gouvernance actionnariale caractéristique du mode de gestion du DG-1 à une gouvernance proche du modèle partenarial du fait des choix stratégiques du DG-2. Ce dernier a donc incité les salariés à contribuer plus intensément à la création de valeur dans l'entreprise en fournissant plus d'efforts (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c, 2004).

3.3.3 Triangulation des données

Notre analyse documentaire détaille des changements de l'organisation apportés par le DG-2. Ainsi, il va proposer de lancer de grands projets de sécurisation de la ressource en eau pour un approvisionnement tout au long de l'année (S'AFFIRMER n°6 et n°7), de mettre un terme aux contrats d'eau potable pour se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise (S'AFFIRMER n°10), de transformer la Saphir en société publique locale (SPL) pour pérenniser son existence (S'AFFIRMER n°20) et d'améliorer le recouvrement des factures d'eau (S'AFFIRMER n°41).

L'analyse documentaire souligne également le changement de gouvernance qui s'est rapprochée du modèle partenarial avec l'arrivée du DG-2. L'élargissement du comité de direction à huit personnes est annoncé dès le premier numéro du S'AFFIRMER et le DG-2 précise dans son mot du directeur général qu'il s'agit ainsi de « bien prendre en compte la diversité de l'entreprise ». Le DG-2 crée également un secrétariat exécutif pour assurer le suivi des décisions du CDE (rédaction des comptes rendus, préparation des plannings, relance des responsables, etc.). Dans le supplément du S'AFFIRMER n°2, le DG-2 parle aussi des assemblées plénières comme de l'opportunité d'instaurer un lien direct entre la direction et l'ensemble du personnel. Selon lui, cela permet « d'enclencher une dynamique collaborative ». Par ailleurs, il qualifie d'« hypercentralisé » le mode de fonctionnement de l'entreprise au cours du mandat du DG-1 et en parle comme du septième handicap de la Saphir. Il précise que cela a créé non seulement un manque de communication interne mais aussi une forte déresponsabilisation du personnel. Ainsi, « aucune entreprise moderne ne peut prospérer dans ces conditions » selon le DG-2 et il annonce dès le S'AFFIRMER n°2 qu'il a commencé à déléguer certaines signatures au niveau des responsables de service. Pour lui, cette nouvelle organisation est nécessaire pour mobiliser l'ensemble des personnels de la Saphir autour d'une vision ambitieuse et partagée de l'entreprise, ce qui confirme sa volonté de changer la gouvernance de l'organisation en optant pour une dynamique collaborative.

Conclusion

Dans ce premier chapitre de résultats, nous aurons exposé une partie de l'originalité du cas Saphir. En effet, après avoir observé une triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle provoquée au sein de l'entreprise par les premières mesures du DG-2, nous nous attendions à voir l'entreprise entrer dans une période de crise qui était prévisible du fait des théories

mobilisées dans la première partie (Watzlawick et al., 1975 ; Festinger, 1957 ; Valéau, 2007b ; Mucchielli, 1986 ; Brown et Starkey, 2000).

Pourtant, cette crise n'a pas eu lieu à la Saphir et nous avons observé au contraire des jugements de légitimité positifs envers le DG-2, des réactions émotionnelles majoritairement positives et une faible résistance au changement parmi les salariés. Devant ces observations originales, nous avons proposé des explications possibles en détaillant la construction de sens du personnel face au changement mais aussi en constatant que le changement radical est venu consolider l'identité organisationnelle historique. De cette façon, les salariés ont pu s'identifier au changement radical et participer pleinement à sa réalisation. Leur participation a d'ailleurs été facilitée par la décision du DG-2 de créer un tout nouveau comité de direction élargie dans lequel des responsables de service récemment promus directeurs ont pu s'impliquer davantage dans la création de valeur de la Saphir. Cependant, nous pouvons nous demander à la fin du chapitre 5 si le DG-2 cherchait bel et bien à faire évoluer la gouvernance de la Saphir vers une gouvernance partenariale ou s'il poursuivait l'objectif de s'assurer du soutien des salariés pour mener le changement. Cette réflexion nous permet de faire la transition avec le chapitre de résultats suivant qui nous conduira à décrire la suite du mandat du DG-2.

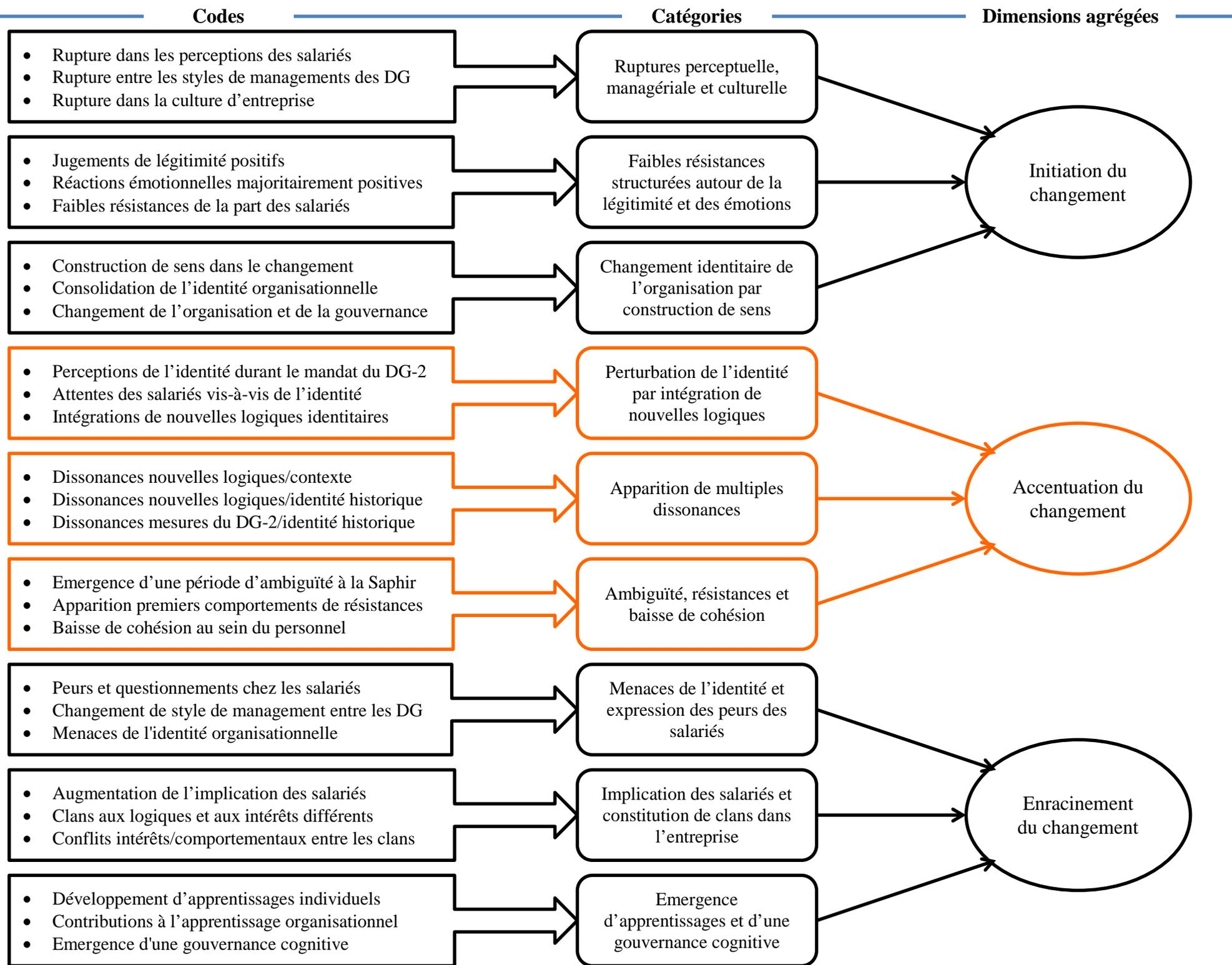


Figure 4 : Structuration de nos données

CHAPITRE 6 : ACCENTUATION DU CHANGEMENT

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que malgré la triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle provoquée par son arrivée, le DG-2 a pu mettre en place un changement organisationnel radical dans l'objectif de redresser la situation financière de la Saphir. Ce plan de redressement a été majoritairement bien accueilli par les salariés qui n'ont opposé que de faibles résistances au changement et la construction de sens qui a suivi, ajoutée à la consolidation de l'identité organisationnelle historique que nous avons observée, a permis à l'entreprise de commencer à changer, notamment en faisant évoluer sa gouvernance vers une gouvernance partenariale. L'implication des salariés dans le plan de redressement de la Saphir va avoir des répercussions positives : le résultat de l'exercice redevient positif dès 2010 et les capitaux propres ne cesseront pas d'augmenter jusqu'en 2014, passant de -1 million d'euros en 2009 à environ 1,5 million d'euros en 2014 (source : Saphir, rapports d'activité). Pourtant, au lieu de se contenter d'avoir sorti l'entreprise de la crise financière, le DG-2 va continuer à accentuer le changement radical.

Nous allons voir dans le chapitre 6 qu'il va notamment chercher à amener une logique de performance et d'efficience à la Saphir, aidé par des directeurs originaires du secteur privé qu'il va recruter. Il donnera également de l'importance aux certifications ISO, continuera à développer le CDE et préparera la Saphir à sa transformation en société publique locale (SPL). En conséquence, le DG-2 va provoquer l'intégration de nouvelles logiques identitaires qui vont entrer en compétition avec l'identité organisationnelle historique, fortement ancrée dans l'esprit des salariés. Les dissonances majeures qui vont en découler feront émerger une période d'ambiguïté dans l'entreprise, et aussi apparaître les premiers comportements marqués de résistances, ajoutés à une baisse de cohésion du personnel. Notre deuxième chapitre de résultats sera structuré en trois parties.

Dans la première partie, nous allons rassembler les éléments qui nous permettront de caractériser la perturbation provoquée par l'intégration des nouvelles logiques identitaires à la Saphir. Nous commencerons par définir les perceptions des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle en amont de l'intégration des nouvelles logiques identitaires. Elles seront ensuite comparées aux attentes des salariés concernant cette identité, ce qui permettra de constater une relative congruence entre les perceptions et les attentes des salariés à propos de

l'identité organisationnelle. Partant de ce constat, nous pourrions expliquer le faible niveau de résistances observé dans le chapitre précédent par l'identification organisationnelle forte entre les salariés et la Saphir. Cette première partie se terminera sur le détail des nouvelles logiques identitaires qui viendront perturber cet équilibre.

La deuxième partie détaillera l'apparition de multiples dissonances au sein de la Saphir. Ainsi, nous verrons dans un premier temps comment les nouvelles logiques identitaires vont entrer en dissonances avec le contexte de développement de la Saphir. Elles produiront également des dissonances avec l'identité organisationnelle historique, qui s'accordera difficilement avec les nouvelles mesures du DG-2. Ces multiples dissonances vont entraîner des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle historique et participer ainsi à l'émergence de résistances au changement. Elles pourront aussi être considérées comme une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence et poseront les bases pour la création d'une nouvelle identité organisationnelle, véritable hybride entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique.

Dans la troisième partie, nous présenterons la période d'ambiguïté, les comportements de résistances et la baisse de cohésion qui résulteront des multiples dissonances détaillées ci-dessus. Nous verrons que ces observations combinées sont caractéristiques du développement d'une organisation aux multiples identités. Ainsi, nous ferons le lien entre la période d'ambiguïté émergente et un processus d'identification organisationnelle des salariés dans une entreprise aux multiples identités. Nous montrerons que les comportements de résistances font sens aux yeux des salariés qui les adoptent, participant ainsi à la protection de l'organisation et à un processus de « changement du changement ». Nous verrons enfin comment la baisse de cohésion au sein du personnel va se traduire par la constitution de clans aux logiques différentes – ce processus sera appelé Clanification dans notre thèse. Les clans s'opposeront au pouvoir en place tout en continuant à communiquer explicitement au sein de l'organisation et à proposer des visions alternatives au lieu de simplement saboter le point de vue des autres groupes. Il s'agira, dans le chapitre 7, d'étudier l'impact des clans sur la suite de la transformation de la Saphir.

1. Perturbation de l'identité par intégration de nouvelles logiques

Cette première partie du chapitre 6 va nous permettre de caractériser la perturbation que l'intégration de nouvelles logiques identitaires a représentée pour la Saphir. Pour décrire cette perturbation, nous avons d'abord défini les perceptions des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle en amont de l'intégration des nouvelles logiques identitaires. Ensuite, nous les avons comparées aux attentes des salariés concernant cette identité pour nous rendre compte que, dans la période précédant l'intégration de nouvelles logiques identitaires, il y avait une relative congruence entre les perceptions et les attentes des salariés à propos de l'identité organisationnelle. Cette congruence permettait une identification organisationnelle forte entre les salariés et la Saphir, ce qui pouvait expliquer notamment le faible niveau de résistances observé dans le chapitre précédent. Par ailleurs, nous avons constaté que l'identité organisationnelle perçue à cette époque de l'histoire de la Saphir était très proche de l'identité organisationnelle historique de l'entreprise. Ces éléments seront importants pour mieux comprendre l'intensité des dissonances qui vont apparaître à la suite de l'intégration des nouvelles logiques identitaires. Nous organiserons cette première partie de la manière suivante.

Premièrement, nous allons créer un point de référence pour pouvoir caractériser la perturbation qu'a provoquée l'intégration des nouvelles logiques identitaires. Pour cela, nous décrirons l'identité organisationnelle à travers les perceptions des salariés. Nous verrons que les salariés de la Saphir étaient fidèles à leur organisation où ils voulaient passer toute leur vie professionnelle, qu'ils percevaient l'entreprise comme une entité à part entière et qu'ils l'appréciaient. Ils accordaient également une importance à la relation de solidarité qui s'était construite avec les clients agriculteurs sur plusieurs dizaines d'années. Cependant, ils percevaient un clivage historique interne entre les cadres métropolitains et les salariés créoles malgré la promotion de responsables de service créoles à des postes de direction. Ce point de référence constituera la première dimension qui nous permettra de caractériser l'identification organisationnelle des salariés (au sens de Foreman et Whetten, 2002) et ainsi de comprendre leurs attitudes et leurs comportements.

Deuxièmement, nous nous intéresserons aux attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Ajoutées à notre connaissance des perceptions des salariés la concernant, elles nous permettront d'expliquer la manière dont ils effectuent leur comparaison identitaire (Foreman et Whetten, 2002). Nous noterons ainsi des attentes concernant l'égalité de

traitement entre les salariés non-cadres et les managers, une meilleure communication du CDE envers le personnel, une ascension dans la hiérarchie et l'envie de se sentir comme dans une famille à la Saphir. Nous constaterons alors la relative congruence entre les perceptions et les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité, ce qui caractérisera un niveau élevé d'identification organisationnelle du personnel. Cette observation nous permettra de comprendre le faible niveau de résistances du personnel observé dans le chapitre 5.

Troisièmement, nous décrirons comment de nouvelles mesures du DG-2 ont intégré de nouvelles logiques identitaires à la Saphir. Nous citerons en particulier la décision de consolider la performance et l'efficacité dans l'entreprise, de donner de l'importance aux normes ISO, d'utiliser la communication de la Saphir comme un moyen d'influence, d'impliquer davantage les membres du CDE dans les projets de changement et de préparer la transformation de l'entreprise en SPL. Nous verrons que la mise en œuvre de ces décisions passera notamment par l'embauche de nouveaux directeurs et responsables issus du secteur privé. Il s'ensuivra une compétition entre l'identité organisationnelle historique et ces nouvelles logiques identitaires qui produira les dissonances que nous développerons dans la deuxième partie de ce chapitre.

1.1 Perceptions de l'identité organisationnelle durant le mandat du DG-2

À ce stade du changement radical, nous avons caractérisé l'identité organisationnelle telle qu'elle est perçue par les salariés. En effet, nous allons voir qu'au début du mandat du DG-2, l'identité perçue est encore très proche de l'identité organisationnelle historique décrite dans le chapitre 5. Pourtant, le changement va l'amener à évoluer et cette sous-partie nous servira donc de référence. Ainsi, il s'avère que l'identité organisationnelle se caractérise notamment par une fidélité de la plupart des salariés à l'entreprise durant toute leur vie professionnelle, une perception de l'entreprise comme une entité à part entière qu'ils apprécient, une relation de solidarité avec le client, et un clivage interne entre les cadres métropolitains et les salariés créoles qui est encore présent dans les esprits malgré la promotion de responsables de service créoles à des postes de direction. En disposant des perceptions de l'identité, nous allons pouvoir par la suite mieux comprendre l'identification organisationnelle des salariés qui affecte leurs attitudes et leurs comportements.

1.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Nous commençons cette sous-partie avec le tableau R10 qui regroupe les perceptions des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle à ce moment du mandat du DG-2.

Tableau R10 : Perceptions de l'identité organisationnelle au cours du mandat du DG-2

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R10.1	« <i>Ca, c'est la vie des... des grosses sociétés hein... y'a du roulement... donc, on va dire... en Amérique, si on prend un petit peu le fonctionnement là-bas... ça tourne peut-être beaucoup plus que chez nous hein... donc nous on a une mentalité de dire qu'on reste dans une boîte pendant toute sa vie... et c'est vrai, moi je suis... là je suis 18 ans à la Saphir</i> »	Fidélité à l'entreprise durant toute la vie professionnelle
#R10.2	« <i>On aime la Saphir et en plus y'a beaucoup d'anciens donc ça c'est notre... c'est pas notre bébé mais... tu vois, la Saphir pour nous, c'est pas une entreprise dans laquelle on vient travailler... c'est un ami, c'est... c'est pas un être humain... mais presque une bête... je pense à Zola quand il dit "quand il y a une foule, c'est une bête"... ben la Saphir je la vois comme une... une bonne bête par contre, mais tu vois la bête qu'il faut entretenir pour qu'elle soit tout le temps là...</i> »	Perception de l'entreprise comme une entité à part entière qu'on apprécie
#R10.3	« <i>Et, pour la Saphir, pour mon travail, ben on a essayé de trouver une solution à son problème. Elle ne pouvait pas tout payer alors on a échelonné. Donc ça c'est un truc qui m'avait marqué...</i> »	Relation de solidarité avec le client
#R10.4	« <i>Parfois il fallait courir derrière les gens... pour venir payer. On était chargé de suivre des comptes et ben, on suivait des comptes quoi, je veux dire. Ce client-là n'est pas venu, il est hors délai de paiement alors toutes les semaines on appelait. Je sais pas si ça se passe encore comme ça. Mais moi, je tannais les gens au téléphone et j'insistais. Et ils venaient, et ça c'est quelque chose qui m'a fait plaisir. Y'a des gens que les autres n'arrivaient pas à faire venir et moi, j'arrivais à les faire venir.</i> »	Le recouvrement des factures faisait déjà partie de l'identité organisationnelle historique
#R10.5	« <i>...qu'il fallait qu'ils payent, qu'il fallait venir, qu'on allait trouver une solution, un arrangement. Que sa dette était de tel montant et que... parfois, j'essayais aussi de jouer sur le côté</i>	Relation de solidarité avec le client

<p>#R10.6</p>	<p><i>humain. Y'a un monsieur qui est venu une fois, il avait des problèmes de santé. Ca se voyait, il était tout bleu. Il avait des soucis donc j'ai essayé de trouver... de toute façon, on peut pas enterrer les gens... s'il peut pas payer. »</i></p> <p><i>« Voilà, changement aussi parce que tous les cadres étaient zoreils... j'ai rien contre, moi... c'était toujours zoreils... et les agriculteurs le sentaient aussi... ils disaient "la Saphir, c'est : les employés sont créoles, les chefs, des zoreils..." donc ça créait un clivage, déjà au niveau de nous Saphir mais ça avait des répercussions aussi au niveau des agriculteurs... c'était "on n'est pas chez nous" tandis que le fait de prendre des responsables créoles, même s'ils ont vécu en métropole, ils sont diplômés... le problème n'est pas à ce niveau... mais le fait aussi d'avoir pris du personnel qui est de La Réunion... diplômé, qualifié... a changé aussi cette manière de... ce ressenti au niveau de l'entreprise... tu arrives et même s'il est chef... mais le fait qu'il soit créole... ça crée plus cet instinct, cet esprit de famille... »</i></p>	<p>Clivage interne entre les cadres métropolitains et les salariés créoles</p>
<p>#R10.7</p>	<p><i>« Y'avait moins cette notion de hiérarchie... y'avait un esprit de famille... de dire [que le DG-2] s'inquiète que le service fonctionne bien... est-ce qu'untel s'entend bien avec untel ? Y'a un problème, il faut essayer de se repositionner pour que l'autre soit bien... de faire attention... cette notion de respect... respect des autres, je suis comme je suis et bien acceptons-la comme elle est... l'essentiel c'est d'avancer... voilà, je l'ai plus senti... je me suis plus posé de questions aussi... est-ce que c'est l'âge ? mais je pense que c'est sa manière de faire... parce que quand il venait au SAF, il faisait pas de différenciation depuis en haut jusqu'en bas... il descendait et il disait toujours bonjour... et tu vois, quand on est en famille... un qui est cadre, l'autre qui n'a pas de travail, l'autre qui n'a pas d'enfant mais tous sont nos enfants donc à partir de là, c'est "je m'inquiète pour toi, je m'inquiète pour toi..." et toujours sa porte ouverte... oui, on savait que si on faisait pas notre boulot il descendrait... mais il avait cet esprit d'écoute qui n'était pas là avant... on pouvait toujours frapper à sa porte, aller le voir, il</i></p>	<p>L'esprit de famille est central à la Saphir</p>

<p>#R10.8</p>	<p><i>allait toujours trouver un moment pour nous écouter... »</i></p> <p><i>« La façon de faire [du DG-2]... c'est toujours protection, travail, on est un groupe... mais quand ça va pas "Attention !" comme pour l'image d'une famille pour moi... ça va pas, je te dis ça va pas, tu fais mieux sinon ça va mal aller... et puis... y'avait toujours cette atmosphère avant "le directeur il vient, attention, il faut pas causer"'. »</i></p>	<p>La peur du DG était omniprésente dans les comportements des salariés</p>
<p>#R10.9</p>	<p><i>« Même la cafetière est le fruit d'un effort... pour moi, tu vois, ça reflète bien la société... quand je suis arrivée par exemple, y'avait une cafetière qui était dans un bureau, au niveau du secrétariat... et figure-toi que... je ne buvais pas beaucoup... mais je pensais et on ne me l'avait jamais dit, je l'avais jamais demandé... pour moi, le café était destiné qu'aux chefs... pour t'expliquer comment c'était... je n'avais jamais demandé un café parce qu'on m'avait bien fait comprendre que... tu vois, c'est toujours cette manière de faire... on va servir le café aux chefs et... les autres employés n'ont pas le droit au café... c'est pour t'expliquer le ressenti... et à un moment donné, je crois que c'était avec [le DG-1], quand on a démocratisé la cafetière, j'ai demandé une cafetière parce qu'il y avait le service irrigation qui était encore chez nous... et du coup, dans mon bureau il y avait une cafetière... et je m'étais rendu compte que... en fin de compte, toutes ces années, tout le monde avait le droit de boire du café... maintenant, le café il est là, un client arrive on lui offre un café sans problème... tu vois c'est pour te montrer le cheminement qui a été fait... on se parlait pas... quand un directeur arrivait, on avait peur de parler... peur de parler... et il y a encore des salariés qui ont cette manière de faire aujourd'hui... »</i></p>	<p>Une hiérarchie psychologique s'est construite entre cadres et non-cadres</p>

1.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R10.1, le salarié interrogé oppose le turn-over des entreprises américaines à celui de la Saphir. Selon lui, les salariés de la Saphir restent toute leur vie professionnelle dans leur même organisation, ce qui témoigne d'une fidélité à l'entreprise. Il rappelle qu'il a lui-même 18 ans d'ancienneté à la Saphir.

L'extrait #R10.2 montre que, pour certains salariés, la Saphir est devenue « *un ami* », « *une bonne bête* » (telle que la définit Zola), presque un « *être humain* » ou leur « *bébé* ». Cette manière de personnifier l'entreprise dénote un attachement affectif des salariés à l'organisation et ils cherchent donc à l'« *entretenir pour qu'elle soit tout le temps là* ».

L'extrait #R10.3 décrit la relation de solidarité qui s'est construite sur plusieurs années entre la Saphir et ses clients. Si un client ne peut pas payer, on va « *trouver une solution à son problème* » et proposer par exemple d'échelonner son paiement.

L'extrait #R10.4 montre que le recouvrement des factures était déjà une priorité pour certains salariés, même s'il a largement pris de l'importance après l'arrivée du DG-2 pour participer au redressement financier de l'entreprise. Le salarié interrogé tire une fierté du fait qu'il arrivait à amener certains clients difficiles à payer alors que ses collègues n'en étaient pas capables.

Dans l'extrait #R10.5, le salarié interviewé souligne quand, dans le recouvrement des factures, il s'agissait parfois aussi « *de jouer sur le côté humain* ». Ainsi, « *on peut pas enterrer les gens* ». La Saphir tenait donc compte des situations particulières de ses clients pour le recouvrement des factures, notamment s'ils avaient « *des problèmes de santé* ».

L'extrait #R10.6 montre qu'historiquement, les cadres étaient des métropolitains alors que les salariés non-cadres étaient des créoles de La Réunion. Cela « *créait un clivage* » aussi bien en interne que dans les perceptions des clients agriculteurs (« *on n'est pas chez nous* »). En amenant des créoles à devenir responsables ou directeurs, le DG-2 a donc consolidé l'« *esprit de famille* » caractéristique de la Saphir.

L'extrait #R10.7, quant à lui, souligne que le DG-2 a développé l'« *esprit de famille* » en montrant de l'intérêt pour le bon fonctionnement des services et pour la cohésion du personnel, en faisant attention à la notion de respect, en ne faisant pas de distinction entre les salariés, et en restant à l'écoute du personnel.

Dans l'extrait #R10.8, le salarié interrogé compare la « *façon de faire [du DG-2]* » au fonctionnement d'une famille. À l'esprit de protection s'ajoutent le travail de groupe et la possible utilisation de réprimandes pour mener les individus. Le salarié oppose ce mode de

fonctionnement à celui qui avait cours dans le passé de la Saphir où la peur du DG était omniprésente dans les comportements des salariés.

L'extrait #R10.9 relate comment l'accès à la cafetière s'est progressivement démocratisé à la Saphir, en partant d'une époque antérieure à celle du DG-1 où la salariée interrogée pensait que le café était réservé aux chefs, à la demande d'une cafetière dans son bureau pendant le mandat du DG-1, jusqu'à la mise à disposition d'une cafetière pour en offrir aux clients dans le mandat du DG-2. Cet extrait montre que la peur du chef était omniprésente et qu'elle reste encore présente à la Saphir pour certains salariés qui créent psychologiquement une hiérarchie entre cadres et non-cadres.

En synthèse, le tableau R10 nous permet de décrire la manière dont l'identité organisationnelle de la Saphir était perçue par les salariés à ce stade du mandat du DG-2. Nous voyons que l'identité organisationnelle se caractérisait par une fidélité à l'entreprise des salariés qui passaient généralement la totalité de leur vie professionnelle dans l'organisation (extrait #R10.1). En effet, c'est un peu comme si la Saphir était devenue « *un ami* » pour le personnel qui cherchait à participer à la durabilité de son existence (extrait #R10.2). Par ailleurs, la Saphir a construit sur plusieurs années une relation de solidarité avec ses clients (extraits #R10.3, #R10.5) : même si elle attachait de l'importance aux recouvrements des factures (extraits #R10.3, #R10.4, #R10.5), elle tenait compte des situations particulières de ses clients, notamment en cas de difficultés à payer (extrait #R10.3) ou de problèmes de santé (extrait #R10.5) pour proposer des arrangements sur leurs paiements (extraits #R10.3, #R10.5). Ensuite, il semble qu'historiquement, il y avait un certain clivage au sein de l'organisation et aussi dans les perceptions des clients agriculteurs du fait que les managers étaient des métropolitains alors que les salariés non-cadres étaient des créoles de La Réunion (extrait #R10.6). En amenant des Créoles à des postes de responsables ou de directeurs (extrait #R10.8), le DG-2 a participé à la consolidation de l'« *esprit de famille* » de la Saphir d'autant plus que ses actions (extrait #R10.7) ont rejoint la longue lutte pour l'égalité entre Créoles et Métropolitains au sein de l'entreprise (extrait #R10.9).

Cette description des perceptions des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle nous permettra ensuite de caractériser leur identification organisationnelle (au sens de Foreman et Whetten, 2002) et ainsi de mieux comprendre leurs attitudes et leurs comportements.

1.2 Attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle

Pour pouvoir évaluer le niveau d'identification organisationnelle des salariés, nous ne disposons avec le tableau R10 que de leurs perceptions de l'identité de la Saphir. Il s'agit donc maintenant de détailler leurs attentes vis-à-vis de l'identité organisationnelle (tableau R11) pour pouvoir comprendre le processus de comparaison identitaire du personnel (Foreman et Whetten, 2002) à ce moment de l'histoire de l'entreprise. Ainsi, nous relèverons l'attente d'une égalité de traitement entre les salariés et les managers et l'attente d'une meilleure communication du CDE envers les salariés. Nous verrons aussi dans les verbatim la nécessité du passage en SPL, des espoirs d'ascension dans la hiérarchie et l'envie de se sentir comme dans une famille à la Saphir. Nous concluons que le niveau d'identification organisationnelle des salariés était élevé à ce stade du changement car leurs attentes et leurs perceptions de l'identité organisationnelle du moment étaient majoritairement en congruence. Cela nous permettra de mieux comprendre le faible niveau de résistances du personnel face aux mesures du DG-2 que nous avons détaillées dans le chapitre 5.

1.2.1 Recueil des attentes des salariés

Après nous être penchés sur les perceptions des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle au cours du mandat du DG-2 (tableau R10), nous avons rassemblé dans le tableau R11 les attentes des salariés face à cette identité.

Tableau R11 : Attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R11.1	« Ben, les gens tu sais, à un certain moment, ils disent plus rien... parce que ça a toujours été dit à la Saphir... c'était tout pour le responsable... et rien pour les autres... et aujourd'hui certaines personnes ne disent plus rien parce que bon ben... [le salarié] quand il demande un truc, ils font tout un cinéma et le responsable quand il demande un truc, c'est fait tout de suite... »	Attentes d'une égalité de traitement entre les salariés et les managers
#R11.2	« [Le CDE] est une instance qui centralise beaucoup mais qui diffuse pas l'information... pour moi en fait, le problème vient de là... que... moi, je fais mon point mensuel, SMI, avec... mon chef... je lui donne hein, toutes les informations, toutes les remontées que je peux avoir... concernant le SMI, ça passe... mais par contre, ce qui en est fait... les actions qui sont	Attente d'une meilleure diffusion de l'information et d'une meilleure communication du CDE

	<p><i>proposées... heu, tout ce sur quoi je pourrais avoir un retour dessus, j'ai rien... c'est... de temps en temps [ce membre du CDE], il vient me voir... "ah, on a dit ça en CDE... ah bon... ouais, et donc ?" ...voilà pour moi comment est la communication à la Saphir, pour moi y'a pas de communication »</i></p>	
#R11.3 (créole traduit)	<p><i>« Mais le changement lui-même ne me fait pas peur à moi... non, je pense qu'il est nécessaire... je pense qu'il y a des changements qui sont nécessaires... On en a besoin... nous Saphir, on en a besoin, il faut qu'on passe en SPL... c'est obligé... c'est une nécessité de passer en SPL... c'est une nécessité... »</i></p>	Nécessité du passage en SPL
#R11.4	<p><i>« Et puis avec ça, y'a eu des gens qui étaient à un certain niveau qui sont arrivés plus haut... je prends l'exemple de [ce salarié non-cadre qui est devenu directeur], je l'apprécie énormément... qui était chargé de clientèle, avec qui j'ai travaillé, j'étais sa secrétaire... et le fait de le voir évoluer, ça me fait énormément plaisir bien sûr... mais c'est le fait de dire "il a travaillé avec moi, c'est un créole, et il est arrivé là..." Tu vois, cette évolution du personnel interne modifie... bon après ça dépend de chaque personne certainement... mais moi je trouve ça magnifique »</i></p>	Espoirs d'ascension dans la hiérarchie
#R11.5	<p><i>« Parce que quoi qu'on dise, le Zoreil quand il te regarde... même si tu sais parler que t'as un poste de chargé de clientèle, il va te regarder d'une manière... pas toujours agréable... y'a toujours ce clivage, le Zoreil te regarde : "oui, le Créole, oui bon... oui" et déjà le fait que [le DG-2] soit... un créole (sourire)... superdiplômé, supercompétent à mes yeux... mais créole, ça a modifié... ça a modifié cet esprit de dire "ouais... ça c'est un créole comme moi ça..." »</i></p>	Attentes de changement du regard des métropolitains sur les salariés créoles
#R11.6	<p><i>« C'était le premier Créole au poste de directeur... avant c'était toujours des Zoreils qui arrivaient de... je sais pas d'où mais... toujours des Zoreils et une autre mentalité, une autre manière de se comporter avec les gens, les salariés... [le DG-2] a été le premier à dire "tout le monde est pareil..." Il nous a dit en réunion que sa mère était femme de ménage... Il parle aussi bien avec la femme de ménage qu'avec le DT... et là, on l'a ressenti... tu vois cette... cette famille... de dire "ah ouais, je</i></p>	Attentes d'une égalité de traitement et de se sentir en famille à la Saphir

#R11.7	<p><i>suis femme de ménage mais il me prend comme un être humain, comme un salarié à part entière...’’ et on l’a senti... les chefs de service... le Zoreil qui prenait le Créole... on l’a senti stressé... parce que... c’est arrivé... et ça a créé une certaine cohésion... palpable... ça a pas été quantifié mais on l’a senti cette famille »</i></p> <p><i>« Depuis que je suis délégué syndical j’ai eu quand même pas mal d’avancées sociales... À ce jour, j’ai en tête toutes les avancées sociales que j’ai pu avoir... notamment pas plus tard que deux ans de ça... sur l’ancienneté qui n’avait jamais bougé depuis la Saphir existe... y’a eu un bond... vraiment... incroyable... donc mon objectif c’était de faire évoluer les choses, faire évoluer la situation... et surtout, éviter les discriminations. »</i></p>	<p>Objectif de faire évoluer les choses à la Saphir et d’éviter les discriminations</p>
--------	--	---

1.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

L’extrait #R11.1 montre qu’il existait des inégalités de traitement historique entre les agents et les managers. Ainsi, il semble qu’avant le DG-2, les demandes des managers étaient traitées en priorité par rapport à celles des salariés. Du fait que cet état de fait n’ait pas encore changé au cours du mandat du DG-2, il y a des attentes de la part des salariés de voir plus d’égalité de traitement entre les managers et eux.

Dans l’extrait #R11.2, le salarié interrogé exprime ses attentes d’une meilleure communication de la part le CDE, notamment en matière de retour d’informations face aux points qu’il effectue régulièrement avec son chef.

Dans l’extrait #R11.3, le salarié responsable de service interviewé exprime ses attentes vis-à-vis du changement. Il estime notamment que *« c’est une nécessité de passer en SPL »*.

L’extrait #R11.4 montre que les promotions de certains responsables de service créoles à des postes des directeur provoquent l’admiration de certains salariés créoles et non cadres. Ils se prennent à espérer vivre la même ascension dans la hiérarchie.

L’extrait #R11.5 détaille un changement d’état d’esprit chez les salariés créoles et non-cadres. Le clivage historique à la Saphir dans la manière dont les Métropolitains considèrent les

Créoles est remis en question par le fait que le DG-2 est « *superdiplômé, supercompétent* » « *mais Créole* ». Cela crée des attentes chez les salariés créoles et non-cadres, peut-être vers un changement de regard des Métropolitains sur les compétences des Créoles.

Dans l'extrait #R11.6, le salarié non-cadre interrogé exprime ses attentes vis-à-vis du mandat du DG-2 : il espère une égalité de traitement entre tous les salariés, « *une certaine cohésion* » et de se sentir en famille à la Saphir.

Dans l'extrait #R11.7, un salarié responsable de service exprime sa volonté « *de faire évoluer les choses, faire évoluer la situation... et surtout, éviter les discriminations* » à la Saphir. Cela a été son objectif depuis ses débuts en tant que délégué syndical et cela a permis d'obtenir « *pas mal d'avancées sociales* », notamment « *un bond... vraiment... incroyable* » au cours du mandat du DG-2.

En synthèse, nous voyons à travers le tableau R11 que le mandat du DG-2 et le changement organisationnel radical auquel il a contribué ont apporté leurs lots d'attentes chez les salariés. Parmi les salariés interrogés, certains attendent une certaine égalité de traitement entre les managers et eux (extraits #R11.1, #R11.6), une meilleure communication du CDE notamment en matière de retour d'informations (extrait #R11.2), une transition rapide vers la SPL qu'ils estiment nécessaire (extrait #R11.3), une ascension dans la hiérarchie (extrait #R11.4), un changement de regard des Métropolitains sur les compétences des Créoles (extrait #R11.5), une certaine cohésion et un esprit de famille à la Saphir (extrait #R11.6), une évolution de la situation notamment vers la disparition des discriminations (extrait #R11.7).

En comparant ces attentes des salariés avec leurs perceptions vis-à-vis de l'identité organisationnelle du moment, nous pouvons noter une relative congruence qui est caractéristique d'un niveau élevé d'identification organisationnelle du personnel (au sens de Foreman et Whetten, 2002). Ce niveau élevé d'identification organisationnelle peut expliquer le faible niveau de résistances du personnel que nous avons détaillé dans le chapitre 5.

1.3 Intégrations de nouvelles logiques identitaires

Nous allons maintenant voir comment les nouvelles mesures du DG-2, qui provoqueront l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein de la Saphir, vont venir perturber le processus d'identification organisationnelle décrit précédemment. En effet, plus tardivement

dans son mandat, le DG-2 décide non seulement de consolider la performance et l'efficacité dans l'entreprise, mais également de donner de l'importance aux normes ISO, d'utiliser la communication de la Saphir comme un moyen d'influence, d'impliquer davantage les membres du CDE dans les projets de changement et de préparer la transformation de l'entreprise en SPL. Pour ce faire, il embauche notamment de nouveaux directeurs et des responsables issus du secteur privé pour mettre en œuvre ses nouvelles décisions. Nous allons voir qu'en intégrant ainsi de nouvelles logiques identitaires au sein d'une identité organisationnelle historique forte, le DG-2 va mettre en compétition une logique identitaire dominante avec des logiques identitaires alternatives, ce qui va provoquer des dissonances que nous développerons dans la deuxième partie de ce chapitre.

1.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R12 regroupe les verbatim caractérisant les nouvelles logiques identitaires qui ont été intégrées à l'entreprise dans la suite du mandat du DG-2. Elles viennent ajouter leurs influences à celle de l'identité organisationnelle historique de la Saphir.

Tableau R12 : Intégrations de nouvelles logiques identitaires

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R12.1	« <i>Moi, j'y vois absolument aucun inconvénient, mais y'a vraiment une évolution des cultures... aujourd'hui, on peut rentrer dans un bureau, il va y avoir, il peut y avoir des signes religieux qui apparaissent tout de suite... moi, je m'en tape moi, ce qui compte c'est est-ce que la personne est efficace ? est-ce qu'elle fait correctement son boulot ? alors que ça, peut-être il y a quelques années en arrière, et ben... ben le personnel, ou plutôt les anciens, qui eux ont grandi et ont été éduqués professionnellement avec une certaine rigueur... ben se disent : "ben je perds mes repères-là, c'est... et on dit rien ?" Enfin, tu vois ce que je veux te dire ?</i> »	Perte de repères Opposition de nouvelles logiques identitaires avec l'identité organisationnelle historique
#R12.2	« <i>J'ai travaillé avant à la Lyonnaise. J'ai travaillé également à la Saur puis à la Cise... donc... qui sont des entreprises fermières... eh ben, des pertes de contrats, des contrats qui se gagnent, c'est quasiment le quotidien de ces entreprises-là donc on est sans cesse... je dirais, à perdre du personnel et à gagner du personnel quand bien sûr on gagne des contrats... donc ça</i>	Intégration de nouvelles logiques identitaires

	<p><i>demande un petit peu... je dirais, une habitude... une habitude au niveau en fait ben de gestion de personnel... là ce qui est un peu différent chez nous, c'est qu'on a les mêmes hommes... donc le changement... sur le même périmètre »</i></p>	
#R12.3	<p><i>« On a un savoir-faire, des valeurs professionnelles... on va essayer de s'améliorer sur un petit peu l'efficacité, la rentabilité, l'efficience... parce que... faut pas le négliger... on a quand même... une culture qui n'est pas en fait... à la rentabilité hein... on n'est pas une structure où il faut faire du profit hein... comme les anciennes structures que j'ai connues... également en fait, on s'adapte même s'il y a des choses qui nous choquent hein... on s'adapte... je pense qu'il y a des améliorations, des choses à faire... mais il faut bien sûr l'adhésion de la direction générale »</i></p>	<p>Intégration de nouvelles logiques identitaires</p>
#R12.4	<p><i>« Est-ce que nos seniors qui partiront, les premiers seniors qui partiront, est-ce qu'ils seront oui ou non remplacés ? C'est une question aujourd'hui... donc je suis plutôt dans l'optimisation... parce que... personnellement, et mon parcours professionnel me fait penser que... il faut que l'entreprise soit un petit peu rentable... OK ? Donc on essaye de trouver des moyens d'optimisation et de rentabilité... et de gains également... notamment la masse salariale qui est un poids au niveau de la Saphir... »</i></p>	<p>Volonté de changement de l'identité historique</p>
#R12.5	<p><i>« Moi, j'ai découvert plein de choses... dire, put***, on peut changer de statut... on peut faire ci, on peut faire ça... des questions que tu te poses pas au début... donc, tu te poses pas les questions, tu cherches pas les réponses, t'es pas inquiet... et là pour le coup, il y a des questions dont faut chercher les réponses et, quand tu trouves pas, et ben ça crée des inquiétudes... tu te dis : mer**, comment on fait ? »</i></p>	<p>Changement d'implication des membres du CDE Émergence de nouvelles logiques identitaires</p>
#R12.6	<p><i>« Quand [le DG-2] est arrivé, il a placé... de nouvelles têtes... donc y'a eu déjà une réorganisation interne... des personnes qui ont changé de... on va dire... de poste... donc c'était un petit peu... un petit peu difficile je pense... et même après, y'a eu beaucoup d'embauches... de nouvelles têtes... là, des fois, c'est peut-être pas très logique... »</i></p>	<p>Intégration de nouvelles logiques identitaires via des embauches</p>
#R12.7	<p><i>« Mais à l'époque c'était un journal de communication, je pense</i></p>	<p>Intégration de</p>

	<p><i>que... enfin, là pareil, on a voulu encore une fois, d'un petit truc simple et sympa... on a voulu en faire... un espèce de mensuel qu'on diffuse... à tout le monde, aux administrateurs... donc on veut faire mieux... voilà c'est... encore une fois, une belle photo photoshopée de la Saphir... tout simplement... parce que tu peux demander à n'importe qui... je suis persuadé que... moins de 50% des salariés le lisent... et s'ils le gardent, s'ils le prennent, c'est parce qu'il y a la fiche de paie agrafée avec... et ça déjà ça énerve les gens... parce qu'à chaque fois les fiches de paie elles arrivent en retard... pour qu'il faut attendre le S'AFFIRMER... pour l'avoir... »</i></p>	<p>nouvelles logiques identitaires dans le journal interne</p>
#R12.8	<p><i>« Grandes difficultés pour l'ISO 9001 parce qu'on faisait beaucoup de paperasse... dans le vide, on voyait pas trop la plus-value et puis... c'est plus du fictif, c'est du virtuel... la qualité... la satisfaction client, vu le métier qu'on fait mais... c'est un changement de mentalité aussi donc on va dire... les gens disent: "ils font leur boulot et après ils font de la qualité... parce qu'il faut"... il faut faire le travail que [le responsable QSE] a demandé... ou un truc comme ça. Et puis, au fur et à mesure... avec... ben avec l'expérience... avec l'approche des autres normes qui sont arrivées... qui sont beaucoup plus... pratiques... au niveau de l'environnement, c'est beaucoup plus pratique que la qualité... au niveau de l'énergie, c'est pareil... donc là... les gens... on va dire que c'est beaucoup plus facile... de dire qu'on fait de la QSE dans son travail »</i></p>	<p>Intégration de nouvelles logiques identitaires liées aux normes ISO dans les habitudes des salariés</p>
#R12.9	<p><i>« On a eu six mois de transition, où on a eu ben, où là il fallait mettre les bouchés doubles pour rattraper les deux années de retard, remettre le système à neuf... et c'est à partir de là que [ce cadre] a récupéré heu... la DMP... qu'il y a eu un début de construction de la direction méthode et patrimoine (DMP)... où lui, il a récupéré toute cette partie justement... Qualité... donc, au début, il chapeautait [cet autre cadre] et moi là dessus... puis du coup, [cet autre cadre] a été rapatrié heu... au contrôle de gestion et moi j'étais du coup... uniquement à la Qualité »</i></p>	<p>Pressions pour la mise en place rapide de la logique identitaire qualité</p>

1.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R12.1, le salarié interrogé constate « *une évolution des cultures* » et donc l'émergence de nouvelles logiques identitaires au sein de la Saphir. Il le voit à travers l'apparition de « *signes religieux* » qui demeuraient invisibles auparavant. Il souligne que cette évolution culturelle n'a pas d'importance à ses yeux du moment que les salariés font « *correctement [leur] boulot* » mais il précise cependant que « *les anciens* » peuvent y perdre leurs repères car ils « *ont grandi et ont été éduqués professionnellement avec une certaine rigueur* ».

L'extrait #R12.2 décrit le cas d'un salarié embauché dans la suite du mandat du DG-2. Il est originaire du secteur privé (fermiers communaux). Même s'il dit « *chez nous* » en parlant de la Saphir – ce qui montre une relative intégration à l'entreprise – il exprime néanmoins les oppositions culturelles qu'il constate entre sa culture d'entreprise d'origine et celle de la Saphir.

Dans l'extrait #R12.3, le salarié cadre interrogé, venant de l'extérieur et devenu directeur dans la suite du mandat du DG-2, exprime sa volonté de changer l'identité historique de la Saphir. Originaire du secteur privé, il estime que la culture de la Saphir n'est pas à la rentabilité et que l'entreprise n'est pas une structure où il faut faire du profit « *comme les anciennes structures [qu'il a connues]* ». Choqué par ces différences auxquelles il s'adapte néanmoins, il expose son projet d'améliorer « *l'efficacité, la rentabilité, l'efficience* » et attend d'obtenir le soutien de la direction générale pour passer à l'action.

Dans l'extrait #R12.4, c'est encore un salarié cadre et directeur originaire du secteur privé qui exprime sa volonté de changer l'identité organisationnelle historique. Du fait de son parcours professionnel, il souhaite « *trouver des moyens d'optimisation et de rentabilité... et de gains également* » pour la Saphir. Ces projets sont en lien avec les départs à la retraite des seniors et il estime que « *la masse salariale [est] un poids au niveau de la Saphir* ».

Dans l'extrait #R12.5, le salarié interviewé, cadre et membre du CDE, raconte qu'il a vécu le mandat du DG-2 comme une période de découverte de ce qu'on pouvait faire évoluer dans une entreprise. Il précise aussi que les questions qu'il ne se posait pas avant le changement radical devaient trouver leurs réponses à l'époque du DG-2 et que des inquiétudes naissaient

des difficultés ou de l'incapacité à les trouver. Nous pouvons donc noter une plus grande implication de ce membre du CDE dans l'évolution de l'organisation Saphir.

L'extrait #R12.6 montre que l'arrivée du DG-2 s'est accompagnée dans un premier temps d'une réorganisation interne avec des salariés déjà en place, puis dans un deuxième temps, de « *beaucoup d'embauches... de nouvelles têtes* ». Le fait que le salarié interrogé ne trouve « *peut-être pas très logique* » ces embauches plus tardives dans le mandat du DG-2 tend à prouver qu'elles sont les fruits de nouvelles logiques identitaires au sein de la Saphir.

L'extrait #R12.7 décrit l'évolution du S'AFFIRMER, le journal interne de l'entreprise, qui est passé d'un « *journal de communication* », « *un petit truc simple et sympa* » à « *un espèce de mensuel qu'on diffuse... à tout le monde, aux administrateurs...* » qui correspond à « *une belle photo photoshopée de la Saphir* ». Le salarié interviewé ne se retrouve plus dans cette nouvelle version du journal interne et estime que « *moins de 50% des salariés le lisent* ».

Dans l'extrait #R12.8, le responsable QSE décrit comment les salariés ont difficilement intégré la norme ISO 9001 (qualité) dans leurs habitudes. « *Ils font leur boulot et après ils font de la qualité* » d'autant plus que l'application de cette norme passe par « *beaucoup de paperasse* ». Cependant, les normes ISO liées à l'environnement et à l'énergie ont été « *beaucoup plus facile[s]* » à intégrer dans les habitudes du personnel.

L'extrait #R12.9 relate comment après que le DG-2 s'est relativement désintéressé de la norme ISO 9001 (qualité), il a insisté « *pour rattraper les deux années de retard* » en « *six mois de transition* » et « *remettre le système à neuf* ». Une nouvelle direction a été créée (la « *direction méthode et patrimoine* ») et les ressources humaines ont été réorganisées pour qu'une personne soit progressivement consacrée « *uniquement à la Qualité* ».

En synthèse, le tableau R12 nous aide à mieux comprendre l'intégration au sein de la Saphir de nouvelles logiques identitaires dans la suite du mandat du DG-2 et leur caractère difficilement conciliable avec l'identité historique de l'entreprise. Les verbatim recueillis montrent que ces nouvelles logiques identitaires s'intègrent notamment du fait de l'intérêt de la Saphir pour les certifications ISO (extraits #R12.8, #R12.9) ou de l'apparition de « *signes religieux* » visibles (extrait #R12.1) mais surtout du fait de l'intégration de nouveaux salariés à la Saphir (extraits #R12.1, #R12.2, #R12.3, #R12.4, #R12.6). Non seulement leur arrivée

amène des nouvelles façons de faire à la Saphir (extraits #R12.1, #R12.2, #R12.3, #R12.4, #R12.6) mais il y a également une volonté affichée de certains d'entre eux – cadres et directeurs de surcroît – de changer la culture de la Saphir (extraits #R12.3, #R12.4), autrement dit une dimension de son identité organisationnelle historique. Ces cadres directeurs opposent la culture Saphir aux « *façons de faire d'entreprises privées* ». Ils cherchent à apporter davantage d'efficacité, de rentabilité et d'efficience dans un mouvement de réorganisation et de rationalisation de l'entreprise qu'ils considèrent comme « *un vieux dinosaure* ». Notons aussi que le renouvellement du personnel entraîne une remise en question et une perte de repères de la part du personnel déjà en poste (extraits #R12.1, #R12.6), ce qui contribuera à l'apparition d'une période d'ambiguïté qui sera développée dans le tableau R16. Parallèlement, nous pouvons noter une plus grande implication de certains membres déjà en place du CDE (extrait #R12.5), une évolution du journal interne de l'entreprise qui ne correspond plus à la réalité vécue et dans lequel certains salariés ne se retrouvent plus (extrait #R12.7) et une intégration progressive de certaines normes ISO dans les habitudes des salariés (extrait #R12.8) à la suite d'une intensification de l'intérêt du DG-2 pour la norme ISO 9001 (extrait #R12.9).

Nous assistons donc à une mise en compétition de l'identité organisationnelle historique avec de nouvelles logiques identitaires, ce que Rondeaux et Pichault (2012) caractériseraient par la compétition d'une logique identitaire dominante avec des logiques identitaires alternatives.

1.3.3 Triangulation des données

L'intégration de nouvelles logiques identitaires difficilement conciliables avec l'identité historique de la Saphir apparaît aussi nettement dans notre analyse documentaire. Ainsi, l'année 2010 a été celle de la mise en œuvre du plan de redressement du DG-2 par les salariés. Elle a été marquée par la manifestation d'un groupe d'agriculteurs suite à l'augmentation de 20% du prix de l'eau qui n'a pas été remise en question pour autant (24 février), par la signature avec les partenaires sociaux de l'accord sur le passage de 33 à 35 heures hebdomadaires (9 juin), par la mise en application de la journée mensuelle de productivité (1^{er} juillet), par la réorganisation de la Saphir en quatre pôles (9 septembre) et par le lancement de l'application « bons de commande dématérialisés » (décembre) (S'AFFIRMER n°8).

Pour soutenir les efforts combinés du DG-2 et des salariés de la Saphir, les actionnaires font le choix de ne pas clôturer l'entreprise dès le 24 juin 2010 et le DG-2 conclura l'année 2010 en

soulignant l'« important travail de redressement qui a mobilisé tout le personnel » (S'AFFIRMER n°8) : il cite notamment le choix de la semaine de 35 heures, la maîtrise des dépenses de personnel et la réduction des dépenses de fonctionnement.

Loin de se reposer sur ses lauriers, le DG-2 annonce dès décembre 2010 : « le travail de remise en ordre de nos comptes et de notre organisation n'est pas fini, loin de là : nous aurons encore beaucoup à faire en 2010 et au-delà » (S'AFFIRMER n°8). L'année 2011 sera donc une année de rigueur ce que le DG-2 annonce dès janvier 2011 dans le S'AFFIRMER n°9 : il titre son édito « 2011 : de la rigueur avant toute chose ! » et après avoir rappelé la définition du mot rigueur dans le Petit Robert – « exactitude, précision, logique inflexible » – il précise que « la rigueur est ce dont nous avons le plus besoin ». Il ne citera pas moins de 8 fois le mot « rigueur » dans son édito – nous notons aussi des termes comme « pas d'approximation », « soin et précision », « respect des délais » ou « fiable et de qualité » – et l'appliquera aussi bien à l'inventaire de fin d'année qu'à l'arrêt des comptes 2010, en passant par la fiabilité de l'entreprise et la règle qui doit s'imposer à tous.

Cette rigueur portera ses fruits puisque le retour à l'équilibre des comptes est annoncé lors de l'assemblée plénière du 5 mai 2011 pour l'exercice 2010. Le DG-2 souligne que cela s'est fait « grâce aux changements mis en œuvre avec la participation de tous » (S'AFFIRMER n°12) dans son édito intitulé « Nous sommes en train de réussir ». Ces résultats encourageants sont suivis des premières embauches depuis l'annonce de la crise financière avec notamment l'arrivée d'un nouveau DGA qui va encore consolider le changement.

Pourtant, malgré une sortie rapide de la crise financière de 2009, le DG-2 ne cessera pas de pousser la Saphir vers la performance et l'efficience jusqu'à son départ de l'entreprise le 31 décembre 2013 – soit un mandat de 5 ans. Selon lui, « il faut absolument [que les ventes d'eau] progressent si nous voulons reconstituer nos fonds propres » (S'AFFIRMER n°13) et il s'agit de « redevenir vite ce que nous n'aurions jamais dû cesser d'être : l'opérateur unique du Département pour la gestion globale de l'eau » (S'AFFIRMER n°14). Le DG-2 engage donc la Saphir dans une remise « à plat » de son système de management par la qualité et commence son projet de certification ISO 14001 – management environnemental – dès juillet 2011 (S'AFFIRMER n°15), il modifie l'organigramme en conséquence en créant pas moins de trois nouvelles directions (S'AFFIRMER n°16) et il prépare la transformation de la SEM

Saphir en société publique locale (SPL) pour mettre en œuvre la politique départementale de l'eau sur l'ensemble des périmètres irrigués de l'île (S'AFFIRMER n°20).

C'est un peu comme si le DG-2 voulait toujours aller vers plus de performance même si la Saphir commence à accumuler les bons résultats. Ainsi, le DG-2 annonce dans le S'AFFIRMER n°24 d'avril 2012 que l'année 2011 s'achève avec un bénéfice de 1,1 million d'euros. Il précise d'ailleurs que « cette performance nous permet de surcroît de remplir avec un an d'avance l'obligation légale, qui pèse sur nous depuis 2009, de reconstituer nos fonds propres à hauteur de 50% au moins de notre capital social ». Néanmoins, il ajoute qu'« il serait cependant présomptueux de considérer que nous sommes définitivement tirés d'affaire et que nous pouvons nous endormir sur nos lauriers » et que « chacun est bien conscient qu'il reste un long chemin à parcourir ». Le DG-2 va donc s'entourer en 2012-2013 de pas moins de deux nouveaux responsables et de trois nouveaux directeurs (S'AFFIRMER n°32, n°33 et n°37), tous issus du secteur privé, pour mener à bien ses projets de changement vers toujours plus de performance et d'efficacité.

Ces constats de notre analyse documentaire concernant l'intégration de nouvelles logiques identitaires nous ont conduit à une réflexion sur l'équilibre entre tradition et modernité à la Saphir, qu'on retrouve dans l'extrait ci-dessous de notre journal de bord :

J'ai l'impression, en travaillant à la Saphir, que l'entreprise cherche un juste milieu entre la tradition et la modernité. Quelque part, le mode de gestion que désire [le DG-2] est un mode de gestion moderne (technologie, management à la française). Pourtant, l'entreprise est encore tournée vers les traditions et c'est ce qui fait sa proximité avec ses clients agriculteurs qui sont encore tournés vers les traditions.

En somme, la Saphir pourrait être une entreprise modèle d'un mode de gestion moderne (dans ses techniques et son management) et traditionnel (dans sa relation clients et son approche de ses partenaires) à la fois.

Extrait de notre journal de bord daté du 19/04/2013

Cet extrait de notre journal de bord montre que nous avons perçu le conflit apparent entre plusieurs logiques identitaires au cours du mandat du DG-2. Dans l'extrait, les logiques identitaires opposées sont appelées « mode de gestion moderne » et « mode de gestion traditionnel » mais nous aurions pu aussi parler de rationalités technico-économiques versus rationalités sociopolitiques.

2. Apparition de multiples dissonances au sein de la Saphir

Dans la deuxième partie du chapitre 6, nous aurons à cœur de détailler les dissonances qui se sont développées à la suite de l'intégration des nouvelles logiques identitaires au sein de la Saphir. Nous envisageons d'abord celles qui apparaissent entre le contexte et ces nouvelles logiques identitaires, puis celles entre les nouvelles logiques et l'identité organisationnelle historique, pour terminer cette partie de chapitre sur les dissonances entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique. Nous étudierons l'impact de quatre nouvelles logiques identitaires principales : la première est tournée vers la performance, la seconde est liée au développement des normes ISO dans l'entreprise, la troisième vise un fonctionnement en CDE, quand la quatrième prépare la transformation de la Saphir en SPL. Cette deuxième partie sera structurée de la manière suivante.

Premièrement, en suivant l'approche de Rondeaux et Pichault (2012), nous chercherons à comprendre les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte de développement de la Saphir. Par exemple, du fait que l'entreprise se soit sortie de la crise financière grâce aux mesures du début de mandat du DG-2, la logique identitaire tournée vers la performance et l'efficacité trouve peu de sens aux yeux des salariés. Nous allons voir que les dissonances entre les quatre nouvelles logiques identitaires et le contexte vont entraîner des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle historique (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014) et participer ainsi à l'émergence des résistances au changement que nous allons décrire par la suite.

Deuxièmement, nous allons voir que les nouvelles logiques identitaires entrent également en dissonance avec l'identité organisationnelle historique. Ces dissonances proviennent notamment de l'écart entre les comportements des directeurs nouvellement embauchés et la culture portée par le personnel de l'entreprise. Ces nouveaux directeurs voient en la Saphir « *un vieux dinosaure* » avec « *des anciennes façons de faire* » et se font un devoir d'y apporter une logique de performance caractéristique du secteur privé dont ils sont originaires. Devant la prise d'importance des certifications ISO, certains salariés ont presque l'impression que la Saphir est devenue « *une société de certification qualité environnement* » qui se destine à devenir une SPL au lieu d'une société de distribution d'eau brute. Plus nous avons codé les entretiens effectués et plus nous nous sommes rendu compte que, selon les salariés, cette

période du mandat du DG-2 représente une rupture avec le « *mouvement stratégique réfléchi* » qu'il avait mis en place. Ainsi, la perte de sens du changement aux yeux des salariés va se traduire par une remise en cause existentielle et une baisse d'engagement (Valéau, 2007b) qui entraînent soit un abandon, soit l'identification de nouvelles raisons de continuer.

Troisièmement, nous détaillerons les dissonances entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique. Alors que ses premières mesures ont largement consolidé l'identité organisationnelle du fait de leur adéquation avec elle, les mesures de cette période de l'histoire de la Saphir conduisent les salariés à ne savoir « *plus trop comment se positionner* ». Notons l'exemple du trop grand nombre de changements de l'organigramme qui participe à ce sentiment. Du fait de ses méthodes de travail, l'embauche d'un nouveau directeur commercial a également dégradé la situation et créé une certaine rancœur au sein du personnel. L'ensemble des dissonances détaillées dans cette partie va entraîner l'émergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir. Elles vont ainsi ouvrir une porte vers un nouveau cadre de référence (au sens de Watzlawick et al., 1975) et poser les bases pour la création d'une nouvelle identité organisationnelle, hybride entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique. Le processus de *sensemaking* qui va suivre sera directement influencé par l'identité organisationnelle en construction qui apparaît comme un schéma interprétatif qui influence sa propre évolution (Gioia et Longenecker, 1994 ; Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002).

2.1 Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte

Pour mieux comprendre les dissonances nées de la confrontation entre l'identité organisationnelle historique et les nouvelles logiques identitaires, nous suivons l'approche de Rondeaux et Pichault (2012) et commençons notre analyse par la description des dissonances entre ces nouvelles logiques identitaires et le contexte dans lequel la Saphir se développait à l'époque. Nous allons nous intéresser à quatre nouvelles logiques identitaires : une tournée vers la performance, une autre liée au développement des normes ISO dans l'entreprise, une troisième visant un fonctionnement en CDE et une quatrième préparant la transformation de la Saphir en SPL. Du fait de leurs dissonances avec le contexte, ces quatre nouvelles logiques identitaires vont notamment participer à l'émergence de résistances au changement, qui vont prendre la forme de mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle historique (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014).

2.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R13 recueille les dissonances entre les quatre nouvelles logiques identitaires citées ci-dessus et le contexte dans lequel se développe la Saphir à ce moment de son histoire.

Tableau R13 : Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R13.1	« [Le DG-2] voit trop la Qualité... la Qualité... maintenant une entreprise qui va vers la Qualité, il faut savoir que ça nous coûte cher... parce que tu peux pas faire n'importe quoi maintenant... en fait pour partir là-dedans, il faut avoir des sous, je pense... non je sais pas où est-ce qu'on va... ça plombe un petit peu le système, je dis pas que c'est pas bon... quand on travaille sur l'environnement, il faut plus mettre de désherbants, il faut plus faire ci... mais on n'a pas de main-d'œuvre pour faire les espaces verts... donc on sait pas sur quel pied danser quoi... »	Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience
#R13.2	« Donc j'avais accès à des informations auxquelles je n'avais pas accès au départ [...] passer d'un poste de responsable à un poste de directeur [...] Ca a été surtout beaucoup de travail. Beaucoup de choses à découvrir avec peu de temps pour le faire et pas forcément les moyens humains derrière pour le faire... soit pas assez de monde, soit un encadrement intermédiaire pas forcément au niveau à ce moment-là [...] Sur la partie maintenance, il manquait un poste de responsable maintenance. Sur la partie exploitation, on a eu le départ d'un collaborateur sur la partie production qui n'a jamais été remplacé. Voilà et puis on savait que les effectifs de la maintenance étaient assez restreints déjà à la base mais sans responsable, ça devient quasi-pas jouable »	Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience
#R13.3	« C'est aussi à cette époque-là qu'est née l'idée de transformer la SEM en SPL. Un changement de statut qui a pour but... de faciliter l'attribution des marchés du conseil général à la SPL mais ça engendre un changement, une modification de structure... c'est le quid du devenir des gars dans ce changement : est-ce que c'est des nouveaux ? est-ce que c'est les mêmes ? Voilà. Après, sur ce changement-là, je pense qu'il y a	Dissonance entre le contexte et la logique identitaire de transformation en SPL

<p>#R13.4</p>	<p><i>une partie du personnel qui n'a pas vraiment... pour lequel y'a pas de risque, tout bêtement tout ceux qui sont directement rattachés au contrat. Eux, ils sont transférés, tout bêtement transférés, après la question se pose pour tout ce qui est services support, services administratifs et encadrement supérieur. L'inquiétude qui peut demeurer aujourd'hui... ils peuvent avoir des inquiétudes pour ce qui est des avantages acquis etc. Mais je veux dire [...] pour 80% du personnel, il n'y a pas de doute de conserver son emploi. »</i></p> <p><i>« Quand [le DG-2] est arrivé, ils ont voulu mettre une certaine rigueur dans... dans le budget, dans la gestion... avec les comptes qui étaient dans le rouge... ben donc toute la partie Qualité, ça a été laissé à la traîne... et... pour tout le monde, c'est la veille d'un audit qu'on le prépare et puis... c'était OK... sauf que cette année-là, on a changé d'auditeur... on n'a... pas travaillé toute l'année pour faire en sorte que notre système il vive... du coup on s'est ramassé beaucoup de non-conformités majeures... et... on a eu... on a perdu notre certificat. En fait, on l'a pas perdu totalement... c'est qu'on est passé en période de transition... où on avait fait un audit de certification en novembre... et pendant six mois... on avait la possibilité de se rattraper entre guillemets. »</i></p>	<p>Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience</p>
<p>#R13.5</p>	<p><i>« Voilà, c'est un système que je comprends pas... logiquement, si tu as tout ça de plus qu'avant : 3 fois plus de camions... 10 fois plus de véhicules... on devrait être une entreprise... un miroir pour les autres entreprises... et quand je vois tout ça, là tu dis on fait de la qualité, on fait de l'environnement, tout... j'ai du mal à croire... »</i></p>	<p>Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience</p>
<p>#R13.6</p>	<p><i>« Bon c'est vrai que je reproche... on parle de SPL, SPL... jusqu'aujourd'hui, on n'a pas plus de... de détails que ça... moi, ça me fait peur... je sais pas... si t'as pas plus de réponses que ça... c'est... je sais pas... c'est long à prendre une décision ? C'est plus politique, c'est sûr... est-ce que c'est bon pour la Saphir ? on ne sait pas... j'espère... j'espère que ça va être bien mais bon [...] si, peut-être pour être sûr que pour les réseaux, on n'a plus à relancer les marchés sur les réseaux... ça va être à</i></p>	<p>Dissonance entre le contexte et la logique identitaire de transformation en SPL</p>

<p>#R13.7</p>	<p><i>nous... mais après je veux dire... par exemple, quand tu entends les gens de l'extérieur qui te disent "ça va être plus compliqué pour vous... ça va plus être la Saphir, ça va plus être la SEM... ça va être différent... un peu plus de rigueur..." D'un autre côté tu entends "ça va rester pareil..." »</i></p> <p><i>« Il y a eu des changements... [avec le DG-2], donc c'était le début, donc... il fallait essayer de caler comment fonctionnerait le comité de direction élargie... je crois qu'il y a eu un petit temps de battement, on a un peu tâtonné... pour savoir comment on va fonctionner... et puis, avec des réunions qui ont été prévues initialement à 6h du matin... après qui ont été décalées en cours de matinée... dans l'organisation elle-même, ça a eu quand même un... avec [le DG-2], souvent le CDE... on reportait le CDE puisqu'il y avait des... des priorités dues à l'actualité... et on a essayé de quand même avancer, de structurer un peu le fonctionnement [avec le DG-2] »</i></p>	<p>Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience</p>
<p>#R13.8</p>	<p><i>« Quand [le DG-2] est arrivé... il a élargi son comité de direction... il avait rajouté à l'époque, ouais, service clientèle... heu... il avait rajouté la RH, donc tous les directeurs... et... ben je trouve que c'est resté quand même très... très fermé, c'est un club très select... pour moi ça reste encore... je veux dire, c'est <u>pas</u> le comité auquel... un responsable QSE aura le droit de participer, alors qu'il est censé être directement rattaché à la direction et... dans toutes les entreprises, un responsable QSE ou un responsable Energie... participent... de temps en temps au moins au... comité de direction... »</i></p>	<p>Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience</p>
<p>#R13.9</p>	<p><i>« On est certifié Qualité et tout... mais aujourd'hui on n'a plus l'eau potable... je vois pas en qualité de quoi... si... si demain on n'a plus de concurrence en face, ça sert à quoi ? Ben oui, c'est soi-disant qu'on aura tout le réseau d'eau irrigation de La Réunion... donc on n'aura plus de concurrence... pourquoi continuer sur la qualité ? Peut-être l'environnement je suis d'accord, c'est l'avenir du globe. Mais qualité... j'aurais dit oui à 100% si on faisait sécurité-environnement. Mais la qualité, c'est vraiment, ça joue un peu dans le sens aussi... »</i></p>	<p>Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience</p>
<p>#R13.10</p>	<p><i>« Le changement s'est opéré mais... mais il a emmené aussi son</i></p>	<p>Dissonance entre la</p>

<p>#R13.11</p>	<p><i>lot de... de... de contraintes, etc. Donc je pense qu'on a bien fait d'évoluer, par contre on a vécu quelque chose de relativement rapide en termes de projection... sans forcément soigner l'accompagnement proprement dit... donc... le personnel a certainement aussi sa part à jouer, en matière de compréhension, d'intéressement, mais... le CDE également. »</i></p> <p><i>« Pendant trois mois... ben on a tous vu hein, donc il a rien, il a rien fait d'extraordinaire... même... heu... enfin sans être méchant hein... c'est-à-dire... il a rien produit... au bout de trois mois, dès que sa période d'essai est terminée, il a été nommé directeur technique adjoint... et... assez rapide, comme par hasard... tout à coup, [le DG-2]... son DT lui posait problème et... comme par hasard, donc mois de juin, donc ça fait juin, juillet, août, septembre... d'accord ? ...le contrat de Petite Ile prend fin, fin septembre début octobre... le DT est remercié juste à la fin du contrat... et monsieur (rire)... [ce cadre issu du secteur privé] est nommé directeur technique... donc... donc pour moi, ça c'était un truc déjà calculé... »</i></p>	<p>logique identitaire performance/efficience et la perception des contraintes apportées par le changement</p> <p>Dissonance entre la logique identitaire performance/efficience et la perception du travail accompli par un nouveau directeur</p>
<p>#R13.12</p>	<p><i>« Pas visionnaire mais plein d'idées... une gestion très très dynamique... heu... un peu trop effervescent de temps en temps... heu... caractériel... j'en sais quelque chose [...] Voilà passionnant... passionnant à voir gérer mais épuisant, éprouvant parce que... parce que ça s'arrêtait jamais. Y'avait toujours quelque chose de neuf, quelque chose de plus... qu'il fallait maîtriser »</i></p>	<p>Dissonance entre le contexte et la logique identitaire performance/efficience</p>

2.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

Le tableau R13 reprend et enrichit des verbatim déjà utilisés dans une étude précédente (Boyer, 2017). Ajouté à d'autres verbatim, ils permettront de caractériser les dissonances que nous avons observées entre de nouvelles logiques identitaires en construction et le contexte dans lequel la Saphir évolue.

Dans l'extrait #R13.1, le salarié interviewé explique les incidences du fait d'être certifié ISO 9001 (« *Qualité* ») sur les finances de l'entreprise. Cette certification représente une charge pour l'organisation – « *ça nous coûte cher* » – car « *[on ne] peut pas faire n'importe quoi*

maintenant ». Ainsi, « *pour partir là-dedans, il faut avoir des sous* » ce qui conduit le salarié à se demander « *où est-ce qu'on va* » car « *ça plombe un petit peu le système* ». Il poursuit son intervention en soulignant l'inadéquation entre le fait de vouloir être certifié ISO 14001 (« *environnement* ») ce qui conduit à ne « *plus mettre de désherbants* » et le fait qu'« *on n'a pas de main-d'œuvre pour faire les espaces verts* ».

L'extrait #R13.2 relate le cheminement d'un responsable de service devenu directeur sous le mandat du DG-2. Nous pouvons y voir des éléments de la construction d'une nouvelle logique identitaire, celle des membres du CDE. Pourtant, malgré un meilleur accès à l'information, ce salarié cadre doit faire face à « *beaucoup de travail. Beaucoup de choses à découvrir* » mais il a « *peu de temps pour le faire* » et « *pas forcément les moyens humains derrière pour le faire* ». Ainsi, non seulement l'« *encadrement intermédiaire [n'est] pas forcément au niveau à ce moment-là* » mais également « *il manquait un poste de responsable maintenance* » et « *on a eu le départ d'un collaborateur sur la partie production qui n'a jamais été remplacé* ». Le salarié finit par conclure que c'était « *quasi-pas jouable* ».

L'extrait #R13.3 montre la dissonance entre une logique identitaire en construction – « *l'idée de transformer la SEM en SPL* » – et la perception de la réalité par le salarié interrogé. Ainsi, le projet de transformation de la Saphir en SPL vise à « *faciliter l'attribution des marchés du conseil général à la SPL* », éliminant ainsi toute mise en concurrence de l'entreprise. Pourtant, ce changement comprend une question intrinsèque : « *c'est le quid du devenir des gars dans ce changement: est-ce que c'est des nouveaux ? est-ce que c'est les mêmes ?* ». D'après le salarié, « *80% du personnel* » n'ont pas d'inquiétude à se faire pour conserver leur emploi dans la nouvelle structure mais « *la question se pose pour tout ce qui est services support, services administratifs et encadrement supérieur* » et « *pour ce qui est des avantages acquis* ».

Dans l'extrait #R13.4, le salarié interrogé raconte comment la Saphir a « *perdu [son] certificat* » ISO 9001 malgré le fait que le DG-2 ait voulu « *mettre une certaine rigueur dans... dans le budget, dans la gestion... avec les comptes qui étaient dans le rouge* ». Notons la dissonance entre la volonté du DG-2 de développer une nouvelle logique identitaire basée sur une rigueur dans le budget et la gestion et la perception de ce salarié qui souligne que « *toute la partie Qualité, ça a été laissé à la traîne* » et qu'« *on n'a... pas travaillé toute l'année pour faire en sorte que notre système il vive* ». La logique identitaire basée sur la

rigueur n'est donc pas suivie dans les faits au niveau du système Qualité et des habitudes des salariés ce qui a conduit à la perte du certificat ISO 9001, ou plutôt à une « *période de transition* » pendant laquelle les « *non-conformités majeures* » ont dû être levées pour une conservation de la certification.

Dans l'extrait #R13.5, le salarié interviewé estime que la Saphir devrait être « *un miroir pour les autres entreprises* », notamment du fait de sa volonté de « *[faire] de la qualité* » et de l'environnement. Pourtant, il a « *du mal à croire* » que ce soit possible car les résultats ne suivent pas à ses yeux, par exemple quand il constate l'utilisation inefficace du matériel acquis par l'organisation. Nous pouvons donc noter ici une dissonance entre la logique identitaire de développement de la qualité que le DG-2 souhaite construire et la réalité perçue par le salarié.

L'extrait #R13.6 montre les perceptions d'un salarié face à la transformation de la Saphir en SPL. Même s'il perçoit des avantages à cette transformation – « *peut-être pour être sûr que pour les réseaux, on n'a plus à relancer les marchés sur les réseaux... ça va être à nous* » – elle est cependant vectrice d'inquiétude – « *ça me fait peur* ». Il se demande pourquoi il faut autant de temps pour obtenir une réponse du conseil général – « *c'est long à prendre une décision ?* » – même s'il comprend que « *c'est plus politique, c'est sûr...* ». Cela l'amène à se poser la question : « *est-ce que c'est bon pour la Saphir ? on ne sait pas...* » d'autant plus qu'il note une opposition entre les discours internes – « *ça va rester pareil* » – et les avis des « *gens de l'extérieur* » : « *ça va être plus compliqué pour vous... ça va plus être la Saphir, ça va plus être la SEM... ça va être différent... un peu plus de rigueur* ».

Dans l'extrait #R13.7, le salarié interviewé relate le cheminement qui a été nécessaire pour constituer le CDE et le faire fonctionner. La création de la logique identitaire de fonctionnement en comité de direction élargie a subi « *un petit temps de battement, on a un peu tâtonné... pour savoir comment on va fonctionner* ». Par ailleurs, du fait « *des priorités dues à l'actualité* », les réunions du CDE ont souvent été décalées ou reportées mais cet organe « *a essayé de quand même avancer, de structurer un peu le fonctionnement [avec le DG-2]* ».

L'extrait #R13.8 évoque la manière dont le comité de direction, élargi à l'arrivée du DG-2 sur sa décision, a évolué dans les années qui ont suivi. Le salarié interrogé précise que « *c'est*

resté quand même très... très fermé », exprimant également son incompréhension face à l'intérêt d'un comité de direction qui n'accepte pas de recevoir le responsable QSE ou le responsable Energie. En disant « *c'est un club très select...* », il souligne que le CDE s'est refermé sur ses membres en oubliant de s'ouvrir aux idées des salariés pour mieux les mettre en œuvre par la suite.

L'extrait #R13.9 évoque la perte de sens des certifications ISO de l'entreprise non seulement du fait du retrait de la Saphir des marchés d'eau potable mais également du fait du projet de sa transformation en SPL. Le salarié interrogé trouve encore du sens dans les certifications liées à l'environnement et à la sécurité mais plus dans celle associée à la qualité.

Dans l'extrait #R13.10, le salarié interviewé, cadre et membre du CDE, remarque que le changement de la Saphir s'est fait de manière rapide mais que l'accompagnement du personnel dans ce changement n'a pas été « *forcément soign[é]* ». Pour continuer à changer, il s'agit donc d'impliquer le personnel « *en matière de compréhension, d'intéressement, mais... le CDE également* » – la responsabilité incombe donc aux managers et aux salariés – d'autant plus que le changement « *a emmené aussi son lot de... de... de contraintes* ».

Dans l'extrait #R13.11, un salarié cadre et responsable de service se plaint de la période d'essai d'un cadre nouvellement embauché qui, selon lui, n'« *a rien produit* ». Cela ne l'a pas empêché d'être nommé directeur technique adjoint dès la fin de sa période d'essai, puis directeur technique (DT) après que le DT précédent a été « *remercié* ». Pour ce salarié, « *c'était un truc déjà calculé* ».

Dans l'extrait #R13.12, un salarié cadre et membre du CDE approuve le caractère dynamique, visionnaire et « *passionnant à voir gérer* » du DG-2. Il le trouve cependant « *un peu effervescent de temps en temps* », « *caractériel* » et « *épuisant, éprouvant parce que... parce que ça s'arrêtait jamais* ». Il critique donc le fait qu'il y avait « *quelque chose de neuf, quelque chose de plus... qu'il fallait maîtriser* » avec le DG-2.

En synthèse, le tableau R13 nous permet de comprendre comment les logiques identitaires en construction sous la direction du DG-2 sont entrées en dissonance avec le contexte de développement de la Saphir. Ainsi, nous observons ici quatre nouvelles logiques identitaires : la première est tournée vers la performance (extraits #R13.10, #R13.11, #R13.12), la seconde

est liée au développement des normes ISO dans l'entreprise (extraits #R13.1, #R13.4, #R13.5, #R13.9), la troisième vise un fonctionnement en comité de direction élargie (extraits #R13.2, #R13.7, #R13.8), et la quatrième prépare la transformation de la Saphir en SPL (extraits #R13.3, #R13.6). Les dissonances entre la logique identitaire tournée vers la performance et le contexte de développement de la Saphir se manifestent du fait d'un changement radical qui n'a pas été « *forcément soign[é]* » et qui a amené son lot de contraintes (extrait #R13.10). De plus, les apports de certains cadres nouvellement embauchés ne sont pas forcément évidents aux yeux de tous les salariés (extrait #R13.11) qui y voient un « *truc déjà calculé* ». Pour continuer à changer au rythme soutenu et dynamique imposé par le DG-2 (extrait #R13.12), il semble important d'impliquer à la fois les managers et les salariés (extrait #R13.10) d'autant plus que la logique identitaire de performance du DG-2 commence à épuiser certains cadres (extrait #R13.12). Dans le cas de la deuxième logique identitaire, la certification ISO 9001 coûte cher à l'entreprise qui n'aurait par ailleurs pas assez de main-d'œuvre pour la respecter (extrait #R13.1), la certification qualité a du mal à entrer dans les mœurs et elle a même failli être perdue au début du mandat du DG-2 (extrait #R13.4). Certains salariés ne croient plus en la réalité de cette certification sur le terrain (extrait #R13.5) et d'autres n'y voient plus non plus de sens du fait du retrait de la Saphir des marchés d'eau potable et du projet de transformation en SPL (extrait #R13.9). La troisième logique identitaire liée au fonctionnement en CDE ne semble pas avoir toujours bénéficié de moyens pour se développer initialement (extrait #R13.2) mais elle a pourtant trouvé sa place progressivement (extrait #R13.7). Certains salariés perçoivent cependant le CDE comme « *un club très select* » qui s'ouvre encore peu aux idées des salariés pour les mettre en œuvre par la suite (extrait #R13.8). La quatrième logique identitaire – liée à la transformation en SPL – est en dissonance avec la réalité perçue par les salariés car, même si elle cherche à sécuriser l'organisation et l'emploi des salariés (extraits #R13.3 et #R13.6), elle remet en question le maintien en poste d'environ 20% du personnel, le devenir des avantages acquis par l'ensemble des salariés (extrait #R13.3), et elle fait peur du fait de l'opposition entre les discours internes et externes mais également du fait de l'intégration d'une dimension « *plus politique* » dans le fonctionnement de la Saphir (extrait #R13.6).

Nous constatons ici que les dissonances entre les quatre nouvelles logiques identitaires et le contexte causent des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle historique (au sens de Brown et

Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014). Ces dissonances participeront à l'émergence des résistances au changement que nous allons décrire par la suite.

2.1.3 Triangulation des données

Nous avons, nous aussi, perçu des dissonances entre le contexte et la logique identitaire liée au développement des normes ISO dans l'entreprise. Elles ont été relevées dans notre journal de bord :

Le passeport sécurité a pris un temps fou à [la RQSE] et c'est un cheval de bataille de la Direction (mené par [le secrétaire exécutif] et soutenu par [le DG-2]). Leur objectif est de faire comprendre aux agents qui travaillent dans des conditions plus ou moins dangereuses qu'il leur faut prendre des précautions pour ne pas mettre en danger leur santé.

Contexte : accident [d'un agent de terrain] + autres accidents + constats par [la RQSE] des "mauvaises habitudes" prises pour les agents sur le terrain + projet de certification Sécurité.

Mon hypothèse : le document a été élaboré en huis clos entre [la RQSE, le secrétaire exécutif et le DG-2] et peut-être d'autres membres du CDE. Mais aucun agent n'ont été consultés alors que c'est de leurs habitudes qu'il est question.

De plus, le document a été envoyé dans un mail de [la RQSE] qui classe le "passeport" dans les documents généraux alors qu'une multitude de documents de ce type est envoyée chaque jour.

Ma prévision : pour une multitude de raisons, les agents ne vont pas adopter ce document alors qu'ils l'auraient tous fait si on les avait consultés pour le développer. Et ensuite, commenceront les sanctions...

Extrait de notre journal de bord daté du 06/06/2013

Nous évoquons dans cet extrait de journal de bord la tendance de la direction de la Saphir à réagir à une problématique de terrain en produisant un document écrit qui entre dans le système de normes ISO. Nous avons constaté que la production de ce document est souvent faite « en huis clos », ce qui ne favorise pas son appropriation par les salariés. Par ailleurs, dans le cas du « passeport sécurité » détaillé ci-dessus, il a été envoyé par courriel à tous les salariés au lieu de leur être présenté personnellement. Il y a donc une forte probabilité que les salariés n'adoptent pas ce document, ce qui participera à la création de dissonances entre le contexte de changement – qui nécessite une conduite du changement en prise directe avec les

salariés – et la logique identitaire liée au développement des normes ISO dans l’entreprise – qui produit des documents écrits en réaction à des problématiques de terrain.

2.2 Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l’identité organisationnelle historique

En plus des dissonances qu’elles créent avec le contexte, les nouvelles logiques identitaires entrent en dissonance avec l’identité organisationnelle historique. Ainsi, certains directeurs nouvellement embauchés veulent changer ce « *vieux dinosaure* » qu’ils voient en la Saphir et ses « *anciennes façons de faire* » pour lui imposer leur logique de performance. Des salariés déjà en poste se remettent en question d’autant plus qu’avec la prise d’importance des certifications ISO, certains ne voient plus en la Saphir qu’« *une société de certification qualité environnement* » qui se destine à devenir une SPL. En fait, les éléments développés dans cette sous-partie vont montrer que la période étudiée a représenté une rupture, selon les salariés, avec le « *mouvement stratégique réfléchi* » que le DG-2 avait mis en place. Le changement commence à perdre du sens à leurs yeux et cela se traduit par une remise en cause existentielle ainsi qu’une baisse d’engagement (Valéau, 2007b). Cette période de remise en question des motivations des salariés peut mener théoriquement soit à un abandon, soit à l’identification de nouvelles raisons de continuer à avancer dans les projets proposés.

2.2.1 Recueil des perceptions des salariés

À travers le tableau R14, nous allons constater les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l’identité organisationnelle historique de la Saphir.

Tableau R14 : Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l’identité organisationnelle historique

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R14.1	« <i>Ben après tout dépend... c’est-à-dire que, moi je me place... moi je suis encadrant donc... j’ai mal vécu le dernier changement d’organigramme à l’époque [du DG-2]... parce que je considérais que la personne qui avait... qui avait perdu... en fait son poste... ou a été déplacée pour x motifs... avait toute la capacité à le garder donc je me dis que là, y’a quelque chose qui... qui... enfin, y’a eu une rupture un petit peu sur... sur ce mouvement stratégique réfléchi que subissait la Saphir... enfin,</i>	Dissonance entre la logique identitaire performance/efficience et l’identité organisationnelle historique

<p>#R14.2</p>	<p><i>que subissait ? que la Saphir avait... enfin, que [le DG-2] avait mis en œuvre à travers la Saphir... voilà, je pense que ça a été une erreur... »</i></p> <p><i>« Le réseau, il passe avant le siège social en entretien... le réseau, c'est-à-dire les sites, c'est mieux entretenu que devant ton bureau... donc pour moi, c'est... il faut de tout... mais aujourd'hui on a plus de personnel, on a plus de véhicules... on a plus de camions... ben c'est pire [...] je comprends pas... là, t'as plus de main d'œuvre donc plus de main-d'œuvre ça veut dire que tu peux faire plus de boulot... ben aujourd'hui, c'est pas le raisonnement... t'as plus de personnes... qui fait moins de travail... je comprends pas... »</i></p>	<p>Dissonance entre la logique identitaire de transformation en SPL et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R14.3</p>	<p><i>« [Le DG-2] prenait beaucoup de stagiaires... c'était une bonne chose parce que ça amène un... en fait, le fait d'avoir renouvelé... beaucoup le personnel... ça a emmené, on va dire... peut-être une ère... une ère nouvelle ou une nouvelle culture... puisque y'avait un peu plus de jeunes... et beaucoup de stagiaires, les stagiaires tournaient beaucoup... donc le fait de voir de nouvelles têtes ou d'essayer d'expliquer aux nouveaux comment ça fonctionne, etc., ben tu te poses des questions, tu te remets en cause... parce que... parce que les jeunes ils te disent, oui bon vous faites ça, mais ça sert à quoi ? Donc des fois, on dit ben oui tiens... ils voient des choses que nous on voit plus au bout d'un certain temps... »</i></p>	<p>Dissonance entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R14.4</p>	<p><i>« Mais je veux dire... on cible trop... trop... En premier pour moi personnellement, on n'est plus une société d'irrigation, on est devenu une société de certification qualité environnement, après irrigation... donc c'est plus notre métier en premier... »</i></p>	<p>Dissonance avec la logique identitaire performance/efficience</p>
<p>#R14.5</p>	<p><i>« C'était d'arriver aux missions qu'on m'avait confiées, c'est-à-dire... de réorganiser, d'arriver à rationaliser des choses, de... d'apporter des choses novatrices à la Saphir... parce que la Saphir, c'est un peu un... un vieux dinosaure... heu... avec des anciennes façons de faire... avec aussi des façons de faire qui sont pas les façons de faire d'entreprises privées. Donc c'était d'apporter aussi ma patte... Moi, je venais d'une PME donc heu... j'ai toujours été dans de petites structures... où tout le</i></p>	<p>Dissonance entre la logique identitaire performance/efficience et l'identité organisationnelle historique</p>

<p>#R14.6</p>	<p><i>monde aussi est très heu... heu... pas forcément plus motivé que dans... qu'à la Saphir mais heu... tout le monde est polyvalent, tout le monde met la main à la patte, les gens comptent pas leurs heures, surtout quand t'es à ton compte, tu comptes pas tes heures non plus... »</i></p> <p><i>« Ben c'est, oui, c'est la direction... c'est aujourd'hui, faut pas éclabousser, faut pas faire de bruits, faut... faut rester politiquement correct... donc... enfin j'sais pas, quand t'es une entreprise privée... t'es pas dans cette dynamique quoi... tu... tu y vas et puis... et puis tu développes quoi... et puis à chaque fois que tu veux faire quelque chose ici c'est... c'est... tout est compliqué quoi... tout est compliqué... tout est compliqué... heu, ah oui mais attention... alors, y'a les RDJ, les machins, les trucs... faut solder tous les congés... non mais, c'est ça donc... on est dans une machine, avec une boîte de 80 personnes, c'est que dalle ! J'ai l'impression qu'on traîne... un boulet quoi... on traîne un boulet... mais... à chaque fois que tu veux faire un truc... faut consulter machin... CHSCT... les, les... les DUP... alors moi j'avais la chance d'être dans une PME où on était moins de 13, on avait pas de syndicat, pas de machin, pas de truc... ben tu te poses pas toutes ces questions, tu y vas... »</i></p>	<p>Dissonance entre la logique identitaire performance/efficience et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R14.7</p>	<p><i>« Moi je dirais, la sécurité ça apporte beaucoup... la qualité je sais pas... ce qu'elle a été pour avoir quoi, la qualité... pour peut-être avoir un logo sur la voiture... je sais pas... pour moi personnellement... je sais pas. Peut-être ça a changé un petit peu notre façon de travailler... peut-être... mais c'est pareil, quand tu mets tout ça ensemble, ça fait une charge supplémentaire de travail... et... je sais pas... sécurité je suis d'accord... on travaille, on doit faire de la prévention, c'est sûr... mais qualité, je sais pas »</i></p>	<p>Dissonances entre les normes ISO et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R14.8</p>	<p><i>« Alors, si je devais être franc, [les normes ISO] au départ, puisque que j'ai été pilote, je dis que ça a été très très lourd... de toute manière, tout changement est très lourd... on a l'habitude de dire, quand on est cantonné à faire une activité qu'on connaît presque par cœur, on n'est pas régi par des... des règles qu'on veut bien s'imposer... (rire)... on est bien plus tranquille pour</i></p>	<p>Dissonances entre les normes ISO et l'identité organisationnelle historique</p>

<p>#R14.9 (créole traduit)</p>	<p><i>travailler... du coup d'avoir... d'être certifié aujourd'hui dans 4 domaines... ça nous impose... une réglementation dans notre manière de fonctionner... indirectement, lorsqu'on y va au fil et que l'on s'y tient, ce n'est plus une charge... c'est pour moi un atout de travailler avec ces méthodes... cependant... pour toutes personnes qui n'avaient pas l'habitude de s'y plier... ça reste très lourd... à gérer. »</i></p> <p><i>« Sous l'ère [du DG-2], avec les contrats de génération, c'est un fiasco, c'était une... j'ai rien contre les jeunes mais... quelqu'un qui quitte l'école, qui n'a jamais connu le monde du travail... l'amener directement dans une grande entreprise comme la Saphir... quelqu'un qui est habitué seulement à : ta ta ta ta... il est pas dans son milieu avec une grosse clé à grip, avec une massette, ciseaux, etc. Et là-dessus, c'est un échec... 2 personnes ont été recrutées, une au service distribution et une au service réseau, et vraiment, heureusement qu'une, au bout de la période d'essai, a choisi de ne pas prolonger... »</i></p>	<p>Dissonances entre certains recrutements et l'identité organisationnelle historique</p>
--	---	---

2.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

L'extrait #R14.1 détaille l'avis d'un salarié cadre sur un changement d'organigramme décidé par le DG-2. Selon ce salarié, l'écartement de cette personne de son poste de direction n'était pas dû à ses capacités professionnelles. Il souligne donc la rupture que représente cette décision du DG-2 avec le « *mouvement stratégique réfléchi* » qu'il avait mis en place à la Saphir. Il va même jusqu'à dire que « *ça a été une erreur* ».

Dans l'extrait #R14.2, le salarié interrogé critique les choix faits vis-à-vis de l'entretien du siège versus les sites d'exploitation d'eau. Il raconte comment la Saphir a augmenté son personnel et son équipement avec le DG-2 mais il ne comprend pas que l'entreprise ne sache pas exploiter ses ressources supplémentaires pour gagner en efficacité.

L'extrait #R14.3 décrit le renouvellement du personnel à l'époque du DG-2, avec notamment l'intégration de salariés plus jeunes et de nombreux stagiaires. Cela a mené à l'émergence d'« *une ère nouvelle ou [d']une nouvelle culture* » et, selon le salarié interrogé, cette nouvelle logique identitaire en construction a conduit les salariés en poste à se remettre en question, par

exemple en se demandant quel sens il y avait dans leurs habitudes et leurs processus quotidiens.

Dans l'extrait #R14.4, le salarié interrogé souligne qu'il ne voit plus la Saphir comme une société d'irrigation mais comme « *une société de certification qualité environnement* ». Pour lui, c'est comme si le métier premier de l'entreprise avait changé.

L'extrait #R14.5 exprime l'opinion d'un cadre issu du secteur privé et devenu directeur dans la suite du mandat du DG-2. Ce cadre décrit la Saphir comme « *un vieux dinosaure* » avec « *des anciennes façons de faire* » qu'il oppose aux « *façons de faire d'entreprises privées* », notamment du milieu des PME dont il est originaire. Il expose les missions que lui a confiées le DG-2 – « *réorganiser* », « *rationaliser des choses* », « *apporter des choses novatrices à la Saphir* » – avant d'opposer sa culture d'origine à celle de la Saphir, notamment en matière de motivation, de polyvalence et d'implication.

Dans l'extrait #R14.6, le salarié interviewé, cadre et directeur nouvellement embauché par le DG-2, oppose les façons de faire d'une entreprise privée à celles de la Saphir. Il estime que la direction du DG-2 freine ce qu'il pourrait mettre en œuvre s'il était plus libre de ses mouvements. Il a l'impression aussi que « *tout est compliqué* » à la Saphir « *à chaque fois que tu veux faire quelque chose* » et « *qu'on traîne... un boulet* ». Il faut toujours consulter le CHSCT, les DUP, etc. alors que, quand il était dans une PME, il n'y avait « *pas de syndicat, pas de machin, pas de truc* » et il n'avait donc pas à se poser « *toutes ces questions* ».

L'extrait #R14.7 expose les dissonances constatées par un salarié non cadre entre les normes ISO en place à la Saphir et l'identité organisationnelle historique. Il ne voit pas ce qu'a apporté la certification qualité à la Saphir à part « *un logo sur la voiture* ». Même si elle a modifié un peu les habitudes de travail, le salarié non cadre estime que « *ça fait une charge de travail supplémentaire* » dont il ne voit pas l'utilité. Par contre, la certification liée à la sécurité semble faire sens à ses yeux.

Dans l'extrait #R14.8, le responsable de service interrogé estime que les normes ISO ont été au départ « *très très lourdes* ». Il décrit la période antérieure à l'arrivée des normes ISO où l'activité n'était pas régie par des règles imposées et où « *on [était] bien plus tranquille pour travailler* ». Par opposition, être certifié dans quatre domaines « *impose... une réglementation*

de notre manière de fonctionner ». Il souligne que, s'il arrive lui-même à s'y adapter, « *ça reste très lourd... à gérer* » pour les salariés qui n'avaient pas l'habitude de s'y plier.

L'extrait #R14.9 exprime l'avis d'un responsable de service face aux recrutements ayant eu lieu dans le mandat du DG-2. Il estime que « *c'est un fiasco* » avec les contrats de génération. Il oppose les habitudes et la culture de « *quelqu'un qui quitte l'école, qui n'a jamais connu le monde du travail* » et celles de la Saphir qu'il présente comme « *une grande entreprise* ». Il montre que cette nouvelle personne n'est « *pas dans son milieu avec une grosse clé à grip, avec une massette, ciseaux, etc.* ». Ainsi, pour deux salariés nouvellement recrutés au service distribution et au service réseau, « *c'est un échec* » et il se félicite qu'un d'entre eux ait « *choisi de ne pas prolonger* ».

En synthèse, le tableau R14 nous permet d'exposer les dissonances perçues par les salariés entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique. Ainsi, la logique identitaire liée à la performance et l'efficacité produit des dissonances : l'entreprise n'arrive pas à gagner en efficacité malgré le fait qu'elle augmente son personnel et son équipement (extrait #R14.2), d'autant que pour certaines embauches, « *c'est un fiasco* », car ces nouveaux salariés n'arrivent pas à s'adapter à la culture de la Saphir (extrait #R14.9). Dans certains cas, les nouveaux salariés embauchés conduisent même à une remise en question des salariés déjà en poste (extraits #R14.3, #R14.5, #R14.6). Pourtant, certains cadres nouvellement embauchés et issus du secteur privé voient la Saphir comme « *un vieux dinosaure* » avec « *des anciennes façons de faire* » (extrait #R14.5) et ont l'impression de traîner « *un boulet* » (extrait #R14.6) dans leurs missions de réorganisation et de rationalisation. La logique identitaire liée aux certifications ISO, quant à elle, prend tellement d'importance qu'un salarié non-cadre estime que la Saphir n'est plus une société d'irrigation mais « *une société de certification qualité environnement* ». Un autre se demande si la certification qualité apporte autre chose à la Saphir qu'« *un logo sur la voiture* » et estime que « *ça fait une charge de travail supplémentaire* » dont il ne voit pas l'utilité (extrait #R14.7). Un responsable de service va même jusqu'à avancer qu'avant « *on [était] bien plus tranquille pour travailler* » (extrait #R14.8). Il souligne d'ailleurs, même s'il arrive à s'adapter au travail avec quatre normes ISO, que « *ça reste très lourd... à gérer* » pour les salariés qui n'avaient pas l'habitude de s'y plier.

Le tableau R14 apporte donc des éléments qui montrent que la période étudiée a représenté une rupture avec le « *mouvement stratégique réfléchi* » que le DG-2 avait mis en place à la Saphir jusque-là (extrait #R14.1). Selon Valéau (2007b), cette perte de sens du changement aux yeux des salariés va se traduire par une remise en cause existentielle et une baisse d'engagement du personnel. Elle peut alors entraîner soit un abandon, soit l'identification de nouvelles raisons de continuer par les individus.

2.2.3 Triangulation des données

Les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique apparaissent également dans notre journal de bord :

Constat : en cette période, beaucoup d'embauches de cadres à la Saphir pour accompagner les changements lancés (SPL, récupération de l'ILO, changements d'habitudes managériales, gestion de conflits, etc.).

A vérifier par biblio : les cadres nouvellement arrivés doivent s'adapter à la culture de l'entreprise mais influencent aussi cette culture et son équilibre. Quid de cette influence sur la nouvelle culture d'entreprise en cours de formation ?

Extrait de notre journal de bord daté du 03/06/2013

Nous soulignons dans cet extrait de journal de bord notre questionnement sur l'influence des cadres nouvellement embauchés sur la formation de la nouvelle culture d'entreprise et avons déjà perçu à l'époque le potentiel perturbateur qu'ils pouvaient avoir sur la culture d'entreprise existante. Dans un autre extrait du journal de bord, nous remarquons :

En fait, on devrait parler des cultures de la Saphir : la plupart des cadres nouvellement arrivés ne connaissent pas la culture d'entreprise de la Saphir. Les dysfonctionnements liés aux tentatives d'intégration des nouveaux salariés cadres et non cadres dans l'entreprise ont des conséquences directes sur la gestion de l'activité de la Saphir, notamment parce que les "anciens" doivent se plier aux volontés des nouveaux cadres alors qu'ils en savent souvent plus qu'eux sur le terrain.

Extrait de notre journal de bord daté du 17/06/2013

Cet extrait de journal de bord montre notre perception de multiples cultures au sein de la Saphir et les dysfonctionnements qui naissent de difficultés à trouver une cohérence entre ces

cultures, notamment du fait que les nouveaux cadres imposent leur volonté aux « anciens » de la Saphir alors que ces derniers en savent plus qu’eux sur la culture d’entreprise et le terrain.

2.3 Dissonances entre les mesures du DG-2 et l’identité organisationnelle historique

Nous continuerons dans cette sous-partie à détailler la rupture ressentie par les salariés avec le « *mouvement stratégique réfléchi* » que le DG-2 avait mis en place. Ainsi, nous nous intéresserons ici aux mesures du DG-2 qui sont entrées en dissonance avec l’identité organisationnelle historique alors qu’elles la consolidaient précédemment. Le trop grand nombre de changements de l’organigramme qui a conduit les salariés à ne savoir « *plus trop comment se positionner* » semble avoir particulièrement marqué le personnel. En particulier, la décision du DG-2 d’écarter un cadre de sa direction « *n’allait pas dans le sens de l’entreprise* ». Nous noterons aussi le fait que l’embauche d’un nouveau directeur commercial a dégradé la situation et créé une certaine rancœur au sein du personnel du fait de ses méthodes de travail. Ces dissonances viendront alimenter la période d’ambiguïté et de remise en question qui va émerger à cette époque de l’histoire de la Saphir. Nous allons voir qu’elles vont participer à l’ouverture d’une porte sur un nouveau cadre de référence (Watzlawick et al., 1975) et poser les bases pour l’émergence d’une nouvelle identité organisationnelle. Notons que l’identité organisationnelle guide le processus de *sensemaking* des individus qui va progressivement la redéfinir (Gioia et Longenecker, 1994 ; Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002). Elle apparaît donc comme un schéma interprétatif qui influence sa propre évolution.

2.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Après avoir observé les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte (tableau R13), puis celles entre les nouvelles logiques identitaires et l’identité organisationnelle historique (tableau R14), nous observons maintenant les dissonances entre les mesures du DG-2 dans la suite de son mandat et l’identité organisationnelle historique (tableau R15).

Tableau R15 : Dissonances entre les mesures du DG-2 et l’identité organisationnelle historique

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R15.1	« <i>Après y’a que sur la fin... qu’il y a eu un peu ces mouvements un peu... alors ce qu’il y a eu... on va dire pour moi, on a écarté</i> »	Dissonance entre les décisions du DG-2 et

<p>#R15.2</p>	<p><i>[ce cadre] de sa direction. J'ai trouvé ça un peu... ouais, je trouve, ça c'était... ça a pas été top. Je trouve, ça... ça a été... je pense que ça c'était pas stratégique, c'était... comment dire ça ? Ca n'allait pas dans le sens de l'entreprise. »</i></p> <p><i>« Il faisait beaucoup de réunions avec tout le monde [le DG-2]... c'est beaucoup de... c'était surtout beaucoup de réunions... et c'est ça qui est bien... d'être en face-à-face... c'est mieux que d'envoyer une lettre d'information... où on utilise le langage de... de Voltaire, on comprend rien [...] même les S'AFFIRMER hein... enfin, pour moi c'est trop... pfff... c'est trop compliqué en fait... le langage qui est utilisé... pas que je comprenne pas hein... sauf que je trouve que... il est pas adapté... y'a des informations... t'as plus d'images que de textes... enfin je sais pas, chez les autres, les lettres d'information on a envie de les garder, on a envie de les lire... y'a des images marrantes... enfin c'est pas juste des photos du Consul sur le réservoir de Dassys... enfin c'est pas pompeux, voilà, j'ai trouvé le terme... c'est trop pompeux notre communication ! »</i></p>	<p>l'identité organisationnelle historique</p> <p>Congruence partielle entre la manière de communiquer du DG-2 et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R15.3</p>	<p><i>« On a changé l'organisation, on a changé l'organigramme donc au bout d'un moment les gens savent plus trop comment se positionner... et puis, y'avait eu un audit de... sur le personnel, enfin sur la direction technique... sur est-ce qu'il y avait assez de monde, ou pas trop de monde, ou est-ce que les gens étaient utilisés à 100%... etc. Et en plus [le DG-2] va leur dire, ben lui il travaille pas assez là, on va le mettre un peu là... donc ça blesse un peu les susceptibilités... de dire "comment ça ? je travaille pas assez ?" voilà... donc une certaine tension... »</i></p>	<p>Dissonance entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R15.4</p>	<p><i>« Et [à la Saphir], on est obligé chaque fois, changements d'organigramme, re re re restructuration de ceci... ça bouge trop quoi ! Je comprends pas pourquoi à chaque fois ça rechange tout... à un certain moment on va arriver à un point... à un point zéro... c'est-à-dire, à force de changer, on connaîtra plus qu'est-ce qui fait qui, qui fait quoi... Dans mon temps, y'avait Bras de la Plaine et Bras de Cilaos... y'avait des agents du Bras de la Plaine, du Bras de Cilaos... c'était ciblé... aujourd'hui, ben tout le monde fait un petit peu de tout... on</i></p>	<p>Dissonance entre les modifications de l'organigramme et l'identité organisationnelle historique</p>

<p>#R15.5</p>	<p><i>connaît plus qui est responsable de la zone... tu vois, on sait plus... »</i></p> <p><i>« Donc on a mis en place le bon d'intervention informatisé (BI), ce qui moi me fait gagner énormément de temps. Mais peut-être que les gens qui ont besoin de gagner du temps sont surtout les gens de terrain et les managers. C'est eux surtout qui ont besoin de gagner du temps. Et je me suis dit : ben eux, finalement, c'est pas sûr qu'ils aient gagné du temps avec l'informatique. Parce que, quand ils avaient le bon manuel, ils allaient sur le terrain avec le carnet ou avec le bon que leur avait remis leur responsable, et ils faisaient tout manuellement. Pour moi, je gagne du temps, beaucoup plus intéressant, parce que je n'ai plus à déchiffrer : c'était galère pour moi. Je devais deviner ce qu'il y avait marqué dessus parce que c'était pas toujours très bien écrit. Donc de ce côté-là, j'ai gagné du temps mais pour eux, je suis pas sûre. »</i></p>	<p>Dissonance entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R15.6</p>	<p><i>« J'en avais discuté avec [le DG-2] avant son recrutement et... on avait bien décidé que le directeur commercial que l'on recherchait... n'existait pas au sein de l'entreprise... personne n'avait les compétences et puis le sang neuf pouvait arriver à ramener de nouvelles idées... donc ça passait forcément par un recrutement... oui maintenant des tensions parce que... les rôles n'ont pas été très très bien définis dès le départ... et, se retrouvant dans un même bureau... avec trois niveaux de hiérarchie... heu... c'était une situation invivable... ne sachant plus, qui décidait ou... qui devait parler à la place de qui... lorsqu'il y avait une question qui était posée [...] c'est sûr que c'est pas... le mieux qu'on puisse avoir... y'a des choses qu'on a notamment perdues en qualité... mais... à côté de ça, aujourd'hui on cherche le rendement et... le rendement, il est plus ou moins là... »</i></p>	<p>Congruence partielle entre les embauches décidées par le DG-2 et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R15.7</p>	<p><i>« Ma vision, lorsque j'ai été recruté au magasin, c'était de subvenir aux besoins de la Saphir... le client privilégié... et le premier client... pour moi, l'intérêt c'est de... faire en sorte que... on ait du matériel pour réparer nos réseaux... en temps et en heure... au meilleur coût et ainsi de suite... le fait d'avoir</i></p>	<p>Dissonance entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique</p>

<p>#R15.8</p>	<p><i>développé un peu l'activité commerciale, on est venu... titiller un peu la pertinence et l'intérêt sur cette activité... on a plutôt aujourd'hui... guidé le personnel du magasin... vers un développement commercial... plutôt qu'un service rendu à l'entreprise en elle-même... et je... j'en ressens le service un peu dégradé... heu... les services qui font appel à nous le ressentent également... »</i></p> <p><i>« Et puis [le nouveau directeur commercial] est arrivé avec une méthode de travail qui était peut-être un peu... terne pour l'équipe qui était en place... ça n'a pas été très très apprécié... donc tout ça a fait que la situation s'est dégradée... jusqu'au point où... je n'en pouvais plus... donc là j'ai consulté un médecin parce que ça n'allait plus... et... ça a duré 3 mois, le temps que je me refasse... que je mette une carapace... parce que, malgré tout... les choses sont aujourd'hui dépassées... oubliées, non... mais dépassées... on vit avec, on travaille avec... mais elles sont toujours là... »</i></p>	<p>Dissonance entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique</p>
<p>#R15.9</p>	<p><i>« On décide de me mettre une prime... de management en place... qui est versée en fonction des critères de mon directeur... et c'est un peu comme si tous les mois il devait me rencontrer pour savoir et faire le point... pour savoir si j'avais... répondu à ses attentes [...] et voilà, c'était pas forcément ce qu'il avait le plus envie de faire... mais c'était décidé par [le DG-2]... voilà, et au lieu de me convoquer tous les mois pour me dire oui ou non, bien travaillé ou pas travaillé, il l'a pas fait... et pendant 5 ou 6 mois y'a eu rupture de prime... donc ça a fait que dégrader... nos relations... d'autant plus que j'étais moi très axé sur la partie réseau et... lui aurait souhaité un petit peu plus d'investissement de ma part du côté négoce... »</i></p>	<p>Dissonance entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique</p>

2.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R15.1, le salarié interrogé exprime son incompréhension face aux décisions prises sur la fin du mandat du DG-2. Autant il précise qu'il était d'accord avec les premières décisions, autant il évoque une décision plus tardive du DG-2 – l'écartement d'un cadre de sa

direction – qu’il n’a non seulement pas trouvée stratégique pour la Saphir mais qui « *n’allait pas dans le sens de l’entreprise* » selon lui.

Dans l’extrait #R15.2, le salarié interviewé dit avoir apprécié les nombreuses réunions en face-à-face que le DG-2 organisait. Pourtant, il critique néanmoins « *le langage de... de Voltaire* » que celui-ci employait dans ses lettres d’information et dans le S’AFFIRMER et qui n’était « *pas adapté* » et qui rendait « *trop pompeux [la communication de l’entreprise]* » qui devenait peu attractive pour les lecteurs.

Dans l’extrait #R15.3, le salarié interrogé rappelle la confusion dans laquelle les changements de l’organisation et de l’organigramme ont conduit le personnel. Il relate ensuite les suites d’un audit qui devait évaluer la charge de travail des salariés de la direction technique. Il semble qu’en voulant pousser le personnel à la performance, le DG-2 ait pu froisser certaines sensibilités, ce qui a conduit à « *une certaine tension* ».

L’extrait #R15.4 relate la perte d’identité – « *ça bouge trop quoi !* », « *on sait plus* » – que ressent le salarié interrogé du fait du trop grand nombre de changements d’organigramme – « *changements d’organigramme, re re re restructuration de ceci* ». Ce salarié ne trouve plus de sens à tous ces changements et craint une déstabilisation du système – « *on va arriver à un point... à un point zéro* », « *on connaîtra plus qu’est-ce qui fait qui, qui fait quoi* ». Il rappelle l’époque où les agents étaient spécialisés – « *c’était ciblé* » – et oppose cette époque au mandat du DG-2 où « *tout le monde fait un petit peu de tout* » et « *on connaît plus qui est responsable de la zone* » (caractère polyvalent des agents).

Dans l’extrait #R15.5, une administrative non-cadre raconte comment elle a gagné « *énormément de temps* » avec la mise en place du bon d’intervention informatisé (BI) à la Saphir. Cependant, elle souligne que « *les gens qui ont besoin de gagner du temps sont surtout les gens de terrain et les managers* » alors que le BI leur en fait perdre. Ils avaient en effet l’habitude de faire « *tout manuellement* » ce qui représentait une difficulté pour l’administrative en matière de déchiffrage, mais qui faisait gagner du temps aux agents de terrain et aux managers. Elle finit par conclure : « *j’ai gagné du temps mais pour eux, je suis pas sûre.* »

L'extrait #R15.6 décrit le processus de recrutement d'un nouveau directeur commercial dans le mandat du DG-2. Le responsable de service interrogé a été consulté par le DG-2 pour ce recrutement et semble avoir été favorable à la recherche de « *sang neuf* » qui « *pouvait arriver à ramener de nouvelles idées* » d'autant plus que le directeur commercial recherché « *n'existait pas au sein de l'entreprise... personne n'avait les compétences* ». Cependant, ce recrutement d'un cadre extérieur a conduit à « *des tensions parce que... les rôles n'ont pas été très très bien définis dès le départ...* ». Le responsable interrogé s'est retrouvé « *dans un même bureau... avec trois niveaux de hiérarchie* » ce qui a conduit à « *une situation invivable* » car ils ne savaient pas « *qui décidait ou... qui devait parler à la place de qui... lorsqu'il y avait une question qui était posée* ». Cela a mené à une perte de qualité même si « *le rendement, il est plus ou moins là.* »

Dans l'extrait #R15.7, nous avons recueilli les perceptions d'un cadre du magasin qui a vu des dissonances se développer entre l'identité organisationnelle historique (le magasin devait « *subvenir aux besoins de la Saphir... le client privilégié... et le premier client* ») et des mesures du DG-2 (ce dernier a « *guidé le personnel du magasin... vers un développement commercial... plutôt qu'un service rendu à l'entreprise en elle-même* »). Conséquences de ces dissonances, le cadre interviewé ressent un « *service un peu dégradé* » du magasin et il dit que c'est également le ressenti des services internes qui font appel au magasin.

Dans l'extrait #R15.8, le salarié interrogé décrit l'arrivée dans l'entreprise du nouveau directeur commercial et qualifie sa méthode de travail de « *peut-être un peu... terne pour l'équipe qui était en place* ». Il précise que « *ça n'a pas été très très apprécié... donc tout ça a fait que la situation s'est dégradée* ». Dans son cas personnel, la situation l'a même conduit à consulter « *un médecin parce que ça n'allait plus* » et il a eu un arrêt de travail de trois mois le temps de récupérer et de mettre « *une carapace* ». Ce salarié termine son intervention en soulignant que « *les choses sont aujourd'hui dépassées... oubliées, non... mais dépassées... on vit avec, on travaille avec... mais elles sont toujours là* ». Il y a donc une certaine rancœur qui s'est développée puis ancrée dans les mémoires.

L'extrait #R15.9 détaille comment la mise en place par le DG-2 d'une prime de management pour le responsable de service interviewé a conduit à la dégradation de la relation entre ce responsable et son supérieur hiérarchique direct. En effet, ce dernier n'a pas convoqué le responsable tous les mois comme il le devait pour faire un bilan de son activité, ce qui s'est

traduit « *pendant 5 ou 6 mois* » par une « *rupture de prime* ». Cette dégradation de leur relation a été d'autant plus importante que le travail du responsable était historiquement « *très axé sur la partie réseau* » alors que son responsable hiérarchique direct « *aurait souhaité un petit peu plus d'investissement de [sa] part du côté négoce* ».

En synthèse, le tableau R15 nous permet de détailler les dissonances qui se sont développées plus tardivement dans le mandat du DG-2 entre les mesures de ce dernier et l'identité organisationnelle historique. Nous observons notamment : 1) l'écartement d'un cadre de sa direction qui « *n'allait pas dans le sens de l'entreprise* » (extrait #R15.1), 2) le langage employé par le DG-2 dans ses lettres d'information et dans le journal interne mensuel de l'entreprise qui ne reflète pas l'identité de la Saphir (extrait #R15.2), 3) le trop grand nombre de changements de l'organisation et de l'organigramme qui a conduit les salariés à ne savoir « *plus trop comment se positionner* » (extrait #R15.3) ce qui a créé « *une certaine tension* » et une perte relative d'identité par rapport à une époque où « *c'était ciblé* » (extrait #R15.4), 4) la mise en place du bon d'intervention informatisé qui a fait gagner du temps aux administratifs au lieu d'en faire gagner aux agents et aux managers comme c'était le cas dans l'identité organisationnelle historique (extrait #R15.5), 5) le recrutement d'un nouveau directeur commercial qui a créé des tensions et a conduit à « *une situation invivable* » (extrait #R15.6), 6) la décision du DG-2 de pousser le personnel du magasin vers un développement commercial au lieu de seulement subvenir aux besoins internes qui a provoqué une dégradation du service rendu (extrait #R15.7), 7) l'arrivée du nouveau directeur commercial qui a dégradé la situation par sa méthode de travail et créé une certaine rancœur au sein du personnel (extrait #R15.8), 8) la mise en place par le DG-2 d'une prime de management qui a dégradé la relation entre un responsable de service et son supérieur hiérarchique direct (extrait #R15.9). Par ailleurs, nous observons dans certains cas de figure (extrait #R15.9) une situation qui empire du fait que les dissonances entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique interagissent avec les dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique.

En ajoutant les résultats du tableau R15 à ceux des tableaux R13 et R14, nous pouvons voir, dans ces multiples dissonances, une porte ouverte vers un nouveau cadre de référence (au sens de Watzlawick et al., 1975). Cette période de l'histoire de la Saphir pose donc les bases de la création d'une nouvelle identité organisationnelle. Elle va prendre la forme d'un hybride entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique, comme nous le

verrons par la suite. Ainsi, le processus de *sensemaking* qui va suivre sera directement influencé par l'identité organisationnelle en construction, qui apparaît comme un schéma interprétatif influençant sa propre évolution (Gioia et Longenecker, 1994 ; Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002).

2.3.3 Triangulation des données

Dans notre journal de bord, nous avons également trouvé un autre cas de dissonance entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique :

En reprenant mes notes aujourd'hui, je me suis rendu compte qu'une problématique évoquée par [le DGA du DG-2] pourrait être très intéressante d'un point de vue RH. Il s'agit du risque de "rigidification" du "système Saphir" par trop de normalisation.

Une orientation de mes recherches pourrait être : comment accompagner les changements liés à la normalisation des processus de la Saphir et mesurer leurs conséquences sur l'efficacité de ces mêmes processus (output interne) et sur la relation client (output externe).

Extrait de notre journal de bord daté du 26/07/2013

Le risque de « rigidification » du « système Saphir » évoqué dans cet extrait vient des mesures du DG-2 qui donnent de l'importance aux normes ISO dans l'organisation et participent ainsi à sa rigidification.

3. Ambiguïté, résistances et baisse de cohésion

Dans la troisième et dernière partie du chapitre 6, nous allons maintenant détailler l'émergence d'une période d'ambiguïté et ses conséquences au sein de l'organisation Saphir. Ainsi, nous verrons que les dissonances issues de l'intégration des nouvelles logiques identitaires dans l'entreprise ont non seulement bouleversé les perceptions des salariés vis-à-vis de l'organisation et leurs habitudes de travail, mais qu'elles ont également entraîné l'apparition des premiers comportements marqués de résistances et une baisse de cohésion au sein du personnel. Dans le raisonnement que nous détaillerons dans cette partie, ces observations combinées sont caractéristiques du développement d'une organisation aux multiples identités (au sens de Foreman et Whetten, 2002). Nous organiserons nos constats de la manière suivante.

Premièrement, nous allons figurer l'émergence de la période d'ambiguïté à la Saphir à travers le fait que les salariés ne sont plus tout à fait d'accord sur ce qui constitue le cœur de métier de l'entreprise. Après avoir vu dans ces comportements une volonté potentielle de protection de leurs propres intérêts et de préservation de l'estime de soi, nous estimerons que cette ambiguïté est également caractéristique du processus d'identification organisationnelle des salariés dans une entreprise qui est en train de développer de multiples identités. Ainsi, s'ils s'identifient à certains aspects des nouvelles logiques identitaires, l'écart entre leurs identités individuelles et d'autres aspects de ces logiques les conduira à modifier leurs comportements et à développer des résistances au changement.

Deuxièmement, nous détaillerons les premiers comportements marqués de résistances. Nous noterons l'exemple de salariés qui se sont fixés leurs propres priorités, d'autres qui ont décidé de la direction que devaient prendre leurs efforts, ou de salariés qui ont contredit ouvertement le DG-2 et l'ont fait changer d'avis. Par la suite, nous mettrons en évidence un point commun entre la plupart des comportements de résistances : ils faisaient sens aux yeux des salariés qui les adoptaient. Ainsi, nous verrons que les comportements de résistances étaient notamment liés au risque sanitaire lié à l'eau potable, à la préservation de la relation avec les clients, à la déstabilisation de l'organisation à cause d'un organigramme inefficace. Cela nous poussera à comparer ces comportements à des formes de protection des salariés vis-à-vis de leur organisation ou à une implication du personnel dans le « changement du changement » (Balogun et Johnson, 2004 ; Cintas et al., 2016). Il s'agira donc de chercher ce que ces résistances peuvent apporter au processus d'amélioration continue de l'organisation.

Troisièmement, nous constaterons une baisse de cohésion au sein du personnel. Ainsi, nous verrons que l'intégration de nouveaux directeurs issus du secteur privé, la part grandissante des effectifs de « *moins de 3 à 4 ans de boîte* », le vieillissement du personnel en poste et le projet de transformation de la Saphir en SPL ont induit la formation de clans au sein du personnel. Nous constaterons que ce processus, que nous nommerons Clanification dans cette thèse, s'est intensifié dans la suite du changement organisationnel. Il a provoqué un effritement progressif de « *l'esprit de famille* » de la Saphir même si les clans ont continué à agir dans le respect des règles du système. En opposition avec le pouvoir en place, ces clans ont néanmoins communiqué explicitement au sein de l'organisation et proposé des visions alternatives au lieu de simplement saboter le point de vue des autres groupes. Nous

chercherons donc, dans le chapitre suivant, à évaluer les impacts de ces clans sur la transformation de la Saphir.

3.1 Émergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir

Nous verrons dans un premier temps qu'une période d'ambiguïté a émergé à la Saphir du fait du développement de dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte, l'identité organisationnelle historique et les apports du DG-2. Nous allons figurer cette ambiguïté notamment avec des extraits d'entretiens qui montrent que les salariés n'étaient plus tout à fait d'accord sur ce qui constituait le cœur de métier de leur entreprise. C'est un peu comme s'ils cherchaient à souligner que leur travail était directement rattaché au cœur de métier de la Saphir, ce qui témoigne d'une volonté de protection de leurs propres intérêts (Dent et Goldberg, 1999) et de préservation de l'estime de soi (Albert et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Scott et Lane, 2000). Pourtant, nous estimerons que cette ambiguïté est également caractéristique du processus d'identification organisationnelle des salariés dans une entreprise qui est en train de développer de multiples identités. Ce processus les amène à s'identifier à certains aspects des logiques identitaires en présence et à modifier leurs comportements en fonction de ces logiques. Cela peut notamment mener au développement de résistances au changement.

3.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R16 regroupe des verbatim caractéristiques de l'émergence d'une période d'ambiguïté au sein de la Saphir.

Tableau R16 : Émergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R16.1	« On a un outil, nous, au technique, qui évolue... donc il faut s'adapter... donc ça va aussi également... donc là, c'est pas d'ordre humain, c'est pas d'ordre... c'est simplement qu'il faut aussi aujourd'hui être un petit peu à la page et la direction technique, c'est le cœur de métier... cœur de métier qui a peut-être été un peu oublié... peut-être qu'il y a un an, on a oublié qu'on faisait de l'eau... d'accord... donc il faudrait peut-être recentrer un peu l'activité parce que... de façon administrative, on est quand même staffé... alors, est-ce qu'on est trop ou pas	La direction technique comme cœur de métier

#R16.2	<p>assez ? ça je... je sais pas... »</p> <p>« Avant toute chose, on est proche des agriculteurs... les agriculteurs, c'est notre... aujourd'hui, c'est notre matière première... au service irrigation et c'est surtout la matière première de l'entreprise... de la Saphir... donc sans agriculteurs aujourd'hui, y'a plus de Saphir... y'a plus de Saphir et y'a plus de service irrigation, y'a plus de magasin... donc on va dire, c'est notre matière première et... la matière première il faut... il faut qu'il y en ait... donc pour en avoir, il faut l'entretenir... il faut en produire... il faut l'aider à pousser, à grandir... donc on doit être plus solidaire... avec les agriculteurs dans leurs moments de difficultés, moments de détresse... moments où ils ont besoin de subventions, où ils ont besoin d'argent... »</p>	La relation avec les agriculteurs comme cœur de métier
#R16.3	<p>« Donc y'a plus de 25 ans que je suis à la Saphir donc j'ai quand même vu les changements... les changements au niveau du service clientèle... et au niveau de la Saphir. Je te parlerai plus de changements dans le service clientèle... parce que... pour moi, c'est un cœur de métier, c'est quelque chose de très important pour la Saphir. »</p>	Le service clientèle comme cœur de métier
#R16.4	<p>« J'avais constaté qu'à la Saphir, il manquait cruellement de... on n'avait aucune approche commerciale en fait... on restait purement technicien. Donc même si c'est le cœur de métier, c'est important, mais on voit bien que... commercial, c'est... aussi une phase intéressante... Par contre voilà, y'a pas eu de... y'avait pas un poste à pourvoir... c'était un... une initiative de créer cette direction »</p>	L'activité purement technicienne comme cœur de métier
#R16.5	<p>« Faut dire : la maintenance à la Saphir, on est la plus petite équipe... c'est-à-dire y'a plus de secrétaires que de gars qui s'occupent de la maintenance alors que c'est le cœur de métier... je veux dire : y'a plus de personnes qui bossent aux RH... que de gars qui s'occupent de... la communication, l'automatisme, alors qu'aujourd'hui tous nos systèmes sont automatisés, etc. »</p>	Le service maintenance comme cœur de métier
#R16.6	<p>« C'est ce que je disais au départ, le cœur de métier, on bouge pas trop... à part tout ce qui est un peu électrique où il y a des évolutions technologiques... hein, tout ce que je disais automates, pompes, etc. mais bon les moteurs, ça je suis pas</p>	L'activité liée aux automates, aux pompes et aux moteurs comme cœur

#R16.7	<p><i>trop... mais les nouveaux moteurs, c'est sûr qu'il y a de l'évolution, pour un gain, je sais pas si y'a un gain palpable comme ça. »</i></p> <p><i>« ...processus d'intégration du personnel de la Saphir au sein de la SPL... structure qui n'est encore aujourd'hui pas... existante, même si sur le papier ou dans les esprits, elle est déjà bien présente mais pas existante parce que... on a... la société n'existe pas encore au titre d'entreprise... d'accord... on est bien d'accord hein... alors donc on est au courant des statuts... on a un certain nombre d'éléments sur les activités sur lesquelles la SPL va œuvrer... sauf que, ce qui nous manque un petit peu, ce sont les modalités d'intégration du personnel notamment... dans cette nouvelle structure. »</i></p>	<p>de métier</p> <p>Ambiguïté dans l'existence et le développement de la SPL à venir</p>
--------	--	--

3.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R16.1, le salarié interrogé définit la direction technique comme le cœur de métier de l'entreprise. Il explique pourquoi il estime que ce dernier a d'ailleurs « *peut-être été un peu oublié* », le personnel consacré à l'administration de la Saphir ayant été augmenté au contraire de celui de la direction technique – « *on a oublié qu'on faisait de l'eau* ».

Dans l'extrait #R16.2, le salarié interviewé rappelle l'importance des agriculteurs pour la Saphir. Ils apparaissent comme sa « *matière première* » et il s'agit donc pour l'entreprise de « *l'entretenir... il faut en produire* » et d'être « *plus solidaire* », notamment de « *leurs moments de difficultés, moments de détresse* ». À travers son intervention, ce salarié souligne aussi l'importance de son service – il fait partie du service irrigation – pour l'entreprise.

L'extrait #R16.3 présente le service clientèle comme « *un cœur de métier* ». Pour le salarié interrogé, le service clientèle est donc « *quelque chose de très important pour la Saphir* ».

L'extrait #R16.4 expose le raisonnement d'un salarié responsable de service devenu directeur sous le mandat du DG-2. Bien qu'il considère le cœur de métier de l'entreprise comme purement technicien, il souligne combien il était intéressant d'ajouter une approche commerciale à la Saphir qui en « *manquait cruellement* ».

Dans l'extrait #R16.5, le salarié interviewé s'étonne du fait que, bien que la maintenance soit le cœur de métier de l'entreprise selon lui, c'est aussi « *la plus petite équipe* ». Il souligne qu'il y a « *plus de secrétaires que de gars qui s'occupent de la maintenance* » « *alors qu'aujourd'hui tous [les] systèmes sont automatisés* ».

L'extrait #R16.6 fait apparaître le cœur de métier de la Saphir en lien avec les automates, les pompes et les moteurs. Selon le salarié, il n'a pas beaucoup changé « *à part tout ce qui est un peu électrique où il y a des évolutions technologiques* ».

Dans l'extrait #R16.7, le salarié interviewé, cadre et membre du CDE, évoque l'ambiguïté qui règne autour de l'existence et du développement de la SPL à venir. Ainsi, l'organisation n'a pas encore d'existence juridique même si elle est déjà bien présente « *sur le papier ou dans les esprits* ». De plus, si des éléments sont connus concernant ses futurs statuts, les modalités d'intégration du personnel en son sein ne sont pas encore spécifiées, ce qui participe aux inquiétudes.

En synthèse, le tableau R16 nous montre que, du fait des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires, le contexte, les apports du DG-2 et l'identité organisationnelle historique, une période d'ambiguïté est en train d'émerger à la Saphir. Notamment, les salariés ne sont plus tout à fait d'accord sur ce qui constitue le cœur de métier de l'entreprise. Il peut s'agir de la direction technique (extrait #R16.1), du service irrigation (extrait #R16.2), du service clientèle (extrait #R16.3), d'une approche purement technique (extrait #R16.4), du service maintenance (extrait #R16.5) ou de la part d'activité liée aux automates, aux pompes et aux moteurs (extrait #R16.6). Par ailleurs, le projet de transition de la Saphir vers la SPL semble lui aussi participer à l'ambiguïté ambiante (extrait #R16.7).

Nous pouvons voir dans les comportements des salariés détaillés dans le tableau R16 une volonté de protection de leurs propres intérêts et de préservation de l'estime de soi. Pourtant, nous estimons que l'ambiguïté dans la définition du cœur de métier de l'entreprise est également caractéristique du processus d'identification organisationnelle des salariés dans une entreprise qui est en train de développer de multiples identités (Rondeaux et Pichault, 2012). Ainsi, s'ils s'identifient à certains aspects des nouvelles logiques identitaires, l'écart entre leurs identités individuelles et d'autres aspects de ces logiques peut les conduire à modifier leurs comportements et à développer notamment des résistances au changement.

3.1.3 Triangulation des données

L'apparition de cette période d'ambiguïté à la Saphir est également mise en exergue dans l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) réalisée en 2014 à la demande de l'entreprise par un centre indépendant spécialiste de l'accompagnement psychosocial. Cette évaluation est basée sur 85 entretiens, ce qui représente une participation de 94% du personnel de la Saphir. Ainsi, dans sa synthèse, elle souligne notamment que « quatre salariés ont été identifiés, au cours des entretiens, en situation de mal-être ou de souffrance ». Des manques managériaux sont exprimés en matière de soutien hiérarchique, d'écoute, de concertation, de reconnaissance, de considération et de présence du management de proximité sur le terrain. Des conflits de rôles sont aussi soulignés entre divers niveaux hiérarchiques, dont les missions et responsabilités ne sont pas toujours bien définies. Par ailleurs, il y a beaucoup d'outils d'information, mais une sensation de rétention, de non-transparence, qui entretient les rumeurs au sein de l'entreprise. Entre la direction et les agents, la communication devrait se mettre à niveau. Entre les agents et la direction, le personnel a le sentiment largement partagé de ne pas être écouté. De plus, l'évaluation des RPS montre un sentiment d'injustice reposant sur une incohérence des salaires, primes et avantages. La répartition de la charge de travail est souvent critiquée : certains secteurs seraient en surcharge, d'autres en sous-charge. L'effectif administratif est perçu par beaucoup comme trop important par rapport à l'effectif technique. L'ensemble de ces éléments participe au sentiment de confusion qui habite les salariés. Notamment, l'insécurité vis-à-vis de la conduite du changement apparaît comme l'un des cinq déterminants professionnels problématiques qui ressortent de cette étude.

Par ailleurs, la période d'ambiguïté est accentuée par des problèmes de communication que nous avons consignés dans notre journal de bord. Notamment, le 18 juin 2013, un salarié non-cadre nous a fait part d'un comportement qu'il observe dans plusieurs services de la Saphir : des collègues d'un même bureau ont tendance à s'envoyer un courriel pour se demander quelque chose au lieu de simplement s'adresser la parole. Il s'ensuit des incompréhensions et des malentendus sur ce qui motive un tel comportement, et ce salarié estime que cela participe aux dysfonctionnements constatés en interne.

Ainsi, nous avons noté dans notre journal de bord :

Les problématiques rencontrées par la Saphir ne découlent pas d'un manque de compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise mais plutôt d'un manque de mise en cohérence des compétences existantes actuellement. Je pense que la Communication a un rôle fondamental dans cette mise en cohérence de ces compétences, notamment en termes de savoir-être.

De plus, avec le nombre de cadres présents dans l'entreprise versus le nombre de salariés non-cadres, il y a plus souvent de discussions stratégiques autour d'une table que d'actions réelles et d'avancement de projets.

Extrait de notre journal de bord daté du 21/08/2013

Cet extrait s'ajoute à celui du 18 juin 2013 et pointe du doigt la communication ainsi que le savoir-être comme facteurs participants au développement des problématiques de la Saphir, notamment la période d'ambiguïté. Les complications dans la communication interne vont par exemple créer des difficultés de mise en cohérence et de mobilisation des compétences existantes à la Saphir pour trouver des solutions à ces problématiques.

3.2 Apparition des premiers comportements marqués de résistances

Cette sous-partie va faire le lien entre les dissonances observées dans la partie précédente, l'émergence d'une période d'ambiguïté et l'apparition des premiers comportements marqués de résistances. Nous observerons ces comportements de résistances chez des salariés qui ont fixé eux-mêmes leurs priorités, chez d'autres qui ont décidé de la direction que devaient prendre leurs efforts, ou chez des individus qui ont contredit ouvertement le DG-2. Pourtant, nous verrons que le point commun entre la plupart de ces comportements de résistances est qu'ils faisaient sens aux yeux des salariés qui les adoptaient. Ils n'étaient pas dus à une baisse de légitimité du DG-2 et à l'apparition de réactions émotionnelles négatives ou à la seule psychologie des individus (Kanter, 1983 ; Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 2004). Ainsi, les comportements de résistances concernaient notamment le risque sanitaire lié à l'eau potable, la préservation de la relation avec les clients, et la déstabilisation de l'organisation à cause d'un organigramme inefficace. Nous proposerons donc de les considérer davantage comme des comportements de protection des salariés vis-à-vis de leur organisation, ou comme une forme de contre-proposition de la part du personnel (Ford et al., 2008) ou encore comme l'implication du personnel dans le « changement du changement » (Balogun et Johnson, 2004 ; Cintas et al., 2016). Il s'agira de dépasser les causes apparemment psychologiques des résistances observées pour nous intéresser à ce qu'elles peuvent apporter au processus d'amélioration continue de l'organisation.

3.2.1 Recueil des perceptions des salariés

Suite à l'observation de dissonances dans les tableaux R13, R14, R15 et de l'émergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir (tableau R16), les premiers comportements marqués de résistances sont apparus. Le tableau R17 nous permettra non seulement de les décrire dans leur diversité mais également de les comprendre en les remettant dans leur contexte.

Tableau R17 : Apparition des premiers comportements marqués de résistances

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R17.1	« Y'avait une priorité qui était donné à l'eau potable, même si c'était pas toujours l'avis de la Direction mais c'était ma position en tant que directeur, puisque c'est un service public. Un risque sanitaire connu et reconnu. Donc j'estimais qu'on ne pouvait pas... heu... déroger à la règle. Donc y'avait un intérêt particulier à répondre aux besoins sur la partie eau potable même si c'était en termes de chiffre d'affaires... loin d'être le plus intéressant. »	Résistance d'un salarié cadre qui définit ses propres priorités
#R17.2	« Une fois, j'ai dit [au DG-2] : 'le service irrigation c'est le poumon de la Saphir... si vous le fermez, on n'aura plus de relation avec le monde agricole...' Il m'a répondu : 'tu es pas le premier à me dire ça... il faut que je travaille là dessus.' Il a vu après que quand même c'est le service irrigation... c'est un lien, c'est eux qui attirent, qui ont un lien avec les agriculteurs... avec la chambre d'agriculture et tout... qui ont une relation... demain, si on ferme le service irrigation à la Saphir... on n'a plus de contact avec les agriculteurs »	Résistance d'un salarié non-cadre qui contredit une décision du DG-2
#R17.4	« L'informatique est en train de tuer tout le système de travail... c'est un outil impeccable d'accord, mais il est en train de tuer tout notre système de travail... c'est la partie relationnelle qu'on perd... oui, voilà ! C'est important dans une entreprise... c'est important... je sais pas... imagine là, t'es dans ton bureau, tu parles pas avec personne... et le soir, tu rentres... t'as envie de travailler comme ça ? Non ! Il faut que t'arrives dans ton lieu de travail avec un sourire... t'as plus envie... ben tout le monde est comme ça... tout le monde ressent ça... y'a plus... y'a plus l'ambiance, y'a plus rien... »	Résistance d'un salarié non-cadre face à l'informatique

#R17.5	<p>« Les gens se sont serrés les coudes au départ... La réponse a été... ‘on va tous s’unir, on va faire front, on va s’aider...’ Le fait de réussir à les faire travailler 2 heures de plus par semaine... c’était une sorte d’exploit... On avait mis les journées de solidarité, les gens travaillaient, ils faisaient tout et n’importe quoi... c’était une bonne chose... ça avait permis de rappeler aux gens qu’ils sont payés mais qu’on peut leur demander de faire autre chose que leur métier habituel... pour le bien de l’entreprise et... c’était très sympa d’ailleurs... et puis ensuite... moi, à l’époque, on m’avait reproché qu’il y avait une mauvaise ambiance à la direction technique [...] les gens voilà... vont... vont faire leur boulot, mais vont rechigner... »</p>	<p>Résistance des salariés dans la réalisation de leurs tâches habituelles</p>
#R17.6	<p>« Il faut qu’on attende que le support papier arrive chez nous pour clôturer notre affaire... mais c’est seulement le support papier... donc moi j’ai décidé que dès que l’affaire est faite au niveau informatique... je clôture mon affaire... le papier, il arrive, il arrive pas, ça perturbe plus mon travail... et j’y remédie pour ne pas retarder mon chiffre au niveau de ma qualité... parce que ça peut prendre du temps [...] la secrétaire n’est pas là, y’a une remplaçante qui ne connaît pas le système... ça prend une semaine... donc si j’attends que le papier me revienne pour clôturer mon affaire, je vais perdre du temps et ça va fausser inutilement mon chiffre »</p>	<p>Résistance d’un salarié non-cadre au système de validation interne</p>
#R17.7	<p>« Y’a 15 ans de ça, tu pensais pas ça : la Saphir, c’était... un navire qui traçait sa route quoi... ensuite, on savait plus dans quel sens on voulait aller... dans le Nord, dans le Sud, dans l’Ouest... peut-être on avait trop de personnel dans l’entreprise... c’était pas la même structure qu’avant... Ils ont mis des bonnes personnes à la mauvaise place... y’a ça aussi... le gars est soudeur, on l’a mis au bureau... celui du bureau, on l’a mis à la soudure... n’importe quoi, quoi... »</p>	<p>Résistance d’un salarié non-cadre face au changement d’organigramme</p>
#R17.8	<p>« Peut-être aussi, la direction... a fait trop de services... service ceci, service cela... dans le temps y’avait peut-être 2 directeurs, aujourd’hui, y’a je sais pas combien... avant, y’avait que 2 directeurs... un DGA et un DT... rien d’autre en dessous [...] mais après, peut-être à force de trop changer l’organigramme...</p>	<p>Résistance d’un salarié non-cadre face au changement d’organigramme</p>

#R17.9	<p><i>casser... recoller... ça... ça a déstabilisé les choses... »</i></p> <p><i>« Là, tu vois ma vision des choses... j'espère... donc... comme je l'ai dit hein... ça tourne ? ça tourne toujours ? ... moi, ça peut enregistrer hein... moi... voilà, on va dire... je me suis mis du côté syndical et machin... ça c'est une chose, ça c'est dans le but de défendre les intérêts propres aux salariés... sans mettre en péril quoi que ce soit... si vous avez envie de mettre en péril, ben ce sera sans moi... »</i></p>	<p>Résistance d'un salarié non-cadre pour défendre les intérêts des salariés</p>
#R17.10	<p><i>« Ma plus grosse mission lorsque j'ai été nommée Responsable QSE, ça a été de... de nettoyer tout ça... de simplifier le système, de faire en sorte que les gens adhèrent un peu plus et de faire comprendre aux gens que... le système Qualité... il est là pour aider... et pas pour venir en plus du travail de tous les jours... donc c'était là vraiment d'écrire ce qu'on fait... et ça... ça a été très compliqué. J'ai beaucoup accompagné les gens... j'ai... voilà... j'ai insisté, j'ai... alors, il a fallu être tenace... il a fallu garder son sang-froid... parce qu'on a des pilotes de processus qui sont... coriaces, machos... et... qui veulent pas entendre... donc voilà, c'était... après voilà, il a fallu que je fasse mes preuves... prouver toujours plus que ce que je dis, ben c'est... j'ai pas inventé, c'est pas pour faire mon intéressante, c'est vraiment... voilà. Donc c'était tous les jours... gagner en légitimité... auprès... des pilotes. »</i></p>	<p>Résistance des pilotes de processus qualité face à la mise en œuvre des normes</p>
#R17.11	<p><i>« Bon alors, ça prend du temps quand même... parce que si on a des PV de réunion qui arrivent tous les quatre matins... et qu'ils font 15 pages, on va pas se les coltiner... on fait plus rien sinon... (rire)... donc l'information est là mais... voilà. Il y a beaucoup d'informations notamment sur les... PV de CDE... y'a peut-être... trop d'informations, trop de détails... parce que quand on a un PV qui fait 7-8 voire 12 pages... on retrace tout donc... (rire)... voilà. Donc ça prend du temps pour lire. »</i></p>	<p>Résistance face à la masse d'informations à lire dans les PV</p>

3.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans le tableau R17, nous reprenons des verbatim déjà employés dans une étude précédente (Boyer, 2017) en les complétant avec d'autres extraits qui nous permettront de mieux

comprendre les résistances au changement qui ont émergé au moment de la période d'ambiguïté étudiée à la Saphir.

Dans l'extrait #R17.1, le salarié interrogé indique que, malgré la décision du DG-2 de sortir des marchés d'eau potable et de recentrer la Saphir sur l'eau brute, il continuait à donner la priorité à ses missions liées à l'eau potable. Il précise même que « *c'était [sa] position en tant que directeur* » alors que c'était « *loin d'être le plus intéressant* » « *en termes de chiffre d'affaires* ». Il justifie cette résistance de sa part en soulignant le risque sanitaire lié à l'eau potable qui est un service public.

L'extrait #R17.2 relate l'échange du salarié interviewé avec le DG-2. Il résiste au projet du DG-2 de fermeture du service irrigation en soulignant la perte que cela représenterait au niveau de la relation de l'entreprise avec ses clients agriculteurs. Cet extrait semble également montrer que d'autres salariés ont émis le même avis. Le salarié interviewé a donc participé à faire changer d'avis le DG-2 pour préserver le lien avec les agriculteurs mais aussi avec la chambre d'agriculture.

Dans l'extrait #R17.4, un salarié non-cadre explique pourquoi selon lui « *l'informatique est en train de tuer tout le système de travail* » de l'entreprise malgré le fait que ce soit « *un outil impeccable* ». « *C'est la partie relationnelle qu'on perd* » et le salarié interrogé détaille ce que serait une Saphir sans relationnel. Il souligne également que l'ambiance de travail est déjà atteinte à cause de l'informatique et que « *tout le monde ressent ça* ».

L'extrait #R17.5 rappelle qu'au début du changement organisationnel radical mené par le DG-2, « *les gens se sont serrés les coudes* ». Il rappelle aussi l'« *exploit* » du DG-2 qui avait réussi à faire travailler les salariés deux heures de plus par semaine. L'implication du personnel se voyait dans « *les journées de solidarité* » mais également parce qu'ils faisaient « *tout et n'importe quoi* » comprenant ainsi « *qu'on peut leur demander de faire autre chose que leur métier habituel... pour le bien de l'entreprise* ». Cependant, l'extrait se termine par l'évocation des résistances des salariés qui ont émergé dans la suite du mandat du DG-2 – « *les gens voilà... vont... vont faire leur boulot, mais vont rechigner* » – ce qui a entraîné notamment « *une mauvaise ambiance à la direction technique* ».

Dans l'extrait #R17.6 montre le cas d'un salarié non-cadre qui adopte une forme subtile de résistance vis-à-vis des règles en vigueur à la Saphir. Il a décidé de son propre chef de « *ne pas retarder [son] chiffre au niveau de [sa] qualité* » en éliminant de son mode de fonctionnement une étape obligatoire de contrôle – l'attente de la confirmation papier pour clôturer une affaire : « *le papier, il arrive, il arrive pas, ça perturbe plus mon travail* ». Le salarié interrogé explique les pertes de temps qui peuvent arriver avant qu'il reçoive la confirmation papier et justifie son choix personnel par le fait que « *ça va fausser inutilement [son] chiffre* ».

L'extrait #R17.7 rappelle qu'il y a « *15 ans de ça* », la Saphir était « *un navire qui traçait sa route* ». Cependant, le salarié interrogé précise que, par la suite, « *on savait plus dans quel sens on voulait aller* » ce qui reprend les conclusions du tableau R16. Il critique ensuite le DG-2 dans ses choix de réorganisation de l'organigramme – « *n'importe quoi, quoi* » – qui « *ont mis des bonnes personnes à la mauvaise place* ».

Dans l'extrait #R17.8, le salarié non-cadre interviewé critique les choix de réorganisation de l'organigramme du DG-2 et rappelle que « *dans le temps y'avait peut-être 2 directeurs, aujourd'hui, y'a je sais pas combien* ». Il estime qu'il y a « *trop de services... service ceci, service cela...* » et qu'« *à force de trop changer l'organigramme... casser... recoller... ça, ça a déstabilisé les choses* ».

Dans l'extrait #R17.9, un salarié non-cadre explique pourquoi il s'est « *mis du côté syndical* ». Cette résistance qu'il adopte vis-à-vis de la direction, il la développe « *dans le but de défendre les intérêts propres aux salariés* » mais il précise bien qu'il ne s'agit pas pour autant pour lui de « *mettre en péril quoi que ce soit* ». Notons que le salarié semble un peu gêné de parler de son engagement syndical alors qu'il est enregistré – « *ça tourne ? ça tourne toujours ? ... moi, ça peut enregistrer hein... moi... voilà, on va dire* ».

L'extrait #R17.10 est un témoignage du responsable QSE qui raconte les efforts qu'il a dû mettre en œuvre pour diminuer les résistances des salariés face au système qualité en simplifiant le système et en montrant qu'il ne devait pas venir en plus du travail effectué. Le responsable QSE précise qu'il s'est heurté aux résistances des pilotes de processus qu'il a contournées en cherchant un peu plus chaque jour à gagner en légitimité auprès d'eux.

Dans l'extrait #R17.11, un cadre membre du CDE exprime ses réticences à lire tous les PV de réunions du fait de « *trop d'informations, trop de détails* » et donc de la perte de temps que cela pourrait représenter pour lui dans son travail quotidien.

En synthèse, le tableau R17 nous permet d'étudier les premiers comportements marqués de résistances qui apparaissent dans le mandat du DG-2 suite à l'intégration de nouvelles logiques identitaires (tableau R12) qui ont conduit à l'apparition de dissonances au sein de la Saphir (tableaux R13, R14, R15). Nous y voyons plusieurs comportements individuels de salariés cadres et non-cadres qui se fixent leurs propres priorités (extraits #R17.1, #R17.6, #R17.9, #R17.11) allant dans une autre direction que celle indiquée par le DG-2 (extraits #R17.1, #R17.2, #R17.6, #R17.9, #R17.10, #R17.11) pas forcément parce que ces alternatives sont profitables pour l'entreprise (extraits #R17.1, #R17.6, #R17.10, #R17.11) mais parce qu'elles ont du sens à leurs yeux (extraits #R17.1, #R17.2, #R17.4, #R17.6, #R17.7, #R17.8, #R17.9, #R17.11). Ces salariés contredisent parfois ouvertement le DG-2 (extraits #R17.2, #R17.7, #R17.8) l'amenant même à changer ses projets dans certains cas (extrait #R17.2). Dans d'autres cas, certaines résistances cherchent à défendre les intérêts des salariés (extrait #R17.9) quand d'autres demeurent cependant sans explications (extraits #R17.5, #R17.10). Les thèmes qui font sens aux yeux des salariés et qui les poussent à résister sont : le risque sanitaire lié à l'eau potable (extrait #R17.1), la préservation de la relation avec les agriculteurs et la chambre d'agriculture (extrait #R17.2), la protection de l'ambiance de travail (extrait #R17.4), la sauvegarde de son chiffre mensuel (extrait #R17.6), la déstabilisation de l'organisation à cause d'un organigramme inefficace (extraits #R17.7, #R17.8), la défense des intérêts des salariés (extrait #R17.9), et le gain de temps (extrait #R17.11).

Nous pouvons noter un point commun entre la plupart des comportements de résistances décrits dans le tableau R17 : ils font sens aux yeux des salariés qui les adoptent. Ils ne sont donc pas dus à une baisse de légitimité du DG-2 et à l'apparition de réactions émotionnelles négatives ou à la seule psychologie des individus (Kanter, 1983 ; Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 2004). Ainsi, nous proposons de considérer ces comportements de résistances davantage comme des comportements de protection des salariés vis-à-vis de leur organisation. Il est aussi possible de les considérer comme une forme de contre-proposition de la part du personnel (Ford et al., 2008) ou encore comme l'implication du personnel dans le « changement du changement » (Balogun et Johnson, 2004 ; Cintas et al., 2016). Il s'agit donc de dépasser les causes apparemment psychologiques des résistances observées pour nous

intéresser à ce qu'elles peuvent apporter au processus d'amélioration continue de l'organisation.

Deux nouvelles catégories de salariés apparaissent également à ce moment de l'histoire de la Saphir : les Oubliés (Ou), qui ne comprennent plus le changement ou qui ne se retrouvent plus en lui et les Nouveaux rebelles (Nr). 'Nouveaux', car il s'agit pour la plupart de Salariés émergents qui ont révisé leur position par rapport au DG-2 et 'rebelles', car ils ne partagent plus tout à fait sa vision du changement.

3.2.3 Triangulation des données

L'apparition des premiers comportements marqués de résistances nous a donné l'idée de développer une typologie pour rendre compte de la diversité de comportements des salariés de la Saphir. Cette idée est développée comme suit dans notre journal de bord :

Développer une typologie de salariés dans ma thèse serait tout à fait intéressant dans un contexte de changement, notamment concernant les projets développés par la Direction.

Ainsi, certains salariés vont :

- rejeter totalement les projets développés par la Direction*
- assimiler totalement...*
- développer de nouvelles voies face aux projets de la Direction*

Bien sûr, c'est caricatural car l'aspect "total" est un peu trop absolu. C'est la difficulté de définir une typologie de comportements pour un groupe de salariés et cette difficulté est augmentée du fait de la multitude des nouveaux projets qui ne trouveront jamais les mêmes adeptes...

Ce serait intéressant de voir comment développer une typologie complexe mais intelligente qui permettrait de prendre en compte la diversité des comportements des salariés de la Saphir dans le cadre de ma thèse...

Extrait de notre journal de bord daté du 20/08/2013

Cette réflexion, issue de notre journal de bord, est à l'origine de la typologie des comportements de résistances que nous allons développer dans cette thèse et qui sera détaillée dans le chapitre 8.

3.3 Baisse de cohésion au sein du personnel

En plus des comportements de résistances détaillés ci-dessus, nous observons également une baisse de cohésion au sein du personnel suite à l'émergence de la période d'ambiguïté décrite précédemment. Les nouveaux directeurs issus du secteur privé, la part grandissante des effectifs de « moins de 3 à 4 ans de boîte », le vieillissement du personnel en poste et le projet de transformation de la Saphir en SPL induisent par ailleurs la formation de clans au sein du personnel. « *L'esprit de famille* » qui était caractéristique de la Saphir commence donc à s'effriter au profit du développement d'une certaine « *concurrence* » entre les salariés. Ces clans, que l'on peut voir comme des « enclaves » de salariés (Leeds, 1964 ; Courpasson et al., 2012), sont en opposition avec le système de pouvoir en place mais continuent cependant à agir dans le respect des règles du système. Ils communiquent explicitement au sein de l'organisation et proposent des visions alternatives au lieu de simplement saboter le point de vue des autres groupes. Il s'agira donc de considérer l'évolution de ces clans et leur impact sur la transformation de l'entreprise dans le chapitre 7.

3.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Nous avons regroupé dans le tableau R18 des extraits d'entretiens qui témoignent d'une baisse de cohésion au sein du personnel à la fin du mandat du DG-2.

Tableau R18 : Baisse de cohésion au sein du personnel

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R18.1	« <i>Ce que je veux dire par là, c'est qu'on a quand même 25% de nos effectifs... qui ont moins de 3 à 4 ans de boîte quoi... donc y'a un choc culturel, puisque c'est quasiment plus de jeunes... salariés que des plus anciens entre guillemets... et donc, le côté partage... moi je pense qu'il s'est un peu effrité. C'est un peu mon sentiment [...] je pense qu'avec déjà un changement d'effectif, avec ces personnes-là, on a une population qui a été modifiée, une pyramide des âges qui évolue... et on a... une population qui vieillit également, si tu as vu un peu les chiffres [...] mais aujourd'hui, avec ces 25% qui intègrent l'entreprise, est-ce que ces 25% ont la reconnaissance des anciens ? Je ne sais pas. Donc... on parle de génération 2.0... générations X, Y ou tout ce que tu veux... y'a des vagues... »</i>	Baisse de cohésion au sein du personnel suite aux nouvelles embauches

#R18.2	<p>« C'est un peu le sentiment que j'en ai... c'est moins de... moins d'unité entre les gars... autant ils se sont serrés... les coudes un moment... autant là... j'ai l'impression, c'est plutôt tendance à râler les uns envers les autres... enfin y'a... il peut y avoir des clans qui se marquent... après, on a aussi un changement des équipes... les gens ont vieilli... oui, ont pris de l'âge (rire)... oui, c'est un fait, malheureusement... et les caractères changent... les caractères s'affirment, les personnalités changent... et du coup, ben... et puis quand on est à quelques années de la retraite... on est peut-être un peu... moins peureux que quand on commence sa carrière... y'a plus de caractère, y'a plus d'expérience... et on dit peut-être plus facilement ce qu'on a sur le cœur... on ressent pas les choses de la même façon »</p>	<p>Baisse de cohésion du personnel suite à l'acquisition d'expérience des salariés</p>
#R18.3	<p>« C'est vrai que moi, de mon point de vue, je trouve que ça s'est un peu... étiolé au fil du temps... déjà... avec l'annonce SPL, je pense que ça a commencé à... ben voilà, les gens ont commencé à se poser des questions donc forcément quand t'es dans une période de... d'interrogations, t'es peut-être moins... ouverts avec les autres... j'ai senti qu'il y avait un peu de... concurrence »</p>	<p>Baisse de cohésion du personnel du fait de l'entrée dans une période d'interrogations</p>
#R18.4	<p>« Et c'est vrai aussi qu'au fil du temps... j'ai appris aussi que... tout ça, c'était peut-être de l'hypocrisie en fait [...] ben, ce que moi je ressentais... finalement après j'avais des échos de <u>plusieurs</u> personnes qui faisaient que ça remettait en question ma perception... et que je me disais : "ben, finalement ce que je ressentais, en fait non..." c'est y'a beaucoup de personnes qui sont hypocrites et qui ont l'air d'être super [...] alors qu'en fait dans ton dos... aie ! tu vois ? [...] Parce qu'au début quand t'arrives, tu connais personne donc, pour toi ça semble "wahou! purée!" mais après au fil du temps, tu apprends à connaître les gens et tu... ben voilà... tu vois, quand ils te parlent, ils te critiquent ou quoi ben forcément tu dis : "ah mince ! ah je pensais pas !" donc voilà. »</p>	<p>Baisse de cohésion du personnel</p>
#R18.5 (créole traduit)	<p>« La cohésion était en train de changer... ça a changé... depuis 3-4 ans c'est en train de changer... ça ne date pas d'aujourd'hui, ça ne date pas d'hier hein... je pense que depuis l'annonce du passage en SPL... depuis l'annonce des difficultés financières</p>	<p>Baisse de cohésion du personnel depuis l'annonce de difficultés de la Saphir</p>

	<i>que la Saphir a eues en 2009... heu... pfff... moralement ça a dû fatiguer pas mal de monde... et après... sais pas, je pense que vraiment l'inquiétude, c'est vraiment la SPL c'est... c'est tout ce qui se trame autour... c'est bien ça »</i>	en 2009
#R18.6	<i>« Oui... je veux dire, y'a moins de cohésion sociale... je veux dire : y'a beaucoup de clans... on... on sent que c'est... c'est plus comme avant... déjà, quand tu regardes, quand on fait une activité CE, ça a plus le même succès qu'avant... un autre exemple : à l'époque [du DG-1], la cafétéria c'était l'actuelle salle du Conseil... c'était un vieux réfectoire hein, mais tous les midis c'était animé, y'avait des parties de poker, y'avait des parties de pétanque... y'avait la télé... alors, tout le monde venait manger... maintenant, tu vas à l'Espace Saphir... y'a trois tondus, un pèlerin... voilà quoi... pourtant on a plus de tables, plus d'espace, mais c'est mort... »</i>	Baisse de cohésion du personnel avec la formation de clans
#R18.7	<i>« Dans l'ère [du DG-1] si tu veux... quand je suis rentré, les gens bataillaient pour rentrer à la Saphir [...] après sur la fin, ça a commencé à ralentir... ça a commencé à casser le système des services... tu vois y'avait plus de gens dans les bureaux que sur le terrain... déjà, c'est parti comme ça quoi... après quand [le DG-2] est arrivé, il a essayé de restructurer... mais c'était plus l'esprit... l'esprit de famille, l'esprit de la Saphir... »</i>	Baisse de cohésion progressive au sein du personnel
#R18.8	<i>« Alors, l'ambiance a été très très... très très mauvaise, à cette période... heu... et puis ben j'ai dû... on va dire recaresser (rire) dans le sens du poil, l'ensemble du personnel du magasin pour qu'on reparte tous dans le même sens parce que, tout de même... j'étais un peu aigri et puis surpris de la situation... heu... voyant que, eux, ça n'allait pas très bien avec la nouvelle direction commerciale... que moi l'intermédiaire... heu... que moi l'intermédiaire, je n'étais pas... heu, je n'étais plus là un moment... ils se sont retrouvés un peu tout seul... »</i>	Baisse de cohésion au sein du personnel associée à l'embauche d'un nouveau directeur par le DG-2

3.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R18.1, le salarié interrogé détaille le « choc culturel » que représente à ses yeux non seulement le fait que « 25% [des] effectifs ... ont moins de 3 à 4 ans de boîte » mais

également le fait que, du fait des décisions du DG-2, il y a quasiment plus de jeunes que de salariés les « *plus anciens* ». Selon lui, il en résulte un effritement du « *côté partage* », que nous associerons à la cohésion du personnel. Il explique cet effritement par le changement d'effectif – « *une population qui a été modifiée, une pyramide des âges qui évolue* », « *une population qui vieillit également* » – et par le fait que les 25% de nouveaux effectifs n'ont pas forcément la « *reconnaissance des anciens* ». Il y aurait donc « *des vagues* » selon lui.

Dans l'extrait #R18.2, le salarié interviewé constate une diminution de l'« *unité entre les gars* » qu'il oppose à une période où « *ils se sont serrés les coudes* ». Il explique cette « *tendance à râler les uns envers les autres* » par : 1) la formation de « *clans qui se marquent* », 2) « *un changement des équipes* » : vieillissement de la population des salariés, « *les caractères s'affirment, les personnalités changent* », 3) la proximité de la retraite qui en rend certains « *moins peureux que quand on commence sa carrière* ». Selon ce salarié, « *on dit peut-être plus facilement ce qu'on a sur le cœur... on ressent pas les choses de la même façon* » et cela semble impacter la cohésion du personnel.

L'extrait #R18.3 développe le point de vue d'un salarié qui constate que l'annonce du projet de transformation de la Saphir en SPL a fait entrer les salariés « *dans une période de... d'interrogations* ». Le salarié précise, en parlant de la cohésion, que « *ça s'est un peu... étiolé au fil du temps* ». Du fait que les salariés se soient posés des questions dans cette période, il fait également l'hypothèse qu'ils étaient « *peut-être moins... ouverts avec les autres* » et signale le développement d'une certaine « *concurrence* » au sein du personnel.

L'extrait #R18.4 nous permet d'observer la baisse de cohésion dont a été témoin un salarié embauché dans la suite du mandat du DG-2. Il évoque l'hypocrisie que ce salarié a eu l'impression de découvrir dans les comportements de ses collègues du fait « *des échos de plusieurs personnes* » (le salarié ayant insisté sur le mot « *plusieurs* » pendant l'entretien). Il décrit le processus par lequel ce salarié est passé, entre un début de prise de poste où l'ambiance de travail lui semblait favorable et une prise de conscience des critiques que d'autres salariés lui faisaient.

Dans l'extrait #R18.5, le salarié interrogé décrit la baisse de la cohésion du personnel. Il estime que les annonces des difficultés financières de la Saphir en 2009 et du projet de transformation en SPL ont « *moralement [dû] fatiguer pas mal de monde* ». Par ailleurs, il

souligne qu'une cause de cette baisse de cohésion – « *l'inquiétude* » – réside dans le projet SPL et « *tout ce qui se trame autour* ».

L'extrait #R18.6 détaille lui aussi une baisse de cohésion. Le salarié interviewé évoque la formation de « *clans* » et illustre son constat de baisse de cohésion par les activités CE qui n'ont « *plus le même succès qu'avant* ». Il se souvient de l'époque du DG-1 et de l'ambiance qu'il y avait à la cafétéria – « *un vieux réfectoire hein, mais tous les midis c'était animé* ». Il termine en remarquant que l'« *Espace Saphir* », un lieu construit spécialement pour les repas du personnel dans la suite du mandat du DG-2, est déserté par les salariés qui ne déjeunent plus ensemble.

Dans l'extrait #R18.7, le salarié interviewé raconte la disparition progressive de « *l'esprit de famille, l'esprit de la Saphir* ». Il remonte au mandat du DG-1 pendant lequel « *les gens bataillaient pour rentrer à la Saphir* ». Puis, il évoque les premiers changements d'organigramme qui ont « *[cassé] le système des services* » avec « *plus de gens dans les bureaux que sur le terrain* ». Il parle aussi des tentatives de restructuration du DG-2 qui n'ont pas réussi à sauvegarder « *l'esprit de la Saphir* ».

L'extrait #R18.8 évoque la baisse de cohésion au sein du personnel du magasin associée à l'embauche d'un nouveau directeur par le DG-2. Le salarié interrogé, manager intermédiaire, rappelle non sans gêne qu'il a été absent pendant que « *l'ambiance* » se dégradait. Il avait en effet été lui-même en arrêt de travail prolongé du fait d'un burn-out. À son retour, il a dû « *recaresser dans le sens du poil, l'ensemble du personnel du magasin pour qu'on reparte tous dans le même sens* ».

En synthèse, le tableau R18 nous permet de détailler la baisse de cohésion du personnel qui a eu lieu vers la fin du mandat du DG-2. « *L'esprit de famille* », qui caractérise « *l'esprit de la Saphir* » et qui remonte à l'époque du mandat du DG-1 (extraits #R18.6, #R18.7), est mis à rude épreuve du fait de plusieurs éléments contribuant chacun en partie à la baisse de cohésion observée : 1) l'embauche de nouveaux directeurs par le DG-2 (extrait #R18.8), 2) la formation de clans au sein du personnel (extrait #R18.2, #R18.6), 3) la part grandissante des effectifs ayant « *moins de 3 à 4 ans de boîte* » et le « *choc culturel* » qui en résulte (extraits #R18.1, #R18.8 et voir tableau R12), 4) le vieillissement du personnel en poste (extraits #R18.1, #R18.2), 5) la proximité de la retraite de certains salariés qui disent « *plus facilement* ».

ce [qu'ils ont] sur le cœur » (extrait #R18.2), 6) le projet de transformation de la Saphir en SPL et ses implications, notamment l'inquiétude ressentie par les salariés (extraits #R18.3, #R18.5), 7) le passage de l'entreprise par la période de crise financière de 2009 (extrait #R18.5), 8) les changements d'organigramme qui ont « *[cassé] le système des services* » avec « *plus de gens dans les bureaux que sur le terrain* » (extrait #R18.7). Il en résulte un effritement du « *côté partage* » (extrait #R18.1), l'apparition de « *vagues* » (extrait #R18.1), une diminution de l'« *unité entre les gars* » (extrait #R18.2), une moindre ouverture des salariés les uns envers les autres (extrait #R18.3), le développement d'une certaine « *concurrence* » au sein du personnel (extrait #R18.3), des comportements hypocrites (extrait #R18.4), une baisse de participation aux activités CE (extrait #R18.6), une désertion de l'Espace Saphir (extrait #R18.6). Notons que quelques managers intermédiaires réussissent néanmoins par leurs efforts à rétablir une certaine cohésion dans des cas particuliers (extrait #R18.8).

Nous pouvons comparer les « *clans* » décrits ci-dessus aux « *enclaves* » de salariés (au sens de Leeds, 1964 et de Courpasson et al., 2012). Ces groupes sont en opposition avec le système de pouvoir en place mais continuent néanmoins à agir dans le respect des règles du système. Leur communication reste également explicite au sein de l'organisation et ils proposent des visions alternatives au lieu de simplement saboter le point de vue des autres groupes. Il conviendra de poursuivre l'étude de ces clans et de leurs impacts sur la Saphir dans le temps.

3.3.3 Triangulation des données

La baisse de cohésion du personnel constatée ci-dessus apparaît aussi dans l'évaluation des RPS à la Saphir qui souligne : 1) une scission entre le personnel administratif et le personnel de terrain, 2) une scission entre les cadres et les non-cadres, avec un sentiment de manque de considération et 3) un manque d'écoute des salariés par l'encadrement.

Nous avons également trouvé des traces de la baisse de cohésion du personnel dans le S'AFFIRMER n°18 dont l'édito s'intitule « De l'importance d'être bien soudés ! ». Le DG-2 rappelle dans ce document que la qualité des liens qui unissent les membres d'une équipe est au moins aussi importante que la valeur de chaque maillon pris individuellement. Il insiste sur le caractère essentiel du lien social à l'intérieur de la Saphir, a fortiori en période de changement. Il termine son éditto en disant qu'« entre l'encadrement et l'ensemble du

personnel, la soudure doit être parfaite », soulignant ainsi indirectement que la cohésion est mise à mal dans cette période.

La baisse de cohésion au sein du personnel apparaît également dans notre journal de bord :

J'ai été témoin bien malgré moi de "discussions houleuses" entre [le responsable clientèle] et [le responsable comptabilité] à propos de la clôture des comptes et des difficultés rencontrées suite à l'implémentation de SAGE ligne 100.

Ce que je retire de ces "discussions houleuses" :

- grosses différences de savoir-être entre [ces deux responsables] dues à des différences culturelles marquées : cadre créole vs cadre métropolitain. Conséquence : l'émotionnel s'ajoute au professionnel...

- la compétence technique ne fait pas tout : [ces deux responsables] sont compétents tous les deux dans leur domaine mais leur interaction (pour la clôture des comptes par exemple) cause davantage de perte de temps et de heurts que de solutions et de synergies.

Extrait de notre journal de bord daté du 20/08/2013

Cet extrait participe à montrer la perte progressive de l'esprit de famille qui existait à la Saphir. Les problématiques liées au changement et à sa mise en place dans l'entreprise créent des heurts entre les salariés. Dans cet extrait, la dimension culturelle semble jouer un rôle dans le développement de certains heurts.

Ce constat de la baisse de cohésion au sein du personnel nous avait conduit le 12 juillet 2013 à réaliser le schéma métaphorique suivant dans notre journal de bord :



Conclusion

Dans notre deuxième chapitre de résultats, nous avons montré qu'au lieu de se contenter d'avoir sorti la Saphir de la crise financière qu'elle traversait, le DG-2 a décidé au contraire d'accentuer le changement organisationnel radical. Il a ainsi mis l'accent sur la performance et l'efficacité à travers l'embauche de nouveaux directeurs issus du secteur privé, donné de l'importance aux certifications ISO, poursuivi le développement du CDE et préparé l'entreprise à sa transformation en SPL. Par ses décisions stratégiques, il a intégré à la Saphir de nouvelles logiques identitaires qui sont entrées en dissonances non seulement avec l'identité organisationnelle historique mais également avec le contexte de développement de l'entreprise. En conséquence de ces dissonances, nous avons vu qu'une porte s'est ouverte sur un nouveau cadre de référence (Watzlawick et al., 1975) et une nouvelle identité organisationnelle se prépare à émerger du croisement entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique. Par ailleurs, des comportements de résistances sont apparus même s'ils prennent la forme de réactions de protection envers l'organisation et qu'ils participent au processus de « changement du changement » (au sens de Balogun et Johnson, 2004 ; Cintas et al., 2016). Nous avons également mis en évidence un processus de Clanification qui apporte des visions alternatives au sein de l'organisation au lieu de simplement saboter le point de vue des autres groupes en présence. Dans le chapitre suivant, nous suivrons l'évolution et les conséquences de la Clanification qui prendra davantage d'importance dans l'entreprise.

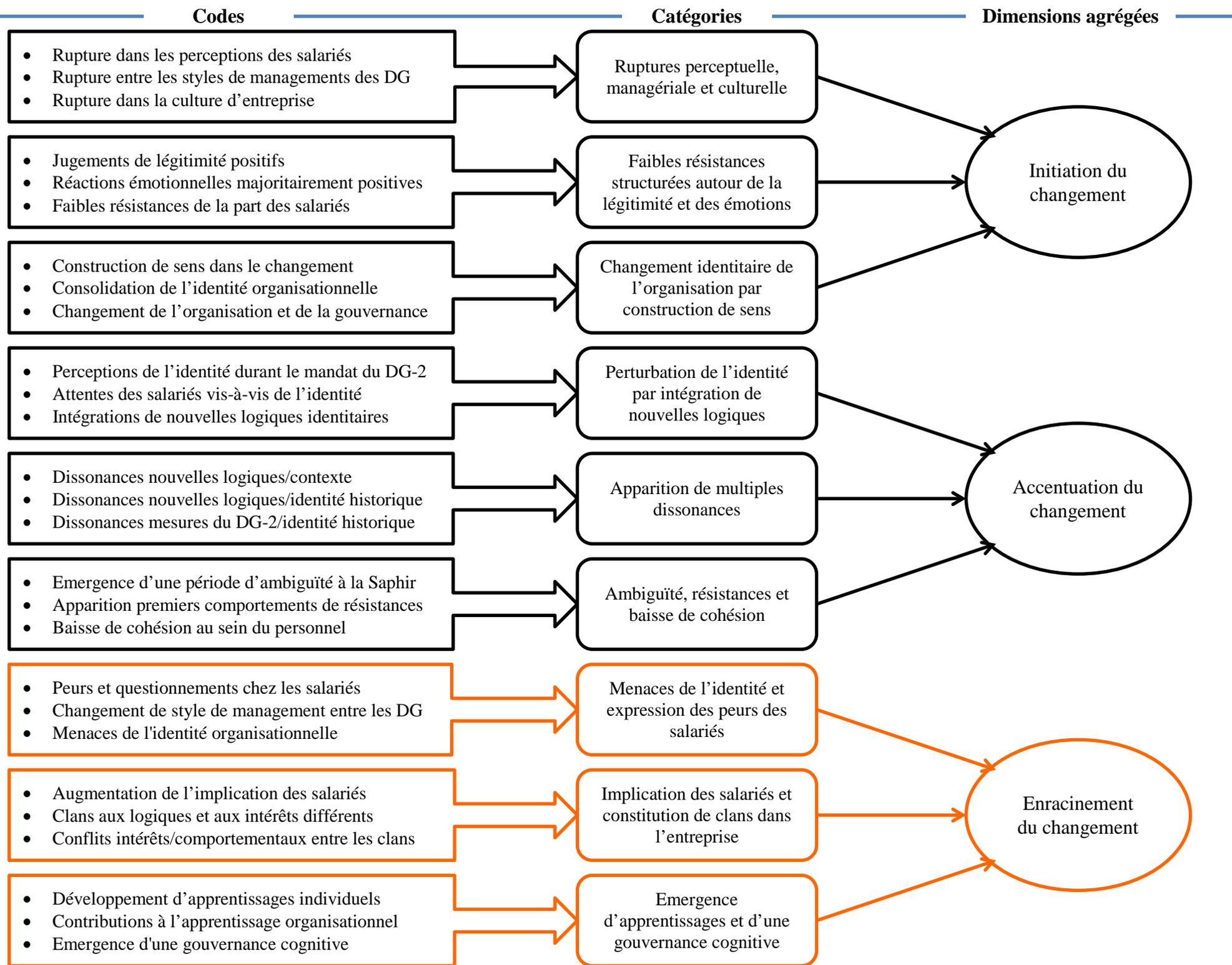


Figure 4 : Structuration de nos données

CHAPITRE 7 : ENRACINEMENT DU CHANGEMENT

Le 31 décembre 2013, le DG-2 choisit de quitter la Saphir et sera suivi par son DGA (source : S’AFFIRMER n°43). Avant son départ, nous avons vu dans le chapitre 6 qu’il a provoqué l’émergence d’une période d’ambiguïté à la Saphir du fait de l’intégration de nouvelles logiques identitaires mais aussi l’apparition des premiers comportements marqués de résistances associés à une baisse de cohésion du personnel.

Nous allons voir dans le chapitre 7 que, face à ces deux départs simultanés, la réaction des salariés ne se fera pas attendre et que des peurs associées à des questionnements vont émerger. Parallèlement, le personnel percevra des menaces vis-à-vis de l’identité organisationnelle du fait de ces départs et des complications politiques liées à la transformation de la Saphir en SPL. Successeur du DG-2, le DG-3 tentera de se positionner en continuité du mandat du DG-2 mais il adoptera un style de management plus participatif et son « leadership démocratique » ouvrira la porte à l’expression de tensions, d’affrontements et de rapports de force jusque-là contenus du fait de la présence du DG-2. Nous montrerons dans ce chapitre que ces éléments vont entraîner une augmentation de l’implication des salariés associée à une Clanification du personnel, autrement dit une constitution de clans, qui vont entrer en conflit les uns avec les autres. Pourtant, loin d’avoir uniquement des conséquences négatives, ce processus va aboutir au développement d’apprentissages individuels et organisationnels, ainsi qu’à l’émergence d’une gouvernance cognitive au sein du personnel. Nous détaillerons ce processus d’enracinement du changement à travers trois parties.

Dans la première partie, nous allons associer les questionnements liés aux départs simultanés du DG-2 et de son DGA aux incertitudes dues à la complexité du projet SPL. Les peurs qui vont en résulter se manifesteront sous la forme de perception de menaces vis-à-vis de l’identité organisationnelle. Nous verrons également que ce contexte, ajouté au style de management plus participatif du DG-3 et à son « leadership démocratique » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939), va préparer le terrain au développement de tensions, d’affrontements et de rapports de force que nous détaillerons dans la partie suivante.

Dans la deuxième partie, nous présenterons le processus de Clanification qui s’avère être une des contributions théoriques majeures de notre thèse. Ce processus décrit la constitution de

clans au sein d'un personnel précédemment uni et résulte non seulement de l'ambiguïté, des comportements de résistances et de la baisse de cohésion évoqués à la fin du chapitre 6 mais également des peurs, des questionnements et des perceptions de menaces de l'identité organisationnelle que nous aurons évoqués dans la première partie de ce chapitre. Cette deuxième partie détaillera également l'augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de leur organisation qui a abouti à un « second souffle mieux ajusté » (Valéau, 2007a) suite à la remise en question qu'ils ont connue pendant la période d'ambiguïté. L'augmentation de l'implication des salariés alimentera le processus de Clanification qui va aboutir à des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux entre les clans.

Dans la troisième partie, nous détaillerons les fruits du changement organisationnel radical étudié et des multiples influences décrites dans nos trois chapitres de résultats, autrement dit des apprentissages individuels et organisationnels associés à une gouvernance cognitive émergente. Nous verrons que le fait d'observer des apprentissages individuels et organisationnels à la suite de l'ensemble des perturbations décrites dans nos résultats nous permet notamment de faire le lien entre les résistances au changement, l'identité organisationnelle et l'apprentissage. Nous remarquerons également que la gouvernance cognitive n'a pas découlé d'une volonté affichée de la direction mais qu'elle a littéralement émergé du personnel, permettant ainsi à la Saphir de progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante (Senge, 1990).

1. Menaces de l'identité et expression des peurs des salariés

Dans cette première partie du chapitre 7, nous allons voir comment les peurs et les questionnements des salariés, face aux incertitudes liées à la transformation de la Saphir en SPL et aux départs simultanés du DG-2 et de son DGA, vont se traduire par autant de menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle. En ce début du mandat du DG-3, ces peurs et ces menaces vont s'accroître du fait du style de management adopté par le DG-3 qui diffère de celui du DG-2. Proche d'un « leadership démocratique » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939), il va préparer le terrain au développement de tensions, d'affrontements et de rapports de force. Cette première partie se structurera de la manière suivante.

Premièrement, nous allons détailler les peurs et les questionnements des salariés qui sont nés notamment de la complexité du projet de transition vers la SPL. Largement politisé, ce projet

a souvent été reporté et restait nébuleux aux yeux des salariés qui n'étaient d'ailleurs pas sûrs de tous garder leur poste dans la SPL malgré les garanties offertes par le conseil général. Nous allons voir aussi que les départs simultanés du DG-2 et de son DGA ont provoqué un sentiment d'abandon et des peurs du fait que « *tout le monde quitte le navire* ». Nous développerons ensuite notre conception des peurs comme une étape du processus de deuil associé au changement et comme une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence, ce qui nous permettra de souligner que l'épreuve peut être considérée comme un chemin de croissance pour les salariés et l'organisation.

Deuxièmement, nous comparerons le style de management du DG-3 à celui du DG-2 pour conclure que, si le style de management du DG-2 oscillait entre le « manager autoritaire paternaliste » et le « manager consultatif » (au sens de Likert, 1961), celui du DG-3 se positionne entre le « manager consultatif » et le « manager participatif ». Nous ferons alors la remarque que, du fait du « leadership démocratique » (Lewin, Lippitt et White, 1939) qu'il a choisi d'adopter, le DG-3 s'est opposé aux leaderships plus « autoritaires » qui étaient en place dans les mandats du DG-1 et du DG-2. Il a donc préparé le terrain au développement de tensions, d'affrontements et de rapports de force au sein du personnel.

Troisièmement, nous traduirons les peurs et les questionnements des salariés par autant de menaces perçues vis-à-vis de l'identité organisationnelle de la Saphir au début du mandat du DG-3. Nous verrons ainsi que les salariés opposaient le mandat du DG-3 à celui du DG-2 en matière d'ouverture vers l'extérieur, de relation de confiance avec la direction, d'« *esprit d'entreprise* » et de cohésion du personnel. Nous détaillerons également leur impression que la Saphir était « *en perpétuel changement* » et que la SPL allait induire des pertes pour l'entreprise. De plus, nous rappellerons que la menace de l'identité organisationnelle est une des causes des résistances au changement (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014) pour proposer ensuite de voir ces perceptions de menaces de l'identité comme les conséquences du départ du « génie aux mille auxiliaires » (au sens de Collins, 2009) qu'était le DG-2. Nous expliquerons ainsi les perceptions de menaces de l'identité par le fait que les salariés se sont retrouvés perdus à cause du départ du DG-2 qui a créé une sensation marquée de manque.

1.1 Observation de peurs et de questionnements chez les salariés

A la suite des départs simultanés du DG-2 et de son DGA, nous avons observé des peurs et des questionnements chez les salariés. Ainsi, les peurs sont nées de l'ignorance du chemin à suivre pour l'avènement de la SPL, dont le projet a souvent été reporté. Le projet SPL était complexe d'autant plus qu'il était largement politisé. Il demeurait nébuleux aux yeux des salariés qui manquaient d'information et qui n'étaient pas sûrs de tous garder leur poste malgré les garanties offertes par le conseil général. Ajouté à cela, les départs simultanés du DG-2 et de son DGA sont venus exacerber les peurs des salariés qui se sont « *sentis un peu abandonnés* ». Certains ont même vu « *anguille sous roche* » dans le fait que « *tout le monde quitte le navire* ». Le début du mandat du DG-3 a donc été marqué par les peurs et les questionnements face à l'avenir. Pourtant, dans cette thèse, nous concevons les peurs comme une étape du processus de deuil associé au changement qui ouvre sur un nouveau cadre de référence. Nous allons voir que les peurs peuvent devenir une forme de motivation à changer et que l'épreuve peut être considérée comme un chemin de croissance pour les salariés.

1.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R19 détaille les peurs et les questionnements des salariés suite au départ du DG-2 et de son DGA. Il nous permettra de mieux les comprendre.

Tableau R19 : Observation de peurs et de questionnements chez les salariés

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R19.1	« <i>Alors, tensions dues au fait qu'on ne sache pas où on va... ça fait 4 ans qu'on nous parle de SPL, 4 ans à chaque Noël où on nous dit : "Ah, l'année prochaine... SPL" ...donc tout le monde attend... et puis, quand on arrive... "Non, dans 6 mois..." Pfff... juin... on arrive en juin, "Non... aller heu... 1er janvier..." Du coup, ça fait 4 ans qu'on tourne comme ça... 4 ans, on se pose des questions... 4 ans, on nous promet des choses... mais finalement on voit rien venir... et ben du coup ça crée des tensions parce que ben, on sait pas... »</i>	Tensions dues au manque de visibilité et à l'incertitude
#R19.2	« <i>Au niveau [du DGA du DG-2], c'est vrai que ça a été un peu la surprise... je pense qu'on s'est sentis un peu abandonnés du coup... parce que les deux personnes fortes de la Saphir sont parties quasiment en simultané donc... et face justement à</i>	Émotions ressenties suite aux départs du DG-2 et de son DGA

	<p><i>l'évolution vers la SPL, je pense qu'il y a pas mal de salariés qui se sont posés des questions... voilà ben moi par rapport à ça, je sais que j'ai été un petit peu déçue de pas avoir été... prévenue. Parce que je pense que le changement aurait pu mieux se passer... si on avait eu quand même l'information... en fait je trouve que ça s'est fait trop rapidement... donc... c'est vrai que c'était un petit peu dur à digérer quoi... surtout que c'était en fin d'année, donc on n'était pas forcément mobilisé pour ça... tu vois, dans une période un peu délicate... on pense aux fêtes et tout donc... »</i></p>	
#R19.3	<p><i>« Pour [le DGA du DG-2] par contre, je pense qu'il y a pas mal de personnes qui ont été... vraiment étonnées parce que ben on n'a pas été préparé à ça du tout... et en fait je pense que la plupart des personnes pensaient que [le DGA du DG-2] allait reprendre un peu le flambeau et allait passer à la tête de la Saphir... et le fait qu'il se soit... évaporé un peu comme ça, si je puis dire... ben c'est vrai que ça... que c'était un peu... ben voilà, c'était bizarre... on se demandait... ben pourquoi, tout le monde quitte le navire ? Y'a anguille sous roche ? c'est bizarre quoi... »</i></p>	Inquiétudes du fait des départs simultanés du DG-2 et de son DGA
#R19.4	<p><i>« Ah, c'est un vrai challenge... Et on peut pas laisser dériver les choses... On peut essayer de rassurer avec peu d'informations... C'est un exercice difficile... Je pense que... [le DG-3] s'en sort très bien... mais je pense que ça a ses limites aussi... C'est qu'à un moment donné... moi j'ai peur de ce... de ce, potentiellement de ce... de ce gap où les salariés vont nous dire "attendez mais là... on n'en peut plus là... il nous faut du concret"... »</i></p>	Peur du fossé qui peut se creuser avec les salariés du fait du projet SPL
#R19.5	<p><i>« On a des gens... qui vont... parce que aussi, parce qu'ils ont peur... y'a de la peur... ils sont en train de se dire : "put***, en fait, on a des gars comme [ce cadre]... il a un BAC+5, c'est un créole, il est fier d'être créole, nous on est des métros... il y a une SPL qui dit peut-être ce sera 100% créole, je sais quoi... donc ils ont la trouille... donc s'ils peuvent un peu savonner ta planche... ils le font mais sans problème... en te disant : "mais on est avec toi, etc." et puis derrière en fait, dès qu'on peut, on va essayer de te savonner la planche... »</i></p>	Conflits d'intérêts entre les Métropolitains et les Créoles du fait du projet SPL
#R19.6	<p><i>« Comme c'est très politique... c'est sûr que ça simplifie pas les</i></p>	Complications

	<p><i>choses hein... mais... voilà, donc cet objectif-là il est pas encore très clair... après je pense qu'il faut vraiment l'éclaircir pour pouvoir... ramener tout le monde... motiver tout le monde... parce que là les gens, ils ont plus peur, que de la motivation à y aller... après non, c'est compréhensible on a... c'est la... peur du changement hein... on est un truc qui marche... déjà le fait de changer de nom... voilà, on aurait pu garder SPL Saphir, je pense que ça aurait peut-être... transparent... on n'a pas... j'sais pas, les gens qui font ça... ils auraient pu dire : "on s'appellera SPL Saphir..." ça aurait été... peut-être 50% des problèmes auraient été résolus. »</i></p>	<p>politiques du projet SPL et nécessité d'éclaircissement</p>
#R19.7	<p><i>« Et puis, il faut qu'il ait des informations à donner... parce que si on fait un point, comme une fois la direction avait fait un point où y'avait pas d'informations à donner... tu vois, on s'est dit : "mer**... tu vois ça... ça donne encore plus de peurs... oui, on sait pas où on va... on tourne en rond... est-ce qu'on va pas fermer la Saphir et point-barre ?" ... Après c'est vrai qu'on a des garanties... voilà mais comme on voit pas le bout du tunnel. »</i></p>	<p>Importance d'avoir des informations à donner dans le cadre du projet SPL</p>
#R19.8	<p><i>« Enfin ces petites actions que j'ai pu voir... c'est quoi, c'est des entités de 6 à 7 personnes... c'est relativement complexe. Donc c'est vrai que mécaniquement parlant, ça me fait un peu plus peur quand on a 90 personnes... et je crois que je suis pas le seul à être un petit peu inquiet de ça... c'est vrai que le département nous a rassurés par des courriers... y'a régulièrement des rencontres avec les agents du département pour la transformation mais où je veux en venir c'est que... voilà, la nouvelle direction se retrouve avec... une simple ambition... c'est pas évident... avec aucune assurance, je parle pour [le DG-3] notamment, qu'aux termes, il soit lui présent dans la SPL »</i></p>	<p>Inquiétudes d'un membre du CDE du fait de ses connaissances du projet SPL</p>
#R19.9	<p><i>« On m'assure que le service ingénierie aura toute sa place dans la SPL mais... concrètement, je sais pas comment ça va se passer encore donc... par rapport à ça, oui j'ai des... j'ai des incertitudes... et... par rapport aussi au poids du conseil général dans la future SPL aussi... j'ai peur... ben clairement, c'est... l'appui politique... surtout, ben tu sais comment ça se passe au</i></p>	<p>Peurs et questionnements sur le rôle que prendra le conseil général dans la future SPL</p>

#R19.10	<p><i>niveau de l'emploi à La Réunion... c'est très politisé donc... du fait que la SPL... ben en gros, c'est le conseil général qui va décider en grande partie donc... on se dit : "est-ce que ça va pas... est-ce qu'il va pas placer ses pions et... heu, en évincer d'autres ?" »</i></p> <p><i>« C'est inquiétant... et là, comme plusieurs personnes, on se dit... c'est vrai, ça commence à faire peur, parce que t'as un crédit... t'as fait un gros crédit pour construire... tout ça, mais quand t'es jeune, ça fait peur ! Tu dis : "est-ce que l'année prochaine ou dans deux ans, il va encore être Saphir ?" Ben, tu connais pas... donc ça devient inquiétant... »</i></p>	Peurs et incertitudes sur le maintien en poste de certains salariés
---------	--	---

1.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R19.1, le salarié non-cadre interrogé évoque les tensions au sein du personnel « *dues au fait qu'on ne sache pas où on va* ». Il détaille ces tensions nées de l'incertitude liée au moment où la Saphir sera absorbée par la SPL en cours de création. Il raconte comment ce projet a été décalé de six mois en six mois sur plus de quatre ans où « *on nous promet des choses... mais finalement on voit rien venir* ».

L'extrait #R19.2 détaille les émotions ressenties à la suite des départs du DG-2 et de son DGA. Il montre que le départ du DGA du DG-2 a constitué non seulement « *un peu la surprise* » mais également que les salariés se sont « *sentis un peu abandonnés du coup... parce que les deux personnes fortes de la Saphir sont parties quasiment en simultané* ». La salariée interviewée lie les départs du DG-2 et de son DGA avec le projet d'évolution vers la SPL et estime qu'il y a « *pas mal de salariés qui se sont posés des questions* ». De son côté, elle a été « *un petit peu déçue de pas avoir été... prévenue* » d'autant plus que « *le changement aurait pu mieux se passer... si on avait eu quand même l'information* ». Ainsi, la salariée trouve que « *ça s'est fait trop rapidement* », « *c'était un petit peu dur à digérer* » d'autant plus que « *c'était en fin d'année* » et qu'« *on n'était pas forcément mobilisé pour ça* ».

L'extrait #R19.3 est focalisé sur les inquiétudes qui se sont développées du fait du départ du DGA simultanément à celui du DG-2. À la différence du départ du DG-2, « *il y a pas mal de personnes qui ont été... vraiment étonnées* » par le départ du DGA car « *on n'a pas été*

préparé à ça du tout ». Le salarié non cadre interrogé estime que « *la plupart des personnes pensaient que [le DGA du DG-2] allait reprendre un peu le flambeau et allait passer à la tête de la Saphir* ». Ainsi, du fait qu'« *il se soit... évaporé un peu comme ça* », « *c'était bizarre* ». Et les salariés ont pu s'inquiéter de ce qui allait advenir de la Saphir : « *ben pourquoi, tout le monde quitte le navire ? Y'a anguille sous roche ? c'est bizarre quoi...* ».

Dans l'extrait #R19.4, le salarié interviewé, cadre et membre du CDE, estime qu'« *on peut pas laisser dériver les choses* » dans le projet d'évolution vers la SPL. Il souligne que « *c'est un vrai challenge* » pour le DG-3 d'« *essayer de rassurer avec peu d'informations* » mais qu'il « *s'en sort très bien* » même si « *ça a ses limites aussi* ». La peur de ce membre du CDE vient du « *gap* » qui pourrait advenir à un moment où les salariés diraient : « *attendez mais là... on n'en peut plus là... il nous faut du concret* ».

L'extrait #R19.5 évoque les conflits d'intérêts qui naissent de la peur des salariés face au projet SPL. Cet extrait fait une opposition entre un cadre BAC+5 « *fier d'être créole* » à « *des métros* » qui « *ont la trouille* » car, dans le projet SPL, « *peut-être ce sera 100% créole* ». Ainsi, si les Métropolitains « *peuvent un peu savonner ta planche... ils le font mais sans problème* » même si le cadre interrogé estime qu'ils le font de manière hypocrite : « *en te disant : "mais on est avec toi, etc." et puis derrière en fait, dès qu'on peut, on va essayer de te savonner la planche...* ».

Dans l'extrait #R19.6, un salarié cadre non-membre du CDE souligne que le projet SPL « *est très politique* » et estime que « *ça simplifie pas les choses* ». Il étaye son avis en précisant que si les actionnaires avaient décidé de « *garder [le nom] SPL Saphir* », « *peut-être 50% des problèmes auraient été résolus* ». De plus l'objectif du projet SPL n'« *est pas encore très clair* » et il faudra « *vraiment l'éclaircir pour pouvoir... ramener tout le monde... motiver tout le monde* ». En effet, le salarié estime que « *les gens, ils ont plus peur, que de la motivation à y aller* » même s'il y a aussi une part de « *peur du changement* » qui est « *compréhensible* » selon le cadre interrogé car « *on a un truc qui marche* ».

L'extrait #R19.7 insiste sur l'importance d'avoir « *des informations à donner* » dans le cadre du projet SPL. En effet, « *une fois la direction avait fait un point où y'avait pas d'informations à donner* » ce qui a provoqué « *encore plus de peurs* », une perte de repère et du stress : « *on tourne en rond... est-ce qu'on va pas fermer la Saphir et point barre ?* ». Le salarié

interviewé évoque les « *garanties* » offertes par le conseil général qui rassurent mais la peur demeure car « *on voit pas le bout du tunnel* ».

Dans l'extrait #R19.8, un membre du CDE détaille ses connaissances du projet SPL. Il a été témoin de « *petites actions* » à l'intérieur d'« *entités de 6-7 personnes* » et estime que c'est déjà « *relativement complexe* » à cette échelle. Ainsi, « *mécaniquement parlant, ça [lui] fait un peu plus peur quand on a 90 personnes* », soit l'intégralité du personnel de la Saphir, et il n'est « *pas le seul à être un petit peu inquiet de ça* ». Il rappelle cependant que « *le département nous a rassurés par des courriers* » et que « *y'a régulièrement des rencontres avec les agents du département pour la transformation* ». Mais « *la nouvelle direction se retrouve avec... une simple ambition* » d'autant plus que le DG-3 n'a « *aucune assurance* » qu'« *aux termes, il soit lui présent dans la SPL* ».

L'extrait #R19.9 détaille les incertitudes et les questionnements d'un salarié non-cadre à qui on a assuré « *que le service ingénierie aura toute sa place dans la SPL* ». Pourtant, ce salarié nourrit des incertitudes car « *concrètement, [il ne sait] pas comment ça va se passer encore* ». Par ailleurs, il a peur du fait que « *l'emploi à La Réunion... c'est très politisé* » et se questionne donc sur le rôle du conseil général dans la future SPL : « *est-ce qu'il va pas placer ses pions et... heu, en évincer d'autres ?* ».

Dans l'extrait #R19.10, un salarié non-cadre exprime ses inquiétudes et celles d'autres salariés face à l'avenir lié au projet SPL. Du fait que certains salariés se demandent s'ils vont « *encore être Saphir* » « *l'année prochaine ou dans deux ans* », « *ça commence à faire peur* », « *tu connais pas, donc ça devient inquiétant* ». Il évoque notamment les cas de salariés encore jeunes ou qui auraient « *un gros crédit pour construire* ».

En synthèse, le tableau R19 liste de nombreuses questions soulevées parmi les salariés à propos du projet SPL mais détaille surtout les peurs ressenties en lien avec le projet SPL au moment du départ du DG-2 et de son DGA en fin d'année 2013. Ainsi, nous avons noté des peurs liées à l'ignorance du chemin à suivre pour l'avènement de la SPL (extraits #R19.1, #R19.7, #R19.9), au fait que le projet SPL a souvent été reporté (extrait #R19.1), au potentiel fossé que le projet peut creuser avec les salariés (extrait #R19.4), au manque de clarté du projet SPL (extraits #R19.6, #R19.9), au manque d'informations (extrait #R19.7), à la complexité du projet SPL (extrait #R19.8), aux incertitudes face au maintien en poste de

certaines salariés à la Saphir (extrait #R19.10). Nous pouvons voir que les départs simultanés du DG-2 et de son DGA ont exacerbé les peurs du personnel (extraits #R19.2, #R19.3) car, en plus de la « *surprise* » que cela a représenté et des questionnements engendrés (extraits #R19.2, #R19.3), les salariés se sont « *sentis un peu abandonnés* » (extrait #R19.2) alors que « *le changement aurait pu mieux se passer... si on avait eu quand même l'information* ». Plusieurs salariés s'étaient en effet attendus à ce que le DGA du DG-2 passe « *à la tête de la Saphir* » pour « *reprendre un peu le flambeau* » (extrait #R19.3). Certains ont même vu « *anguille sous roche* » dans le fait que « *tout le monde quitte le navire* » et que le DGA se soit « *évanoué un peu comme ça* ». Des membres du CDE estiment qu'« *on peut pas laisser dériver les choses* » dans le projet d'évolution vers la SPL (extrait #R19.4) d'autant plus que les peurs du personnel créent des tensions en son sein (extrait #R19.1). Pourtant, « *c'est un vrai challenge* » pour le DG-3 d'« *essayer de rassurer avec peu d'informations* » mais il « *s'en sort très bien* » même si « *ça a ses limites aussi* » (extrait #R19.4). Par ailleurs, le caractère politique du projet SPL crée des complications (extraits #R19.5, #R19.6, #R19.9), notamment du fait que le nom Saphir n'a pas été conservé pour la SPL alors que « *peut-être 50% des problèmes auraient été résolus* » (extrait #R19.6), ensuite des conflits d'intérêts naissent entre les Métropolitains et les Créoles du fait que la SPL sera peut-être « *100% créole* » (extrait #R19.5), et le conseil général pourrait « *placer ses pions et... heu, en évincer d'autres* » une fois la SPL en place (extrait #R19.9). Cela dit, des garanties, offertes par le conseil général sous la forme de courriers, rassurent les salariés (extraits #R19.7, #R19.8) et des rencontres régulières sont organisées pour l'avancement du projet Saphir (extrait #R19.8). Des questionnements sont cependant possibles sur l'implication du DG-3 car il n'a « *aucune assurance* » qu'« *aux termes, il soit lui présent dans la SPL* ». Pour motiver les salariés et stimuler leur implication, il s'agira d'éclaircir le projet SPL d'autant plus qu'avec la Saphir, « *on a un truc qui marche* » (extrait #R19.6) ce qui rend la « *peur du changement* » « *compréhensible* » pour certains. Les Oubliés (Ou) sont particulièrement sensibles aux questionnements et participent largement au développement des peurs. En réaction, plusieurs Salariés émergents (Se) cherchent à apporter des réponses à ces peurs et vont s'impliquer davantage dans l'évolution de l'entreprise (tableau R22).

Par ailleurs, dans cette thèse, nous considérons que les peurs sont une étape du processus de deuil associé au changement (Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 1997). Nous pouvons donc les voir comme une porte ouverte sur le nouveau cadre de référence (au sens de Watzlawick et al., 1975) qui était en train de se construire à ce moment du changement. Ces théories nous

invitent à percevoir l'épreuve, et les peurs qui lui sont associées, comme un chemin de croissance pour les salariés et l'organisation.

1.1.3 Triangulation des données

Les peurs ressenties par les salariés au moment du départ du DG-2 et de son DGA, notamment en lien avec le projet de transition vers la SPL, apparaissent également dans le S'AFFIRMER n°46 où le DG-3 précise qu'il a commencé à rencontrer individuellement l'ensemble des salariés après sa prise de fonction le 1^{er} avril 2014. Il ajoute dans son édito : « je connais les inquiétudes qui vous animent et notamment la création de la nouvelle SPL départementale » (S'AFFIRMER n°46), ce qui sous-entend qu'il a déjà entendu parler des peurs qui émergent dans la période de son début de mandat. L'évaluation 2014 des RPS à la Saphir montre aussi « une insécurité de circonstance sur le devenir de l'entreprise et des hommes dans le contexte d'évolution en SPL ».

Par ailleurs, une décision du conseil départemental d'opter pour la création d'une SPL *ex-nihilo* au lieu de transformer la SEM Saphir en SPL vient compliquer encore la situation (S'AFFIRMER n°41). Non seulement cette décision crée de nouveaux questionnements chez les salariés, mais elle entraîne également la Saphir dans des méandres administratifs desquels elle devra se sortir avant de pouvoir être absorbée par la SPL. Cette dernière devra alors reprendre ses activités de production et de distribution d'eau brute.

1.2 Changement de style de management entre les DG-2 et DG-3

Nous allons voir dans cette sous-partie que le style de management adopté par le DG-3 ne va pas avoir l'effet attendu sur le personnel du fait de grandes différences avec celui du DG-2. Ainsi, si le style de management du DG-2 oscillait entre le « manager autoritaire paternaliste » et le « manager consultatif » (au sens de Likert, 1961), celui du DG-3 se positionne entre le « manager consultatif » et le « manager participatif » (au sens de Likert, 1961). Du fait de son style de management plus participatif, le DG-3 donne donc la parole à certains salariés – notamment à son nouveau DGA et aux membres du CDE – alors que le DG-2 et le DG-1 étaient plus directifs. Cependant, du fait du « leadership démocratique » (Lewin, Lippitt et White, 1939) qu'il choisit de mettre en œuvre, il cherche à décider des objectifs et des moyens disponibles pour continuer le changement en basant son mode de gestion sur le consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997). Il s'oppose donc aux

leaderships plus « autoritaires » (Lewin, Lippitt et White, 1939), qui étaient en place dans les mandats du DG-1 et du DG-2, et court donc le risque de voir se développer des tensions, des affrontements et des rapports de force.

1.2.1 Recueil des perceptions des salariés

Les entretiens que nous avons menés nous ont permis de relever des différences entre le style de management du DG-2 et celui du DG-3. Elles sont détaillées dans le tableau R20.

Tableau R20 : Changement de style de management entre le DG-2 et le DG-3

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R20.1	« [Le DG-2] je crois que lui, il est arrivé avec un soufflette là et... pffouuu... donc... toute la poussière s'est levée et... on est parti dans plein plein de domaines et... c'est bien aussi parce que ça permet de... de se remettre en cause, de repartir, etc. Et je crois qu'aujourd'hui... c'est ce que j'ai l'impression qu'il y a avec [le DG-3]... malgré le fait que, comme on s'est engagé dans plein de choses et ben... le temps que la... je sais pas si c'est une bonne image mais... 'le temps que le TGV réduise sa vitesse, il continue à rouler vite' si tu veux, tu vois ? »	Changement de style de management entre DG-2 et DG-3
#R20.2	« [Le DG-2] était beaucoup plus porté sur la communication, sur une image de l'entreprise, etc... à tel point que je me suis fait reprocher des communiqués d'autres entités parce qu'ils avaient dit quelque chose sur la Saphir, que j'avais pas anticipé, que c'était de ma faute... [...] voilà, c'était... la communication et l'image de la Saphir. L'image de l'entreprise qu'il fallait essayer de donner... la représentation de la Saphir, de l'entreprise un peu partout, être présent... donc ça c'est quelque chose... j'ai beaucoup appris. Je me suis appliqué à le faire pendant quelques années... ça a bien fonctionné... et malheureusement... je crois que ça a été perdu en quelques mois avec [le DG-3]... »	Changement de style de management entre DG-2 et DG-3
#R20.3	« Moi, je connaissais pas du tout ce domaine... d'activité... donc il a fallu que je m'investisse énormément, que je travaille beaucoup sur ces questions d'eau... et... pour essayer de comprendre, appréhender, essayer de prendre des bonnes... la	Faible niveau de connaissance du DG-3 sur le domaine d'activité

<p>#R20.4</p>	<p><i>bonne... les bonnes décisions... et essayer d'être opérationnel le plus vite possible... parce qu'il fallait pas... on n'avait pas beaucoup de temps de... de... de tergiverser... et... il fallait être opérationnel assez rapidement. On m'attendait aussi au tournant. C'est normal hein, ça fait partie de la règle du jeu. »</i></p> <p><i>« Moi je... j'aime bien qu'on me fasse remonter les idées aussi... qu'on puisse entendre, écouter, partager, c'est ce qu'on fait en CDE notamment... et je pense que le CDE ramène les informations de plus bas... et tout ça... l'idée c'est que tout ça remonte jusqu'à moi... pour qu'on puisse parfois... peut-être évoluer différemment ou... ou ne pas rester figé sur une décision qui aurait été prise... et sur laquelle on aurait probablement fait fausse route »</i></p>	<p>Volonté de consultation du DG-3 et d'ouverture aux idées alternatives pour ajuster ses décisions</p>
<p>#R20.5</p>	<p><i>« On a aujourd'hui un rôle du directeur général adjoint qui est très marqué. On a une étape... un DGA... alors ça avait été un peu la même chose avec [le DGA du DG-2] mais c'était plutôt un échange [du DG-2] avec son DGA... aujourd'hui, on a quelque chose de plus marqué, c'est les directions, le DGA, le [DG-3]. Il y a un peu une étape... alors que ça s'était un peu instauré avec les habitudes... l'étape directe entre les directions et la direction générale... qui s'est un peu dissipée maintenant. On a un DGA qui est devenu un maillon... une étape quasi obligatoire ou quasi constante... dans les échanges. »</i></p>	<p>Une hiérarchie plus marquée sous le DG-3 avec un DGA qui prend de l'importance</p>
<p>#R20.6</p>	<p><i>« On est passé du noir au blanc... ou du blanc au noir, je sais pas comment dire... c'est qu'on a connu [l'ère du DG-2], où on était... on a connu les choses en... grand... on a vu tout en grand, on s'était ouvert au Monde... et l'année dernière on s'est refermé... on s'est refermé parce qu'on n'a pas le même personnage comme directeur... et du coup la vision stratégique elle est... plus la même, d'ailleurs je suis même pas sûre qu'on ait une stratégie aujourd'hui... et, du coup, ça a été un choc... pour moi »</i></p>	<p>Sentiment d'avoir vu l'entreprise se refermer sous le mandat du DG-3</p>
<p>#R20.7</p>	<p><i>« Aux assemblées [du DG-2], y'avait toujours un repas ou un petit-déjeuner, une collation offerte... et [avec le DG-3] non... on n'a plus tout ça... enfin voilà... l'assemblée plénière est devenu un moment où... ce n'est plus un échange... privilégié entre la</i></p>	<p>Moins de convivialité dans les assemblées plénières</p>

<p>#R20.8</p>	<p><i>Direction et les salariés... ça reste un... c'est devenu... un... .. comment dire ça ? un espèce de moment où on subit... plutôt qu'on... qu'on vit... et moins y'a d'assemblées plénières... mieux c'est... parce qu'on n'a même plus en fait... ce petit plus qu'on avait avant... »</i></p> <p><i>« [Le DG-3], je le connais beaucoup moins bien aujourd'hui... mais... beaucoup moins visionnaire... on est plus sur de la gestion courante... alors c'est peut-être la période qui veut ça puisqu'on est en attente de transformation des statuts... voilà, aujourd'hui peu... peu d'orientations, peu de décisions... vives on va dire... on est sur de la gestion courante... sur du... sur du maintien. On a fini ce qu'on avait attaqué... On a... voilà, c'est le résultat mais y'a pas... y'a pas de recherche de partir à droite à gauche... de se lancer... et je dirais beaucoup plus... moins révolutionnaire. [Le DG-2] qui allait à l'encontre du conseil général... qui partait dans ses idées... et on a maintenant un directeur général, [le DG-3], qui est beaucoup plus à l'écoute des consignes, ou des avis du conseil général aujourd'hui. Voilà... on a quelque chose de beaucoup plus... sur des rails... on fait de la gestion courante, on écoute ce que dit le conseil général, on fait pas trop de... voilà, aujourd'hui c'est peut-être aussi la période qui veut ça... faut pas faire trop trop de vagues aujourd'hui pour heu... pour préparer demain. Voilà, quelque chose de beaucoup... beaucoup plus paisible. »</i></p>	<p>Changement de style de management entre DG-2 et DG-3</p>
<p>#R20.9</p>	<p><i>« [Avec le DG-3]... je pense qu'ils ont des réunions... alors... on est un peu plus tenu à l'écart... maintenant, des échanges... on est retourné vers un échange où c'est la direction générale qui a les échanges avec le conseil général... alors que sous l'ère [du DG-2] c'était un peu plus tout le monde. »</i></p>	<p>Changement de style de management entre DG-2 et DG-3</p>
<p>#R20.10</p>	<p><i>« Je dirais que [le DGA du DG-3] a été très productif en notes de service... au début... on a eu beaucoup beaucoup de notes de service... je suis incapable de dire les sujets qu'elles concernaient... et je pense que je suis pas le seul... heu... et là aujourd'hui, beaucoup moins... parce qu'on fait passer, énormément de choses sont cadrées par la documentation du SMI... et on fait même l'effort... on essaie même de faire l'effort</i></p>	<p>Utilisation des notes de service dans le mandat du DG-3</p>

	<i>d'intégrer certaines choses... voilà... dans la documentation parce que de toute manière elle sert plus qu'au fonctionnement de l'entreprise... donc c'est pas mal... »</i>	
--	--	--

1.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

L'extrait #R20.1 montre que le DG-3 continue à s'engager dans de nombreux projets mais cet état de fait semble provenir de l'élan qui a été lancé par le DG-2 et qui continue à influencer le mandat du DG-3. La métaphore utilisée par le salarié interviewé du TGV qui réduit sa vitesse mais qui continue à rouler vite sous-entend que la Saphir a adopté une vitesse rapide de changement qu'il est difficile de ralentir.

Dans l'extrait #R20.2, le DG-2 est dépeint comme quelqu'un qui accorde une importance primordiale à l'image de l'entreprise qui devait être représentée « *un peu partout, être présent* ». Le salarié interrogé raconte comment le DG-2 lui a même « *[reproché] des communiqués d'autres entités* » et estime que cette importance donnée à l'image de la Saphir « *a été [perdue] en quelques mois avec [le DG-3]* ».

Les extraits #R20.3 et #R20.4 sont issus d'un entretien effectué avec le DG-3. Dans le premier, il évoque son faible niveau de connaissance vis-à-vis du domaine d'activité de la Saphir au moment de son arrivée. Il évoque l'apprentissage qu'il a dû suivre pour pouvoir prendre « *les bonnes décisions* » pour l'avenir de l'entreprise. Dans le second, il souligne sa volonté de consultation du CDE pour permettre un véritable partage d'idées alternatives et de potentiels ajustements du changement.

L'extrait #R20.5 évoque un changement de taille dans l'organigramme : la prise d'importance du DGA qui devient une étape obligatoire entre les directeurs membres du CDE et le DG-3. Le DGA du DG-2 semble avoir plutôt tenu un rôle de conseiller et les directeurs membres du CDE avaient pris l'habitude de s'adresser directement au DG-2.

Dans l'extrait #R20.6, le salarié non cadre interrogé exprime le sentiment d'avoir vu l'entreprise se refermer sur elle-même dans le mandat du DG-3. Il oppose ce mandat à celui du DG-2 où « *on a connu les choses en... grand... on a vu tout en grand, on s'était ouvert au Monde...* ». Il va jusqu'à se demander si le DG-3 a une stratégie.

L'extrait #R20.7 oppose les assemblées plénières du DG-2 à celles du DG-3. Le salarié interviewé estime qu'il y a moins de convivialité dans celles du DG-3 car il n'y a plus de collation offerte et plus non plus d'échange « *privilegié entre la Direction et les salariés* ». Il a l'impression de subir les assemblées plénières du DG-3 et précise même que « *moins y'a d'assemblées plénières... mieux c'est* ».

L'extrait #R20.8 présente le DG-3 comme « *beaucoup moins visionnaire* », « *moins révolutionnaire* », « *beaucoup plus à l'écoute des consignes, ou des avis du conseil général* ». Il serait davantage « *sur de la gestion courante* », « *beaucoup plus... sur des rails* », aurait « *peu d'orientations, peu de décisions* » et ne chercherait pas à « *partir à droite à gauche* ». Cet extrait l'oppose à un DG-2 qui « *allait à l'encontre du conseil général... qui partait dans ses idées* ». Le salarié interrogé, cadre et membre du CDE, estime donc vivre une période où il ne « *faut pas faire trop trop de vagues* » ce qu'il explique par le fait que l'entreprise « *est en attente de transformation des statuts* ».

L'extrait #R20.9 souligne que les échanges avec le conseil général, actionnaire majoritaire de la Saphir, sont maintenant menés exclusivement par la direction générale alors que « *sous l'ère [du DG-2] c'était un peu plus tout le monde* ».

Dans l'extrait #R20.10, le cadre membre du CDE interviewé évoque le grand nombre de notes de service qui ont été rédigées au début du mandat du DG-3 par son DGA. Il précise d'ailleurs qu'il ne se souvient même plus des sujets de ces notes. Il souligne que, par la suite, la documentation du SMI a pris le relais sur les notes de service pour gérer le fonctionnement de l'entreprise.

En synthèse, le tableau R20 nous permet de comparer les styles de management des DG-2 et DG-3. Le DG-3 n'hésite pas à évoquer son faible niveau de connaissance vis-à-vis du domaine d'activité de la Saphir au moment de son arrivée (extrait #R20.3). Il se décrit lui-même comme quelqu'un d'ouvert à la discussion et souligne sa volonté de consultation du CDE pour ajuster éventuellement le changement (extrait #R20.4). Par ailleurs, un cadre membre du CDE le dépeint comme quelqu'un de « *moins révolutionnaire* » que le DG-2, de beaucoup plus à l'écoute des consignes du conseil général sans chercher à « *partir à droite à gauche* » et de davantage positionné « *sur de la gestion courante* » (extrait #R20.8). Ces éléments peuvent contribuer à expliquer pourquoi les échanges avec le conseil général sont

maintenant exclusivement menés par la direction générale alors que cela s'était démocratisé dans le mandat du DG-2 (extrait #R20.9). Par ailleurs, le DG-3 s'appuie largement sur son nouveau DGA, membre du CDE avec 16 ans d'ancienneté dans l'entreprise, qui devient une étape obligatoire entre les directeurs membres du CDE et le DG-3 (extrait #R20.5). Ce même DGA a d'ailleurs rédigé un grand nombre de notes de service au début du mandat du DG-3 par son DGA (extrait #R20.10). En effet, il s'agit de poursuivre les projets lancés par le DG-2 avec la même vitesse que lui (extrait #R20.1) et être à même de prendre « *les bonnes décisions* » pour l'avenir de l'entreprise (extrait #R20.3). Devant cet état de fait, les salariés ont des difficultés à percevoir la stratégie du DG-3 (extrait #R20.6), notamment du fait qu'il semble accorder moins d'importance à l'image de l'entreprise que le DG-2 (extrait #R20.2). Ils estiment de plus que l'entreprise se referme sur elle-même dans le mandat du DG-3 (extrait #R20.6) et notent moins de convivialité au moment des assemblées plénières (extrait #R20.7).

À travers le tableau R20, nous pouvons voir que le style de management du DG-3 se positionne entre le « manager consultatif » et le « manager participatif » (au sens de Likert, 1961). Ainsi, alors que le DG-2 et le DG-1 étaient plus directifs, le DG-3 donne davantage la parole à certains salariés – notamment à son nouveau DGA et aux membres du CDE. Il choisit donc de décider des objectifs et des moyens disponibles pour continuer le changement en basant son mode de gestion sur le consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997). Cependant, son « leadership démocratique » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) vient en opposition directe avec les leaderships plus « autoritaires » des DG-1 et DG-2. Par voie de conséquence, le DG-3 court le risque de voir se développer des tensions, des affrontements et des rapports de force.

1.2.3 Triangulation des données

Nous trouvons également des éléments de comparaison entre les styles de management des DG-2 et DG-3 dans notre analyse documentaire. Ainsi, le DG-3 souligne dans l'édito du S'AFFIRMER n°46 qu'il a tenu à participer à la revue de direction du 25 mars 2014 – donc en amont de sa prise de fonction datée du 1^{er} avril 2014 – pour « montrer [sa] totale adhésion aux orientations préconisées ». Il souligne de cette façon qu'il se positionne en continuité par rapport au mandat du DG-2.

Par ailleurs, le DG-3 semble adopter un style de management plus participatif que celui du DG-2. En effet, il écrit dans l'édito du S'AFFIRMER n°48 qu'il a « souhaité inscrire le début de [son] action à travers un axe majeur : renforcer le dialogue et l'écoute ». Notons également qu'il donne davantage d'importance que le DG-2 au lien de la Saphir avec le conseil général en soulignant que « nous nous devons pour une réussite totale d'être en harmonie parfaite avec les services du Conseil Général » (S'AFFIRMER n°48).

Notre journal de bord nous permet aussi de caractériser le style de management du DG-3. L'extrait suivant montre une tendance à vouloir faire appliquer un grand nombre de réglementations dans une entreprise à faible effectif :

La Saphir compte 90 salariés dont une partie assez importante sur le terrain. Pourtant, la Direction tente de faire appliquer les réglementations qui découlent des lois promulguées par l'État. À ces réglementations, s'ajoute une masse de règles qui découlent des normes ISO en vigueur à la Saphir et d'autres règles que la Direction « décrète » par notes de service.

Objectivement, il est possible de mesurer la quantité de notes de service qui sont produites chaque semaine. En ajoutant cette quantité de notes de service à la quantité de règles issues des normes ISO et aux réglementations légales, on arrive à une masse impressionnante de règles à appliquer dans une structure qui compte 60 salariés présents au siège. N'y a-t-il pas là une incohérence ?

Extrait de notre journal de bord daté du 02/09/2014

Nous pouvons noter dans cet extrait une apparente incohérence entre l'effectif de la Saphir et le nombre incalculable de réglementations à appliquer. Le style de management du DG-3 présente donc le risque de rigidifier l'organisation Saphir par trop de règles et de procédures.

1.3 Menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3

Après avoir observé des peurs et des questionnements chez les salariés ainsi qu'un changement de style de management entre le DG-2 et le DG-3, nous allons voir dans cette sous-partie que les salariés ont perçu des menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle de la Saphir au début du mandat du DG-3. Ainsi, certains salariés ont opposé le mandat du DG-3 à celui du DG-2 en matière d'ouverture vers l'extérieur, de relation de confiance avec la direction, d'« esprit d'entreprise » et de cohésion du personnel. Ils avaient l'impression que la Saphir était « en perpétuel changement » et que la SPL allait induire des pertes pour

l'entreprise. Nous rappellerons ici que la menace de l'identité organisationnelle est une des causes des résistances au changement (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014) et la menace perçue est d'autant plus importante que des salariés ont vécu le départ du DG-2 comme une perte pour l'identité de la Saphir. Nous allons donc comparer le DG-2 au « génie aux mille auxiliaires » décrit par Collins (2009). À son départ, les salariés se sont retrouvés perdus et cette perception de menaces vis-à-vis de l'identité peut s'expliquer en partie par leur sensation de manque par rapport à la présence du DG-2.

1.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R21 rassemble les menaces que les salariés ont perçues vis-à-vis de l'identité organisationnelle de la Saphir au début du mandat du DG-3.

Tableau R21 : Menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R21.1	« <i>Je sais pas comment... on va gérer les choses... d'une structure pour aller vers l'autre. C'est un transfert, c'est pas facile de faire ça. C'est comme si on déménage. Mais... un déménagement, c'est jamais simple. On perd des choses dans le déménagement... on perd toujours un truc qui se casse, un machin qui est perdu... là on va perdre des choses. C'est forcé ! Je sais pas à quel niveau, à quel... est ce que ça va être d'ordre financier? Est-ce que ça va être d'ordre contractuel? Est-ce que ça va être d'ordre informatique? Est-ce que ça va être d'ordre... de l'actif de l'entreprise? Je ne sais pas quel niveau... Mais on va, c'est sûr, les choses ne vont pas se faire sans dommage... sans un minimum entre guillemets de casse. Mais... c'est le choix, on doit le faire du mieux que l'on peut.</i> »	Menace de l'identité organisationnelle historique par la transition vers la SPL
#R21.2	« <i>On va dire qu'à l'époque [du DG-1], on était encore la fleur en bouton... quand [le DG-2] est arrivé, il a mis un peu d'engrais... on s'est ouvert (sourire)... et là, on est en période où on se referme [avec le DG-3]. Je sais pas... si on est en fin de vie, ou quoi... (rire)... mais heu... ouais c'est... ouais, l'image de la fleur en floraison, ça reflète le cycle de la Saphir</i> »	Menace du développement de la Saphir du fait du mandat du DG-3
#R21.3	« <i>Qu'est-ce qui a changé ? pour moi... tu vois je baisse le ton... y'a plus cette relation de confiance... de... de... je te le dis hein...</i> »	Sentiment de perte à l'intérieur de l'identité

	<i>cette relation de confiance, d'être en sécurité, d'être sécurisé, d'être reconnu... n'est plus là... même si y'a toujours les S'AFFIRMER, les S'AFFIRMER déjà ne sont plus de la même poigne et les assemblées plénières, je te dis j'y vais parce que j'y suis obligée... y'a plus cet esprit de... de de... de nous expliquer ce qui se passe... »</i>	organisationnelle en construction
#R21.5	<i>« Donc c'est un peu ça quoi et... il manque un petit peu le contact quand même physique quoi... voilà et puis beaucoup de gens ressentent ça hein... moi je trouve c'est un petit peu dommage... c'est vrai que peut-être [le DG-3 et son DGA] ont du boulot, la SPL c'est sûr mais... c'est, il faut être aussi esprit d'entreprise hein »</i>	Sentiment de perte à l'intérieur de l'identité organisationnelle en construction
#R21.6 (créole traduit)	<i>« L'esprit d'entreprise, pour moi je vois la Saphir c'est... on est une entreprise, comme je te dis, l'esprit d'entreprise c'est-à-dire c'est un groupe... de personnes... mais si tous les groupes sont séparés, tout le monde se prend pour le chef, c'est pas comme ça qu'on va fonctionner en entreprise... il faut être soudé... il faut qu'il y ait une communication, un bon, un bon management... mais si on n'a pas tout ça ben, excuse-moi, ça part en live hein... »</i>	Menace de l'identité organisationnelle en construction
#R21.7	<i>« On n'a peut-être pas les mêmes opinions et optiques... on veut faire des chiffres, ça c'est sûr et certain... et... aujourd'hui, on est dans le flou de savoir ce qui va se passer demain... comment est-ce qu'on va devoir fonctionner et... on en parle depuis 2 ans, de cette future SPL... on est à 6 mois de l'échéance... on n'a aucune vision particulière... si jamais on nous dit qu'au 1er janvier... top, on devient SPL... il aura fallu bien sûr qu'on prévoie un peu de stock parce que... on sort pas d'un bon de commande Saphir pour passer à un bon de commande SPL, du jour au lendemain, entre le 31 décembre et le 1er janvier donc [...] y'a de la transition et la période de transition, on sait qu'elle va être... délicate... et je trouve qu'on est... pas du tout impliqués... »</i>	Menace de l'identité organisationnelle par un manque d'implication et de coordination pour assurer la transition vers la SPL
#R21.8	<i>« Alors, si je devais faire une conclusion rapide là-dessus... ce serait le point... noir... parce que j'ai connu la Saphir avec du personnel soudé... des gens... qui se regroupaient le midi pour</i>	Menace de l'identité organisationnelle historique par trop de

	<p><i>manger, pour discuter, pour jouer, pour... toutes sortes de choses. Je me rappelle, quand on faisait des sorties CE... on était toujours complet, voire au-delà des quotas... et aujourd'hui, les gens ont peur... les gens ont peur parce que y'a eu tellement de changements, tellement de directions... heu, et on nous annonce encore du changement... alors peut-être que c'est un mal pour un bien... en tout cas, on ne le sait pas... mais les gens sont craintifs et les gens ne sont plus aussi soudés... qu'il y a quelques années... »</i></p>	<p>changements</p>
#R21.9	<p><i>« La Saphir étant une SEM du département, politiquement la transformation en SPL... ce n'est que du positif... ben déjà actuellement, on gère de St Joseph à St Leu... le fait de passer en SPL nous permet d'intervenir sur toute l'île... c'est un plus ! Mais par contre... c'est quand même une interrogation, c'est : est-ce que les politiques n'auront pas plus la mainmise sur les recrutements, sur les embauches ? ... ben par exemple, dans les administrateurs... d'imposer telles candidatures... ça, c'est une crainte ça... c'est pas une crainte, c'est... un questionnement... »</i></p>	<p>Menace de l'autonomie de la Saphir en matière de choix des recrutements</p>
#R21.10	<p><i>« J'ai demandé à ce qu'on prolonge... et j'avais confiance en cette personne, il avait un tuteur... pour moi, dans mon service, c'était le meilleur tuteur... et au bout d'un an et demi, ça fait longtemps que j'ai alerté... cette personne ne fait pas l'affaire... cette personne, un an et demi, tu passes tous les jours devant le même branchement... un an après je te demande c'est quel numéro de branchement, tu peux pas me le dire ? C'est... pour moi, c'est un constat d'échec... et donc aujourd'hui cette personne-là, il vaut mieux s'en séparer... et ça fait perdre du temps au tuteur... déjà qu'il restait très peu de temps avant son départ, donc maintenant avec le petit peu de temps qui reste... de reformer une autre personne, c'est, c'est... pas possible »</i></p>	<p>Menace de l'identité organisationnelle du fait des difficultés à transmettre les savoirs des seniors</p>
#R21.11	<p><i>« Après c'est vrai qu'à la Saphir, on est en perpétuel changement j'ai envie de dire... que ce soit au niveau de la direction, au niveau de la qualité, c'est vrai, avec toutes les certifications qu'on a à chaque fois... les nouvelles. »</i></p>	<p>Impression de changement perpétuel à la Saphir</p>

1.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R21.1, le salarié interrogé, cadre et membre du CDE, souligne que du fait du choix politique externe à la Saphir de transformation en SPL, l'organisation va forcément « *perdre des choses* ». Même si cette perte n'est pas encore bien définie à ses yeux, « *c'est sûr, les choses ne vont pas se faire sans dommage* », « *on perd toujours un truc qui se casse* ».

L'extrait #R21.2 est une métaphore qui compare le cycle de vie de la Saphir à l'épanouissement d'une fleur. Le salarié interviewé précise que l'époque du DG-1 correspond à la « *fleur en bouton* » et, si le mandat du DG-2 a permis son ouverture, celui du DG-3 est en train de la refermer. Il se demande d'ailleurs « *si on est en fin de vie, ou quoi* ».

L'extrait #R21.3 évoque un sentiment de perte à l'intérieur de l'identité organisationnelle qui était en construction sous le mandat du DG-2. Le salarié estime que la relation de confiance ainsi que le sentiment d'être reconnu et en sécurité ont disparu. Il ne trouve plus non plus de poigne dans le journal interne, ni « *cet esprit de... de de... de nous expliquer ce qui se passe* » dans les assemblées plénières.

Dans l'extrait #R21.5, le salarié interviewé constate un manque de relations humaines au cours du mandat du DG-3. Il comprend que le DG-3 et son DGA soient très pris par le projet SPL mais il en ressent une perte pour l'« *esprit d'entreprise* ».

L'extrait #R21.6 est une tentative de définir l'« *esprit d'entreprise* » de la Saphir, autrement dit son identité organisationnelle. Le salarié interrogé critique subtilement dans cet extrait les comportements qu'il a pu observer (« *tous les groupes sont séparés, tout le monde se prend pour le chef* »). Il cite alors les éléments qui permettent selon lui de bien « *fonctionner en entreprise* » : « *il faut être soudé* » et « *qu'il y ait une communication* » en plus d'« *un bon management* ».

Dans l'extrait #R21.7, le salarié cadre interrogé estime que l'identité organisationnelle de la Saphir est menacée par un manque d'implication et de coordination pour assurer la transition vers la SPL. Il trouve floue la manière dont devra se faire cette transformation et, du fait de l'absence d'une « *vision particulière* », la « *période de transition [...] va être... délicate* » selon lui.

L'extrait #R21.8 oppose le passé de la Saphir, où le personnel était soudé et où les salariés « *se regroupaient le midi pour manger, pour discuter, pour jouer, pour... toutes sortes de choses* », au mandat du DG-3 durant lequel « *les gens ont peur parce que y'a eu tellement de changements, tellement de directions... heu, et on nous annonce encore du changement...* ». Il ressent donc une menace de l'identité organisationnelle historique à cause du trop grand nombre de changements.

Dans l'extrait #R21.9, le salarié interviewé explique ce qu'il voit de positif dans le projet de transformation en SPL. Il évoque néanmoins la menace qu'il perçoit pour la Saphir de perdre en autonomie sur les recrutements du fait de l'implication plus prononcée des « *politiques* » sur cette question si la Saphir devient une SPL.

L'extrait #R21.10 détaille les difficultés rencontrées pour transmettre les savoirs et l'expérience des seniors aux jeunes salariés recrutés. Face au « *constat d'échec* » du salarié interrogé et au « *peu de temps qui reste* » pour « *reformer une autre personne* » alors qu'elle était suivie par « *le meilleur tuteur* », nous pouvons voir dans cet extrait une menace de l'identité organisationnelle historique du fait des difficultés à transmettre les savoirs et l'expérience des seniors aux nouveaux salariés.

Dans l'extrait #R21.11, un salarié non-cadre exprime son impression que la Saphir est « *en perpétuel changement* » que ce soit « *au niveau de la direction* » ou de « *toutes les [nouvelles] certifications qu'on a à chaque fois* ».

En synthèse, le tableau R21 montre qu'au début du mandat du DG-3, plusieurs salariés perçoivent des menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle historique de la Saphir et de l'identité organisationnelle qui se construisait au cours du mandat du DG-2. Ainsi, certains salariés opposent le mandat du DG-3 à celui du DG-2 en matière : 1) d'ouverture et d'épanouissement vers l'extérieur (extrait #R21.2), 2) de relation de confiance, de sentiment d'être reconnu et en sécurité (extraits #R21.3, #R21.6), 3) de relations humaines et d'« *esprit d'entreprise* » (extraits #R21.5, #R21.6), 4) de cohésion du personnel (extraits #R21.6, #R21.8), 5) de masse de changements à gérer (extrait #R21.8), et 6) de transmission des savoirs et expériences des seniors aux nouveaux salariés (extrait #R21.10). Cela conduit notamment des salariés à avoir l'impression que la Saphir est « *en perpétuel changement* » (extrait #R21.11). Par ailleurs, le projet de transition de la Saphir vers la SPL semble représenter une menace

pour l'identité organisationnelle de la Saphir, car il va induire des pertes potentielles pour l'entreprise (extrait #R21.1). De plus, il y a encore peu d'implication et de coordination pour assurer la transition vers la SPL (extrait #R21.7) alors que la date butoir approche. Certains salariés voient également dans la transformation en SPL un risque de perte d'autonomie sur les recrutements (extrait #R21.9). Les Nouveaux rebelles (Nr) sont particulièrement sensibles à ces menaces et vont chercher à y apporter des solutions en s'impliquant davantage dans l'évolution de l'entreprise (tableau R22).

Lors de la confrontation que nous effectuerons dans le chapitre 8 entre nos résultats et les théories mobilisées dans notre cadre conceptuel, il ne faudra pas oublier que la menace de l'identité organisationnelle est une des causes des résistances au changement (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014). Dans la situation décrite ci-dessus, les départs du DG-2 et de son DGA sont d'ailleurs venus hypertrophier ces perceptions de menaces par les salariés. Ainsi, nous chercherons à comparer ces perceptions aux conséquences du départ du « génie aux mille auxiliaires » (au sens de Collins, 2009) qu'était le DG-2. Ces éléments seront détaillés dans le chapitre 8.

1.3.3 Triangulation des données

L'importance de faire appel au concept d'identité organisationnelle pour comprendre le changement à la Saphir apparaît également dans notre journal de bord :

Constat terrain

J'ai trouvé deux agents de terrain en train d'attendre devant le portail qu'un responsable arrive pour leur ouvrir le portail automatique. [Un d'eux] dit qu'ils ne sont pas respectés et qu'on les fait attendre pour rien. [Un cadre que j'ai vu observer la scène] m'a dit ensuite que ce sont des tire-au-flanc qui préfèrent attendre au portail plutôt que de « se bouger » pour travailler.

Idée

Souligner les difficultés culturelles qui peuvent mener à des conflits au sein de la Saphir. Ces différences culturelles sont un aspect supplémentaire à considérer pour caractériser les difficultés relationnelles entre la Direction et le terrain.

Extrait de notre journal de bord daté du 11/03/2015

En observant des différences culturelles pouvant mener à des difficultés relationnelles au sein du personnel de la Saphir, nous avons compris que l'intégration de l'identité organisationnelle dans nos recherches nous permettrait de mieux caractériser le changement observé.

2. Implication des salariés dans l'évolution de l'entreprise

Dans cette deuxième partie, nous allons poser les bases d'une des contributions théoriques majeures de notre thèse, à savoir le processus de Clanification. Il s'agit de la constitution de clans qui résulte non seulement de l'ambiguïté, des comportements de résistances et de la baisse de cohésion décrits à la fin du chapitre 6, mais également des peurs, des questionnements et des perceptions de menaces de l'identité organisationnelle que nous avons évoqués dans la partie précédente. La Clanification se nourrit aussi de l'augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de leur organisation qui tire son origine de la remise en question qu'ils ont connue depuis l'émergence de la période d'ambiguïté et qui a abouti à un « second souffle mieux ajusté » (Valéau, 2007a). Elle va provoquer des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux dont nous étudierons ensuite les conséquences. Nous organiserons la deuxième partie de la manière suivante.

Premièrement, nous décrirons comment les salariés ont augmenté leur implication dans l'évolution de la Saphir en réaction à leurs peurs et encouragés par le DG-3 qui leur a donné une plus grande marge de manœuvre. Nous citerons notamment des projets lancés à l'initiative de groupes de salariés, comme la réouverture de l'association sportive de l'entreprise et l'intégration d'un nouveau syndicat à la Saphir, dont l'objectif sera d'accompagner le transfert de l'intégralité du personnel dans la SPL et de consolider la cohésion des salariés qui est en train de s'effriter. Nous ferons ensuite le lien entre cette nouvelle implication des salariés et l'ambiguïté, les comportements de résistances et la baisse de cohésion observés à la fin du mandat du DG-2, avant de rapprocher le phénomène observé des travaux de Valéau (2007a) sur le « second souffle » suite à une période de doute et de redécouverte de l'entreprise.

Deuxièmement, nous présenterons le processus de Clanification comme conséquence de l'augmentation de l'implication des salariés décrite ci-dessus. Nous verrons qu'alors qu'ils s'étaient unis dans l'adversité de la crise financière de 2009 sous la bannière du DG-2, les salariés ont estimé dans le mandat du DG-3 qu'ils avaient plus à gagner en se retranchant

autour de leurs propres intérêts. Nous comparerons la Clanification à une volonté de survie qui passe par la spécialisation, la définition de valeurs propres, l'acquisition d'expérience et la perte progressive du lien de solidarité avec le reste des salariés. Nous montrerons comment les clans ont émergé au sein d'un personnel unis au début du mandat du DG-2 du fait de l'intégration des nouvelles logiques identitaires et des dissonances qui en ont découlé. Nous ferons aussi le rapprochement entre la Clanification et la volonté des salariés de prendre les choses en main pour sortir de leur état d'anxiété (Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 1997).

Troisièmement, nous explorerons les conflits d'intérêts et les conflits comportementaux nés entre les clans. Nous verrons notamment que des « *situations conflictuelles* » sont apparues du fait de problématiques dues au « *respect de la personne* », au « *flou politique* », ou au projet de transition vers la SPL. Nous décrirons également le cas de certains responsables intermédiaires qui ont refusé d'accomplir ce qui leur était demandé quand d'autres bloquaient l'information remontant du terrain pour éviter les problèmes qui auraient pu leur « *retomber* » dessus. En conséquence de ces conflits, nous observerons une augmentation de la susceptibilité des salariés, l'apparition d'abus, et des retards dans la transition de la Saphir vers la SPL que nous expliquerons par le « *leadership démocratique* » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) adopté par le DG-3 après de nombreuses années de leaderships plus « *autoritaires* » et par la « *violation du contrat psychologique* » décrite par Gardody (2015, 2016). Nous verrons cependant dans la partie suivante que ces conflits peuvent être à l'origine d'apprentissages et d'innovations.

2.1 Augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir

En réaction aux peurs du personnel et aux menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3, les salariés ont augmenté leur implication dans l'évolution de la Saphir, d'autant plus que le DG-3 leur a donné une plus grande marge de manœuvre. Ainsi, nous détaillerons ici des projets lancés à l'initiative de salariés ou de groupes de salariés pour accompagner le transfert de l'intégralité du personnel dans la SPL, pour améliorer la relation de la Saphir avec ses clients agriculteurs et pour consolider la cohésion des salariés qui était en train de s'effriter. Ces projets ont pris la forme notamment de l'intégration d'un nouveau syndicat à la Saphir, et de la réouverture de l'association sportive de l'entreprise. Cette augmentation de l'implication des salariés est à mettre en lien également avec l'émergence de la période d'ambiguïté, des premiers comportements de résistances et avec la baisse de cohésion constatés à la fin du mandat du DG-2. Il est donc probable que le personnel ait

traversé une période de doute pendant laquelle il a remis à jour ses attentes et redécouvert l'entreprise sous un nouveau jour (Valéau, 2007a). Ce processus peut déboucher sur une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement que Valéau (2007a) décrit comme un « second souffle mieux ajusté ».

2.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Nous présentons ici l'augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de leur organisation à travers le tableau R22.

Tableau R22 : Augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R22.1	« Pourquoi [le nouveau syndicat] est arrivé, tout simplement parce que je pense justement, c'est par rapport aux inquiétudes des... des uns et des autres... concernant surtout le transfert du personnel vers la SPL... voilà donc ça c'est... c'est juste ça... je pense pas qu'il y a des inquiétudes autres... ou de réels... problèmes... avec la direction... non non, pas de... avec l'activité actuelle... non, pour l'instant, je pense c'est juste... parce qu'un certain groupe de personnes... pour pas cacher, MOI... pense que... les instances représentatives du personnel actuelles... sont pas actifs... ils sont pas actifs, ils sont pas... vigilants, pas vigilants... ils nous donnent pas assez d'informations... »	Le nouveau syndicat est arrivé du fait des inquiétudes liées au transfert du personnel vers la SPL
#R22.2	« Bien au contraire... c'est : bien accompagner ce transfert, correctement... donc les syndicats, de leur côté, ils ont les appuis, ils ont... ils ont les appuis juridiques, ils ont tout ce qui faut... donc ça nous permet d'être en phase avec ce qu'on nous dit en face là-bas... donc là, c'est pas la direction, c'est le conseil général... qui nous dit : "oui, mais ça vous inquiète pas..." mais nous, nous... "vous inquiétez pas", ça nous convient pas... c'est pas suffisant comme réponse et... c'est une réponse standard ça, "vous inquiétez pas", c'est... "vous inquiétez pas" mais... comment ? ...vous proposez quoi ? »	Le nouveau syndicat souhaite pousser le conseil général à préciser ses propositions pour le transfert des salariés
#R22.3	« Les syndicats aussi, ils savent qu'ils peuvent venir voir le chargé de clientèle... et pour d'autres clients, et on est là ouvert et on leur explique... ça a modifié carrément cette relation... »	Amélioration de la relation entre la Saphir et ses clients

	<p>avant la Saphir, c'était "la Saphir, elle est en train de voler de l'eau." C'est peut-être un mot fort mais "on gagne de l'argent et on fait n'importe quoi..." en gros, tandis que maintenant... on les accompagne... on n'est plus contre eux, on est avec eux... ça a permis de... oui, on est leur partenaire... et ils savent que s'ils ont un problème, ils peuvent venir voir le directeur et on va les écouter et derrière, ça va suivre... donc oui, ça a été supermodifié là-dessus... avant les agriculteurs ils criaient, maintenant ils arrivent et ils crient plus... même s'ils ont un problème, ils vont arriver... ils savent qu'on va les écouter et qu'on aura une solution... ouais c'est important »</p>	<p>agriculteurs via les chargés de clientèle</p>
#R22.4	<p>« Avec toute l'information qu'on leur donne et toutes les explications qu'ils ont, au fur et à mesure, les gens ils prennent conscience de l'importance de cette évolution [en SPL]... et moi personnellement, je trouve que les gens ils s'impliquent pour que cette évolution réussisse... c'est mon point de vue et je le ressens... je le vis, je le vois comme ça... parce que... ne serait-ce que par les certifications, l'implication de plus en plus active des gens, c'est un signe qui ne trompe pas ça... »</p>	<p>Constat de l'augmentation de l'implication du personnel pour que le projet SPL réussisse</p>
#R22.5	<p>« Moi, personnellement moi je vais être vigilant parce que... malgré que [le DG-3] assure que la présidente elle a fait des courriers, etc... mais je sais... je connais ces... j'emploierais pas le mot mais... je connais ces personnes... de toute manière, un politique, pour croire à ses paroles, faut s'accrocher quoi... donc aujourd'hui, il va dire ça et demain, il dira pas le contraire mais il fera un rapprochement : "j'ai pas dit ça mais c'est ça..." donc il faut être quand même assez vigilant... »</p>	<p>Volonté de vigilance par rapport à l'évolution politique du projet SPL</p>
#R22.6	<p>« Quand les gens disent "la Saphir", pour moi, ça veut tout dire... cette force... voilà... et qui est là, et qui... pour moi, c'est nous qui la formons, pour moi c'est une personne très importante... donc il faut qu'on soit toujours positif pour qu'elle aille beaucoup plus loin. SPL ou pas, il faut que notre activité perdure dans le temps, et il faut vraiment qu'elle joue son rôle à fond, qu'on soit compétent... qu'elle joue son rôle, c'est une chose, mais il faut qu'on soit compétent. »</p>	<p>Importance de l'implication du personnel pour la réussite de l'organisation</p>
#R22.7	<p>« Donc, c'est moi qui suis à l'origine de la participation au</p>	<p>L'association sportive</p>

	<p><i>tournoi de football. Et pour donner un peu plus de... j'ai envie de dire, de rigueur aux entraînements de football et aussi aux cours de gym [de cette salariée], le but c'était de remettre en route l'Association. [...] C'est Saphir qui organise le tournoi cette année. Et puis, comme il manquait aussi ce lien social quand on a recommencé les entraînements l'année dernière, on a créé avec ... ben avec ceux qui ont participé au football ... il s'est créé quelque chose. Et je vois aujourd'hui, j'ai plus de facilités, et eux aussi ils ont plus de facilités pour venir vers moi, soit pour le QSE, soit pour le sport... Et finalement, on voit que le sport, il réunit les gens... ben, justement, un lien, un point commun, un attachement qui fait que... ben voilà... avec les gars du réseau, on parlait pas forcément, à part de QSE... maintenant on parle football... »</i></p>	<p>renforce les liens du personnel et facilite la communication</p>
#R22.8	<p><i>« Nos objectifs, c'est et c'est toujours... de créer... d'avoir une cohésion... une cohésion entre toutes les catégories... de personnels qui peut y avoir à la Saphir, c'est-à-dire de l'ouvrier, du simple ouvrier au cadre... donc... voilà, on voit que c'est quelque chose qui fonctionne bien parce qu'on a des cadres du CDE qui font du foot avec nous... donc... voilà, c'est apprécié par... par les ouvriers, par les ETAM... voilà, donc le but c'est ça, le but c'est de se retrouver autre que dans le cadre professionnel... et... de s'amuser, de s'amuser... de mieux se connaître... et, quand on se connaît mieux à mon avis, on travaille beaucoup mieux ensemble »</i></p>	<p>Objectifs de cohésion entre toutes les catégories de personnel de l'association sportive de la Saphir</p>
#R22.9	<p><i>« Et donc, il y a une nouvelle vague aujourd'hui que je ressens, une nouvelle dynamique, quand je vois par exemple l'association sportive qui s'est mise en place, il y a aussi [cette salariée] qui fait du sport. Donc, je dirais, il y a une âme quelque part, il y a véritablement des tentatives, comment dire, de rester soudés, d'accord ? ...bon qui remportent plus ou moins de succès. Je suis parti une fois parce que, il y avait du football, donc je suis parti voir comment c'est fait. Par contre il y avait du footing, ça m'intéressait, je suis parti une fois. Je crois qu'on était, voilà, presque une dizaine. Et de tous corps de métier »</i></p>	<p>Constat d'une nouvelle dynamique liée à la cohésion stimulée par l'association sportive</p>
#R22.10	<p><i>« C'est génial, parce que, en plus, c'est des projets ... personnels,</i></p>	<p>L'association sportive</p>

	<i>hein... des prises d'initiatives sans que... Ben voilà ! C'est gagné quoi... C'est des petites choses qui font que, voilà, le mur ne casse pas quoi, s'effrite, mais ... ne casse pas, quoi. Il reste un bon ciment. C'est vrai, quand t'es dans le feu de l'action, quand c'est la mer**, quand c'est ... ben tu vas jouer au foot avec des collègues, voilà quoi, il y a plus de hiérarchie, il y a plus de... ça fait du bien à tout le monde. Ça te permet de bien avancer... »</i>	<p>permet que le mur s'effrite mais ne casse pas</p>
--	--	--

2.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

L'extrait #R22.1 fait le lien entre l'arrivée à la Saphir d'un nouveau syndicat, pendant le mandat du DG-3, et les inquiétudes concernant le transfert du personnel vers la SPL. Ainsi, le cadre interrogé, membre actif du nouveau syndicat, pense que les autres instances représentatives du personnel ne sont « *pas acti[ves]* », ne sont « *pas vigilant[e]s* » et ne « *donnent pas assez d'informations* ».

Dans l'extrait #R22.2, un cadre membre du nouveau syndicat explique que le rôle de ce dernier est de bien accompagner le transfert de l'ensemble des salariés dans la SPL. Pour cela, il compte sur « *les appuis juridiques* » des syndicats pour « *être en phase avec ce qu'on nous dit en face là-bas* ». Le problème, ce n'est pas la direction mais le conseil général qui dit « *vous inquiétez pas* » mais, selon le cadre, « *c'est pas suffisant comme réponse* », il faut que le conseil général précise ses propositions.

L'extrait #R22.3 relate comment les chargés de clientèle ont amélioré la relation de la Saphir avec ses clients agriculteurs. Dans le passé, les agriculteurs voyaient la Saphir « *en train de voler de l'eau* » alors que, dans le mandat du DG-3, « *on n'est plus contre eux, on est avec eux* », « *on est leur partenaire* ». Ainsi, « *ils savent [maintenant] qu'on va les écouter et qu'on aura une solution* ».

Dans l'extrait #R22.4, un responsable de service constate que, du fait de « *toute l'information qu'on leur donne et [de] toutes les explications qu'ils ont, au fur et à mesure, les gens ils prennent conscience de l'importance de cette évolution [en SPL]* ». Par ailleurs, il remarque que les salariés « *s'impliquent pour que cette évolution réussisse* » et que leur « *implication [est] de plus en plus active* ».

Dans l'extrait #R22.5, un salarié non-cadre assure qu'il va être vigilant par rapport au projet SPL. Ainsi, il sait que la présidente du conseil général « *a fait des courriers* » mais « *un politique, pour croire à ses paroles, faut s'accrocher quoi* » : « *aujourd'hui, il va dire ça et demain, il dira pas le contraire mais il fera un rapprochement* ».

Dans l'extrait #R22.6, un salarié non-cadre se rend compte de l'importance de l'implication du personnel pour la réussite de l'organisation. Ainsi, selon lui, c'est le personnel qui constitue l'entreprise et la Saphir « *est une personne très importante* ». Ainsi, il est essentiel « *qu'on soit toujours positif pour qu'elle aille beaucoup plus loin* » et « *il faut qu'on soit compétent* » pour « *qu'elle joue son rôle à fond* ».

L'extrait #R22.7 relate comment l'association sportive de la Saphir a été relancée grâce à l'initiative de quelques salariés. Un salarié cadre non-membre du CDE explique que « *remettre en route l'Association* » a permis de donner de la « *rigueur aux entraînements de football et aussi aux cours de gym* » animés par une salariée. Par ailleurs, il est « *à l'origine de la participation au tournoi de football* » que la Saphir organise et « *comme il manquait aussi ce lien social quand on a recommencé les entraînements* », « *avec ceux qui ont participé au football ... il s'est créé quelque chose* ». Ainsi, les salariés « *ont plus de facilités pour venir vers [lui], soit pour le QSE, soit pour le sport* » et « *le sport, il réunit les gens* ». Il constitue « *un lien, un point commun, un attachement* » et, alors qu'« *on parlait pas forcément, à part de QSE... maintenant on parle football...* ».

Dans l'extrait #R22.8, un cadre non-membre du CDE détaille les objectifs de l'association sportive relancée à la Saphir. « *Le but c'est de se retrouver autre que dans le cadre professionnel... et... de s'amuser* ». Il s'agit de « *créer... d'avoir une cohésion... une cohésion entre toutes les catégories... de personnels* » : « *du simple ouvrier au cadre* ». De plus, « *c'est quelque chose qui fonctionne bien parce qu'on a des cadres du CDE qui font du foot avec nous* » ce qui « *est apprécié par... par les ouvriers, par les ETAM* ». Ainsi, « *quand on se connaît mieux à mon avis, on travaille beaucoup mieux ensemble* ».

Dans l'extrait #R22.9, le salarié interrogé, cadre et membre de CDE, ressent « *une nouvelle vague* », « *une nouvelle dynamique* » et il cite l'exemple de l'« *association sportive qui s'est mise en place* ». Selon lui, « *il y a une âme quelque part* » dans ces initiatives qui visent à « *rester soudés* », même si elles « *remportent plus ou moins de succès* ». En y participant, il a

pu voir qu'« on était, voilà, presque une dizaine. Et de tous corps de métier » dans l'association.

Dans l'extrait #R22.10, un autre cadre membre du CDE estime que le projet d'association sportive « est génial, parce que, en plus, c'est des projets ... personnels ». « Tu vas jouer au foot avec des collègues, voilà quoi, il y a plus de hiérarchie » et par conséquent, « c'est gagné quoi » : « c'est des petites choses qui font que, voilà, le mur ne casse pas quoi, s'effrite, mais ... ne casse pas ». Selon lui, « il reste un bon ciment » du fait de ces « prises d'initiatives » qui font « du bien à tout le monde » et qui permettent « de bien avancer ».

En synthèse, le tableau R22 détaille des projets lancés à l'initiative de groupes de salariés pour accompagner le transfert de l'intégralité du personnel dans la SPL (extrait #R22.2), pour améliorer la relation de la Saphir avec ses clients agriculteurs (extrait #R22.3) et pour consolider la cohésion des salariés qui est en train de s'effriter (extrait #R22.10). Ce tableau témoigne donc d'une augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de leur organisation d'autant plus que le personnel commence à prendre conscience du fait qu'il est l'essence même de l'entreprise donc « il faut qu'on soit compétent » pour « qu'elle joue son rôle à fond » (extrait #R22.6). Ainsi, l'arrivée d'un nouveau syndicat à la Saphir (extraits #R22.1, #R22.2, #R22.4, #R22.5) s'est faite en réponse aux inquiétudes concernant le transfert du personnel vers la SPL, et pour compenser l'inactivité, le manque de vigilance et le peu d'informations diffusées par les autres instances représentatives du personnel (extrait #R22.1). Le projet SPL est très politique – et « un politique, pour croire à ses paroles, faut s'accrocher quoi » (extrait #R22.5) – donc le nouveau syndicat compte sur ses « appuis juridiques » pour faire préciser ce projet par le conseil général (extrait #R22.2) et il sait pouvoir compter sur les salariés dont l'« implication [est] de plus en plus active » (extrait #R22.4). Par ailleurs, l'association sportive de la Saphir a été relancée grâce à l'initiative de quelques salariés (extraits #R22.7, #R22.8, #R22.9, #R22.10) pour recréer « ce lien social » qui commençait à s'effriter à la Saphir et constituer « un lien, un point commun, un attachement » (extrait #R22.7). Ainsi, la recréation de cohésion passe par le fait « de se retrouver autre que dans le cadre professionnel... et... de s'amuser » ce qui « fonctionne bien parce qu'on a des cadres du CDE qui font du foot » avec les ouvriers et les ETAM (extrait #R22.8). Selon un membre du CDE, « il y a une âme quelque part » dans ces initiatives qui visent à « rester soudés », même si elles « remportent plus ou moins de succès » et qu'elles ne concernent encore qu'une dizaine de salariés de tous corps de métier (extrait #R22.9). Pourtant, pour un autre membre

du CDE, « *c'est gagné quoi* » : « *c'est des petites choses qui font que, voilà, le mur ne casse pas quoi, s'effrite, mais ... ne casse pas* », « *il reste un bon ciment* » qui permet encore « *de bien avancer* » dans les projets (extrait #R22.10). Dans cette phase d'augmentation de l'implication, les catégories des Suiveurs, des Salariés émergents et des Nouveaux rebelles sont particulièrement actives.

Nous pouvons mettre en lien cette augmentation de l'implication des salariés avec l'émergence de la période d'ambiguïté, le développement des premiers comportements de résistances et la baisse de cohésion constatés à la fin du mandat du DG-2. Ainsi, cette augmentation de l'implication pourrait s'expliquer par la période de doute qu'a représenté la fin de mandat du DG-2. En effet, selon Valéau (2007a), une période de doute chez l'individu peut être à l'origine d'une remise à jour de ses attentes et d'une redécouverte de l'entreprise sous un nouveau jour. Ce processus porte en lui le potentiel de déboucher sur une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement que Valéau (2007a) décrit comme un « second souffle mieux ajusté ».

2.1.3 Triangulation des données

Ajouté aux extraits d'entretiens, notre journal de bord participe également à montrer l'augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir :

[Un salarié non-cadre] m'a soumis aujourd'hui une de ses idées pour relier la DT et l'Ingénierie avec une allée qui pourrait être réalisée par les CUI. Ce projet vient en réponse à une problématique que la Direction discute depuis un moment déjà. Par contre, il a souligné qu'il a des idées à mettre en œuvre pour la Saphir mais qu'il n'est pas vraiment entendu par sa hiérarchie.

Il a bien résumé ce point de vue avec l'expression suivante que je trouve particulièrement imagée : "Man c'est un' pierre et, pou faire un mur, faut plusieurs".

Extrait de notre journal de bord daté du 09/09/2014

Cet extrait de notre journal de bord illustre que, sous le mandat du DG-3, des salariés cherchent à proposer des solutions aux problématiques identifiées par la direction. En revanche, ils ne sont pas toujours entendus par leur hiérarchie.

2.2 Constitution de clans aux logiques et intérêts différents

Nous allons voir maintenant que l'augmentation de l'implication et de l'engagement des salariés constatée ci-dessus s'est ensuite traduite par la constitution de clans aux logiques et aux intérêts différents au sein du personnel. Ainsi, alors qu'ils s'étaient unis dans l'adversité de la crise financière de 2009 sous la bannière du DG-2, les salariés ont estimé dans le mandat du DG-3 qu'ils avaient plus à gagner en se retranchant autour de leurs propres intérêts. Nous observons donc la constitution de clans qui, dans une volonté de survie, se spécialisent, définissent leurs propres valeurs, d'autant plus que leur acquisition d'expérience et leur accès différents à l'information leur font perdre leur lien de solidarité avec le reste des salariés. Dans cette sous-partie, nous allons décrire ce processus de Clanification en partant du groupe uni des salariés Saphir au début du mandat du DG-2 jusqu'à décrire l'émergence des clans en réaction à l'intégration des nouvelles logiques identitaire, aux dissonances qui en ont découlé, mais également à l'ambiguïté, aux comportements de résistances, à la baisse de cohésion et aux peurs qui ont suivi. Nous comparerons aussi la Clanification à la volonté des salariés de prendre les choses en main pour sortir de leur état d'anxiété (Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 1997).

2.2.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R23 regroupe les verbatim qui soulignent la constitution de clans ayant eu lieu à cette période de l'histoire de la Saphir.

Tableau R23 : Constitution de clans aux logiques et intérêts différents

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R23.1	« [Pendant le mandat du DG-2], y'a eu une période de fortes tensions... de peurs, je pense... vraiment... les gens ont eu peur pour leur emploi, peur pour la pérennité de l'entreprise, peur de l'avenir, peur de plein de choses... heu... aujourd'hui, il y a toujours une certaine tension, une certaine crainte... mais pas forcément de peur de l'entité qui dirige... peur de... de l'incertitude de l'avenir... parce que c'est dur, parce que ça met du temps, et qu'on dit des choses... et que ça arrive jamais etc. Mais après, je pense que... enfin, c'est l'impression que j'ai... heu... je ressens... et puis c'est un peu les échanges que j'ai avec certains gars encore... une... une dégradation de l'ambiance...	Le développement des clans diminue la cohésion du personnel

<p>#R23.2 (créole traduit)</p>	<p>ouais. » « Après on va dire, j'ai une équipe... dont je suis très content, qui est très professionnelle... et qu'en grande partie, j'ai formée... donc, c'est facile... c'est facile parce qu'ils savent comment je travaille... et ils étaient avec moi pendant un bon bout de temps... pendant leur formation, ils étaient avec moi donc... voilà, ils connaissent le discours à tenir... quoi expliquer... comment la Saphir fonctionne... voilà, c'est des experts dans l'eau, ils sont experts... de leur entreprise, eux c'est des experts »</p>	<p>Formation de sa propre équipe et développement d'expertise qui mène à la constitution d'un clan</p>
<p>#R23.3 (créole traduit)</p>	<p>« Donc, avant toute chose, le service irrigation a été créé pour ça hein... pour accompagner les agriculteurs dans l'installation de leurs équipements et... on va dire, le développement de leurs exploitations... donc, il faut qu'on continue avec ça... moi je bataille pour ça hein donc... il faut vendre, il faut rapporter quelque chose... bon ce qu'on rapporte, on essaye... on fait en sorte de gagner toujours un petit profit mais à côté ben il faut pas oublier que bon ben... on est là surtout en tant que un peu assistante sociale, un peu à l'écoute des agriculteurs, on écoute un petit peu... tous leurs malheurs heu... voilà c'est ça... c'est ça que les techniciens reçoivent au service irrigation... »</p>	<p>Logiques et intérêts du service irrigation</p>
<p>#R23.4</p>	<p>« Défendre les intérêts des salariés... alors c'est la position que l'on a dans l'entreprise... on se trouve toujours... entre 2 marches d'une échelle... et... d'un côté on a les salariés qui nous ont mis en place et qui attendent des résultats... et de deux, on a un employeur qui... nous regarde avec des gros yeux en se disant: "lui, il faut pas qu'il vienne me casser du petit bois..." donc voilà, il faut faire le dos rond... c'est ce qu'on appelle faire le dos rond lorsqu'on est délégué du personnel... il faut savoir prendre le parti de chacun sans pour autant... mettre en péril... l'outil de travail que l'on a... »</p>	<p>Coalition de plusieurs clans aux intérêts différents</p>
<p>#R23.5</p>	<p>« Le service que nous, on propose, c'est un service de comptoir... on n'est pas en libre-service... et c'est ce qui plaît aujourd'hui encore à notre clientèle, c'est d'avoir un... un contact direct avec un vendeur, des explications et... et voilà, les gens sont prêt à acheter des produits parce qu'ils ont été... ils ont eu toutes les</p>	<p>Logiques et intérêts du magasin</p>

<p>#R23.6</p>	<p><i>explications possibles sur les produits et ils achètent pas un produit dans un rayon en lisant une notice... c'est un peu le plus qu'on a aujourd'hui à être derrière un comptoir »</i></p> <p><i>« Ben, à la Saphir y'a aussi le dicton : "chacun pour soi, Dieu pour tous" hein... les gens se sont retranchés un peu vers... vers eux-mêmes... en se disant : écoute, je sauve ma peau, je sauve ma tête... on va voir si nos camarades s'en sortent... mais je me bats pour moi... »</i></p>	<p>Retranchement des salariés autour de leurs propres intérêts</p>
<p>#R23.7</p>	<p><i>« On a des valeurs à la Saphir ? (rire)... Non mais sérieusement, on a des valeurs ? ... Non, on n'a pas de valeurs à la Saphir... si, on a... peut-être à une époque on avait des valeurs... aujourd'hui on n'a plus de valeurs... aujourd'hui, quelles valeurs on peut dire qu'on a ? [...] Chacun fait ce qu'il veut quand il veut... non, pas de valeurs pour moi à la Saphir [...] C'est chacun pour soi et Dieu que pour moi, surtout pas pour mon voisin... »</i></p>	<p>Clanification du personnel associée à une perte de valeurs</p>
<p>#R23.8 (créole traduit)</p>	<p><i>« Donc, de par ma connaissance du terrain... et moi je suis quelqu'un d'ouvert à la discussion... et je suis une personne, quand je prends un dossier, il faut que je conclue... donc, de par ce que j'ai fait à côté en termes de représentant du personnel, ça m'a ouvert l'esprit aussi... donc ça fait que le changement, je l'ai toujours perçu dans le bon sens... on ne peut qu'aller en s'améliorant... bon aujourd'hui, y'a une incertitude concernant la SPL... ça commence à s'estomper aussi mais il y a eu la période... de flou par rapport aux élections départementales »</i></p>	<p>Clanification du personnel associée à une prise d'expérience</p>
<p>#R23.9</p>	<p><i>« Avant, on était comme ça, on était prêt à tenir le mur, tu vois ? on était comme ça (montre les doigts unis). Maintenant on est (montre les doigts désunis)... même nos hiérarchiques... après ils vont nous dire que non... mais ce manque de confiance, ce manque de respect, tout ce manque a été pas seulement à notre niveau, ça a été à toutes les hiérarchies... [...] voilà... après ils se sont repris parce qu'ils ont compris que... mais c'était trop tard... le mal était fait. »</i></p>	<p>Rupture de la confiance et constitution de clans</p>

2.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R23.1, le salarié interrogé, cadre et membre du CDE, compare le mandat du DG-2 à celui du DG-3, en se focalisant notamment sur les émotions ressenties par le personnel. Il souligne que le mandat du DG-2 a été marqué par de « *fortes tensions* » et par les peurs des salariés – « *peur pour leur emploi, peur pour la pérennité de l'entreprise, peur de l'avenir, peur de plein de choses* ». Dans le mandat du DG-3, « *il y a toujours une certaine tension, une certaine crainte* » mais ce membre du CDE précise qu'il n'y a « *pas forcément de peur de l'entité qui dirige* », ce qui semble avoir joué un rôle dans l'unification des salariés pendant le mandat du DG-2. Par ailleurs, il précise que ce qui prédomine dans le mandat du DG-3, c'est « *l'incertitude de l'avenir* » : « *parce que c'est dur, parce que ça met du temps, et qu'on dit des choses... et que ça arrive jamais* ». Nous notons ici une grande différence entre le mandat du DG-2 et celui du DG-3 : les changements que le DG-2 annonçait, il les mettait en œuvre alors que le changement majeur annoncé par le DG-3 (passage en SPL de la Saphir) est continuellement reporté. Il s'ensuit « *une dégradation de l'ambiance* » qui démarre le processus de constitution de clans.

Dans l'extrait #R23.2, un cadre responsable de service décrit comment il a constitué autour de lui une équipe « *très professionnelle* » dont il est « *très content* » et qu'il a « *en grande partie [...] formée* ». Ainsi, « *c'est facile* » pour lui avec son équipe « *parce qu'ils savent comment [il] travaille* », qu'« *ils étaient avec [lui] pendant un bon bout de temps...* », notamment « *pendant leur formation* ». Il conclut que les collègues de son équipe sont « *des experts dans l'eau, ils sont experts* » mais parle de l'expertise dans son domaine.

L'extrait #R23.3 détaille les logiques et les intérêts du service irrigation. Il a été créé « *pour accompagner les agriculteurs dans l'installation de leurs équipements* », pour « *le développement de leurs exploitations* ». Ses logiques : « *il faut vendre, il faut rapporter quelque chose* » mais « *on est là surtout en tant que un peu assistante sociale, un peu à l'écoute des agriculteurs* ». Ses intérêts : « *ce qu'on rapporte, on essaye... on fait en sorte de gagner toujours un petit profit* ».

L'extrait #R23.4 décrit au moins trois clans aux intérêts différents du point de vue d'un délégué du personnel : les salariés « *qui nous ont mis en place et qui attendent des résultats* », l'employeur « *qui... nous regarde avec des gros yeux en se disant: 'lui, il faut pas qu'il*

vienne me casser du petit bois...’’ » et les délégués du personnel qui font « le dos rond », autrement dit, qui doivent « savoir prendre le parti de chacun sans pour autant... mettre en péril... l’outil de travail que l’on a ».

Dans l’extrait #R23.5, le salarié interrogé détaille les logiques et les intérêts du magasin. Ses logiques : « *c’est un service de comptoir... on n’est pas en libre service* », « *ils achètent pas un produit dans un rayon en lisant une notice* ». Ses intérêts : « *ce qui plaît aujourd’hui encore à notre clientèle, c’est d’avoir un... un contact direct avec un vendeur* », « *les gens sont prêts à acheter des produits parce qu’ils ont été... ils ont eu toutes les explications possibles sur les produits* ».

L’extrait #R23.6 constate le retranchement des salariés autour de leurs propres intérêts. Un nouveau dicton émerge à la Saphir : « *chacun pour soi, Dieu pour tous* ». Ainsi, « *les gens se sont retranchés un peu vers... vers eux-mêmes* ». Ce que chaque salarié se dit dans cette nouvelle période d’incertitude face à l’avenir, c’est : « *je sauve ma peau, je sauve ma tête... on va voir si nos camarades s’en sortent... mais je me bats pour moi* ».

Dans l’extrait #R23.7, le salarié interrogé constate lui aussi un comportement qui émerge à la Saphir dans le mandat du DG-3 : « *c’est chacun pour soi et Dieu que pour moi, surtout pas pour mon voisin* ». Ce mouvement de retranchement des salariés sur leurs propres intérêts s’accompagne également d’une perte de cohérence entre les actions des salariés (« *chacun fait ce qu’il veut quand il veut* ») et d’une perte de valeurs (« *aujourd’hui on n’a plus de valeurs* »), dans une période que le salarié oppose au passé de la Saphir : « *peut-être à une époque on avait des valeurs* ».

Dans l’extrait #R23.8, le responsable de service interviewé montre que sa « *connaissance du terrain* », son ouverture « *à la discussion* », ses valeurs (« *quand je prends un dossier, il faut que je conclue* ») et son expérience (« *de par ce que j’ai fait à côté en termes de représentant du personnel* ») ont contribué à ouvrir son esprit. Ainsi, son état d’esprit est différent vis-à-vis du changement – « *le changement, je l’ai toujours perçu dans le bon sens... on ne peut qu’aller en s’améliorant* » et il arrive à estomper l’« *incertitude concernant la SPL* » en se basant notamment sur des éléments factuels : « *il y a eu la période... de flou par rapport aux élections départementales* ».

L'extrait #R23.9 confirme la constitution de clans au sein de la Saphir. Il oppose une époque passée où les salariés étaient solidaires (« *avant, on était comme ça, on était prêt à tenir le mur* ») au mandat du DG-3 où la solidarité a été perdue : « *maintenant on est (montre les doigts désunis)... même nos hiérarchiques* ». Le salarié non cadre interrogé évoque de nombreux manques (« *manque de confiance* », « *manque de respect* ») qui se retrouvent « *pas seulement à notre niveau, ça a été à toutes les hiérarchies* ». Il blâme également la direction du DG-3 pour ses manques : « *après ils se sont repris parce qu'ils ont compris que... mais c'était trop tard... le mal était fait* ».

En synthèse, le tableau R23 nous permet non seulement de comprendre les origines de la constitution de clans au sein du personnel de la Saphir, mais également d'en identifier les intérêts et les logiques. Ainsi, il semble que la peur des salariés a contribué à la constitution des clans (extrait #R23.1) : cette peur n'est pas uniquement la « *peur pour leur emploi, peur pour la pérennité de l'entreprise, peur de l'avenir, peur de plein de choses* » mais aussi « *l'incertitude de l'avenir* » qui règne dès le début du mandat du DG-3. Cependant, alors que la peur du DG-2 semblait unifier le personnel au cours de son mandat, il n'y a « *pas forcément de peur de l'entité qui dirige* » (extrait #R23.1) dans le mandat du DG-3. Par ailleurs, le changement majeur annoncé par le DG-3 (passage en SPL de la Saphir) est continuellement reporté. Il s'ensuit « *une dégradation de l'ambiance* » (extrait #R23.1) qui contribue aussi processus de constitution de clans. Parmi les clans qui se constituent, on trouve 1) un service qui s'est constitué autour d'un responsable de service qui a formé ses membres et qui a contribué à leur spécialisation (extrait #R23.2), 2) le service irrigation dont la logique est d'accompagner les agriculteurs dans le développement de leurs exploitations et dont l'intérêt est d'en tirer un profit financier individuel en le faisant (extrait #R23.3), 3) l'employeur, les salariés et les délégués du personnel aux logiques et aux intérêts à la fois complémentaires et antagonistes (extrait #R23.4), 4) le magasin qui plaît par sa proximité vis-à-vis des clients à la fois via son service de comptoir et les explications qu'il leur fournit (extrait #R23.5). Ces clans ont beau être constitués de services ou de groupes qu'on retrouve traditionnellement dans une entreprise industrielle, ce qui hypertrophie leurs différences et qui les définit en tant que clans à part entière, c'est surtout leur spécialisation accentuée par le temps passé ensemble (extrait #R23.2), la volonté individuelle de survivre (extrait #R23.6), le retranchement des salariés autour de leurs propres intérêts (extraits #R23.6, #R23.7), la définition de leurs propres valeurs (extraits #R23.7, #R23.8), les différences d'accès à l'information, de valeurs et d'expérience qui se creusent entre les salariés (extrait #R23.8), les

complications politiques (extrait #R23.8 et tableau R21), la perte de solidarité qui s'est construite progressivement sur la base de nombreux manques entre le passé de la Saphir et le mandat du DG-3 (extrait #R23.9). Les catégories Salariés émergents et Nouveaux rebelles sont particulièrement actives dans le processus de Clanification car ils cherchent à sortir l'entreprise de ses difficultés tout en adoptant des approches différentes et difficilement conciliables dans leur gestion du changement.

À ce moment du mandat du DG-3, il semble que les salariés estiment qu'ils ont plus à gagner en se retranchant autour de leurs propres intérêts qu'en restant unis face à l'adversité comme c'était le cas pendant la crise financière de 2009. Nous pouvons comparer le processus de Clanification qu'ils vivent à une volonté de survie qui passe par la spécialisation, la définition de valeurs propres, l'acquisition d'expérience et la perte progressive du lien de solidarité avec le reste des salariés. Nous détaillerons dans le chapitre 8 le processus qui a fait émerger les clans au sein d'un personnel uni qui a subi l'intégration de nouvelles logiques identitaires et les dissonances qui en ont découlé. Nous chercherons également à comparer le processus de Clanification à la volonté des salariés de prendre les choses en main pour sortir de leur état d'anxiété, qu'on retrouve dans les théories de Kets de Vries (2006) et Bareil (1997).

2.2.3 Triangulation des données

La constitution des clans apparaît également dans l'évaluation des RPS Saphir, effectuée en 2014, qui souligne un manque de solidarité et de confiance. Ainsi, cette évaluation des RPS décrit des « mondes » – notion qui se rapproche fortement de celle de « clans » – qui se côtoient et parfois se heurtent avec un sentiment de manque de respect et de considération. Elle oppose les « mondes » des personnels administratifs et des personnels de terrain, et ceux de l'encadrement et des salariés, mais les extraits d'entretien ci-dessus nous permettent d'être plus précis dans la définition des différents clans en présence.

La présence de ces différents clans apparaît également dans notre journal de bord :

[Le responsable de service interrogé] a alors fait la transition sur le fait qu'il manque de cohésion sociale aujourd'hui. Il a cité « l'espace Saphir » où seuls certains services vont manger mais les salariés ne mangent plus tous ensemble, ils mangent avec leur service : le magasin sur une table, le SAF sur une autre, etc. Il a aussi dit que les salariés "parlent" sur les autres services. Par exemple, certains pensent que l'Ingénierie dort : ils ne les voient pas alors ils pensent qu'ils dorment ou ne font rien de leurs journées.

[Ce responsable de service] pense qu'il faudrait qu'ils voient ce que les autres font avant de critiquer leur métier...

Extrait de notre journal de bord daté du 18/05/2015

Cet extrait de notre journal de bord montre l'observation par un responsable de service de petits groupes au sein de la Saphir (magasin, SAF, etc.) qui mangent ensemble sans se fondre avec les autres salariés. Il note aussi des comportements de dénigrement d'un service à l'autre qui participent selon nous à la formation des « clans » observés à la Saphir.

2.3 Conflits d'intérêts et conflits comportementaux entre les clans

Du fait de leurs différences de valeurs, de logiques et d'intérêts, nous allons voir ici que les clans vont développer des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux. Ainsi, des responsables intermédiaires refusent d'accomplir ce qui leur est demandé, d'autres bloquent l'information qui remonte du terrain pour éviter les problèmes qui pourraient leur « retomber » dessus. Des « situations conflictuelles » apparaissent du fait de problématiques dues au « respect de la personne », au « flou politique », ou au projet de transition vers la SPL, d'autant plus que les syndicats en présence n'ont pas la même implication dans ce projet. Ces conflits provoquent notamment une augmentation de la susceptibilité des salariés, l'apparition d'abus, et des retards dans la transition de la Saphir vers la SPL. Nous verrons qu'ils peuvent être également à l'origine d'apprentissages et d'innovations. Par ailleurs, nous estimerons que l'arrivée du DG-3 n'est pas suffisante pour expliquer l'émergence de ces conflits, que nous rapprocherons du « leadership démocratique » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) adopté après de nombreuses années de leaderships plus « autoritaires » et de la « violation du contrat psychologique » décrite par Gardody (2015, 2016).

2.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Si nous avons détaillé la constitution de clans aux logiques et aux intérêts différents dans le tableau R23, le tableau R24 nous permettra de décrire les conflits comportementaux qui se sont développés ensuite entre les clans.

Tableau R24 : Conflits d'intérêts et conflits comportementaux entre les clans

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R24.1	« Dans le cadre de la problématique du respect des délais, je pense qu'on peut imaginer facilement que... avec les éléments	Conflits comportementaux

	<p><i>qu'on a, et ben ça vient aussi mettre un peu de... c'est pas de la graisse dans les rouages, on est en train de mettre peut-être justement un peu de sable... même au niveau RH, des fois je me retourne vis-à-vis des responsables intermédiaires pour leur demander des trucs... ils sont polis... mais je comprends très vite qu'est-ce qu'ils sont... et j'ose même pas imaginer que... j'ai déjà vu, si c'est [l'assistante RH] qui va demander, des fois on la remet méchamment à sa place... et ça je trouve vraiment regrettable, mais ça c'est un autre aspect... »</i></p>	
<p>#R24.2 (créole traduit)</p>	<p><i>« Ca dépend du responsable... les gens des fois, ils font remonter l'information... mais arrivée au responsable... il ne va pas transmettre plus haut parce que peut-être... les gars ont raison et s'il fait remonter plus haut, ça va retomber sur lui... donc l'information bloquée à un certain niveau... »</i></p>	<p>Comportement de blocage de l'information des responsables pour éviter les problèmes</p>
<p>#R24.4</p>	<p><i>« Les gens... ont moins d'entrain à... ouais à s'ouvrir, à voir les choses... à voir le verre à moitié plein plutôt que... qu'à moitié vide, on le voit un peu plus à moitié vide en ce moment... voilà, c'est... c'est surtout par... on va dire, une augmentation de la susceptibilité de chacun... susceptibilité... ouais. »</i></p>	<p>Augmentation de la susceptibilité des salariés</p>
<p>#R24.5</p>	<p><i>« Ben moi, je l'ai analysé comme ça... voilà où je voulais en venir, c'est que... si aujourd'hui, on commençait chacun à... à faire un peu le pas vers l'autre en disant "ben tiens..." comment dire ? de prendre un peu sur soi... tu vois ce que je veux te dire... on pourrait être aussi dans une situation... quand on parle de communication, de changements tu vois... on parlait de ça, c'est la nature humaine... tu vois... la nature humaine... tous ces changements qu'on est en train de parler, qui ont amené des situations conflictuelles, on les connaît : entre [ce responsable] et [son subordonné], entre [cet autre responsable] et [son directeur], y'en a eu aussi au service comptabilité, toutes ces situations qu'on a pu voir, qu'on a pu constater... »</i></p>	<p>Plusieurs conflits pourraient se résoudre si on faisait un pas vers l'autre</p>
<p>#R24.6 (créole traduit)</p>	<p><i>« Tout le monde s'enferme dans son bureau... ils bougent pas... ils font des reproches parce que les gars partent un petit peu avant... ben c'est normal, tu sais... la porte est ouverte, t'as pas de contrôle... donc tout le monde fait ce qu'il veut... et après on</i></p>	<p>Conflits comportementaux entre les managers et les agents de terrain</p>

<p>#R24.7</p>	<p><i>trouve que ben... y'a des abus... il faut aller peut-être sur le terrain, revaloriser le travail des autres, voir vraiment... faut pas écouter seulement le retour d'informations, il faut peut-être aller contrôler aussi... »</i></p> <p><i>« C'est... plutôt dans le comportement... le respect de la personne... chacun le voit à sa manière... et je pense que... là, y'a eu des moments où [le nouveau directeur commercial] était irrespectueux... donc les gens se sont braqués... voilà, se sont braqués, se sont fermés... puis après, quand on est braqué et fermé, on n'est plus perceptible de la même chose... »</i></p>	<p>Conflits comportementaux aboutissant au braquage de salariés</p>
<p>#R24.8</p>	<p><i>« Une... une grosse incompréhension avec toute l'équipe de direction... alors, malheureusement, le [DG-3] a un peu payé (sourire)... le travail de... ses prédécesseurs... étant donné que la situation a commencé à se dégrader... heu... lorsque j'ai vécu dans un logement de fonction de l'entreprise [...] l'employeur n'avait... pas eu... l'amabilité de me prévenir que les travaux allaient démarrer... et on a vécu pendant un an dans la poussière, dans le bruit... y'a eu des fissures au niveau du sol, les vitres qui vibraient à longueur de journée, il était impossible de vivre à l'extérieur... et... j'ai tenté une négociation pour être relogé pendant les travaux par l'employeur... qui lui a voulu dégager sa responsabilité sur le conseil général... qui a refusé bien sûr [...] Je suis resté pendant un an et au bout d'un an, comme la situation n'évoluait pas, heu... ... la famille, l'état de santé de la famille s'est dégradé... heu... ma femme a même fait... une grosse crise... de panique... donc il a fallu l'hospitaliser... on n'en pouvait plus... on a dû... on va dire, trouver un accord à l'amiable... mais qui a été <u>investigué</u> par moi... pour pouvoir sortir de ce logement mais de manière définitive. »</i></p>	<p>Conflits comportementaux aboutissant à des problématiques pour un salarié et sa famille</p>
<p>#R24.9</p>	<p><i>« Le flou politique aussi aujourd'hui a voulu que... on retarde tous ces éléments par... les élections du mois de mars... on voit, aujourd'hui on vient de nommer enfin... un président du conseil d'administration... et on est fin juillet heu... lui-même ne nous a rien appris de particulier aujourd'hui, à l'exception... que la commune de St Pierre avait... avait fini par payer sa part... et</i></p>	<p>Conflits comportementaux aboutissant à des retards et à de la confusion</p>

<p>#R24.10 (créole traduit)</p>	<p>voilà... on va attaquer le mois d'août... il reste 4 mois... le temps me paraît très court... pour un passage en SPL au 1er janvier alors... est-ce que ça va être retardé ? est-ce qu'on va relancer des... tous les contrats d'affermage qui sont en suspens... avec une continuité encore sur les 6 mois ? »</p> <p>« Les instances représentatives du personnel sont un peu plus impliquées dans ce changement... elles sont présentes lors de certaines réunions... qui pourraient se faire, qui vont pouvoir se faire... et aujourd'hui, à part le dernier syndicat... personne n'a demandé à être présent... et ça... ça ben ça peut être inquiétant et... un syndicat n'est pas là forcément pour que... pour couler la boîte, bien au contraire... il défend peut-être les droits... et les intérêts des employés... mais en même temps heu... si on demande plus qui n'en faut et plus qui n'en peut... on met en péril la structure... et le but je pense aujourd'hui c'est pas... mettre en péril la structure c'est au contraire, c'est garder notre source de revenus... et continuer à faire notre travail »</p>	<p>Différents comportements parmi les syndicats menant à la recherche d'un compromis entre défense des droits et survie de l'entreprise</p>
---	--	---

2.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

L'extrait #R24.1 fait le lien entre les conflits comportementaux et « *la problématique du respect des délais* ». Nous pouvons y voir que, au cours du mandat du DG-3, les responsables intermédiaires peuvent refuser parfois poliment ou parfois « *méchamment* » d'accomplir ce qui leur est demandé. Selon le cadre interrogé, également membre du CDE, « *c'est pas de la graisse dans les rouages, on est en train de mettre peut-être justement un peu de sable* ».

L'extrait #R24.2 décrit quant à lui le comportement de certains responsables de service qui vont parfois bloquer l'information pour éviter les problèmes. Dans ce cas, leurs subordonnés font remonter de l'information du terrain mais le responsable « *ne va pas transmettre plus haut* » car « *peut-être... les gars ont raison et s'il fait remonter plus haut, ça va retomber sur lui* ». Nous catégorisons ce comportement de blocage de l'information parmi les conflits comportementaux observés au cours du mandat du DG-3.

Dans l'extrait #R24.4, le salarié non-cadre interrogé observe les conséquences des conflits comportementaux sur le personnel. Il note une augmentation de la susceptibilité des salariés qui se traduit par le fait de voir le verre « *à moitié vide* » plutôt que « *le verre à moitié plein* ».

L'extrait #R24.5 liste plusieurs « *situations conflictuelles* » : celles « *entre [ce responsable] et [son subordonné], entre [cet autre responsable] et [son directeur], y'en a eu aussi au service comptabilité* ». Le salarié interviewé, cadre et membre du CDE, analyse ces situations et pense que si chacun commençait par « *faire un peu le pas vers l'autre* », des solutions à ces conflits pourraient être identifiées.

Dans l'extrait #R24.6, un salarié non-cadre décrit des conflits comportementaux entre les managers et les agents de terrain : « *tout le monde s'enferme dans son bureau... ils bougent pas... ils font des reproches parce que les gars partent un petit peu avant* ». Selon lui, la situation s'envenime – « *tout le monde fait ce qu'il veut* », « *y'a des abus* » – car il n'y a « *pas de contrôle* ». Il propose alors des solutions : « *il faut aller peut-être sur le terrain, revaloriser le travail des autres* », « *faut pas écouter seulement le retour d'informations, il faut peut-être aller contrôler aussi* ».

L'extrait #R24.7 détaille comment des conflits comportementaux ont abouti à un braquage de salariés. Il relate comment « *y'a eu des moments où [le nouveau directeur commercial] était irrespectueux* » ce qui a fait que des salariés « *se sont braqués, se sont fermés* » ce qui a compliqué ensuite le quotidien – « *quand on est braqué et fermé, on n'est plus perceptible de la même chose* ». Il précise que ce braquage est lié au « *comportement* », au « *respect de la personne* » mais également que « *chacun le voit à sa manière* ».

Dans l'extrait #R24.8, un responsable de service raconte comment un ensemble de conflits comportementaux a abouti à des problématiques pour lui et sa famille. L'histoire traite de son « *logement de fonction* » et débute quand « *l'employeur n'avait... pas eu... l'amabilité de [le] prévenir que [des] travaux allaient démarrer* ». Le responsable « *a vécu pendant un an dans la poussière, dans le bruit* ». Il a « *tenté une négociation pour être relogé pendant les travaux* » mais l'employeur « *a voulu dégager sa responsabilité sur le conseil général... qui a refusé bien sûr* ». Cette situation a abouti à plusieurs problématiques – « *l'état de santé de la famille s'est dégradé* », « *[sa] femme a même fait... une grosse crise... de panique... donc il a fallu l'hospitaliser* », « *on n'en pouvait plus* » – jusqu'à ce qu'il trouve « *un accord à*

l'amiable » avec la direction « *pour pouvoir sortir de ce logement mais de manière définitive* ». Le responsable de service souligne que cela a créé « *une grosse incompréhension avec toute l'équipe de direction* » mais précise que « *le [DG-3] a un peu payé... le travail de... ses prédécesseurs* » ce qui montre que les problématiques se sont construites sur plusieurs mandats de DG successifs.

L'extrait #R24.9 décrit des conflits comportementaux qui aboutissent à des retards pour la transition de la Saphir vers la SPL et à la confusion des salariés. Ainsi, « *les élections du mois de mars* » 2016 ont produit un « *flou politique* » qui se traduit par un retard du projet de transition vers la SPL. Par ailleurs, « *on est fin juillet* » 2015 et « *on vient de nommer enfin... un président du conseil d'administration* ». Selon le salarié cadre interrogé, le président du conseil d'administration « *ne nous a rien appris de particulier aujourd'hui* » et « *on va attaquer le mois d'août... il reste 4 mois... le temps me paraît très court... pour un passage en SPL au 1er janvier* ». L'ensemble de ces comportements aboutit à des questionnements légitimes de la part des salariés – « *est-ce que ça va être retardé ? est-ce qu'on va relancer des... tous les contrats d'affermage* ».

Dans l'extrait #R24.10, le responsable de service interrogé constate que les « *instances représentatives du personnel* » sont un peu plus impliquées dans le projet SPL. Il note cependant un comportement singulier : « *à part le dernier syndicat... personne n'a demandé à être présent* » et il trouve que « *ça peut être inquiétant* ». Il précise que, selon lui, « *un syndicat n'est pas là forcément pour que... pour couler la boîte, bien au contraire* ». En effet, « *il défend peut-être les droits... et les intérêts des employés* » mais « *si on demande plus qui n'en faut et plus qui n'en peut... on met en péril la structure* ». Aussi, il annonce l'objectif du « *dernier syndicat* » : « *c'est pas... mettre en péril la structure c'est au contraire, c'est garder notre source de revenus... et continuer à faire notre travail* ».

En synthèse, le tableau R24 nous permet de décrire et de mieux comprendre les conflits d'intérêts et les conflits comportementaux qui se sont développés à la suite de la constitution des clans (tableau R23). Ainsi, nous y observons des responsables intermédiaires qui refusent d'accomplir ce qui leur est demandé, soit poliment, soit « *méchamment* » (extrait #R24.1) ce qui met « *un peu de sable* » « *dans les rouages* » de « *la problématique du respect des délais* ». De leurs côtés, certains responsables de service bloquent l'information qui remonte du terrain pour éviter les problèmes qui pourraient leur « *retomber* » dessus (extrait #R24.2).

Nous observons également des « *situations conflictuelles* » dans différents services et entre différents niveaux hiérarchiques (extraits #R24.5, #R24.6) qui peuvent être dues au « *respect de la personne* » (extrait #R24.7). Par ailleurs, le « *flou politique* » vient parfois alimenter les conflits, notamment dans le projet de transition vers la SPL (extrait #R24.9), d'autant plus que les syndicats en présence n'ont pas la même implication dans ce projet (extrait #R24.10). Les conséquences de ces conflits d'intérêts et des conflits comportementaux sont : 1) une augmentation de la susceptibilité des salariés (extrait #R24.4), 2) l'apparition d'abus – « *les gars partent un petit peu avant* », « *tout le monde fait ce qu'il veut* » (extrait #R24.6), 3) le braquage de salariés (extrait #R24.7), 4) des problématiques qui peuvent s'étendre à la famille de salariés (extrait #R24.8), 5) des retards pour la transition de la Saphir vers la SPL et la confusion des salariés (extrait #R24.9), 6) une réaction des syndicats, en particulier un syndicat nouvellement intégré à la Saphir, qui cherche à préserver les intérêts des salariés sans mettre en péril l'entreprise (extrait #R24.10). Certains salariés proposent des solutions aux conflits comportementaux observés : il s'agit de « *faire un peu le pas vers l'autre* » (extrait #R24.5), d'aller « *sur le terrain, revaloriser le travail des autres* » et « *il faut peut-être aller contrôler aussi* » (extrait #R24.6). Élément intéressant à souligner également : il semble que, dans ces conflits comportementaux, « *chacun le voit à sa manière* » (extrait #R24.7). Les catégories Suiveurs et Oubliés viennent encore renforcer les conflits dans cette phase du fait de leurs comportements opposés.

Nous pouvons expliquer le développement de ces conflits par le fait que le DG-3 a adopté un « leadership démocratique » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) après de nombreuses années de leaderships plus « autoritaires ». Ainsi, il a permis aux salariés de s'exprimer alors que les mandats des DG-1 et DG-2 avaient quelque peu réduit leur liberté d'expression. Nous estimons également que le fait d'avoir traversé toutes ces années de changement à la Saphir a « laissé des traces » dans les contrats psychologiques des salariés avec l'entreprise et avec leur supérieur hiérarchique direct. Ces aspects seront discutés dans le chapitre 8 où nous mobiliserons les théories de Gardody (2015, 2016) sur la « violation du contrat psychologique » pour expliquer l'émergence des conflits décrits ci-dessus.

2.3.3 Triangulation des données

Les conflits qui se développent suite à la constitution des clans apparaissent aussi dans notre analyse documentaire. Ainsi, l'évaluation des RPS effectuée en 2014 fait mention de conflits latents ou ouverts qui font dire à certains que l'image de convivialité et de respect de

l'entreprise repose en partie sur une forme d'hypocrisie. Par ailleurs, elle précise que « le service comptabilité semble poser des problèmes de tensions internes, entre collègues et avec la hiérarchie ». Notons également que dans le S'AFFIRMER n°50, nous constatons qu'il est proposé au personnel une formation « Gérer les tensions et les conflits au travail » pour faire face aux situations conflictuelles.

Le DG-3 fait lui aussi état des conflits constatés en interne, notamment dans l'édito du S'AFFIRMER n°57 où il écrit en réaction à l'évaluation des RPS : « Vous avez exprimé un certain nombre de ressentis négatifs, des tensions existantes, entre cadres et non-cadres, administratifs et techniques, le sentiment de ne pas être écouté ». Il indique également quel était son objectif en demandant le diagnostic des RPS – « détecter les situations de souffrance et ramener plus de sérénité dans l'entreprise » – et souligne qu'il cherchera à apporter une solution à ces problématiques : « ces informations, que vous avez souhaité porter à ma connaissance, ne resteront pas sans réponses ».

L'apparition de conflits au sein de la Saphir est également caractérisée dans notre journal de bord :

Hier, le délégué Sud de la CGTR est venu remettre [au DG-3] la lettre signifiant la nomination officielle d'un représentant CGTR à la Saphir : il s'agit de la RQSE de la Saphir.

Les données sont les suivantes :

- pour qu'un représentant syndical soit nommé dans une entreprise, il faut au moins que 3 salariés de l'entreprise adhèrent au syndicat*
- il y a actuellement 20 adhérents officieux (soit plus de 20% de l'effectif de la Saphir) et parmi eux, des chefs de service*
- si le nombre d'adhérents atteint les 30% du personnel, le représentant syndical aura la possibilité de dénoncer des contrats et d'autres pouvoirs lui seront attribués de façon légale*

Extrapolations :

- ce troisième syndicat a la possibilité de représenter un contre-pouvoir par rapport à la Direction*
- s'il rassemble suffisamment de mécontents, il pourrait montrer rien que par son existence que le climat social est en train de se dégrader à la Saphir*

Extrait de notre journal de bord daté du 16/03/2015

Cet extrait de notre journal de bord relate la nomination d'un nouveau représentant syndical au sein de la Saphir – qui n'est autre que la RQSE. Cet événement est caractéristique selon nous de la présence de conflits comportementaux qui alimentent le nombre de mécontents dans l'entreprise et qui va jouer un rôle majeur dans l'évolution de la situation.

3. Émergence d'apprentissages et d'une gouvernance cognitive

Cette troisième partie vient conclure notre chapitre 7 et nos chapitres de résultats. Nous allons y présenter les fruits du changement organisationnel radical étudié et des multiples influences que nous avons décrites à travers ces trois chapitres de résultats. Ces fruits prennent la forme non seulement d'apprentissages individuels au sein de la Saphir, mais également d'apprentissages organisationnels et d'une gouvernance cognitive qui émergent du personnel. Nous verrons que les apprentissages individuels et organisationnels s'alimentent les uns les autres et que la gouvernance cognitive émergente, même si elle ne découle pas d'une volonté affichée de la direction, a permis à la Saphir de progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante (Senge, 1990). Nous allons structurer cette troisième partie à travers les trois sous-parties suivantes.

Premièrement, nous détaillerons les apprentissages individuels qui se développent suite à l'augmentation de l'implication des salariés et à l'émergence de conflits entre les clans. Ils prennent la forme de propositions pour améliorer le changement, de remises en question individuelles, de changements d'état d'esprit, de nombreuses découvertes, de réappropriation de certaines mesures mises en place et d'une volonté de participer à l'amélioration continue de l'organisation. Par ailleurs, ils apparaissent comme les conséquences de l'ambiguïté, des résistances, de la perception de menaces identitaires et de la Clanification. Nous rapprocherons donc ces apprentissages individuels du processus d'accommodation décrit par Piaget (1959) dans lequel les individus changent de cadre de référence après être passés par une étape de confusion (Piaget, 1971). Nous noterons aussi que tous les salariés ne s'adaptent pas avec la même facilité au changement et qu'ils ne suivent donc pas tous le même parcours d'apprentissage. Cette remarque débouchera sur la description d'une typologie de comportements dans le chapitre suivant.

Deuxièmement, nous verrons comment les apprentissages individuels et organisationnels se nourrissent les uns les autres. L'apprentissage organisationnel prendra la forme de

réappropriations progressives des normes ISO qui se traduiront par une épuration du système, d'une prise de maturité de l'organisation qui aura appris de ses erreurs, de l'acquisition d'un mode de fonctionnement sur la base d'une procédure qualité et du tâtonnement qui aura été nécessaire pour faire fonctionner le CDE. Nous ferons ensuite le lien entre les résistances au changement, l'identité organisationnelle et l'apprentissage, avant de conclure cette sous-partie en montrant que ce système d'apprentissage organisationnel original de la Saphir lui aura permis de progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

Troisièmement, nous montrerons l'émergence d'une gouvernance cognitive au sein même du personnel de la Saphir. Loin d'être une volonté affichée de la direction, cette gouvernance cognitive est le fruit des apprentissages individuels et organisationnels constatés dans ce chapitre. Elle est apparue à travers l'identification par les salariés d'opportunités de développement pour la Saphir, du fait que le DG-3 s'entoure des bonnes personnes pour mener son comité de réflexion, grâce à la mise en place de trois nouvelles normes ISO à la Saphir par un membre du CDE et par la prise d'importance des avis des membres du CDE. Nous soulignerons également dans cette sous-partie que le DG-3 aura contribué à l'émergence de cette gouvernance cognitive du fait de son style de management et de son « leadership démocratique ». Nous comparerons ensuite certains de ses choix au comportement du « manager de niveau 5 » décrit par Collins (2009) : en effet, nous montrerons que le DG-3 s'est davantage concentré sur l'amélioration de la qualité de l'équipe en place que sur le fait de devenir un nouveau « génie aux mille auxiliaires ».

3.1 Développement d'apprentissages individuels

Nous allons maintenant observer le développement d'apprentissages individuels au sein de la Saphir qui fait suite à l'augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir, à la constitution de clans aux intérêts différents et à l'émergence de conflits d'intérêts et de conflits comportementaux entre ces clans. Ces apprentissages individuels prennent la forme de partages d'expérience qui se traduisent par des propositions pour améliorer le changement, des remises en question individuelles, des changements d'état d'esprit, de nombreuses découvertes, des réappropriations de certaines mesures mises en place, et une volonté de participer à l'amélioration continue de l'organisation. Nous verrons que ces apprentissages individuels sont les fruits du changement organisationnel radical que nous avons étudié. Ainsi, il aura fallu passer par ces étapes d'ambiguïté, de résistances, de menaces identitaires et de Clanification pour que des apprentissages par l'expérience puissent se faire.

Nous traitons bel et bien un cas d'accommodation (au sens de Piaget, 1959) du fait que les individus soient passés par une étape de confusion pour apprendre (Piaget, 1971). Mais nous noterons par ailleurs que tous les salariés ne s'adaptent pas avec la même facilité au changement : ils ne suivent donc pas tous le même parcours d'apprentissage.

3.1.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R25 rassemble les apprentissages individuels que nous avons observés à la Saphir.

Tableau R25 : Développement d'apprentissages individuels

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R25.1	« Je sais que là, on a changé les horaires... j'avais dit au départ... pourquoi risquer un mécontentement des gars, on va perdre en efficacité... vous allez voir que dans les faits, ils vont travailler 2 heures de moins... quel est l'intérêt ? Quel est l'intérêt de perdre de la productivité ? Y'en n'a pas. On attend 6 mois, nouveaux contrats, nouveaux horaires... et ça passe tout seul... après c'était, après le choix, ça a été modifié... on a retravaillé le truc et ça passe sans problème... il fallait vraiment... mais tel que c'était présenté au début, c'était une catastrophe... c'était sûr que c'était la révolution »	Proposition pour améliorer le changement
#R25.2	« Donc le tort que j'ai eu moi... c'est de... de gérer les gens directement en... en court-circuitant la hiérarchie existante, ce qui a... ce qui n'a pas été heu... une bonne option. Je m'en suis rendu compte a posteriori. Puisque quelque part, ça m'exposait aussi alors qu'en fait, j'aurai dû faire passer... par l'intermédiaire du responsable de service. Voilà, alors que moi, c'est moi qui donnais directement les consignes aux gens... Donc y'a eu 2 incidences : d'abord une mise un peu... en porte à faux du responsable qui... qui savait plus... quelle était sa crédibilité à lui par rapport à ses équipes... et puis heu... les gens ben... ils comprenaient pas parce qu'ils avaient jamais eu de consignes de leur supérieur et tout d'un coup le... N+2... leur donne, demande des choses à faire quoi... donc, ça s'est... je dirais heu... pas... pas très bien passé... puis après ça s'est... ça s'est arrangé. Il a fallu qu'il y ait une... une mise au point qui	Remise en question individuelle sur la manière de gérer les équipes

<p>#R25.3</p>	<p><i>soit faite »</i></p> <p>« Pour faciliter l'acceptation ou l'intégration... ou le bon remplissage des documents... de représenter un retour de l'utilisation des données c'est important. On a péché là dessus, et je pense on pêche encore. Beaucoup moins aujourd'hui, mais encore un petit peu. »</p>	<p>Proposition pour améliorer le changement</p>
<p>#R25.4</p>	<p>« Essayer de faire front avec la direction... pour pouvoir, justement, faire en sorte qu'il y ait pas trop de cassures et qu'on nous impose pas tout et n'importe quoi... parce que ben pour certains ça fait 40 ans qu'ils sont là et que... donc... il commence à y avoir des interfaces qui se créent un peu plus hein... mais ça reste fragile... plus de petites réunions entre services... ce qu'il y avait pas forcément avant... après pareil... pour que ça fonctionne, il faut qu'il y ait du face-à-face... pas du mail/mail »</p>	<p>Etat d'esprit de conciliation et proposition pour améliorer le changement</p>
<p>#R25.5</p>	<p>« Ça a été pour moi une grande découverte de toute manière sur la gestion d'entreprise, sur les comptes, sur les perspectives stratégiques, sur les orientations, sur la connotation politique de la gestion des entreprises »</p>	<p>Découvertes et apprentissage individuel</p>
<p>#R25.6</p>	<p>« L'un dans l'autre, la certification, c'est une bonne chose... pour l'entreprise... il faut, moi je pense que c'est positif... ça amène... une façon de travailler heu... on va dire une façon de s'organiser... on va dire un petit peu... ça cadre un peu tout le monde... dans un fonctionnement précis mais après... après voilà... on a des personnes qui s'adaptent... facilement et d'autres pas du tout »</p>	<p>Réappropriation du système de certification</p>
<p>#R25.7</p>	<p>« Il faut que je considère que je fais plus de choses plus vite parce qu'on est à trois... il faut que je délègue davantage pour justement... y'a pas mal de petits trucs... il faudrait que je prenne un peu plus de hauteur pour être plus présent sur le terrain... voir davantage... [...] peut-être aussi passer le matin dans les lancements de réunions de service et être aussi finalement... un vecteur de communication, chose que je suis peut-être pas encore... suffisamment aujourd'hui. »</p>	<p>Autocritique qui mène à l'apprentissage individuel</p>
<p>#R25.8</p>	<p>« Donc on a travaillé différemment... j'ai appris, j'ai appris... y'a pas eu de formation particulière... j'ai pas souvenir hein, donc moi j'ai appris avec [ce cadre] qui a été très gentil, il m'a</p>	<p>Apprentissage individuel en interne via des collaborateurs</p>

<p>#R25.9</p>	<p><i>expliqué... et ça me plaisait moi, tout ce qui est changement, tout ce qui est innovation pour améliorer mon travail... est important. »</i></p> <p><i>« Mais on commence aujourd'hui à... mettre en place... sur un certain nombre de points d'ailleurs sur l'organisation, sur la programmation, sur les investissements, sur l'humain heu... sur les perspectives financières, tout ça commence à se construire. Moi je commence à avoir cette vision des choses... je commence à voir un petit peu... demain, à me projeter sur un schéma d'avenir... pour la structure... Mais on peut pas raisonnablement imaginer le mettre en œuvre dès maintenant parce que, on n'a pas devant la visibilité nécessaire pour le faire. »</i></p>	<p>Acquisition d'une capacité à se projeter sur l'avenir de l'entreprise</p>
<p>#R25.10</p>	<p><i>« Pour améliorer la situation... Et c'est pareil pour toutes les tâches que je fais. Dès qu'il y a un problème, sans que ce soit un problème qu'on montre du doigt tous les jours, on permet d'améliorer les choses. Tu peux pas savoir tout ce qui peut être amélioré ! Y'a aussi beaucoup de coups d'épée dans l'eau (rire). Il y a des choses qui sont signalées et qui paraissent pas importantes. »</i></p>	<p>Volonté de participer à l'amélioration continue</p>

3.1.2 Interprétations des perceptions des salariés

Dans l'extrait #R25.1, le salarié interviewé, cadre et membre du CDE, souligne qu'à six mois du passage en SPL, le changement d'horaires proposé par le DG-3 n'a pas de sens. En effet, en plus de « *perdre en efficacité* », il risque par cette mesure le « *mécontentement des gars* » qui pourraient « *travailler 2 heures en moins* » « *dans les faits* ». Le salarié étaye son raisonnement en précisant qu'il aurait suffi d'attendre le passage en SPL pour avoir de « *nouveaux contrats, nouveaux horaires* » et le changement aurait pu se faire simplement (« *ça passe tout seul* »). À travers ce verbatim, nous pouvons aussi voir que c'est la menace que représentait un tel changement (« *tel que c'était présenté au début, c'était une catastrophe... c'était sûr que c'était la révolution* ») qui a poussé le salarié interrogé à réagir et à proposer un ajustement du changement (« *après le choix, ça a été modifié... on a retravaillé le truc et ça passe sans problème* »).

L'extrait #R25.2 nous permet d'observer le comportement de remise en question individuelle d'un salarié cadre et membre du CDE qui a alors vécu un apprentissage individuel. « *A posteriori* », il a constaté que sa manière de gérer ses équipes était problématique : « *ce qui n'a pas été heu... une bonne option* », « *ça m'exposait* », « *ça s'est... je dirais heu... pas... pas très bien passé* ». Notamment, « *en court-circuitant la hiérarchie existante* », il mettait « *en porte à faux [le] responsable* » et ses équipes ne « *comprenaient pas parce qu'ils avaient jamais eu de consignes de leur supérieur* » (N+2). Il précise que cette problématique a été résolue (« *ça s'est arrangé* ») grâce à une « *mise au point* » effectuée avec ses équipes.

Dans l'extrait #R25.3, le salarié cadre interrogé propose de montrer aux salariés ce qu'il advient des données qu'ils produisent « *pour faciliter l'acceptation ou l'intégration... ou le bon remplissage des documents* ». Il souligne que c'est un point à améliorer pour lui et pour l'entreprise « *on a péché là-dessus, et je pense on pêche encore* » même s'il estime que la situation est déjà sur une bonne voie (« *Beaucoup moins aujourd'hui, mais encore un petit peu* »).

L'extrait #R25.4 affiche l'état d'esprit de conciliation d'un salarié non cadre qui souhaite « *faire front avec la direction* ». Dans le projet de transformation en SPL, il s'agit de « *faire en sorte qu'il y ait pas trop de cassures et qu'on nous impose pas tout et n'importe quoi* ». Ainsi, le salarié fait part de son expérience et souligne qu'il faut consolider les interfaces qui ont été créées entre les salariés via davantage de relationnel (« *plus de petites réunions entre services* », « *il faut qu'il y ait du face à face* ») et moins d'envois de mails.

Dans l'extrait #R25.5, un salarié cadre et membre du CDE explique comment il voit son parcours *a posteriori* : il a représenté pour lui « *une grande découverte* » et une longue période semée d'apprentissages individuels.

L'extrait #R25.6 montre comment un salarié non-cadre s'est réapproprié la certification ISO. Il a découvert au fur et à mesure de l'intégration de ce système dans l'entreprise qu'il permettait non seulement une meilleure organisation au niveau individuel mais également une coordination du personnel « *dans un fonctionnement précis* ». Le salarié interrogé estime cependant que si certains salariés se sont très bien adaptés, cela n'a pas été le cas pour d'autres.

Dans l'extrait #R25.7, le salarié cadre interviewé découvre les avantages de la délégation à ses subordonnés. Dans une autocritique de son travail, il s'invite à prendre « *plus de hauteur* » et à être « *plus présent sur le terrain* ». Il souhaite également être encore davantage un « *vecteur de communication* » car il estime qu'il ne l'est pas « *suffisamment aujourd'hui* ».

Dans l'extrait #R25.8, un salarié non-cadre détaille son mode d'apprentissage individuel à la suite du changement des habitudes de travail. Sans formation particulière, il a appris grâce à un collègue cadre qui lui a expliqué les changements à intégrer. Ce salarié précise d'ailleurs qu'il apprécie « *tout ce qui est changement, tout ce qui est innovation pour améliorer [son] travail* ».

Dans l'extrait #R25.9, le DG-3 évoque comment il a construit une capacité à se projeter sur l'avenir de la Saphir. Il estime cependant qu'il n'est pas encore possible de mettre en œuvre cette vision du fait du manque de la « *visibilité nécessaire pour le faire* ». Ce manque de visibilité vient notamment du retard que prend le projet SPL du fait de complications politiques.

L'extrait #R25.10 montre la volonté d'un salarié non cadre de participer à l'amélioration continue de l'organisation. « *Pour améliorer la situation* », il signale des problématiques qu'il rencontre dans son travail quotidien. Il précise qu'il y a aussi « *beaucoup de coups d'épée dans l'eau* » car parmi les « *choses qui sont signalées* », certaines ne « *paraissent pas importantes* » aux managers.

En synthèse, le tableau R25 présente les apprentissages individuels qui se sont développés après que le changement radical a été intégré dans les habitudes du personnel. Ces apprentissages individuels prennent la forme de partages d'expérience se traduisant par des propositions pour améliorer le changement (extraits #R25.1, #R25.3, #R25.4, #R25.10), de remises en question individuelles (extraits #R25.2, #R25.7), de changements d'état d'esprit (extrait #R25.4), de nombreuses découvertes (extraits #R25.5, #R25.8), de réappropriation de certaines mesures mises en place (extraits #R25.6, #R25.7), d'une capacité à se projeter sur l'avenir de l'entreprise (extrait #R25.9) et d'une volonté de participer à l'amélioration continue de l'organisation (extrait #R25.10).

Nous pouvons également remarquer : 1) que certains apprentissages individuels ont lieu en réaction à une menace relative que le changement peut représenter vis-à-vis de l'organisation (extrait #R25.1), 2) que tous les salariés ne s'adaptent pas avec la même facilité au changement (extrait #R25.6), 3) que l'apprentissage individuel se fait parfois « sur le tas » et en interne via des collaborateurs (extrait #R25.8) et 4) que le retard pris par le projet SPL complique la mise en œuvre de certaines mesures issues de l'apprentissage (extrait #R25.9).

Ainsi, les apprentissages individuels apparaissent comme les fruits du changement organisationnel radical étudié. Les prises d'expérience issues des étapes d'ambiguïté, de résistances, de menaces identitaires et de Clarification ont donc été nécessaires pour que ces apprentissages puissent se faire. Du fait que les individus soient passés par une étape de confusion pour apprendre, nous pouvons comparer notre cas à une accommodation (au sens de Piaget, 1959, 1971). Par ailleurs, étant donné que tous les salariés ne s'adaptent pas avec la même facilité au changement, nous en déduisons qu'ils ne suivent pas tous le même parcours d'apprentissage. Ces éléments seront détaillés dans la discussion du chapitre 8.

3.1.3 Triangulation des données

Cette recherche d'apprentissages au sein d'une organisation subissant un changement organisationnel radical provient d'une volonté qui est datée du 26 juillet 2013 dans notre journal de bord. Nous nous étions en effet fixé l'objectif de rechercher les cas d'innovation par le conflit sur le terrain Saphir et c'est en suivant cette piste que nous avons progressivement pu faire des liens entre les résistances et l'apprentissage dans notre thèse. Cette réflexion a continué à prendre forme dans notre journal de bord comme le montre cet extrait daté du 16 septembre 2014 :

Ma thèse pourrait se positionner en complément des connaissances sur le changement organisationnel. J'aimerais me focaliser sur les innovations qui peuvent découler des conflits qui ont lieu lors des changements organisationnels majeurs comme celui que vit la Saphir aujourd'hui.

La Saphir serait vue comme une organisation hybride en cours de mutation et qui évolue vers une société d'État, donc purement publique. L'originalité de ma thèse viendrait aussi du fait de ma CIFRE qui me permettra de suivre les mutations en immersion totale avec une possibilité de traiter le sujet de recherche avec une étude longitudinale.

Extrait de notre journal de bord daté du 16/09/2014

Cet extrait montre comment nous nous sommes intéressés aux innovations – et donc aux apprentissages – découlant des conflits et comment nous avons cherché à décrire la Saphir comme une organisation hybride composée de logiques identitaires parfois difficilement conciliables.

3.2 Contributions à l'apprentissage organisationnel

Dans cette sous-partie, nous allons voir comment les apprentissages individuels ont contribué aux apprentissages organisationnels qui les ont nourris en retour. Ainsi, nous observerons une réappropriation progressive des normes ISO qui s'est traduite par une épuration du système, une prise de maturité de l'organisation qui a appris de ses erreurs, l'acquisition d'un mode de fonctionnement sur la base d'une procédure qualité, et le tâtonnement qui a été nécessaire pour faire fonctionner le CDE. Ces apprentissages organisationnels ont permis d'aboutir à un processus d'amélioration continu qui a conduit les salariés à proposer des solutions pour continuer à faire évoluer l'organisation. Ayant constaté l'émergence d'apprentissages organisationnels du fait des multiples influences et des multiples événements décrits dans nos chapitres de résultats, nous mettrons ici en évidence un lien entre les résistances au changement, l'identité organisationnelle et l'apprentissage. Nous constaterons également que ce système d'apprentissage organisationnel original de la Saphir lui aura permis de progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

3.2.1 Recueil des perceptions des salariés

À travers le tableau R26, nous allons présenter l'apprentissage organisationnel qui s'est produit à la Saphir en se fondant sur les apprentissages individuels (tableau R25) et en alimentant également ces derniers.

Tableau R26 : Contributions à l'apprentissage organisationnel

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R26.1	<i>« Et avec l'expérience, on s'est assagi on va dire... et on a épuré le système pour arriver à un truc qui est encore très très documenté aujourd'hui... mais qui est beaucoup plus maigre qu'au départ... même si c'est difficilement imaginable. Ca a été recentré sur les principales actions... et puis même les documents en eux-mêmes sont probablement différents... plus précis dans un sens mais ils se perdent pas dans autre chose. Au</i>	Réappropriation et épuration du système qui prend du sens

	<p>début, on avait un tableau d'indicateurs... il fallait une journée pour passer en revue tous les indicateurs... Et pour certains ils étaient plus ou moins... totalement inexploitable... aujourd'hui aussi on en a encore des inexploitable dans un sens... mais à partir du moment où on donne une valeur globale pour une entreprise... si on n'a pas le détail, ça sert à rien. C'est les commentaires qu'on fait derrière un indicateur qui sont importants et non pas la valeur de l'indicateur. »</p>	
#R26.2	<p>« Mais, en fait, plus un système mûrit, plus on voit que l'utilité de la norme... c'est de définir quels sont les points de risques... qu'on rencontre et qu'est-ce qu'on doit faire pour les maîtriser... et comment on fait pour s'améliorer... l'erreur... enfin, l'erreur... l'erreur entre guillemet que toutes les entreprises font quand elle se mettent en ISO 9001... c'est elles se focalisent plus sur le détail alors que... l'objectif c'est vraiment de trouver des points d'amélioration et de maîtriser les risques qu'on rencontre. Donc c'est de l'amélioration continue »</p>	<p>Prise en maturité du système et tendance à l'amélioration continue</p>
#R26.3	<p>« Voilà, il reste encore beaucoup... beaucoup de choses à faire... mais ça, on en est conscients aussi... conscients qu'on a grandi trop vite peut-être... et que... maintenant il faut... il faut prendre un peu de hauteur... et puis essayer de... d'expliquer un petit mieux les choses en prenant le temps... voilà, c'est super important. »</p>	<p>Nécessité de prendre de la hauteur et d'expliquer les choses aux salariés</p>
#R26.4	<p>« Il faut qu'on ralentisse un peu pour que... on revienne un peu sur nos fondamentaux, qu'on s'améliore sur... tel domaine, tel domaine... un des exemples... je voulais dire moi sur l'année 2014... c'était l'année de... des premières fois dans certains domaines. Je pense notamment aux risques psychosociaux. Aussi, c'est la première année en 2014, entre 2008 et 2014, où on arrive... à avoir un taux de réalisation du plan de formation le plus conforme des actions qui avaient été identifiées et validées au cours du comité d'entreprise »</p>	<p>Retour sur les fondamentaux de l'entreprise</p>
#R26.5	<p>« Et c'est comme ça qu'on a démarré, on s'est paluché l'ensemble des documents avec toutes les erreurs possibles et imaginables... d'écrire ce qu'on rêvait de faire alors qu'on faisait pas ça... d'écrire le minimum pour pas être embêté...</p>	<p>Apprentissage par l'erreur et épuration du système</p>

<p>#R26.6</p>	<p><i>certains voulaient absolument des indicateurs en vert alors que c'était pour moi une aberration... enfin voilà, toutes les erreurs, tous les tâtonnements qui sont à raccrocher avec un truc qu'on met en place et qu'on ne connaît pas... mais ça a été sympa parce que ça a quand même permis de se poser plein de questions, de voir ce qu'on mettait et ce qu'on mettait pas. »</i></p> <p><i>« C'est intégré au fur et à mesure... y'a plus le fonctionnement et la qualité... y'a un fonctionnement qui est sur la base d'une procédure qualité. Mais par contre, au début ça été assez difficile. Enfin... c'est un changement d'habitudes parce qu'on a les outils pour travailler, etc., etc. Et le responsable qualité vient demander de justifier, d'apporter la preuve etc. Donc c'était une petite contrainte de dire je suis obligé de renseigner tel document, faut que je fasse mes indicateurs, ça a mis un peu de temps. Ça été un... une petite charge supplémentaire, oui on peut le dire. Ca le reste pour certains, Mais de manière plutôt accessoire. »</i></p>	<p>Prise de maturité des agents et intégration du changement dans les habitudes</p>
<p>#R26.7</p>	<p><i>« Ça été parfois fait sans comprendre l'intérêt. Voilà ça a râlé un petit peu. On nous demande encore de remplir des trucs, ça sert à rien, on n'a pas de retour. Une des plus grosses erreurs ça a été de pas avoir assez de retours vers les agents. En fait, leur demander de remplir les documents et en retour ils n'avaient pas l'analyse des documents, voilà ce que vous avez fait, voilà à quoi ça nous sert. »</i></p>	<p>Apprentissage par l'erreur et importance du feedback</p>
<p>#R26.9</p>	<p><i>« [Avec le DG-2], donc c'était le début, donc... il fallait essayer de caler comment fonctionnerait le comité de direction élargie... je crois qu'il y a eu un petit temps de battement, on a un peu tâtonné... pour savoir comment on va fonctionner... et puis, avec des réunions qui ont été prévues initialement à 6h du matin... après qui ont été décalées en cours de matinée [...] et on a essayé de quand même avancer, de structurer un peu le fonctionnement [avec le DG-2]... Et ça a été vraiment bien structuré lorsque [ce cadre] a pris l'intérim de la direction générale... et ça avait poursuivi après avec [le DG-3]. Et donc on a maintenant des réunions avec un ordre du jour... bien... très... enfin permanent en fait... on s'est bien organisé et tout un</i></p>	<p>Apprentissage organisationnel progressif du mode de fonctionnement en comité de direction élargie</p>

#R26.10	<p><i>chacun a la possibilité de s'exprimer »</i></p> <p><i>« Heureusement, on a eu la chance d'avoir des auditeurs qui ont été de plus en plus pertinents... dans leurs conseils et... ils ont en fait impacté... enfin impacté... "influencé" les pilotes de processus et... pareil avec la volonté de la Direction générale bien sûr... que tous les intermédiaires, les encadrements intermédiaires, ils ont... fusionné plus le... la qualité avec le travail... On rentre dans le... c'est beaucoup plus pertinent si tu veux... On a moins ce volet "on fait notre travail et après on fait de la qualité". »</i></p>	<p>Apprentissage organisationnel accompagné par les auditeurs des normes ISO</p>
#R26.11	<p><i>« Y'a eu des formations, y'a eu des... des sensibilisations... travail du responsable qualité qui est souvent sur le terrain pour les accompagner... heu... notamment au niveau des revues de processus... des trucs comme ça. Et... en fait, on va dire que c'est comme un enfant qui grandit... il apprend les choses et puis il comprend mieux les choses... et ils appliquent ce qui... ce qui coule le plus de bon sens... donc... c'est comme ça que ça s'est amélioré. »</i></p>	<p>Apprentissage organisationnel accompagné par le responsable QSE</p>
#R26.12	<p><i>« Et puis... les pilotes de processus... ils ont compris au fur et à mesure donc... et puis y'avait pas que [mon assistante] et moi... il y avait aussi le CDE, avec notamment [ce cadre] qui s'était beaucoup investi dedans... et avec le relais qui a été pris par la direction générale de plus en plus, les choses progressent... et progresseront encore... je pense »</i></p>	<p>Apprentissage organisationnel par augmentation de la masse critique d'alliés</p>

3.2.2 Interprétations des perceptions des salariés

L'extrait #R26.1 décrit comment l'organisation s'est progressivement réapproprié les normes ISO mises en place dans l'entreprise. Nous pouvons y voir une épuration du système qui s'est « *recentré sur les principales actions* ». Le salarié cadre interrogé compare le système qui a émergé récemment (« *beaucoup plus maigre qu'au départ* », « *même les documents en eux-mêmes sont probablement différents* ») à celui qui existait au départ (« *il fallait une journée pour passer en revue tous les indicateurs* », « *pour certains ils étaient plus ou moins... totalement inexploitables* ») ce qui nous permet d'en constater l'évolution.

L'extrait #R26.2 présente la prise en maturité de l'organisation face à l'application des normes ISO. Le salarié interviewé explique comment la Saphir a appris de ses erreurs pour comprendre que la mise en œuvre des normes ISO devait aboutir à un processus d'amélioration continue.

Dans l'extrait #R26.3, le salarié cadre et membre du CDE interrogé constate que la Saphir « *a grandi trop vite peut-être* » et souligne la nécessité de prendre de la hauteur et de mieux expliquer les choses aux salariés avant de continuer à avancer.

Dans l'extrait #R26.4, un salarié cadre et membre du CDE insiste sur l'importance de ralentir et de revenir sur les fondamentaux de l'organisation, car il estime que l'entreprise vit beaucoup de « *premières fois dans certains domaines* ». Il cite l'exemple de la première évaluation des risques psychosociaux en 2014 et de la première fois où le taux de réalisation du plan de formation validé par le comité d'entreprise a été atteint cette même année.

L'extrait #R26.5 raconte la manière dont la première norme ISO (9001) a évolué au sein de la Saphir. Un apprentissage par l'erreur a permis une épuration progressive du système.

L'extrait #R26.6 détaille comment les procédures qualité ont été intégrées dans les habitudes des agents. Ils ont progressivement compris que ce qui leur était demandé et qu'ils voyaient au départ comme une contrainte pouvait devenir un fonctionnement « *sur la base d'une procédure qualité* ».

Dans l'extrait #R26.7, le salarié cadre interrogé décrit un apprentissage par l'erreur de l'organisation. Il constate l'importance d'apporter un feedback aux agents pour les inciter à remplir convenablement les documents attendus.

L'extrait #R26.9 évoque le processus de tâtonnement par lequel est passée l'organisation pour mettre en place le mode de fonctionnement du CDE. Il retrace le processus au cours du mandat du DG-2, de l'intérim d'un cadre à son départ et du mandat du DG-3, qui semble s'être positionné en continuité de ce qui avait déjà été entrepris. Cet extrait souligne aussi le fait que chacun a maintenant la possibilité de s'exprimer dans le CDE.

L'extrait #R26.10 détaille le processus de maturation de l'intégration des normes ISO au sein de l'organisation. Il montre que les influences combinées des auditeurs et de la direction générale sur les pilotes de processus ont amené au fur et à mesure les salariés et les managers intermédiaires à comprendre comment intégrer les procédures qualité dans leur travail quotidien.

Dans l'extrait #R26.11, le salarié cadre interrogé souligne l'influence du responsable QSE et de formations dans l'apprentissage organisationnel : *« comme un enfant qui grandit... il apprend les choses et puis il comprend mieux les choses »*.

L'extrait #R26.12 décrit le processus de contamination positive qui a eu lieu au sein du CDE, de la direction générale et parmi les managers pour amener un apprentissage organisationnel progressif et l'augmentation de la masse critique d'alliés du changement.

En synthèse, le tableau R26 détaille le processus d'apprentissage organisationnel par lequel est passée la Saphir sur la fin du mandat du DG-2 et au cours de celui du DG-3. Nous y voyons : 1) une réappropriation progressive des normes ISO (extraits #R26.1, #R26.2, #R26.6, #R26.10) qui s'est traduite par une épuration du système (extraits #R26.1, #R26.2, #R26.5), 2) une prise de maturité de l'organisation qui a appris de ses erreurs (extraits #R26.2, #R26.5, #R26.7), 3) l'acquisition d'un mode de fonctionnement sur la base d'une procédure qualité (extrait #R26.6), et 4) le tâtonnement qui a été nécessaire pour faire fonctionner le CDE (extrait #R26.9).

Cet apprentissage organisationnel a permis d'aboutir à un processus d'amélioration continu (extrait #R26.2) qui conduit les salariés à proposer des solutions pour continuer à améliorer l'organisation : certains soulignent l'importance d'apporter un feedback aux agents pour les inciter à adopter le changement (extrait #R26.7), d'autres la nécessité de prendre de la hauteur et de revenir sur les fondamentaux de l'entreprise avant de continuer à avancer (extraits #R26.3, #R26.4). Nous notons également une influence des auditeurs et de la direction générale sur l'apprentissage organisationnel (extrait #R26.10) ainsi que du responsable QSE et des formations suivies (extrait #R26.11). Il s'ensuit un processus de contamination positive qui propage l'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise et qui augmente le nombre d'alliés du changement (extrait #R26.12).

Les apprentissages organisationnels décrits ci-dessus apparaissent eux aussi comme des conséquences du changement organisationnel radical étudié. Ils nous permettent ainsi de faire le lien entre les résistances au changement, l'identité organisationnelle et l'apprentissage, ce que nous détaillerons dans le chapitre 8. Nous verrons aussi dans ce dernier chapitre que ce système d'apprentissage organisationnel aura permis à la Saphir de progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

3.2.3 Triangulation des données

Le lien entre l'observation d'apprentissages organisationnels et le changement mené à la Saphir s'est fait progressivement tout au long de notre recherche, comme l'illustre cet extrait de notre journal de bord :

*"Toute entreprise, tout mouvement dans l'entreprise, innovation ou réforme, suppose un consentement du salarié et même un engagement", écrit Reynaud (in Terssac & Lalande, 2002) à propos de l'histoire du changement de l'organisation du travail à la SNCF au cours des cinquante dernières années. Une coopération incessante, passant par un apprentissage cognitif et relationnel à la fois, l'invention de nouvelles pratiques, seront nécessaires pour parvenir à la **modernisation**.*

***Modernisation** : ce terme est central à la Saphir et c'est à mon avis l'objectif des directions successives que j'ai vu passer. Ce paragraphe pourrait être comme un mode opératoire pour amener le changement à la Saphir.*

Extrait de notre journal de bord daté du 02/10/2014

Cet extrait de notre journal de bord montre que le processus de « modernisation » que nous avons observé à la Saphir a lui aussi été étudié par d'autres auteurs. Ces derniers ont fait le lien entre ce processus et l'apprentissage cognitif et relationnel des salariés ce qui nous a inspiré pour rechercher des apprentissages au sein de la Saphir dans son processus de « modernisation ».

3.3 Émergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation

Suite aux développements d'apprentissages individuels qui ont contribué aux apprentissages organisationnels de la Saphir, nous allons maintenant constater l'émergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'entreprise. Nous verrons notamment que certains salariés ont relevé des opportunités de développement pour la Saphir quand d'autres ont estimé que le DG-3 savait s'entourer des bonnes personnes pour mener son comité de réflexion. Nous

verrons également que la mise en place de trois nouvelles normes ISO à la Saphir a été le fruit du travail d'un membre du CDE, alors même que l'avis des membres du CDE a pris de l'importance dans le mandat du DG-3. Cette sous-partie montrera que la gouvernance cognitive que nous observons à la Saphir a littéralement émergé du personnel au lieu d'être une volonté affichée de la direction. Cependant, le DG-3 aura contribué à cette émergence en adoptant un style de management qui a donné la parole aux salariés. Nous verrons alors que, même s'il est vu comme « moins révolutionnaire » que le DG-2, le DG-3 aura peut-être adopté un trait du comportement du « manager de niveau 5 » (au sens de Collins, 2009) en se concentrant davantage sur l'amélioration de la qualité de l'équipe en place que sur le fait de devenir un « génie aux mille auxiliaires » comme le DG-2.

3.3.1 Recueil des perceptions des salariés

Le tableau R27 nous permettra de constater l'émergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation Saphir.

Tableau R27 : Émergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation

Numéros	Verbatim extraits des entretiens	Codes
#R27.1	« <i>Y'a des organismes qui viennent nous chercher parce qu'ils nous identifient comme étant des... des acteurs techniques incontournables... j'ai fait des propositions de faire des formations... heu... voilà... des modules de formation... Y'a pas de refus, y'a même un accord... mais... mais c'est pas une priorité de l'entreprise. Voilà. C'est pas une demande forte, c'est pas une attente forte de la direction... on m'a dit oui oui, vas-y... heu... mais je pense pas que l'intérêt a été perçu... »</i>	Gouvernance cognitive en cours de création
#R27.2 (créole traduit)	« <i>A chacun sa méthode... à chacun sa méthode aujourd'hui... si, ben il est bien entouré... s'il est là, il s'entoure bien... [le DG-3] s'entoure bien des personnes qu'il faut autour de lui pour mener son comité de réflexion... voilà. Oui, ça ne peut que marcher... ça ne peut que marcher donc... oui après, je pense qu'il faut pas lâcher les rênes par contre, faut rester vigilant hein »</i>	Avis sur la gouvernance cognitive en cours de création
#R27.3	« <i>Avec [le DG-2], il y avait déjà une grande implication de la direction générale dans le système... ensuite, avec [ce membre du CDE]... parce que [ce même membre du CDE] a quand même donné un grand coup de pied... avec [ce même membre du</i>	Mise en place de nouvelles normes ISO par un membre du CDE

	<p><i>CDE] on a fait un grand saut puisqu'on a fait quand même l'environnement en 4-5 mois... avec une volonté forte de [ce membre du CDE] parce que je me souviens que [le DG-2] ne voulait pas trop le faire tout de suite parce que... il voulait mûrir un peu le système... voir que les gens d'abord s'imprègnent bien de l'ISO 9001 avant de passer à la 14001... et... [ce même membre du CDE] a impulsé l'intégration de la 14001 et ensuite de l'énergie et de la sécurité... et puis, [ce même membre du CDE] a tout mis en place pour que ces outils soient suivis... et [le DG-3] a continué donc... voilà. Ils sont complètement intégrés dans... le système. »</i></p>	
#R27.4	<p><i>« Je me suis rendu compte d'une chose, c'est que... on a rencontré les responsables de service, on n'a même pas rencontré les agents concernés... donc là j'ai dit [au DG-3] : "Stop ! Si on lance l'organisation, sans avoir pris le temps d'aller en parler avec les camarades, faut s'attendre aussi à ce que quand tu mets le projet en place, t'as ton château de cartes qui s'effrite." Il me dit "ben comment ça ?" J'ai dit "ben c'est simple : t'as 4 salariés qui vont se mettre en arrêt de travail... potentiellement." et après moi j'ai dit, j'ai dit : "Attention, l'organisation peut être aussi un élément déclencheur justement..." c'est-à-dire aujourd'hui, peut-être qu'il vaut mieux prendre le temps de la réflexion et du partage justement sur la vision de l'organisation plutôt que, depuis le début de l'année, un petit suppositoire... »</i></p>	<p>Les avis des membres du CDE prennent de l'importance dans le mandat du DG-3</p>
#R27.5 (créole traduit)	<p><i>« Pas assez de contrôle, manque un petit peu de rigueur... moi je pense que le niveau de... l'assemblée plénière pour moi... il faut prendre un petit moment dedans, de la direction, pour cibler un petit peu le personnel sur... sur le matériel par exemple... la voiture... c'est un outil qui coûte très cher... de mettre un petit peu de rigueur là-dessus... parce que si on fait pas ça dans deux ans... même pas, dans un an, les Kangoo, c'est des épaves. »</i></p>	<p>Peu de contrôle dans la gouvernance du DG-3</p>
#R27.6	<p><i>« Donc je contrôle toutes les choses qui arrivent mais y'a des choses, par exemple le code analytique, moi je ne peux pas dire c'est bon ou c'est pas bon. Parce que [les agents de terrain] sont les seuls à savoir ce qu'ils ont fait et où ils l'ont fait donc je</i></p>	<p>Perte de sens et critique constructive du système en place</p>

	<p><i>préfère me limiter en matière de contrôle. Mais j'ai l'impression que, tant qu'il s'agit de pièces internes, ça n'a pas beaucoup d'intérêt... pour eux. S'il n'y a pas d'intérêt, c'est une perte de temps pour tout le monde. Si c'est saisir pour saisir, valider pour valider, c'est dommage. Faut que les informations soient utilisées au final. »</i></p>	
#R27.7	<p><i>« On est passé du magasin... à une direction du développement agricole... donc on a la notion de développement agricole... l'accompagnement qui s'est inséré... aujourd'hui, c'est resté, mais on est... beaucoup sur du négoce, sur de la vente... la partie accompagnement... est pas trop mise en avant aujourd'hui. Enfin, on fait à mon sens pas beaucoup de démarches pour pousser dans ce sens-là. Alors que... je pense mais c'est très personnel... qu'il y a des opportunités... Encore une fois, c'est peut-être la conjoncture qui fait qu'il faut temporiser... aujourd'hui, il faut pas faire de vagues... »</i></p>	<p>Vision d'opportunités à développer par l'entreprise</p>
#R27.8	<p><i>« [Le nouveau syndicat] n'était pas un syndicat représentatif. On était juste spectateur dans l'entreprise. On avait un accord à négocier, on participait sans pour autant avoir notre mot à dire, sans pour autant apporter des idées. J'ai demandé à participer au CE pour, déjà être au vu de ce qui se passe, mais pareil, en étant invité sans avoir le droit de parole. Donc on est là en tant que spectateur. Là c'est vrai que, avec les élections, comme on est maintenant reconnu et qui plus est, on est majoritaire, on a pouvoir de signature et ... voilà ! Là ça nous donne du pouvoir. »</i></p>	<p>Prise de pouvoir du nouveau syndicat et volonté de participation au développement de l'entreprise</p>

3.3.2 Interprétations des perceptions des salariés

L'extrait #R27.1 montre que la gouvernance cognitive est en cours de création au sein de la Saphir. Nous y observons un cadre et membre du CDE qui a remarqué que *« des organismes [...] viennent nous chercher parce qu'ils nous identifient comme étant des... des acteurs techniques incontournables »*. Il a donc *« fait des propositions »* à la direction du DG-3 : *« des formations », « des modules de formation »*. Pourtant, *« y'a pas de refus, y'a même un accord... mais... mais c'est pas une priorité de l'entreprise », « c'est pas une demande forte, c'est pas une attente forte de la direction »*. Il s'ensuit que ce membre du CDE ne *« pense pas que l'intérêt a été perçu »*.

Dans l'extrait #R27.2, le cadre interrogé exprime son avis sur la gouvernance cognitive en cours de création dans le mandat du DG-3. Il estime que « *[le DG-3] s'entoure bien des personnes qu'il faut autour de lui pour mener son comité de réflexion* ». Ainsi, « *ça ne peut que marcher* » même s'il ne faut « *pas lâcher les rênes par contre, faut rester vigilant* ».

L'extrait #R27.3 montre que la mise en place de trois nouvelles normes ISO à la Saphir est le fruit du travail d'un membre du CDE. Non seulement, il a permis « *un grand saut puisqu'on a fait quand même l'environnement en 4-5 mois* » mais il avait une « *volonté forte* » qui a permis « *l'intégration de la 14001 et ensuite de l'énergie et de la sécurité* ». Ce même membre du CDE « *a tout mis en place pour que ces outils soient suivis* ». Cet extrait souligne pourtant que « *[le DG-2] ne voulait pas trop le faire tout de suite parce que... il voulait mûrir un peu le système... voir que les gens d'abord s'imprègnent bien de l'ISO 9001 avant de passer à la 14001* » ce qui précise que ce choix du membre du CDE s'est fait indépendamment du DG-2, « *et [le DG-3] a continué* ».

Dans l'extrait #R27.4, nous pouvons voir que les avis des membres du CDE prennent de l'importance dans le mandat du DG-3. Le membre du CDE interviewé raconte comment il a fait changer d'avis le DG-3 en l'alertant sur l'importance de prendre « *le temps d'aller en parler avec les camarades* » car il s'est rendu compte qu'« *on a rencontré les responsables de service, on n'a même pas rencontré les agents concernés* ». Ainsi, il met en garde le DG-3 : « *t'as 4 salariés qui vont se mettre en arrêt de travail... potentiellement* ». Et l'invite à « *prendre le temps de la réflexion et du partage justement sur la vision de l'organisation* ».

Dans l'extrait #R27.5, un salarié non cadre donne son avis sur la gouvernance adoptée par le DG-3. Selon lui, il n'y a « *pas assez de contrôle* », il « *manque un petit peu de rigueur* ». Il souhaiterait qu'il y ait dans les assemblées plénières « *un petit moment dedans, de la direction, pour cibler un petit peu le personnel sur... sur le matériel par exemple* ». Ainsi, il rappelle que « *la voiture... c'est un outil qui coûte très cher* » et précise que sans « *un petit peu de rigueur là dessus* », « *dans un an, les Kangoo, c'est des épaves* ».

Dans l'extrait #R27.6, le salarié non-cadre interviewé détaille les limites de son travail de contrôle des fiches de suivi du travail des agents de terrain. Il préfère se « *limiter en matière de contrôle* » car les agents de terrain « *sont les seuls à savoir ce qu'ils ont fait et où ils l'ont fait* ». Pourtant, là où son travail de contrôle perd du sens, c'est qu'il « *n'a pas beaucoup* ».

d'intérêt... pour eux ». Le salarié non-cadre adopte donc un regard critique vis-à-vis de cette tâche associée à ses missions : « *Si c'est saisir pour saisir, valider pour valider, c'est dommage* ». Il participe en fait à la gouvernance cognitive de l'entreprise en concluant que « *c'est une perte de temps pour tout le monde* », car ses remarques pourraient permettre d'améliorer le fonctionnement de la Saphir.

L'extrait #R27.7 détaille une opportunité qu'un cadre membre du CDE voit pour le développement de la Saphir. Il s'agit de l'accompagnement du monde agricole. Ce cadre montre que la direction du développement agricole est restée sur le négoce et la vente alors que « *la partie accompagnement... est pas trop mise en avant aujourd'hui* ». Il conclut qu'il y a des opportunités de développement dans ce domaine, même s'il précise que la conjoncture « *fait qu'il faut temporiser* », qu'« *aujourd'hui, il faut pas faire de vagues* ».

L'extrait #R27.8 montre comment le nouveau syndicat est passé de non représentatif à majoritaire, avec les dernières élections. Il montre comment les représentants de ce syndicat cherchaient à « *avoir [leur] mot à dire* », à « *apporter des idées* » ou à « *participer au CE* ». Avec les dernières élections et l'obtention du statut de syndicat majoritaire, ils ont acquis le « *pouvoir de signature* » et le pouvoir de participer à la gouvernance de l'organisation.

En synthèse, le tableau R27 nous montre une réappropriation du changement par certains salariés de la Saphir d'autant plus que le DG-3 « *s'entoure bien des personnes qu'il faut* » et que les avis des membres du CDE prennent de l'importance dans son mandat (extrait #R27.4). La gouvernance cognitive a donc littéralement émergé au sein du personnel (extraits #R27.1, #R27.3, #R27.4, #R27.5, #R27.6). Elle est associée à la création des compétences des salariés (extrait #R27.3) et à leurs capacités à innover (extrait #R27.4) ainsi qu'à identifier des opportunités de développement (extraits #R27.1, #R27.7) et de modification de leur environnement (extrait #R27.6). Dans certains cas, nous voyons également des salariés ou des groupes de salariés qui acquièrent du pouvoir dans la gouvernance de l'organisation (extraits #R27.3, #R27.8).

Ainsi, loin d'être une volonté affichée de la direction, la gouvernance cognitive apparaît au sein du personnel comme le fruit des apprentissages individuels et organisationnels qui se sont développés à la Saphir. Pourtant, le DG-3 a contribué à l'émergence de cette gouvernance. En effet, son « *leadership démocratique* » a donné la parole et plus de marge de

manceuvre aux salariés qui ont pu développer des initiatives. Nous développerons ces éléments dans le chapitre 8 où nous comparerons également les choix du DG-3 au comportement « manager de niveau 5 » décrit par Collins (2009) : il s'est concentré davantage sur l'amélioration de la qualité de l'équipe en place que sur le fait de devenir un nouveau « génie aux mille auxiliaires » pour remplacer le DG-2.

Conclusion

Notre conclusion du chapitre 7 vient également conclure nos trois chapitres de résultats. Nous aurons vu notamment comment le mandat du DG-2 a, dans un premier temps, consolidé l'identité organisationnelle historique et permis à la Saphir de sortir de sa crise financière dans la phase d'initiation du changement. Cependant, dans un second temps, il a fait basculer l'entreprise dans de multiples dissonances du fait de l'intégration de nouvelles logiques identitaires qui ont causé l'émergence d'une période d'ambiguïté, l'apparition des premiers comportements marqués de résistances et une baisse de cohésion du personnel dans la phase d'accentuation du changement. Après le départ du DG-2 et de son DGA, les peurs et les questionnements du personnel ont marqué le début de la phase d'enracinement du changement. Cette phase a conduit les salariés à réagir aux menaces perçues vis-à-vis de l'identité organisationnelle en s'impliquant davantage dans l'évolution de leur organisation. Ils ont ainsi non seulement constitué des clans aux logiques et aux intérêts difficilement conciliables mais également développé des apprentissages individuels et organisationnels, ainsi qu'une gouvernance cognitive. Ce processus a été facilité par le style de management du DG-3 et son « leadership démocratique » (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) qui ont permis aux salariés de prendre en compétences et de s'engager dans un processus d'amélioration continue de leur organisation. À la fin de ce long processus de changement radical, la Saphir a donc vu émerger une nouvelle identité organisationnelle qui est le fruit du croisement entre son identité historique et les nouvelles logiques identitaires intégrées au cours du mandat du DG-2.

CHAPITRE 8 : DISCUSSION, THEORISATION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Dans ce dernier chapitre, qui marque l'aboutissement de notre thèse, nous allons synthétiser les connaissances théoriques et les connaissances pratiques de notre recherche. Notre objectif est de présenter dans quelle mesure nos conclusions enrichissent les théories actuelles relatives à nos thèmes d'intérêt. L'élaboration des connaissances théoriques se fera en deux temps. Dans un premier temps, nous élaborerons une discussion scientifique en confrontant les données de nos chapitres de résultats (chapitres 5 à 7) aux théories décrites dans notre cadre conceptuel (chapitres 1 à 3). Dans un deuxième temps, nous créerons des liens de causalité entre l'ensemble de nos résultats pour constituer des schémas explicatifs et aboutir à un modèle de recherche à deux niveaux. Ensuite, nous présenterons les six contributions théoriques de notre thèse avant de détailler nos dix implications managériales qui visent à améliorer les pratiques des managers dans la conduite du changement.

Ainsi, notre discussion scientifique va porter sur l'ensemble des phénomènes observés dans notre étude de cas. Nous verrons pourquoi la triple rupture perceptuelle, managériale et culturelle caractéristique de l'initiation du changement étudié n'a pas été à l'origine d'une période de crise dans l'organisation. Nous expliquerons ensuite les faibles résistances du personnel par les réactions émotionnelles et les jugements de légitimité positifs des salariés vis-à-vis du dirigeant. Puis, nous constaterons la construction de sens face au changement et la consolidation de l'identité organisationnelle historique qui ont permis une mise en œuvre du changement de l'organisation et une évolution de la gouvernance. Pour mieux comprendre les dissonances qui sont apparues dans la phase d'accentuation du changement, nous nous intéresserons à l'écart entre les perceptions et les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Nous détaillerons par la suite l'intégration des nouvelles logiques identitaires et les dissonances qu'elles ont causées avec l'identité organisationnelle historique et le contexte de développement de l'entreprise. Nous montrerons comment l'ensemble de ces dissonances a été à l'origine de l'émergence d'une période d'ambiguïté, de l'apparition des premiers comportements marqués de résistances et d'une baisse de cohésion du personnel. Au début de la phase d'enracinement du changement, nous verrons que les peurs des salariés et leurs perceptions de menaces sur l'identité organisationnelle ont pu s'exprimer librement du fait du style de management plus participatif du dirigeant. Nous constaterons ensuite

comment cette situation critique a conduit les salariés à s'impliquer davantage pour trouver des solutions, ce qui les a amenés à constituer des clans pour mieux défendre leurs intérêts. Avec la constitution des clans, nous montrerons comment des conflits se sont développés pour aboutir par la suite au développement d'apprentissages individuels et organisationnels qui ont été complétés par une gouvernance cognitive au sein de l'organisation.

Le deuxième temps de notre élaboration de connaissances théoriques aboutira à la création d'un modèle à deux niveaux qui intégrera l'ensemble de nos résultats dans des schémas explicatifs. Un premier niveau de modélisation (figure 5) décrira le changement organisationnel radical à travers trois phases d'initiation, d'accentuation et d'enracinement du changement. En particulier, nous nous intéresserons aux influences de l'identité organisationnelle historique, de ses dissonances avec des logiques identitaires alternatives et de l'implication des salariés dans l'ajustement du changement pour montrer comment ce cheminement aboutit à l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels associés à une gouvernance cognitive. Le deuxième niveau de modélisation (figure 6) se focalisera sur les rôles des résistants dans ce cheminement. Il montrera que les résistants sont des parties prenantes des étapes clés du changement radical et qu'ils permettent à l'entreprise d'évoluer progressivement vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

Sur la base de ce modèle, nous détaillerons les six principales contributions de notre thèse, regroupées en trois volets (Résistances, Changement et Identité). Premièrement, nos résultats soutiendront que les résistants au changement peuvent être considérés, dans certaines conditions, comme des parties prenantes à part entière du processus d'apprentissage organisationnel. Deuxièmement, l'identité organisationnelle, défendue par les résistants, apparaîtra dans notre analyse comme une lame à double tranchant : si le changement est conduit dans le respect de l'identité historique, il sera facilité par cette dernière. Par contre, dans le cas où le changement crée des dissonances avec l'identité historique, elle devient un opposant de taille et se traduit par des résistances au changement prononcées. Notre troisième contribution détaillera le processus que nous avons nommé Clanification, qui tire notamment son origine des résistances et de l'implication des salariés dans le changement. Mécanisme de différenciation des groupes de salariés, il participe à l'apprentissage et à l'innovation via les conflits qu'il alimente. Quatrièmement, le lien entre l'alternance de styles de management par le dirigeant et l'émergence d'une gouvernance cognitive au sein du personnel sera mis en lumière par notre analyse. Cinquièmement, nous apporterons des compléments à la

compréhension du processus de « changement du changement » conduit par les salariés et décrit par Balogun et Johnson (2004). Dans une sixième contribution théorique, nous décrirons le mécanisme par lequel une nouvelle identité organisationnelle peut naître de l'assimilation des nouvelles logiques identitaires à la lumière de l'identité organisationnelle historique.

À la fin de ce chapitre, nous nous baserons sur nos contributions théoriques pour proposer des actions et des interventions qui pourraient améliorer les pratiques des managers, notamment dans leur gestion du changement. Cette application des connaissances théoriques au terrain prendra la forme d'implications managériales, qui constituent une des finalités des recherches en sciences de gestion. Nous contribuerons ainsi à la légitimité de ces sciences appliquées dont les savoirs produits permettent d'améliorer le fonctionnement des organisations.

Nous tenons à signaler au lecteur que nous avons quelque peu dérogé à la règle sur l'équilibre des parties dans le chapitre 8. En effet, la première partie relate la confrontation des résultats de nos chapitres 5 à 7 avec les théories de nos chapitres 1 à 3. Elle apparaît donc dans des proportions plus importantes que le reste des parties. Pourtant, c'est cette confrontation des résultats avec la littérature qui permet selon nous de montrer clairement au lecteur le raisonnement qui a mené à l'émergence de notre modèle. Nous choisissons donc de conserver cette disproportion dans un souci de transparence et de validité interne de nos résultats.

1. Discussion et analyse

Dans cette partie, nous allons reprendre les résultats accumulés dans nos chapitres 5 à 7 pour les confronter avec la littérature développée dans notre cadre conceptuel (chapitres 1 à 3). Notre objectif est de passer de la logique descriptive, que nous avons suivie tout au long des chapitres de résultats, à une logique explicative en vue d'apporter des contributions théoriques aux recherches portant sur les comportements de résistances et sur l'influence de l'identité organisationnelle sur le changement.

1.1 Initiation du changement

La première sous-partie va nous permettre d'analyser en profondeur la phase d'initiation du changement étudié (chapitre 5). Elle montrera notamment comment le DG-2 s'est « appuyé sur la base » dans un premier temps pour mener le changement.

1.1.1 Ruptures perceptuelle, managériale et culturelle

Nous allons d'abord voir que les premières mesures du DG-2 à la suite de son arrivée en 2009 ont provoqué des ruptures perceptuelle, managériale et culturelle à la Saphir. Confrontée à la littérature, cette triple rupture va nous conduire à anticiper une période de crise pour l'entreprise, mais elle n'a pas eu lieu dans le cas étudié. Cette sous-partie nous permettra également de caractériser le changement de style de management du DG-2 qui amène plus de participation au sein du personnel que le DG-1.

- **Rupture dans les perceptions des salariés suite à l'arrivée du DG-2**

Le tableau R1, dont nous avons complété les données avec une analyse documentaire, montre une rupture dans les perceptions des salariés qui se produit du fait de la confrontation de leur vision de la réalité de la Saphir avec la manière dont le DG-2 la décrit. Cette rupture préfigure un changement de cadre de référence qui va avoir lieu à la Saphir plus tardivement dans le mandat du DG-2. Ainsi, en rapprochant nos résultats des travaux de Watzlawick et al. (1975), nous pouvons montrer que cette rupture dans les perceptions des salariés a contribué à leur faire prendre conscience de la crise financière et des difficultés traversées par leur organisation et à les mobiliser pour sortir de cette situation problématique.

À la lumière des travaux de Watzlawick et al. (1975), la rupture dans les perceptions des salariés de la Saphir peut être décrite de la manière suivante. Alors qu'ils étaient persuadés de la bonne santé financière de leur entreprise, ils sont mis devant la réalité des chiffres lors des assemblées plénières du DG-2 où ils découvrent toute l'étendue de leur ignorance. Dès lors, ils sont confrontés à un nouveau cadre de référence caractérisé par la situation financière difficile de leur organisation et ils ne savent pas comment agir pour y remédier. Cette ignorance des solutions à mettre en œuvre alimente leurs peurs (extraits #R1.2, #R1.3, #R1.4) mais aussi leurs attentes vis-à-vis du nouveau DG et contribue à l'espoir qu'il saura proposer des solutions rapidement.

- **Rupture entre les styles de management des DG-1 et DG-2**

À cette rupture perceptuelle, s'ajoute une rupture managériale que nous pouvons constater à travers une triangulation des données du tableau R2, de notre analyse documentaire et de notre journal de bord. Notamment, en confrontant les verbatim du tableau R2 avec les quatre styles de management décrits par Likert (1961), nous pouvons déduire que le profil du DG-1

se rapproche le plus du « manager autoritaire exploiteur ». Ce style de management est caractérisé par une prise de décision centralisée, une confiance limitée du manager envers ses collaborateurs et des rapports distants avec ces derniers qui ont peu d'autonomie. De plus, le « manager autoritaire exploiteur » dirige par la sanction et la récompense.

Le mode de gestion du DG-2 est plus complexe à caractériser. En effet, par certains côtés, le DG-2 se rapproche du « manager autoritaire paternaliste » (au sens de Likert, 1961) en adoptant un management centralisé fondé sur des relations directes et parfois bienveillantes. Mais le DG-2 cherche également à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant, ce qui le rapproche également du « manager consultatif ».

Pourtant, notre analyse documentaire et l'extrait de notre journal de bord associés au tableau R2 rapprochent plus le style de management du DG-2 du « manager consultatif » en mettant l'accent sur son caractère participatif et tourné vers la communication. Le choix de créer un comité de direction élargie à 8 personnes est également un élément factuel qui souligne sa volonté de consulter une équipe de direction avant de prendre ses décisions. Nous constatons donc une rupture entre le style de management du DG-1, qui mettait l'accent sur l'autorité pour diriger la Saphir, et celui du DG-2 qui apporte à l'entreprise un élan de participation et de communication.

- **Rupture dans la culture d'entreprise**

Cette double rupture constatée ci-dessus est complétée par une troisième, cette fois-ci liée à la culture d'entreprise, qui apparaît via le tableau R3 et notre analyse documentaire. En effet, nous constatons grâce à notre triangulation de données que les mesures proposées par le DG-2 mettent l'accent sur des rationalités technico-économiques (RTE) (Louart, 1995), ce qui semble tout à fait cohérent avec le nécessaire redressement de la Saphir.

Pourtant, en quelques mois, les salariés de la Saphir doivent mettre en œuvre des mesures dont ils n'ont pas l'habitude. Non seulement ils n'en ont pas l'habitude mais ils doivent également le faire dans l'urgence avec un objectif de survie de l'entreprise. En effet, la plupart des projets proposés par le DG-1 visaient à améliorer la relation client de l'organisation, à proposer de nouvelles techniques d'irrigation ou à développer le réseau de distribution d'eau et sa gestion (source : supplément du S'AFFIRMER n°2). Avec le DG-2, ils doivent maintenant améliorer la situation financière de l'entreprise et la visibilité des

comptes pour leurs actionnaires. Il s'agit ici d'une véritable rupture culturelle pour l'organisation et ses salariés.

Notre cadre conceptuel suggère que cette triple rupture – ruptures perceptuelle, managériale et culturelle – possède le potentiel d'entraîner l'organisation, comme construit social continu et évolutif (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c ; Weick, 1995), dans une période de crise caractérisée par de la confusion parmi les salariés.

À ce moment de la vie de la Saphir, une porte s'ouvre donc sur de possibles dissonances cognitives (Festinger, 1957), des passages potentiels des salariés par un état de doute (Valéau, 2007b) et une rupture entre l'identité d'origine et celle nouvellement construite (Mucchielli, 1986 ; Brown et Starkey, 2000 ; Lakhdhar, 2014). Selon Watzlawick et al. (1975), cette ouverture se caractérise par un changement radical de cadre de référence car la Saphir, qui est en train de se construire sous le mandat du DG-2, voit sa « loi de composition interne » se modifier profondément. Nous pouvons donc nous attendre, du fait des théories antérieures et de cette triple rupture perceptuelle (tableau R1), managériale (tableau R2) et culturelle (tableau R3), à l'entrée de la Saphir dans une période de crise.

1.1.2 Faibles résistances structurées autour de la légitimité et des émotions

Même si la littérature nous faisait prévoir le début d'une période de crise suite à la triple rupture décrite précédemment, dans les faits, la crise n'a pas eu lieu à la Saphir à ce moment du mandat du DG-2. Nous expliquons ici ce fait, qui entre en contradiction avec les théories antérieures, par les jugements de légitimité positifs dont le DG-2 a fait l'objet en début de mandat, mais également par les réactions émotionnelles majoritairement positives à son égard. Nous verrons qu'il a pu ainsi compter sur une faible résistance des salariés pour mettre en œuvre son plan de redressement de la Saphir.

- **Jugements de légitimité positifs**

Les jugements de légitimité positifs des salariés vis-à-vis du DG-2 apparaissent dans le tableau R4 et notre analyse documentaire. En confrontant ces résultats avec la littérature institutionnelle et psychologique traitant des jugements de légitimité (Suchman, 1995 ; Tyler, 1997 ; Tost, 2011), nous voyons ici que du fait des jugements de légitimité positifs dont a bénéficié le DG-2, les salariés ont tendance à l'accepter comme nouveau dirigeant et à vouloir obéir à ses directives managériales (Selznick, 1969 ; Tyler, 1997 ; Weber, 1978).

Ainsi, nous pouvons remarquer grâce à notre cadre conceptuel que le DG-2 bénéficie à cette époque non seulement de la légitimité *instrumentale* définie par Tost (2011) – il est perçu comme un agent facilitateur des tentatives individuelles ou collectives à atteindre des buts internes à l'organisation ou définis par eux-mêmes – mais également d'une légitimité *relationnelle* – il est perçu comme un soutien de l'identité et de l'estime de soi des individus et du collectif, car il veille à ce que les individus et le collectif soient traités avec respect et dignité. Nous pouvons supposer que le DG-2 bénéficie aussi d'une légitimité *morale* à l'époque, cette légitimité relevant de ses valeurs morales et éthiques (Tost, 2011).

À travers le tableau R4, nous pouvons par ailleurs voir que les salariés ont émis des jugements de légitimité positifs dans un « mode passif » (Tost, 2011) en plus du « mode actif » décrit ci-dessus. Ainsi, ils ont accepté simplement l'autorité du DG-2 car il affichait les symboles appropriés et conformes aux attentes culturelles. En effet, du fait de son parcours et de ses expériences antérieures – « *grandes écoles, énarque, gestionnaire d'entreprise Renault, les ministères...* » (extrait #R4.5) – le DG-2 appartient à une catégorie générique adéquate. Culturellement, les salariés sont donc partis du principe qu'il était approprié, familier et qu'il ne présentait pas de problèmes (Bitektine, 2011). De plus, ce processus cognitif s'est construit sans tenir compte de ses comportements, de ses résultats ou de ses compétences réelles, car les salariés n'avaient pas encore eu d'indices sur ces éléments.

À ce moment de la vie de la Saphir, le DG-2 est donc prêt à récolter les fruits de la docilité de ses subordonnés (Beetham, 1991 ; Tyler, 2006 ; Zelditch, 2001). Dans le changement organisationnel radical qu'il veut mettre en place, il peut s'attendre à ce que les salariés acceptent des sacrifices majeurs au nom de l'organisation – modifications radicales de leurs identités et de leurs habitudes – ce qui contribue à expliquer l'absence de période de crise.

- **Réactions émotionnelles majoritairement positives**

Nous montrons les réactions émotionnelles majoritairement positives des salariés à travers une triangulation de données – tableau R5, analyse documentaire et journal de bord. En mettant nos résultats en perspective avec les travaux de Lazarus (1991, 1993), cités dans notre cadre conceptuel, nous pouvons faire le lien entre les réactions émotionnelles majoritairement positives exprimées par les salariés et le fait qu'ils prévoyaient des conséquences bénéfiques aux premières mesures mises en place par le DG-2. À ce moment, tout se passe encore dans l'expectative car les mesures du DG-2 ne sont encore qu'au stade de projets. Nous sommes

dans la phase d'éveil de Collerette et al. (1997) : les salariés se projettent dans le futur et anticipent des conséquences positives aux projets du DG-2.

Selon Frijda (1996), les réactions émotionnelles vont souvent influencer la volonté d'agir de l'individu. Elles peuvent impacter à la fois la réflexion et le comportement (Elfenbein, 2007). Le choix de réaction que l'individu va faire sera fonction de ses propres capacités à faire face au changement. Ainsi, s'il est convaincu qu'il possède les ressources pour faire face à l'événement, il est probable qu'il va agir avec diligence. Dans le cas contraire, il peut adopter un comportement plus passif voire une approche d'évitement qui peut être interprétée comme une forme de résistances au changement.

Par ailleurs, l'évolution des comportements des salariés va dépendre du processus de *sensemaking* (Weick, 1995 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia et al., 1994) qui va se mettre en place progressivement. Le changement va interrompre les manières de faire habituelles de l'organisation et pousser ses membres à faire émerger de nouveaux processus à travers une série d'interactions pouvant conduire à une période d'ambiguïté (Mintzberg et Waters, 1985). Dans cette période d'ambiguïté, les salariés vont créer du sens face aux événements vécus et ce sens déterminera ensuite leur participation ou non au changement.

À ce stade, la littérature propose deux types de comportements pour les salariés du fait de leurs réactions émotionnelles positives : soit ils sont convaincus de leurs capacités de réalisation et participent au changement, soit ils en sont moins convaincus et adoptent un comportement plus passif qui pourra être qualifié de résistances au changement. Ces comportements des salariés évolueront ensuite en fonction du *sensemaking* qui se produira en réaction aux événements ultérieurs.

- **Faibles résistances de la part des salariés**

La faible résistance des salariés de la Saphir à ce moment du mandat du DG-2 apparaît à travers le tableau R6 et notre analyse documentaire. Cependant, avant d'entrer dans l'analyse des résistances, le tableau R6 confirme également que le cas que nous étudions est bien celui d'un changement organisationnel radical. En effet, le changement étudié apparaît comme « un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle » (Soparnot, 2005). Réponse volontaire et délibérée du dirigeant à une crise réelle ou anticipée (Demers, 1999), nous pouvons donc nous attendre à ce que ce changement radical ait des répercussions

sur la culture, la structure et les systèmes (Giroux, 1991). Ainsi, pas moins de huit des mesures mises en place par le DG-2 à cette époque sont détaillées dans le tableau R6 et cette liste n'est pas exhaustive.

Pourtant, ces résultats semblent entrer en contradiction avec les travaux de Collerette (2008) qui soulignent que mener un trop grand nombre de changements simultanés peut engendrer des résistances au changement. À cette époque de l'évolution de la Saphir, nous observons au contraire des salariés qui doivent mettre en place un nombre considérable de changements majeurs sans pour autant développer de résistances, ce que confirme notre analyse documentaire. Cependant, Collerette (2008, p. 36) décrit le cas des changements « trop gros » où sont mis en place « des chantiers d'une amplitude plus grande que la capacité de gestion en place et que la capacité d'intégration des destinataires ». Peut-être que la Saphir était prête aux changements proposés par le DG-2 et/ou que sa capacité à intégrer le changement était suffisante pour ne pas avoir à y résister.

Par ailleurs, certains verbatim du tableau R6 sous-tendent l'évolution de la gouvernance de la Saphir qui semble devenir partenariale – le S'AFFIRMER n°1 va aussi dans ce sens en montrant que le DG-2 souhaite écouter d'abord et décider ensuite. Ainsi, avec la promotion de responsables d'équipe au poste de directeur et l'augmentation du nombre de membres du CDE (qui passe de 3 à 8 personnes d'après le S'AFFIRMER n°1), le DG-2 s'entoure d'une équipe de direction qui pourra lui apporter des avis complémentaires pour mieux mener le changement. Il reste cependant le seul décideur et nous avons vu dans le tableau R2 que son style de management oscille entre un management « autoritaire paternaliste » et un management « consultatif » (Likert, 1961). Il conviendra de continuer à observer l'évolution de la gouvernance de la Saphir pour mieux analyser les décisions du DG-2 et leurs conséquences notamment au sein du personnel.

Dans le tableau R6, nous observons également le cas d'un salarié non-cadre à qui on demande de fournir un effort supplémentaire dans son travail quotidien et qui adhère pourtant au changement (voir extrait #R6.7). Ce comportement entre en contradiction avec la description des destinataires du changement de Piderit (2000) et de Dent et Goldberg (1999). En effet, ces auteurs ont observé des résistances au changement de la part de salariés à qui on demandait de fournir plus d'efforts. Pour expliquer cette apparente contradiction avec la littérature, nous proposons de considérer le sens que le salarié trouve à l'augmentation de sa charge de travail.

En effet, il dit lui-même que « *c'est un progrès* » qu'il trouve « *super pour le suivi* ». Le sens que le salarié trouve au changement semble donc être plus important à ses yeux que l'augmentation de sa charge de travail et ceci peut expliquer qu'il ne résiste donc pas au changement. Cette observation est confirmée par l'extrait #R6.2 qui précise que le DG-2 bénéficiait à l'époque du soutien des salariés non-cadres et que les cadres étaient généralement d'accord avec ses décisions et son mode de gestion. L'adhésion du personnel à ce moment de l'évolution de la Saphir pourrait donc venir du sens qu'ils trouvaient aux mesures du DG-2.

À ces éléments, s'ajoute un lien entre nos résultats et l'identité organisationnelle. Ainsi, dans l'extrait #R6.8, le salarié interrogé dit que le DG-2 a « *remis un petit peu en place des choses* » ce qui sous-entend que le salarié juge que ces « *choses* » avaient une place propre. Ce salarié parle ici de la culture d'entreprise et juge qu'elle est en adéquation avec certaines décisions stratégiques du DG-2. Il estime donc que l'identité organisationnelle a été respectée par le DG-2. Par ailleurs, l'extrait #R6.4 fait apparaître un salarié qui trouve tout à fait pertinentes au moins quatre des mesures mises en place par le DG-2. Ainsi, non seulement il trouve du sens dans ces mesures mais il estime également qu'elles sont cohérentes avec l'identité organisationnelle. En effet, pour trouver de la pertinence, encore faut-il une référence à laquelle mesurer le degré de pertinence d'un changement proposé. L'identité organisationnelle est donc ici mobilisée et ces quatre mesures du DG-2 concordent avec sa logique. L'augmentation du prix de l'eau, le recentrage sur l'eau brute, la mise en place du contrôle interne et l'optimisation du fonctionnement des services allaient non seulement dans le sens d'un redressement financier de l'entreprise mais respectait le cœur de métier, la culture et les valeurs de l'entreprise.

L'extrait #R6.3, quant à lui, fait aussi apparaître les mesures du DG-2 comme étant en adéquation avec l'identité organisationnelle historique – telle que conçue par les salariés. En effet, l'abandon de l'eau potable au profit de l'eau brute respecte le cœur de métier historique de l'entreprise et cette mesure entre donc en cohérence avec la culture du salarié. De plus, en parlant d'une conquête de ce qui lui revenait de plein droit, le salarié se réfère ici à une conception imaginaire de ce qu'il estime être l'évolution logique de son organisation. Nous voyons donc encore des aspects liés à l'identité organisationnelle et à son respect par le DG-2 du point de vue des salariés.

Nous observons ici une période où les salariés participent pleinement au changement. Cette période voit donc émerger deux catégories de salariés : d'un côté les Salariés émergents (Se), de l'autre les Suiveurs (Su). Les Salariés émergents (Se) correspondent aux salariés qui ont bénéficié du changement en matière d'évolution de carrière et d'élévation dans la hiérarchie – par exemple, les responsables de service qui ont été nommés à des postes de directeur par le DG-2. Les Suiveurs (Su) regroupent le personnel qui suit et participe aux projets de changement proposés par le DG-2 sans pour autant s'élever dans la hiérarchie. Par leur action conjointe, Suiveurs et Salariés émergents vont conduire la construction de sens et la consolidation de l'identité organisationnelle historique qui vont aboutir au changement organisationnel que nous allons détailler dans la sous-partie suivante.

1.1.3 Changement identitaire de l'organisation par construction de sens

Nous avons montré précédemment que les premières mesures du DG-2 n'ont fait l'objet que de faibles résistances. Nous montrerons maintenant que la participation des salariés à la mise en œuvre du changement va s'accompagner d'une construction de sens (ou *sensemaking*) et d'une consolidation de l'identité organisationnelle historique. Cela permettra un changement de l'organisation et un changement de la gouvernance que nous détaillerons ensuite et qui feront sortir la Saphir de sa crise financière.

- **Construction de sens dans le changement**

Le tableau R7 expose le processus de *sensemaking* qu'ont vécu les salariés pendant la mise en œuvre du changement radical par le DG-2. Ces données sont complétées par notre analyse documentaire et des extraits de notre journal de bord. Comme le souligne notre cadre conceptuel, les salariés ont donc construit des interprétations face aux stimuli environnementaux ambigus amenés par le changement (Weick, 1995). À ce moment de l'histoire de la Saphir, nous sommes dans une période de compréhension du changement (Rondeaux et Pichault, 2012), autrement dit dans une phase de cognition durant laquelle les membres de l'organisation prennent part à des opérations de création de sens (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Dans cette phase, nous remarquons que le changement fait sens aux yeux des salariés. Il est d'ailleurs surprenant de constater que bien qu'il représente un véritable changement de vocation de l'entreprise impliquant une prise en compte des intérêts d'autres parties prenantes (extrait #R7.4), il semble canaliser les efforts du personnel (extraits #R7.2, #R7.5, #R7.8) tout

en leur donnant une impression de reconnaissance et d'importance pour l'entreprise (extraits #R7.2, #R7.3).

Nous traitons donc ici du cas d'un changement organisationnel radical qui trouve l'adhésion des salariés dès le début. Cette originalité de notre terrain ajoute à l'intérêt de son étude. Pour mieux comprendre cette adhésion rapide des salariés au changement radical, il s'agit de considérer la contribution des créations de sens des salariés à la construction de l'identité organisationnelle. Ainsi, Rondeaux et Pichault (2012) montrent que les compréhensions partagées des membres de l'organisation, résultats du processus de *sensemaking* des salariés, vont modeler et remodeler l'identité organisationnelle de façon régulière, a fortiori en période de changement.

- **Consolidation de l'identité organisationnelle historique**

Le tableau R8 et notre analyse documentaire nous permettent de mettre en lumière deux phénomènes qui se déroulent simultanément. D'un côté, le changement organisationnel radical participe à l'émergence d'une nouvelle organisation, notamment avec le remplacement des compteurs d'eau qui va non seulement faire évoluer la manière dont les clients agriculteurs perçoivent la Saphir mais aussi la manière dont les salariés perçoivent leur entreprise. Ainsi, avant le changement radical, les clients agriculteurs pensaient qu'ils pouvaient gaspiller l'eau sans avoir à payer leur consommation réelle d'eau (extrait #R8.1). Avec le remplacement des compteurs, une nouvelle vision de la Saphir émerge et les clients comprennent que leur facture est directement liée au montant de leur consommation d'eau (extrait #R8.2). On assiste également à une prise de confiance des chargés de clientèle vis-à-vis des factures. Cet événement permet de créer une relation gagnant-gagnant avec les clients (extrait #R8.2) qui vont participer au redressement de l'entreprise en payant leurs factures.

D'un autre côté, le changement radical consolide l'identité organisationnelle historique de la Saphir. Il appuie l'esprit de famille de son personnel en créant davantage de cohésion (extraits #R8.5, #R8.9), la « *culture du retard* » de l'entreprise se renforce encore du fait du nombre de nouveaux projets à mettre en œuvre (extrait #R8.8) et son cœur de métier historique est privilégié par rapport aux marchés d'eau potable (extrait #R8.4). À travers notre analyse documentaire des S'AFFIRMER n°1 à 4, nous constatons également que le DG-2 a suivi une méthode qui lui a permis de respecter l'identité organisationnelle dans ses mesures de redressement de l'entreprise. Il a pris le temps de faire un diagnostic des forces et des

faiblesses de la Saphir via des rencontres individuelles avec l'ensemble des salariés. Ensuite, il a soumis ce diagnostic à validation auprès du personnel et fort de son adhésion à celui-ci, il a construit un plan de redressement de l'organisation. Ainsi, il n'est pas surprenant que ses propositions respectent l'identité Saphir et trouvent un écho favorable parmi les salariés.

Ainsi, en nous référant à notre cadre conceptuel, nous pouvons expliquer l'adhésion rapide des salariés au changement radical à cette époque par la consolidation de l'identité organisationnelle historique que ce changement permet. En effet, nous avons vu que Brown et Starkey (2000) font apparaître les résistances au changement comme des mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle. Individus et organisation tentent donc de maintenir leur estime de soi, ce qui implique des comportements conservateurs pour préserver l'identité existante (Albert et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Scott et Lane, 2000). Pourtant, dans le cas que nous étudions, le DG-2 n'a pas tenté de remettre en question l'identité existante. Au contraire, il a mis en place un changement organisationnel radical qui la consolide et qui fortifie l'entreprise. Par ailleurs, les salariés s'en rendent compte et le changement fait sens à leurs yeux (tableau R7 et S'AFFIRMER n°1 à 4).

Nous noterons cependant deux points qui vont s'avérer cruciaux pour comprendre la suite du changement organisationnel étudié. Premièrement, certains salariés perçoivent les assemblées plénières comme un outil de « *propagande* » de la direction (extrait #R8.9). Cela pourrait influencer négativement l'évolution du *sensemaking* des salariés face au changement. Deuxièmement, même si l'extrait #R8.9 fait apparaître le DG-2 comme « *le bon père de famille* », il serait erroné de dire qu'il est le premier à endosser ce rôle dans l'entreprise. En effet, d'après le tableau R2, le DG-1 était lui aussi perçu comme un « *bon père de famille* » (extrait #R2.1). Il s'agira donc de considérer les différences de styles de management (tableau R2) et de mode de gouvernance (tableau R9) entre le DG-2 et le DG-1 pour pouvoir comprendre l'évolution de la situation de la Saphir dans la suite du changement radical.

- **Changement de l'organisation et changement de gouvernance**

La triangulation de nos données issues du tableau R9 et de notre analyse documentaire expose de multiples dimensions du changement radical qui a eu lieu avec l'arrivée du DG-2. Si le style de management du DG-1 et son profil de « *manager autoritaire exploiteur* » (Likert, 1961) rapprochent son mode de gouvernance du modèle actionnarial (tableau R2), le mode de

gouvernance du DG-2 semble plus proche du modèle partenarial à travers le tableau R9. Ainsi, on assiste sous le mandat du DG-2 à une démocratisation de l'enregistrement du courrier qui n'est plus centralisé au niveau du secrétariat du DG (extrait #R9.1). Cependant, c'est surtout la ligne de conduite du DG-2 pour mettre en place son plan de redressement de la Saphir qui nous fait penser à une gouvernance partenariale : il a audité individuellement chaque salarié à son arrivée pour se rendre compte de leurs attentes mais aussi pour identifier les mesures en adéquation avec l'identité organisationnelle historique (extrait #R9.9). De ce fait, le DG-2 a mis en avant la création de valeur due aux synergies entre les différents « facteurs de production » (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c, 2004).

Par ailleurs, le DG-2 choisit d'élargir le comité de direction (extraits #R9.4, #R9.5 et S'AFFIRMER n°1), incitant ainsi d'autres « facteurs de production » à contribuer à la création de valeur comme dans les théories de la gouvernance partenariale. Selon Charreaux (2002a, 2002b, 2002c), cité dans notre cadre conceptuel, un salarié à qui on attribue un pouvoir de décision résiduel devient partiellement propriétaire. Sa production d'efforts supplémentaires ne sera incitée que s'il perçoit une partie de la rente organisationnelle, sous une forme pécuniaire ou non. Or le DG-2 a non seulement hissé une partie des salariés en poste au rang de directeur mais il a également augmenté leur salaire et leur pouvoir de décision du fait de leur statut et de leur intégration dans le CDE. Il peut donc s'attendre à une production d'efforts supplémentaires de la part de ses directeurs d'après les théories de la gouvernance.

D'après Rajan et Zingales (1998b), ce système de gouvernance apparaît comme un moyen de protéger la valeur du capital humain des salariés. Même s'il est possible que le DG-2 ait eu cet objectif à ce moment de l'évolution de la Saphir, rappelons-nous que c'est un « *très bon stratège* » (extrait #R4.1) doublé d'un « *très bon manager* » (extrait #R4.4). Il est donc possible que malgré ses signes évidents d'ouverture aux idées des salariés (extrait #R9.9) et aux avis des managers (extraits #R9.4, #R9.5), le DG-2 avait aussi l'objectif de « *mettre en confiance les gens* » pour amener le personnel à suivre ses décisions (extraits #R4.1, #R4.4). Nous avons d'ailleurs vu que sa décision de promouvoir des responsables de service déjà en poste au statut de directeur lui a valu un profond soutien de la part des salariés et des managers (extrait #R6.2).

À ce stade de la mise en place du changement radical, il est donc encore difficile de savoir si le DG-2 cherche bel et bien à faire évoluer la gouvernance de la Saphir vers une gouvernance partenariale et/ou s'il poursuit surtout l'objectif de s'assurer le soutien sans faille des salariés et des managers pour mener le changement. Ces éléments d'analyse serviront à mieux comprendre la manière dont la situation va évoluer dans la suite des événements.

1.2 Accentuation du changement

Cette sous-partie détaille la phase d'accentuation du changement étudié (chapitre 6). Après avoir sorti progressivement la Saphir de la crise financière, nous verrons que le DG-2 a continué à accentuer le changement radical en intégrant de nouvelles logiques identitaires au sein de l'organisation. Ces nouvelles logiques identitaires ont causé de multiples dissonances avec l'identité organisationnelle historique et le contexte ce qui a provoqué l'émergence d'une période d'ambiguïté, l'apparition des premiers comportements marqués de résistances et une baisse de cohésion du personnel.

1.2.1 Perturbation de l'identité par intégration de nouvelles logiques

Nous allons mesurer ici l'état de l'identification organisationnelle des salariés avant l'accentuation du changement – à travers une comparaison de leurs perceptions et de leurs attentes vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Puis, nous verrons comment l'intégration de nouvelles logiques identitaires va entrer en contradiction avec l'identité organisationnelle historique et ainsi perturber l'identification organisationnelle antérieure.

- **Perceptions de l'identité organisationnelle durant le mandat du DG-2**

Avec le tableau R10, nous nous intéressons au concept de perceptions de l'identité (*Identity Perceptions*) qui constitue une des dimensions du processus de comparaison identitaire (*Identity Comparison*) décrit par Foreman et Whetten (2002).

Le concept de perceptions de l'identité est un construit assez vaste puisqu'il inclut l'identité organisationnelle perçue (Dutton et al., 1994), des éléments de l'identité organisationnelle (Whetten et al., 1992), l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989) et l'identité organisationnelle du moment (Reger et al., 1994). Utilisé dans le processus de comparaison identitaire, il permet de mieux comprendre l'identification organisationnelle d'un salarié, qui correspond au niveau d'appropriation de l'individu vis-à-vis des attributs de son organisation

(Dutton et al., 1994). Il s'agit d'une comparaison cognitive qui amène le salarié à évaluer le niveau d'adéquation entre ce qui le définit lui-même et ce qui définit son organisation.

Comme Foreman et Whetten (2002), nous envisageons l'identification organisationnelle comme un type de processus de comparaison identitaire. L'intérêt d'un tel choix dans cette thèse vient du fait que la comparaison identitaire du salarié affecte ses attitudes et ses comportements (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994 ; Reger et al., 1994 ; Whetten et al., 1992). Cela nous permettra ainsi de faire un lien entre l'identité organisationnelle – qui fait partie du concept de perceptions de l'identité – l'identification organisationnelle et les résistances au changement. En effet, plus le niveau de congruence est élevé dans le processus de comparaison identitaire, plus le niveau d'identification organisationnelle du salarié est élevé (Foreman et Whetten, 2002) et plus il aura tendance à coopérer à la réussite des projets de l'organisation et à accepter le changement (Reger et al., 1994).

Ainsi, le tableau R10 décrit les perceptions de l'identité organisationnelle de la Saphir par ses salariés. L'entreprise apparaît comme « *un ami* » qu'on cherche à préserver (extrait #R10.2) et à qui on reste fidèle toute sa vie professionnelle (extrait #R10.1). Cet « *ami* » a développé une relation de solidarité avec ses clients (extraits #R10.3, #R10.5) et tient compte de leurs difficultés particulières avant de procéder au recouvrement des factures (extraits #R10.3, #R10.4, #R10.5). L'identité de la Saphir se caractérise également par un « *esprit de famille* » (extrait #R10.7) qui était entaché par un clivage entre les salariés non-cadres créoles et les salariés cadres métropolitains sous le mandat du DG-1. Pourtant, le DG-2 est venu consolider cet « *esprit de famille* » en nommant des Créoles à des postes de responsable ou de directeur (extrait #R10.8).

- **Attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle**

Le tableau R11 rassemble les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle. En les ajoutant aux perceptions de l'identité (tableau R10), nous disposons maintenant des deux dimensions nécessaires pour comprendre le processus d'identification organisationnelle des salariés (Foreman et Whetten, 2002) qui nous permettra de faire la lumière sur leurs attitudes et leurs comportements.

Les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle regroupent à la fois les définitions individuelles (Dutton et al., 1994), les attentes des membres de l'organisation

(Whetten et al., 1992), les identités individuelles (Ashforth et Mael, 1989) et l'identité organisationnelle idéale (Reger et al., 1994). D'après le tableau R11, le changement radical mené par le DG-2 semble avoir nourri les attentes du personnel, non seulement en matière d'évolution de carrière (extrait #R11.4), mais également concernant la résolution d'inégalités historiques entre salariés et managers (extraits #R11.1, #R11.6, #R11.7). Les salariés accordent également de l'importance à la cohésion et à l'« *esprit de famille* » de la Saphir (extrait #R11.6), à une meilleure communication du CDE (extrait #R11.2), et à une transition rapide vers la SPL qu'ils estiment nécessaire (extrait #R11.3).

En comparant ces attentes aux perceptions de l'identité (tableau R10), soit les salariés s'identifieront à l'organisation dans le cas où leurs attentes sont en congruence avec leurs perceptions de l'identité, soit les salariés auront des difficultés à s'identifier à l'organisation dans le cas où leurs attentes entrent en dissonance avec leurs perceptions. Ces dissonances sont suivies, d'après Foreman et Whetten (2002), par des réponses des salariés visant à augmenter la congruence entre la réalité de l'identité organisationnelle et ce qu'elle devrait être dans l'idéal à leurs yeux. Ces réponses peuvent inclure un changement des croyances fondamentales de l'individu, des pressions sur l'organisation pour qu'elle change ses pratiques fondamentales, ou une réévaluation de la relation de l'individu avec son organisation.

Ainsi, en comparant les tableaux R11 et R10, nous constatons que, au cours de la période étudiée de l'histoire de la Saphir, l'identité organisationnelle contient encore un certain clivage entre Métropolitains et Créoles (extrait #R10.6) qui ne répond pas aux attentes des salariés (extraits #R11.1, #R11.6, #R11.7). Cependant, en nommant des Créoles à des postes de responsable ou de directeur (extrait #R10.8), le DG-2 a largement participé au changement des pratiques fondamentales de l'organisation en allant dans le sens des attentes des salariés, que ce soit en matière d'évolution de carrière (extrait #R11.4), ou de résolution des inégalités historiques entre salariés et managers. Il a également consolidé l'« *esprit de famille* » de la Saphir par ses actions (extrait #R10.7), répondant ainsi aux attentes de cohésion des salariés (extrait #R11.6). En revanche, à cette époque, il n'y a pas encore de congruence avec les attentes des salariés concernant une meilleure communication du CDE ou une transition rapide vers la SPL pour sécuriser l'entreprise.

Avant l'accentuation du changement par le DG-2, nous comprenons ainsi mieux pourquoi il n'y a pas encore de réelles résistances à ses mesures à ce stade du changement (tableau R6). En effet, ses choix participent à réduire la distance entre les attentes et les perceptions des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Ils ont donc une identification forte avec leur organisation et participent pleinement au plan de redressement proposé.

- **Intégrations de nouvelles logiques identitaires**

Cet état de fait va changer avec l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein de la Saphir que nous détaillons en triangulant des données du tableau R12, de notre analyse documentaire et de notre journal de bord. Ces logiques identitaires entrent en compétition, voire en contradiction, avec l'identité organisationnelle historique, ce qui va avoir pour conséquence de la faire évoluer de manière plus ou moins volontaire et de perturber l'identification organisationnelle des salariés constatée précédemment. Pour comprendre ces nouvelles logiques identitaires et les conséquences de leurs interactions avec l'identité organisationnelle historique, nous disposons dans notre cadre conceptuel de l'approche de Rondeaux et Pichault (2012) qui décrivent l'identité organisationnelle comme un hybride composé de différentes logiques identitaires dont chacune constitue autant de versions différentes, autant de manières de comprendre ce qu'est l'organisation aux yeux de ses membres.

Cependant, dans l'approche de Rondeaux et Pichault (2012), la logique identitaire dominante est transmise par les leaders organisationnels aux membres de l'organisation. Or, ce qui est stable, central et distinctif et qui fédère les visions de l'organisation (ses valeurs, ses principes de fonctionnement), autrement dit son identité organisationnelle, n'est pas transmise par les leaders organisationnels dans le cas Saphir mais s'avère ancrée chez les salariés sous la forme de l'identité organisationnelle historique.

Ce ne sont donc pas les leaders organisationnels présents depuis 2009 qui ont forgé la logique identitaire dominante mais la vingtaine d'années de mandat du DG-1. Une originalité de notre terrain vient ainsi du fait que la logique identitaire dominante de la Saphir est portée par les membres de l'organisation et sa compétition avec de nouvelles logiques identitaires se fait tardivement au cours du mandat du DG-2, qui a respecté l'identité organisationnelle historique dans ses premières mesures (voir tableau R8). Nous nous trouvons donc dans un cas où la logique identitaire dominante est consolidée non seulement par une vingtaine

d'années de stabilité managériale (mandat du DG-1) mais aussi par la réappropriation des salariés durant cette période et par les mesures du DG-2 en son début de mandat. Les nouvelles logiques identitaires qui apparaissent dans la suite du mandat du DG-2 et qui sont portées par un petit nombre de salariés seront donc mises à rude épreuve face à une logique identitaire dominante historique forte.

Pour comprendre cette confrontation des logiques identitaires dominante et alternatives, il s'agira donc de prendre en compte le point de vue des membres de l'organisation sur ces nouvelles logiques identitaires en confrontant la logique identitaire dans laquelle ils s'inscrivent – dominante ou alternative – à leurs perceptions du contexte dans lequel ils évoluent (Rondeaux et Pichault, 2012). Comme nous y invitent Rondeaux et Pichault (2012), nous chercherons ainsi à répondre aux questions suivantes : le contexte organisationnel tel qu'il évolue correspond-il à la logique identitaire dans laquelle les membres de l'organisation se situent ? Dans quelle mesure ce contexte fait-il sens selon leurs perceptions ?

Ce processus de confrontation des logiques identitaires avec les perceptions du contexte conduira soit à une situation de congruence (Rogers, 1951) – les perceptions du contexte apparaissent comme une continuité de la logique identitaire – soit à une situation de dissonance (Festinger, 1957) – la logique identitaire adoptée par les salariés est en rupture avec leurs perceptions du contexte.

Ainsi, en nous focalisant sur le cas des cadres directeurs issus du secteur privé, nous nous apercevons que leur logique identitaire d'efficacité, de rentabilité et d'efficience, autrement dit une logique basée sur des rationalités technico-économiques (Louart, 1995), s'oppose à la logique identitaire dominante de la Saphir – son identité organisationnelle historique – qui est davantage basée sur l'esprit de famille, sur le respect entre salariés (extrait #R8.9), ainsi que sur des prises de décision avantageuses pour le client parfois au détriment des finances de l'entreprise (extrait #R6.5). Pourtant, il nous paraît important de préciser que certains salariés montrent des signes d'adaptation aux nouvelles logiques identitaires quand d'autres en perdent leurs repères (extrait #R12.1) ou se remettent en question (extrait #R12.1).

Par ailleurs, en prenant en compte le contexte dans lequel évolue la Saphir, la recherche de la performance et de la rentabilité était importante quand ses résultats étaient négatifs mais l'entreprise commençant à sortir de cette crise financière dès 2010, la logique identitaire

d'efficacité, de rentabilité et de performance se retrouve en dissonance avec le contexte économique de l'organisation.

1.2.2 Apparition de multiples dissonances au sein de la Saphir

Il s'agit maintenant pour nous de voir comment cette situation de confrontation de nouvelles logiques identitaires avec l'identité organisationnelle a mené à l'émergence de dissonances au sein de la Saphir. Nous nous focaliserons notamment sur les dissonances qui sont apparues entre ces nouvelles logiques identitaires, les nouvelles mesures du DG-2 et le contexte dans lequel la Saphir se transforme.

- **Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte**

Le tableau R13 et notre triangulation de données montrent des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte. Pour confronter ses résultats avec la littérature, rappelons que nous considérons dans cette thèse que les dissonances entre des logiques identitaires émergentes et le contexte de développement de l'organisation sont définies comme un ensemble de croyances et de valeurs reliées entre elles et partagées par un groupe qui entre en rupture par rapport à la réalité perçue par les salariés (Festinger, 1957 ; Rondeaux et Pichault, 2012).

Du fait de leur rupture avec la réalité perçue par les salariés, les logiques identitaires émergentes vont participer au développement des résistances au changement (tableau R17). En effet, non seulement elles sont parfois contradictoires par rapport à l'identité organisationnelle historique (tableau R14) mais leur rupture avec la réalité perçue par les salariés (tableau R13) accentue le caractère menaçant qu'elles peuvent avoir vis-à-vis de l'identité organisationnelle historique. Ainsi, les résistances au changement qui découlent de cette rupture sont les fruits de mécanismes de défense individuels et organisationnels face à une transformation éventuelle de l'identité organisationnelle historique (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014).

Par ailleurs, la menace de l'identité organisationnelle dominante par des logiques identitaires éclatées et marquées par la dissonance peut entraîner des difficultés importantes au sein de l'organisation, notamment des problèmes de communication et d'implication organisationnelle, une désidentification et des difficultés dans la prise de décision (Albert et Whetten, 1985 ; Jehn et al., 1997, 1999 ; Foreman et Whetten, 2002). Or nous voyons que les

quatre logiques identitaires développées dans le tableau R13 ne sont pas unanimement adoptées : 1) la logique identitaire tournée vers la performance et l'efficacité commence à épuiser certains managers, d'autant plus que le changement ne semble pas avoir été suffisamment accompagné, 2) la logique identitaire liée aux normes ISO coûte cher à l'entreprise et la certification qualité a du mal à rentrer dans les habitudes des salariés, 3) la logique identitaire visant un fonctionnement en CDE se trouve face à une fermeture progressive de l'organe concerné aux idées de certains salariés, 4) la logique identitaire liée à la transformation en SPL sécurise une grande partie des emplois des salariés mais fait également peur du fait qu'elle puisse remettre en question environ 20% des emplois du personnel et les avantages acquis de l'ensemble des salariés.

Notons également la dimension politique que nous voyons prendre de l'importance dans l'environnement de la Saphir à travers le tableau R13, notamment avec la logique identitaire liée à la transformation en SPL (extraits #R13.3 et #R13.6). Cette dimension aura de l'importance dans la compréhension de la transformation de la Saphir et elle sera donc détaillée davantage par la suite.

- **Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique**

Avec le tableau R14 et notre triangulation de données, nous nous intéressons à l'aspect hybride de l'identité organisationnelle (Rondeaux et Pichault, 2012) : elle comprend la logique identitaire dominante, qui correspond à l'identité organisationnelle historique dans le cas de la Saphir, et des logiques identitaires alternatives (tableau R12), qui sont « constituées des perceptions diversifiées sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation, ses valeurs, ses principes de fonctionnement » (Rondeaux et Pichault, 2012, p. 48).

Or, le tableau R14 montre que les nouvelles logiques identitaires entrent en dissonance avec l'identité organisationnelle historique. Nous sommes donc dans un cas où « les affirmations identitaires » – au sens de Ravasi et Schultz (2006), elles sont produites le plus souvent par le sommet stratégique de l'organisation – entrent en dissonance avec les « compréhensions identitaires » – au sens de Ravasi et Schultz (2006), elles sont co-construites par l'ensemble des membres de l'organisation. Autrement dit, alors que la direction voudrait voir la Saphir se développer en suivant des logiques identitaires qui mettent l'accent sur la performance, les certifications ISO et une évolution vers le statut de SPL, les salariés n'adhèrent pas tous à ces

logiques et y voient des contradictions avec la logique identitaire qui dominait à la Saphir : ils ont « *des anciennes façons de faire* » (extrait #R14.5) et constituent ce « *boulet* » (extrait #R14.6) que certains cadres nouvellement embauchés ont l'impression de devoir traîner dans leurs missions de réorganisation et de rationalisation. Par ailleurs, les certifications ISO restent « *très lourd[es]... à gérer* » (extrait #R14.8) et des salariés se demandent si la certification qualité a réellement du sens pour la Saphir (extrait #R14.7). Un responsable de service souligne même qu'avant « *on [était] bien plus tranquille pour travailler* » (extrait #R14.8), respectant ainsi le constat d'Alvesson et Empson (2008) qui avancent que les membres de l'organisation ont tendance à réfléchir plus profondément sur la manière dont les choses se passaient avant dans des périodes de crise ou de dissonances majeures.

Du fait de ces dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique de la Saphir, des pertes de sens sont ressenties par les salariés. Ces pertes de sens alimentent le doute, que Valéau (2007b) décrit comme une remise en cause existentielle se traduisant par une baisse d'engagement. Comme détaillé dans notre cadre conceptuel, ce doute s'accompagne d'une prise de conscience de l'individu qui se rend compte que les raisons initiales qui le motivaient à agir ont changé ou qu'il ne les perçoit plus de la même manière. Il traverse alors une période de remise en question de ses motivations qui peut mener à un abandon ou à l'identification de nouvelles raisons de continuer à avancer dans ses projets.

Par ailleurs, ces dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique vont alimenter les résistances au changement des salariés (tableau R17) qui se développeront comme des comportements conservateurs pour préserver l'identité existante (Albert et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Scott et Lane, 2000), autrement dit l'identité organisationnelle historique.

Dans le processus de comparaison identitaire décrit par Foreman et Whetten (2002), nous pouvons également anticiper un élargissement du gap entre les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle et ce qu'elle est en train de devenir du fait des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique. Nous suivrons les conséquences de l'élargissement de ce gap dans les tableaux suivants.

- **Dissonances entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique**

Nous constatons avec le tableau R15 et des extraits de notre journal de bord que plusieurs décisions stratégiques du DG-2 dans la suite de son mandat entrent en dissonance avec l'identité organisationnelle historique. Ainsi, certains salariés voient dans cette partie de son mandat une rupture avec le « *mouvement stratégique réfléchi* » qu'il avait mis en place initialement (extrait #R14.1). Cette période s'oppose en effet à celle pendant laquelle ses décisions stratégiques venaient consolider l'identité organisationnelle historique (tableau R8).

Ces dissonances s'ajoutent à celles déjà constatées entre les nouvelles logiques identitaires, le contexte et l'identité organisationnelle historique (tableaux R13 et R14). Elles viennent alimenter la période d'ambiguïté et de remise en question qui émerge à cette époque de l'histoire de la Saphir (voir tableau R16). Cette période de remise en question est présentée chez Watzlawick et al. (1975) comme une porte ouverte sur un changement de cadre de référence – passage du « changement 1 » au « changement 2 ».

Nous sommes donc arrivés à un moment clé de l'évolution de la Saphir où ses salariés entrent dans une période d'ambiguïté pouvant déboucher sur l'émergence d'une nouvelle identité organisationnelle. En effet, tenant compte des dissonances que le changement génère en son sein (tableaux R13, R14, R15), l'identité organisationnelle historique guide le processus de *sensemaking* des individus qui va progressivement la redéfinir (Gioia et Longenecker, 1994 ; Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002). En perpétuelle construction/déconstruction (Chédotel, 2004), elle apparaît ici à la fois comme l'objet qui subit le changement et comme le processus cognitif qui influence la direction que va prendre ce changement.

Une originalité de notre cas vient du caractère tardif de l'apparition de cette période d'ambiguïté au cours du changement. En effet, il est plus courant d'observer l'apparition d'une période d'ambiguïté juste après l'implémentation du changement (Huy et al., 2014). Cela peut s'expliquer notamment du fait que le DG-2 s'est initialement beaucoup appuyé sur les salariés et leurs attentes pour implémenter le changement (tableau R8). Il a ainsi suivi une approche originale de conduite du changement en s'appuyant « sur la base », autrement dit sur les salariés, et sur une nouvelle équipe de direction composée de salariés déjà en poste, alors que le changement organisationnel radical s'appuie le plus souvent sur une nouvelle équipe de direction issue de l'extérieur de l'entreprise et qui va chercher à convaincre les salariés d'adopter de nouvelles habitudes (Huy et al., 2014).

1.2.3 Ambiguïté, résistances et baisse de cohésion

Nous allons détailler ici la période d'ambiguïté dans laquelle la Saphir a été amenée du fait des dissonances constatées précédemment. Elle sera caractérisée notamment par une perte de repère des salariés, des manques managériaux et des difficultés de communication. Elle sera également à l'origine de l'apparition des premiers comportements marqués de résistances qui feront sens malgré tout aux yeux des salariés les adoptant, et qui serviront parfois les intérêts de l'organisation. Nous constaterons également une baisse de cohésion du personnel qui se traduira par la formation de « *clans* » aux logiques et aux intérêts différents.

- **Émergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir**

À travers le tableau R16, nous pouvons remarquer que chaque salarié interrogé ne manque pas d'associer son travail au cœur de métier de la Saphir. Ce comportement peut révéler une tentative des salariés interrogés de montrer leur caractère essentiel pour l'organisation en tant qu'individu dans cette période d'ambiguïté et de remise en question. Nous pouvons déjà voir dans ce comportement des salariés une volonté de protection de leurs propres intérêts (Dent et Goldberg, 1999) et de préservation de l'estime de soi (Albert et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Scott et Lane, 2000).

Pourtant, nous estimons que le tableau R16 met en exergue un processus plus complexe que la simple volonté de protection et de préservation des intérêts individuels dans une période d'ambiguïté. En effet, l'ambiguïté que nous constatons dans les perceptions des salariés à propos de la définition du cœur de métier de leur entreprise peut être associée aux multiples logiques identitaires qui se développent à la Saphir (tableaux R12). À la lumière des travaux de Foreman et Whetten (2002), nous pouvons faire le lien entre les résultats du tableau R16 et des éléments liés à l'identification organisationnelle dans une entreprise qui est en train de développer de multiples identités, ou en tout cas de multiples logiques identitaires.

Ainsi, Foreman et Whetten (2002) décrivent le processus par lequel passent les salariés d'une entreprise à identités multiples pour redéfinir leurs attitudes et leurs comportements. Ce processus implique un passage par une phase de comparaison identitaire durant laquelle chaque salarié va distinguer ses perceptions de l'identité organisationnelle de ses attentes vis-à-vis de l'identité. Ce processus l'amène ensuite à s'identifier à certains aspects des logiques identitaires en présence (*identification organisationnelle*) et à modifier ses comportements en

fonction de ces logiques. L'acceptation du changement fait partie des comportements qui peuvent être modifiés au cours de ce processus et un salarié peut donc développer des résistances à la suite du processus alors qu'il acceptait le changement avant ce processus.

L'observation à travers le tableau R16 du fait que les salariés ne sont plus tout à fait d'accord sur ce qui constitue le cœur de métier de l'entreprise peut donc être révélatrice du fait que le processus de comparaison identitaire et d'identification organisationnelle est en cours à l'intérieur de la Saphir. Par ailleurs, l'apparition de cette période d'ambiguïté à la Saphir est également mise en exergue : 1) par l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) de l'entreprise qui montre notamment des manques managériaux exprimés en matière de soutien hiérarchique, d'écoute, de concertation, de reconnaissance, de considération et de présence du management de proximité sur le terrain, et 2) par notre journal de bord dans lequel nous avons consigné des problèmes de communication qui ne facilitent pas la mobilisation des compétences existantes à la Saphir pour trouver des solutions.

Dans cette période d'ambiguïté, certains salariés perdent leurs repères à cause de l'accentuation du changement (extrait #R12.1). Ce sont pour la plupart des Suiveurs (Su) qui vont venir constituer une nouvelle catégorie : les Oubliés (Ou). Du fait de leur perte de repères, les Oubliés vont participer au développement de la période d'ambiguïté mais également à la baisse de cohésion, car ils trouveront moins de points communs avec les autres groupes de salariés et donc moins de similitudes sur lesquelles construire la cohésion.

- **Apparition des premiers comportements marqués de résistances**

Grâce au tableau R17, nous observons ici l'émergence de résistances qui ne sont pas dues à une baisse de légitimité du DG et à des réactions émotionnelles négatives (pour une étude de ce cas, voir Huy et al., 2014) mais qui apparaissent du fait de dissonances grandissantes au sein de la Saphir (tableaux R13, R14 et R15) suite à l'intégration de nouvelles logiques identitaires (tableau R12).

Nous pourrions penser que les résistances observées sont liées à la psychologie des salariés. Ainsi, Kanter (1983) soutient notamment que la confusion découlant de trop de changements simultanés peut être source de résistances et la période de l'histoire de la Saphir que nous étudions correspond bien à cette situation de confusion. De son côté, Kets de Vries (2006) souligne que le changement passe nécessairement par un processus individuel de deuil au

cours duquel l'individu refuse d'accepter le changement et souligne comment il avait l'habitude de se passer des nouveautés qu'il apporte. Cette conception pourrait expliquer pourquoi plusieurs salariés se fixent leurs propres priorités (extraits #R17.1, #R17.6, #R17.9, #R17.11) allant dans une autre direction que celle indiquée par le DG-2 (extraits #R17.1, #R17.2, #R17.6, #R17.9, #R17.10, #R17.11). Par ailleurs, alors que Bareil (2004) décrit à l'intérieur du processus de deuil une période de résistance caractérisée par la perte d'un passé auquel l'individu était habitué et par un comportement individuel de défense de ses acquis, nous voyons que certains salariés se mettent « *du côté syndical* » pour défendre les intérêts des salariés (extrait #R17.9).

Pourtant, ce qui démarque les comportements de résistances observés à la Saphir de ceux décrits dans la littérature (Kanter, 1983 ; Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 2004), c'est le sens que les salariés interrogés trouvent dans leurs propres comportements (extraits #R17.1, #R17.2, #R17.4, #R17.6, #R17.7, #R17.8, #R17.9, #R17.11). La seule psychologie des individus n'est pas suffisante pour expliquer les résistances observées. Il s'agit de considérer le processus de *sensemaking* que vivent les salariés (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia, Thomas, Clark et Chittipeddi, 1994 ; Weick, 1995) pour mieux comprendre la période d'ambiguïté (Mintzberg et Waters, 1985) qui est apparue à la Saphir. Nous nommerons Nouveaux rebelles (Nr) les salariés qui commencent à résister au cours de cette période. Ce sont pour la plupart des Salariés émergents (Se) qui ne se retrouvent plus tout à fait dans les décisions stratégiques du DG-2. Ils affichent les premiers comportements marqués de résistances.

Parmi les thèmes qui poussent les Nouveaux rebelles à résister et qui font sens à leurs yeux, nous notons notamment le risque sanitaire lié à l'eau potable (extrait #R17.1), la préservation de la relation avec les agriculteurs et la chambre d'agriculture (extrait #R17.2), la protection de l'ambiance de travail (extrait #R17.4), la déstabilisation de l'organisation à cause d'un organigramme inefficace (extraits #R17.7, #R17.8) et le gain de temps (extrait #R17.11). Ces thèmes ne sont pas seulement liés aux intérêts individuels des salariés mais surtout aux intérêts de l'organisation. Ainsi, négliger les missions liées à l'eau potable, du fait du choix stratégique du DG-2 de sortir progressivement l'entreprise des marchés d'eau potable, pourrait causer des problématiques majeures de santé publique qui nuiraient gravement à la population et par voie de conséquence à l'organisation. Laisser le DG-2 fermer le service irrigation pourrait avoir des répercussions négatives sur la relation de l'entreprise avec les agriculteurs et la chambre d'agriculture. Ne pas considérer l'ambiance de travail dans le cas

d'un changement organisationnel radical pourrait compromettre son accomplissement (Collerette et al., 2003a ; Huy et al., 2014). Laisser un organigramme inefficace se mettre en place ouvrirait la porte à une déstabilisation de l'organisation. Perdre du temps à trop lire des PV de réunion reviendrait à bâcler d'autres tâches plus fondamentales, surtout pour un cadre.

Les comportements de résistances que nous observons dans le tableau R17 sont donc comparables à des comportements de protection des salariés vis-à-vis de leur organisation. Les Nouveaux rebelles apparaissent donc comme des garants de l'intégrité de l'entreprise ou comme les « gardiens du changement » décrits dans les travaux de Rondeau et Jacob (2011). Dès lors, malgré les décisions de la direction, ces résistants tiennent compte des réalités du terrain et adoptent des comportements de résistances dans l'intérêt de l'organisation. L'extrait #R17.2 nous montre même le cas d'un comportement de résistances qui a permis d'ajuster le changement pour mieux respecter non seulement l'intégrité de l'organisation mais également son identité organisationnelle historique (le service irrigation était central dans le passé de la Saphir). Le salarié interrogé – et d'autres, comme le souligne l'extrait #R17.2 – ont donc induit un « changement du changement » (comparable au processus décrit par Balogun et Johnson, 2004 ou Cintas et al., 2016) puisqu'ils ont réussi à faire changer d'avis le DG-2.

A contrario, l'extrait #R17.6 montre un salarié qui adopte un comportement qui sert ses propres intérêts quand l'extrait #R17.9 détaille l'implication syndicale d'un autre salarié qui souhaite défendre les intérêts du personnel. Le salarié de l'extrait #R17.6 ne tient pas compte des dysfonctionnements que son comportement peut entraîner en interne et des problématiques juridiques qu'il peut causer. Cependant, comme le souligne Ford et al. (2008, p. 373), ce comportement pourrait représenter une forme de contre-proposition de la part du salarié. Il mènerait alors potentiellement à une simplification du processus concerné par cette résistance pour que le salarié n'ait plus à prendre des initiatives potentiellement contre-productives pour l'entreprise dans le but de préserver son « *chiffre* ». Le salarié de l'extrait #R17.9, quant à lui, précise que son engagement pour « *défendre les intérêts propres aux salariés* » ne mettra pas « *en péril quoi que ce soit* ». Le comportement de résistance choisi par ce salarié tient donc bel et bien compte de l'intégrité de l'organisation.

Grâce au tableau R17, nous avons donc dépassé les causes apparemment psychologiques des résistances au changement observées en nous intéressant au sens des comportements de résistances adoptés. Ainsi, non seulement nous avons souligné que ces résistants pouvaient

être considérés comme des « gardiens du changement » (Rondeau et Jacob, 2011) mais, en nous basant sur la conception de Ford et al. (2008, p. 373), nous avons également proposé un traitement des résistances en apparence égocentrées pouvant mener à un processus d'amélioration continue de l'organisation. Les résistants au changement apparaissent donc ici comme de véritables parties prenantes dans la survie et le développement de leur organisation.

- **Baisse de cohésion au sein du personnel et formation de clans**

Dans le tableau R18, complété par notre analyse documentaire et notre journal de bord, nous constatons une baisse de cohésion du personnel suite à l'émergence des premiers comportements de résistances (tableau R17). Nous associons cette baisse de cohésion à l'apparition à la Saphir de la période d'ambiguïté qui découle des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires (tableau R12), les mesures du DG-2 vers la fin de son mandat et l'identité organisationnelle historique (tableaux R13, R14 et R15).

Cette baisse de cohésion se traduit par la formation de « *clans* » au sein du personnel (extraits #R18.2, #R18.6). Courpasson et al. (2012) définissent ces clans comme des « enclaves » au sein du personnel (Leeds, 1964) qui vont contester les normes en présence et/ou les décisions managériales. Décrites dans la théorie culturelle (Douglas, 1992 ; Flanagan et Rayner, 1988 ; Thompson et al., 1990), ces « enclaves » de salariés, que nous nommerons « *clans* » dans cette thèse pour reprendre le terme des salariés interrogés, sont en opposition avec le système de pouvoir en place mais continuent cependant à agir dans le respect des règles du système. Ces clans communiquent explicitement au sein de l'organisation et proposent des visions alternatives au lieu de simplement saboter le point de vue des autres groupes. Il s'agira donc dans la suite de notre étude de considérer l'évolution de ces clans et leurs impacts sur la transformation de l'entreprise.

Avec la formation des clans, nous assistons à la constitution de groupes aux logiques et aux intérêts différents au sein d'un personnel qui semblait auparavant rassemblé à l'intérieur de « *l'esprit de famille* » de la Saphir (extraits #R18.6, #R18.7). Notons à ce propos que les effectifs de « *moins de 3 à 4 ans de boîte* » (extraits #R18.1, #R18.8), le groupe de salariés vieillissants et approchant de la retraite (extraits #R18.1, #R18.2), les Oubliés et les Nouveaux rebelles peuvent contribuer à la formation de clans à part entière.

1.3 Enracinement du changement

Cette sous-partie va expliquer l'enracinement du changement étudié (chapitre 7). Il passera par l'augmentation des peurs des salariés associée à leurs perceptions de menaces de l'identité organisationnelle que le style de management plus participatif du DG-3 va laisser s'exprimer. Ainsi, pour apporter des solutions à cette situation critique, les salariés vont s'impliquer davantage. Nous verrons que cela causera notamment la constitution de clans – ou Clanification – qui vont entrer en conflit du fait de leurs logiques et de leurs intérêts difficilement conciliables. Ces rapports de force provoqueront l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels ainsi que d'une gouvernance cognitive, permettant à l'entreprise de cheminer vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

1.3.1 Menaces de l'identité et expression des peurs des salariés

Nous allons maintenant voir comment les départs du DG-2 et de son DGA en pleine période d'ambiguïté vont induire des peurs parmi les salariés. Ces derniers percevront d'autant plus les menaces de l'identité organisationnelle et nous verrons que le changement de style de management du DG-3 – successeur du DG-2 – leur donnera largement la parole pour participer à la poursuite du changement. Ce style de management plus participatif constituera un terrain favorable à l'expression des rapports de force et des tensions au sein du personnel.

- **Observation de peurs et de questionnements chez les salariés**

Le tableau R19, associé à des éléments d'analyse documentaire, présente une période de l'histoire de la Saphir où les peurs des salariés ont été particulièrement présentes et nombreuses, d'autant plus que les départs simultanés du DG-2 et de son DGA en fin d'année 2013 les ont alimentées (extraits #R19.2, #R19.3). Or, notre conception des peurs dans le cadre conceptuel est en lien direct avec le processus de deuil associé au changement et envisage les peurs comme une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence. Ainsi, l'individu devra expérimenter un sentiment de crainte qui va l'inciter à envisager des alternatives à la stabilité (Kets de Vries, 2006). Cela le conduira à se confronter à la situation dans toute sa réalité pour continuer à avancer dans le changement. Ce faisant, il va traverser sept phases de préoccupation (Bareil, 1997) que nous retrouvons en partie dans le tableau R19 dans le cas des préoccupations centrées sur les destinataires du changement (phase 2), sur l'organisation (phase 3) et sur le changement lui-même (phase 4). Dans notre conception, les peurs des salariés constituent donc une véritable motivation à changer : il faut que le

salarié soit mis « au bord du gouffre » pour qu'il se décide à faire le « saut » du changement. L'épreuve est ici considérée comme un chemin de croissance pour les salariés qui vont alors pouvoir envisager une évolution de l'identité organisationnelle.

Pourtant, pour pouvoir envisager des alternatives à la stabilité, encore faut-il être suffisamment équilibré, ce qui n'est pas forcément le cas des Oubliés qui ont perdu leurs repères. Les Oubliés vont donc être particulièrement impactés par ces peurs et contribueront à les transmettre aux autres salariés.

Par ailleurs, nous pouvons voir dans le tableau R19 que le caractère politique du projet SPL crée des complications (extraits #R19.5, #R19.6, #R19.9). En effet, plusieurs décisions, qui impactent le projet SPL, émanent du conseil général – actionnaire majoritaire de la SEM Saphir – et, du fait de leur niveau institutionnel, la Saphir subit ces pressions sans y résister (DiMaggio et Powell, 1983). De plus, même si le nom Saphir n'a pas été retenu par le conseil général pour la SPL, nous avons noté un attachement des salariés à ce nom (extrait #R19.6) qui est à mettre en lien avec leur attachement pour l'identité organisationnelle de l'entreprise. Nous allons voir que cet attachement va jouer un rôle dans la suite du changement à la Saphir, notamment en matière de menaces perçues vis-à-vis de l'identité organisationnelle de l'entreprise au début du mandat du DG-3 (tableau R21).

Ainsi, certains Salariés émergents expriment la nécessité d'éclaircir le projet SPL pour pouvoir augmenter la motivation du personnel et son implication dans le projet (extrait #R19.6). Cela montre l'importance pour la nouvelle direction de savoir gérer le *sensegiving* et le *sensemaking* (Weick, 1979 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) pour manager l'entreprise à ce moment de son histoire. Cet élément est d'autant plus important qu'avec la Saphir, « *on a un truc qui marche* » (extrait #R19.6), donc il y a moins de sens à continuer le changement aux yeux du personnel.

- **Changement de style de management entre les DG-2 et DG-3**

En comparant les résultats du tableau R2 à ceux du tableau R20, et en tenant compte de notre analyse documentaire, nous pouvons constater un changement de style de management entre les DG-2 et DG-3. En effet, nous avons caractérisé le mode de gestion du DG-2 via les quatre styles de management de Likert (1961) et étions arrivés à la conclusion que le DG-2 oscillait entre le « manager autoritaire paternaliste » et le « manager consultatif ». Ainsi, il a adopté un

management centralisé fondé sur des relations directes et parfois bienveillantes mais cherchait également à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant.

Le tableau R20 nous montre que, de son côté, le DG-3 se décrit lui-même comme quelqu'un d'ouvert à la discussion et souligne sa volonté de consultation du CDE pour ajuster éventuellement le changement (extrait #R20.4). Il est perçu comme « *moins révolutionnaire* » que le DG-2 et plus à l'écoute des consignes du conseil général (extrait #R20.8) avec qui il est régulièrement en contact direct et privilégié (extrait #R20.9). Par ailleurs, il s'appuie largement sur son nouveau DGA (extrait #R20.5) à qui il confie la rédaction de notes de service (extrait #R20.10) pour poursuivre les projets lancés par le DG-2 (extrait #R20.1) et préparer l'avenir de l'entreprise (extrait #R20.3). Du fait de ces éléments, nous positionnons le DG-3 entre le « manager consultatif » et le « manager participatif » définis par Likert (1961). En effet, comme le DG-2, le DG-3 cherche à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant – comportement du « manager consultatif » – mais il adopte également dans certains cas un management non directif où l'implication des salariés (DGA et membres du CDE) est recherchée à travers la participation aux décisions, ce qui le rapproche du « manager participatif ».

Malgré cette ouverture du DG-3 envers ses collaborateurs à travers sa volonté de les consulter et son management non directif, les salariés ont des difficultés à percevoir sa stratégie (extrait #R20.6), notamment du fait qu'il semble accorder moins d'importance que le DG-2 à l'image de l'entreprise (extrait #R20.2). Ils estiment aussi que l'entreprise se referme sur elle-même (extrait #R20.2) et notent moins de convivialité dans les assemblées plénières (extrait #R20.7). Une explication de ces observations peut venir du faible niveau de connaissance du DG-3 vis-à-vis du domaine d'activité de la Saphir au moment de son arrivée (extrait #R20.3). En effet, un des rôles prépondérants des leaders d'une organisation est d'être capable de définir l'identité organisationnelle (Voss, Cable et Voss, 2006) car cela affecte notamment la manière dont ils élaborent la stratégie et communiquent au sujet de l'entreprise (Foreman et Whetten, 2002). Ainsi, du fait de son faible niveau de connaissance vis-à-vis du domaine d'activité de la Saphir, le DG-3 est moins à même de communiquer sa stratégie aux salariés (extrait #R20.6) ainsi que de maintenir l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur (extrait #R20.2), l'ouverture de la Saphir vers ses parties prenantes (extrait #R20.2) et la convivialité des assemblées plénières (extrait #R20.7). Autrement dit, du fait de son arrivée récente à la Saphir, le DG-3 a des difficultés à gérer la production de sens (Zaleznik, 1989)

dont l'enjeu consiste à maintenir un système de références plus ou moins partagées dans l'organisation (Treadwell et Harrison, 1994 ; Smircich et Stubbart, 1985). Cela peut expliquer pourquoi le nouveau DGA – avec ses 16 ans d'ancienneté dans l'entreprise – est devenu une étape obligatoire entre les directeurs membres du CDE et le DG-3 (extrait #R20.5). Il assure ainsi le rôle de maintien du système de références ainsi que le « gommage » des divergences et des contradictions du contexte avec l'identité organisationnelle (Rondeaux et Pichault, 2012).

Cependant, le temps du nouveau DGA est largement consacré à la poursuite des projets lancés par le DG-2 avec la même vitesse que lui (extrait #R20.1) et à la rédaction de nombreuses notes de service pour gérer le début du mandat du DG-3 (extrait #R20.10). Ce dernier doit de son côté suivre un apprentissage pour pouvoir prendre « *les bonnes décisions* » pour l'avenir de l'entreprise (extrait #R20.3). Le facteur temps a donc également de l'importance pour expliquer pourquoi le DG-3 se consacre moins à la communication de la stratégie et au maintien de l'image de la Saphir, de l'ouverture de l'entreprise et de la convivialité des assemblées plénières, d'autant plus que la transition de la Saphir vers la SPL est au centre des préoccupations (tableau R19).

Le tableau R20 et son analyse à la lumière de la littérature et d'autres tableaux de notre thèse nous permettent d'avancer qu'au début de son mandat, le DG-3 a tenté de mettre en place un système pour gérer l'entreprise qui avait acquis un certain dynamisme avec le DG-2 et le changement radical qu'il avait contribué à mettre en place. Du fait de son style de management plus participatif, il a également donné la parole à certains salariés (DGA et membres du CDE) alors que le DG-2 était plus directif (tableau R2).

Cependant, du fait du « leadership démocratique » (Lewin, Lippitt et White, 1939) qu'il choisit de mettre en œuvre, il cherche à décider des objectifs et des moyens disponibles pour continuer le changement en basant son mode de gestion sur le consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997) – qui repose sur le principe de coopération entre les parties prenantes du changement. Il s'oppose donc aux leaderships plus « autoritaires » (Lewin, Lippitt et White, 1939), qui étaient en place dans les mandats du DG-1 et du DG-2, et court donc le risque de voir se développer des tensions, des affrontements et des rapports de force qui ne favoriseront pas une réelle capacité à changer de l'organisation. Nous allons donc maintenant suivre l'évolution de la situation de la Saphir après en avoir brossé le contexte managérial.

- **Menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3**

Pour commencer notre analyse des menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3, rappelons ici que la menace de l'identité organisationnelle est une des causes des résistances au changement (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014), comme nous l'avons déjà détaillé dans notre cadre conceptuel et dans l'analyse des tableaux R13, R14 et R17. Nous étudierons donc l'influence des menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3 sur l'évolution de la Saphir.

Dans notre analyse, nous rapprochons ce que les salariés désignent par le terme d'« *esprit d'entreprise* » – ou d'« *esprit Saphir* » – de la notion d'identité organisationnelle ou, en tout cas, d'une logique identitaire perçue par les salariés. Ainsi, le tableau R21 et des extraits de notre journal de bord détaillent les menaces que le personnel perçoit au début du mandat du DG-3 vis-à-vis de l'identité organisationnelle historique de la Saphir et de l'identité organisationnelle qui se construisait au cours du mandat du DG-2. Le projet SPL est une de ces menaces et il est le fruit d'un choix institutionnel externe à l'entreprise. Il implique un ensemble de pertes potentielles pour la Saphir (extrait #R21.1), notamment en matière d'autonomie sur les recrutements (extrait #R21.9), d'autant plus qu'il y a encore peu d'implication et de coordination pour assurer la transition vers la SPL alors que la date butoir approche (extrait #R21.7).

En plus du projet SPL, les salariés perçoivent des menaces de l'identité organisationnelle à travers le changement de DG qui contribue à donner l'impression à certains salariés que la Saphir est « *en perpétuel changement* » (extrait #R21.11). Ainsi, ils opposent le mandat du DG-3 à celui du DG-2 selon des critères liés aux projets de l'entreprise – masse de changements à gérer (extrait #R21.8), transmission des savoirs et des expériences des seniors aux nouveaux salariés (extrait #R21.10) –, au bien-être de son personnel – relation de confiance, sentiment d'être reconnu et en sécurité (extraits #R21.3, #R21.6), relation humaine (extraits #R21.5, #R21.6), cohésion du personnel (extraits #R21.6, #R21.8) – et à la relation de la Saphir avec l'extérieur – ouverture et épanouissement vers l'extérieur (extrait #R21.2).

Dans l'extrait #R21.6, le salarié interviewé propose des éléments pour bien « *fonctionner en entreprise* » : « *il faut être soudé* » et « *qu'il y ait une communication* » en plus d'« *un bon management* ». Ces éléments rappellent les forces du DG-2 qui avaient été détaillées dans le tableau R2. Premièrement, cela nous permet de faire le lien entre l'intervention du salarié et

l'identité organisationnelle qui était en cours de construction dans le mandat du DG-2. Deuxièmement, nous pouvons voir dans ce verbatim l'évocation d'un manque, d'une perte du fait du départ du DG-2 qui a contribué à donner l'impression à certains salariés que l'identité organisationnelle était menacée avec l'arrivée du DG-3.

Pour mieux comprendre cette perception de menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle (tableau R21), nous confrontons maintenant nos résultats aux travaux de Collins (2009). Du fait des tableaux R2 et R20, nous pouvons rapprocher le DG-2 du « génie aux mille auxiliaires », décrit par Collins (2009), pour lequel « l'entreprise est une plate-forme offerte aux talents d'un individu hors du commun » (Collins, 2009, p. 46). Ainsi, le DG-2 était une « force motrice de la réussite », « un merveilleux atout... tant qu'il [restait] dans les environs » (Collins, 2009, p. 46). Il avait « besoin d'une armée de bons soldats qui [l'aideraient] à concrétiser ses merveilleuses idées » (Collins, 2009, p. 46). Pourtant, « quand le génie s'en va, ses troupes sont souvent perdues. Ou, pire, elles l'imitent sans être elles-mêmes des génies et prennent des initiatives qui échouent » (Collins, 2009, p. 46). Cette observation peut être comparée à celle du tableau R21 : les manques et les pertes dus au départ du DG-2 sont autant de menaces perçues par les salariés au début du mandat du DG-3. Les « troupes » du DG-2 sont perdues sans leur « génie aux mille auxiliaires » et sentent que l'identité organisationnelle qui était en cours de construction avec lui est menacée. Cette menace est d'autant plus forte que le DG-2 n'a pas pu assurer « sa succession » (Collins, 2009, p. 48) avec le départ précipité de son DGA (extraits #R27.1, #R27.2), qui aurait pu « *passer à la tête de la Saphir* » et « *reprendre un peu le flambeau* » (extrait #R27.2). Il s'ensuit une perte de repère du personnel qui va alimenter le nombre d'Oubliés. Cependant, une partie des salariés, notamment les Salariés émergents et les Nouveaux rebelles, cherchera des solutions pour retrouver son équilibre après le départ du DG-2.

1.3.2 Implication des salariés et constitution de clans dans l'entreprise

Dans leur recherche d'un nouvel équilibre, nous verrons que les salariés de la Saphir, notamment les Salariés émergents et les Nouveaux rebelles, vont augmenter leur implication dans l'évolution de l'entreprise, trouvant ainsi « un second souffle » après la prise de poste du DG-3. Cela se traduira notamment au sein du personnel par la constitution de clans aux logiques et aux intérêts différents, ce qui nous permettra de détailler le processus de Clanification mis en évidence par nos résultats. Nous soulignerons également que, par leurs

conflits d'intérêts et leurs conflits comportementaux, les clans constituent un potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

- **Augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir**

Nous pouvons voir dans le tableau R22 que, du fait des peurs et questionnements du personnel (tableau R19) ainsi que des menaces perçues de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3 (tableau R21), les salariés augmentent leur implication dans l'évolution de la Saphir de manière directe (extraits #R22.1, #R22.2, #R22.3, #R22.4, #R22.5) et indirecte (extraits #R22.6, #R22.7, #R22.8, #R22.9, #R22.10). Cette augmentation d'implication se fait également grâce au terrain fertile que le DG-3 a su contribuer à préparer en donnant la parole aux salariés (tableau R20) et profite tout particulièrement à la prise d'initiative des Salariés émergents et des Nouveaux rebelles.

Ainsi, ce ne sont pas des décisions de la direction de la Saphir qui sont détaillées dans le tableau R22 mais bien des initiatives qui partent de salariés ou de groupes de salariés ayant pour objectif de contribuer avec leurs propres moyens à la survie et à la réussite de l'organisation. Par implication directe, nous entendons des initiatives des salariés qui contribuent directement à la réussite des projets de l'entreprise, par exemple en participant au succès du projet de transition vers la SPL (extraits #R22.1, #R22.2, #R22.4). Cependant, l'implication indirecte du personnel participe également à la réussite de l'organisation, notamment en recréant ou en consolidant la cohésion du personnel (extraits #R22.7, #R22.8, #R22.9, #R22.10) qui s'avère être une source de création de richesses efficiente et durable (Ostrom, 1990 ; Dacheux et Goujon, 2013, p. 142), a fortiori en période de changement.

Même si nous mettons ici l'augmentation de l'implication des salariés en lien avec les peurs du personnel et les menaces de l'identité organisationnelle, rappelons aussi que la fin du mandat du DG-2 a été caractérisée par l'émergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir (tableau R16), l'apparition des premiers comportements marqués de résistance (tableau R17) et une baisse de cohésion au sein du personnel (tableau R18). Le personnel a donc traversé des périodes de doute au cours desquelles son engagement s'est fait plus incertain. Ces observations font le lien entre nos travaux de recherche et ceux de Valéau (2007a) qui a mis en évidence un processus pendant lequel les entrepreneurs prennent le temps de douter pour remettre à jour leurs attentes et redécouvrir l'entreprise sous un nouveau jour. « C'est très

souvent à cette condition que les entrepreneurs reconstruisent l'engagement nécessaire pour pouvoir poursuivre l'entreprise » (Valéau, 2007a, p. 121).

Ainsi, tout comme les entrepreneurs décrits par Valéau (2007a), les salariés de la Saphir passent par des périodes de questionnement pendant lesquelles ils réfléchissent sur eux-mêmes et se retournent sur le chemin parcouru. « Ils regardent leurs erreurs, prennent conscience de leurs émotions et de leurs sentiments, se “laissent aller” à “s’écouter” » (Valéau, 2007a, p. 140). Il s'ensuit une remise en ordre et en sens des événements et des émotions du passé ainsi que des prises de décision majeures. Comme pour les entrepreneurs, ces décisions marquent le début d'une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement, « sur un second souffle mieux ajusté » (Valéau, 2007a, p. 140) des salariés de la Saphir. Nous garderons à l'esprit que le second souffle peut donner lieu à des réorientations importantes non plus dictées par l'environnement et les évolutions du marché, mais à nouveau impulsées par les individus.

- **Constitution de clans aux logiques et intérêts différents**

Le tableau R23, notre analyse documentaire et notre journal de bord permettent d'introduire un des apports théoriques majeurs de notre thèse : le processus de constitution de clans, que nous nommons *Clanification*. Fortement liée à l'apprentissage et aux résistances, la Clanification est un processus cognitif qui commence au sein du personnel uni d'une organisation. Cette unification est basée non seulement sur une identité organisationnelle forte qui a été forgée sur plusieurs années (tableaux R8 et R10), mais également sur le style de management du DG qui laisse peu de marge de manœuvre aux salariés (tableau R2) tout en consolidant cependant l'identité organisationnelle (tableau R8).

La Clanification a commencé dès l'intégration des nouvelles logiques identitaires au sein de cette identité organisationnelle forte (tableau R12). Les dissonances qui en découlent (tableaux R13, R14, R15) vont nourrir l'ambiguïté (tableau R16), les comportements de résistances (tableau R17) et la baisse de cohésion du personnel (tableau R18) qui vont constituer le socle de la Clanification. Les peurs des salariés (tableau R19), qui vont naître de ce socle, constitueront le carburant de la Clanification car les salariés chercheront à prendre les choses en main pour sortir de cet état d'anxiété (tableau R22) (Kets de Vries, 2006 ; Bareil, 1997). La Clanification aboutira donc à la constitution de clans autour de logiques et d'intérêts communs (tableau R23) pour faire face à ces dissonances, à cette ambiguïté et à ces

peurs dans le but d'y apporter des solutions collectives. Nous verrons dans la suite de nos résultats que la Clanification s'accompagnera dans le cas de la Saphir de conflits comportementaux (tableau R24), d'apprentissages individuels (tableau R25) et d'apprentissages organisationnels (tableau R26) qui permettront l'émergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation (tableau R27).

Les deux groupes de salariés qui vont le plus participer au processus de Clanification sont les Salariés émergents et les Nouveaux rebelles. En effet, ils ont l'avantage d'être positionnés à des postes à responsabilité et n'ont pas perdu leurs repères comme les Oubliés. Ils ont donc tout intérêt, dans cette période d'ambiguïté où le DG-3 leur donne par ailleurs plus d'autonomie, de consolider leur position et de défendre leurs intérêts. Ces deux groupes vont donc être à l'origine des conflits que nous allons maintenant décrire et les Suiveurs ainsi que les Oubliés vont accentuer ces conflits en prenant parti pour l'un ou l'autre des clans.

- **Conflits d'intérêts et conflits comportementaux entre les clans**

Comme nous l'avons indiqué dans notre cadre conceptuel, « il y a conflit d'intérêts lorsque l'agent a un lien avec un autre intérêt qui vient en conflit ou en opposition avec celui dont il a la charge » (Mekki, 2013, p. 18). De leur côté, les conflits comportementaux peuvent être définis « comme des conflits plus larges que ceux ayant trait au problème de la cognition, dans la mesure où ils traitent également des aspects émotionnels et inconscients » (Charreaux, 2004 ; Meier et Schier, 2008, p. 187). La notion de conflits comportementaux permet de dépasser les conflits d'intérêts, car les premiers peuvent être créateurs de valeur par l'apprentissage et l'innovation dans les théories cognitives de la gouvernance. Nous analyserons plus en détail ces conflits.

À la lumière de ces éléments théoriques, le blocage de l'information terrain par certains responsables de service pour éviter les problèmes qui pourraient leur « retomber » dessus (extrait #R24.2) peut être vu comme un conflit d'intérêts – la charge de ces responsables de service leur incombe de faire remonter l'information terrain mais leur intérêt est d'éviter les problèmes – ou comme un conflit comportemental – il y a sans doute des aspects cognitifs, émotionnels et inconscients qui poussent les responsables de service à agir ainsi, ne serait-ce que pour préserver leurs intérêts personnels. Nous observons également des « situations conflictuelles » dans différents services et entre différents niveaux hiérarchiques (extraits #R24.5, #R24.6) qui peuvent être dus au « respect de la personne » (extrait #R24.7).

L'explication de ces conflits est donc liée aux valeurs et aux perceptions de chacun des parties, qui vont même aller jusqu'à refuser, poliment ou « *méchamment* », d'accomplir ce qui leur est demandé (extrait #R24.1).

Ainsi, ce n'est pas seulement « *dans les rouages* » de « *la problématique du respect des délais* » que ces conflits mettent « *un peu de sable* » (extrait #R24.1), mais également dans ceux entre les salariés, leur hiérarchie et l'organisation elle-même, d'autant plus que le « *flou politique* » vient alimenter ces conflits (extrait #R24.9). En effet, nous avons noté dans le tableau R24 une augmentation de la susceptibilité de chacun (extrait #R24.4), la confusion des salariés (extrait #R24.9) ainsi que leur braquage face à leur hiérarchie (extrait #R24.7). Mais les conflits ne s'arrêtent pas aux seules perceptions des salariés, ils sont aussi traduits par des faits tangibles et observables au sein de l'organisation : des abus (extrait #R24.6), des retards pour la transition de la Saphir vers la SPL (extrait #R24.9), et des problématiques qui peuvent même s'étendre à la famille du personnel (extrait #R24.8). En fait, « *chacun le voit à sa manière* » (extrait #R24.7) ce qui met l'accent sur l'importance des perceptions des salariés pour expliquer les phénomènes observés.

L'arrivée du DG-3 ne nous semble pas suffisante pour expliquer « l'apparition » de ces conflits. C'est plutôt le « leadership démocratique » (Lewin, Lippitt et White, 1939) qu'il a adopté et les nombreuses années antérieures de leaderships plus « autoritaires » (des DG-1 et DG-2) qui ont créé un terrain favorable pour faire émerger ces conflits et ces rapports de force. Cependant, l'importance des perceptions des salariés pour expliquer les phénomènes observés nous conduit à faire le lien entre les conflits détaillés dans le tableau R24 et la notion de « violation du contrat psychologique » (Gardody, 2015, 2016).

Le contrat psychologique fait référence à la perception qu'a un employé des obligations réciproques qui caractérisent la relation d'échanges qu'il entretient avec son organisation (Rousseau, 1989). Un tel contrat prend forme lorsqu'un subordonné pense être dans l'obligation de contribuer à son organisation en retour d'une promesse de cette dernière (Rousseau, 1995). Gardody (2015, 2016) illustre, à travers son étude de la violation du contrat psychologique, les difficultés rencontrées par les managers pour gérer les échanges informels dans le cadre d'une relation hiérarchique. Relevant du contrat psychologique, ces échanges sont susceptibles d'engendrer des réactions dysfonctionnelles sur le plan organisationnel et c'est ce que nous avons observé à la Saphir. Ainsi, les peurs des salariés (tableau R19)

ajoutées au changement de style de management entre le DG-2 et le DG-3 (tableau R20) et aux menaces de l'identité organisationnelle (tableau R21) ont engendré, notamment chez les salariés, de la confusion (extrait #R24.9), des braquages (extrait #R24.7) et une augmentation de la susceptibilité (extrait #R24.4), qui se sont traduits par des « *situations conflictuelles* » (extraits #R24.5, #R24.6).

D'un côté, cela peut compliquer la conduite du changement pour le DG-3 et les managers. D'un autre côté, cette évolution de la situation de la Saphir peut présenter des aspects plus positifs. Elle conduit notamment à des réactions des syndicats qui cherchent à préserver les intérêts des salariés sans mettre en péril l'entreprise (extrait #R24.10), et certains salariés, comme les Salariés émergents, se mettent à proposer des solutions aux conflits (extraits #R24.5, #R24.6). Ces conflits d'intérêts et ces conflits comportementaux pourraient donc être à l'origine de création de valeur par l'apprentissage et par l'innovation comme le souligne Charreaux (2004) dans les théories cognitives de la gouvernance, et nous allons maintenant voir comment ils ont influencé l'évolution de la Saphir.

1.3.3 Émergence d'apprentissages et d'une gouvernance cognitive

Nous allons maintenant détailler le développement d'apprentissages individuels et organisationnels qui apparaissent comme les fruits des étapes d'ambiguïté, de résistances, de menaces de l'identité et de Clarification décrites jusque-là. Nous verrons ensuite comment une gouvernance cognitive a progressivement émergé au sein de l'organisation. Cette émergence s'est faite non seulement grâce aux salariés qui se sont réappropriés le changement pour mener une épuration de l'identité organisationnelle, mais également grâce à la direction qui a su offrir un terrain favorable à la participation du personnel. Nous aurons ainsi détaillé ici le cas du cheminement d'une entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante, mettant en évidence l'importance de favoriser l'apprentissage dans les projets de changement.

- **Développement d'apprentissages individuels**

Avant de confronter nos résultats avec la littérature, nous commençons ici par rappeler que, dans cette thèse, nous envisageons l'apprentissage individuel en lien direct avec l'expérience mais également en lien avec la création de sens et l'identité. Par ailleurs, « l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel » (Argyris et Schön, 1978). Apprentissage individuel et apprentissage

organisationnel sont donc envisagés ensemble et en complémentarité dans ce travail de recherche.

Ainsi, en observant nos tableaux de résultats dans leur ensemble, nous constatons que les premières perturbations de l'identité organisationnelle de la Saphir se sont faites tardivement dans le mandat du DG-2 avec l'intégration de nouvelles logiques identitaires (tableau R12). Elles ont induit de multiples dissonances au sein de l'organisation (tableaux R13, R14 et R15) qui ont provoqué par la suite l'émergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir (tableau R16), l'apparition des premiers comportements marqués de résistances (tableau R17) et une baisse de cohésion au sein du personnel (tableau R18). Or, le DG-2 a quitté l'entreprise à ce moment même de l'histoire de la Saphir et il a été suivi par son DGA qui aurait été à même d'assurer la relève. Cela a induit des peurs chez les salariés (tableau R19). Par la suite, du fait du style de management tourné vers le consensus social choisi par le DG-3 (tableau R20), la parole a été donnée aux salariés qui ont pris les choses en main (tableau R22) pour se sortir d'une situation jugée menaçante par rapport à l'identité organisationnelle (tableau R21). Cela a provoqué une Clanification du personnel (tableau R23) qui a conduit à l'émergence de conflits d'intérêts et de conflits comportementaux (tableau R24).

Cette mise en cohérence de l'ensemble nos tableaux de résultats nous permet de mettre en perspective le développement d'apprentissages individuels (tableau R25) avec le contexte du changement organisationnel étudié dans sa globalité. Ainsi, il aura fallu passer par des étapes d'ambiguïté, de résistances, de menaces identitaires et de Clanification pour que des apprentissages par l'expérience puissent se faire. Nous sommes bel et bien dans un cas d'accommodation (au sens de Piaget, 1959) du fait que les individus soient passés par une étape de confusion pour apprendre (Piaget, 1971) et du fait que leur apprentissage ait nécessité un changement des modèles mentaux et des connaissances déjà acquises dans l'objectif d'intégrer les nouvelles données. Dans ce processus, les schèmes de pensée existants des salariés ont été remis en cause tout au long du changement organisationnel mené par le DG-2 et repris ensuite par le DG-3 et son équipe de direction.

Notre travail de recherche rejoint donc celui de Bateson (1977) pour qui l'apprentissage implique nécessairement un changement. Rappelons ici que Bateson (1977), comme indiqué dans notre cadre conceptuel, décrit un processus « d'essai-erreur » qui permet l'apprentissage. Ainsi, un individu ayant été confronté à un mauvais choix dans le passé va

procéder, dans un mouvement de correction des erreurs passées, à la prise en compte d'un nouvel ensemble de choix – changeant ainsi de cadre de référence – ce qui lui permettra de mieux s'adapter à un changement d'environnement dans le futur. Nous notons ce type d'apprentissage notamment dans les propositions des salariés pour améliorer le changement (extraits #R25.1, #R25.3, #R25.4, #R25.10).

Les salariés de la Saphir ont donc tenu compte d'erreurs passées pour construire leur apprentissage mais nos résultats suggèrent un processus plus complexe. Premièrement, les apprentissages individuels se sont faits dans un contexte de baisse de cohésion du personnel (tableau R18) et d'émergence de peurs, notamment dues aux incertitudes face à la transformation en SPL (tableau R19). Il y a donc un processus de création de sens qui soutient ces apprentissages qui sont les fruits d'un effort continu pour accommoder le sens en fonction de son contexte (Mezirow, 2000), comme dans le cas de l'extrait #R25.1. Ainsi, les apprentissages individuels ont répondu pour certains à un besoin fondamental des salariés de la Saphir de comprendre et de donner du sens à leurs expériences pour ensuite les intégrer dans l'objectif d'éviter la menace du chaos (Mezirow, 2000). Deuxièmement, les apprentissages individuels se sont développés dans un contexte de menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3 (tableau R21), ces menaces provenant d'une intégration de nouvelles logiques identitaires pendant le mandat du DG-2 (tableau R12). Ainsi, les salariés ont été soumis à des logiques identitaires très différentes ce qui les a conduits notamment à se remettre en question (extraits #R25.2, #R25.7) ou à changer d'état d'esprit (extrait #R25.4). Du fait de l'influence de ces diverses logiques identitaires, ils ont construit une identité de participation (Wenger, 1998), qui leur a permis de devenir une autre personne en apprenant. Troisièmement, les résistances au changement ont également joué un rôle dans les apprentissages individuels. En effet, depuis l'apparition des premiers comportements marqués de résistances (tableau R17) jusqu'à la constitution de clans (tableau R23) et l'émergence de conflits d'intérêts et de conflits comportementaux (tableau R24), les comportements de résistances ont poussé les salariés à se remettre en cause (extraits #R25.2, #R25.7) pour imaginer des solutions alternatives (Cintas et al., 2016) permettant notamment la réappropriation de certaines mesures mises en place (extraits #R25.6, #R25.7).

Nous notons par ailleurs que tous les salariés ne s'adaptent pas avec la même facilité au changement (extrait #R25.6). Ils ne suivent donc pas le même parcours d'apprentissage au

sein de l'entreprise. Il sera donc intéressant de mettre en lumière une typologie de comportements chez les salariés, ce que nous ferons plus loin dans ce chapitre 8.

- **Contributions à l'apprentissage organisationnel**

Rappelons ici que nous avons comparé plusieurs définitions de l'apprentissage organisationnel dans notre cadre conceptuel pour nous rendre compte qu'elles se focalisent sur son objet, son sujet, son déclencheur, son objectif et son processus. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi dans notre thèse d'adopter la définition de Leroy (1998) qui conçoit l'apprentissage organisationnel comme « un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation ».

Par ailleurs, notre objectif principal ici n'est pas de contribuer aux théories de l'apprentissage organisationnel mais plutôt de constater, à travers le tableau R26, que l'organisation étudiée a effectivement connu un apprentissage du fait de multiples influences et de multiples événements que nous avons détaillés tout au long de nos trois chapitres de résultats. En effet, nous envisageons le processus d'apprentissage organisationnel comme un développement chronologique jalonné d'événements, d'actions et d'activités (Pettigrew, 1997 ; Ngijol, 2013). Ainsi, le tableau R26 vient en conséquence d'un ensemble d'autres événements, actions et activités – détaillés dans les tableaux antérieurs – qui ont fait émerger l'apprentissage organisationnel de la Saphir au cours du mandat du DG-3. Ce processus sera détaillé et mieux mis en évidence dans notre modèle de recherche qui figurera davantage le développement chronologique qui a permis l'apprentissage organisationnel.

Le tableau R26 figure notamment une épuration progressive du système de management lié aux normes ISO (extraits #R26.1, #R26.2, #R26.5), une prise de maturité de l'organisation qui a appris de ses erreurs (extraits #R26.2, #R26.5, #R26.7), l'acquisition d'un mode de fonctionnement sur la base d'une procédure qualité (extrait #R26.6) et le tâtonnement qui a été nécessaire pour faire fonctionner le CDE (extrait #R26.9). Nous sommes donc bien dans le cas d'un « apprentissage à double boucle » où l'organisation estime nécessaire de modifier les structures même de ses actions et de revoir ses cadres d'interprétation face aux dysfonctionnements constatés (Argyris et Schön, 1978 ; Ventriss et Luke, 1988). Ce faisant,

l'organisation retire une expérience des erreurs commises et incorpore cette expérience dans ses processus de fonctionnement.

Par ailleurs, même si certains auteurs ont constaté que l'apprentissage organisationnel peut être souvent restreint par les efforts que développe l'organisation pour préserver ses identités (Gagliardi, 1986), nous constatons au contraire dans le cas de la Saphir que les efforts pour préserver l'identité organisationnelle ont d'abord mené à l'émergence de résistances (tableau R17) puis à une prise en main de l'évolution de l'entreprise par les salariés (tableau R22). Les résistants au changement apparaissent donc davantage dans notre cas comme des « gardiens du changement » (Rondeau et Jacob, 2011), autrement dit comme des garants de l'intégrité de l'entreprise ou des parties prenantes à part entière tout au long du changement organisationnel. Nous mettons donc en évidence ici un lien entre les résistances au changement, l'identité organisationnelle et l'apprentissage.

Ce système d'apprentissage organisationnel original aura permis notamment d'implémenter un processus d'amélioration continu à la Saphir (extrait #R26.2) et un processus de contamination positive qui a augmenté le nombre d'alliés du changement au sein du personnel (extrait #R26.12). Ce faisant, la Saphir a donc progressé dans son cheminement vers l'idéal-type d'« organisation apprenante » qui porte ses efforts « sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires » (Senge, 1990).

- **Émergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation**

Nous avons vu dans notre cadre conceptuel que les théories cognitives ont intégré à la gouvernance la dimension de la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel (Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c, 2004). La gouvernance cognitive accorde ainsi une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des entreprises à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. Dès lors, la création de valeur dépend principalement de l'identité et des compétences de l'organisation, conçues comme un ensemble cohérent (Teece et al., 1994).

Le tableau R27 montre que la gouvernance cognitive que nous observons à la Saphir à ce moment du mandat du DG-3 a littéralement émergé du personnel (extraits #R27.1, #R27.2, #R27.3, #R27.5), au lieu d'être une volonté affichée de la direction. Notons cependant que le

DG-3 a contribué à cette émergence en adoptant un style de management qui a donné la parole aux salariés (tableau R20) et qui leur a permis de s'impliquer davantage dans l'évolution de l'entreprise (tableau R22). L'extrait #R27.3 montre même la mise en place de trois nouvelles normes ISO à la Saphir du fait du travail d'un membre du CDE. Après le départ du DG-2, il a pris des initiatives allant à l'encontre des choix de ce dernier, car le DG-2 voulait notamment voir « *mûrir un peu le système* » « *avant de passer à la 14001* ». Le tableau R27 montre donc une pleine réappropriation du changement par certains salariés.

Le DG-3 s'est positionné en continuité de ce qui avait déjà été entrepris (extraits #R27.3, #R26.9) et a donné davantage la parole aux membres du CDE (extraits #R26.9, #R27.4). Cependant, il a aussi un peu subi les conséquences de son choix d'opter pour un « leadership démocratique » (Lewin, Lippitt et White, 1939) en contribuant à révéler les conflits et les rapports de force (tableau R24) qui avaient été muselés par de nombreuses années de leaderships plus « autoritaires » (Lewin, Lippitt et White, 1939). Pourtant, le mandat du DG-3 n'a pas fait que servir de révélateur à ces conflits et à ces rapports de force, il a aussi donné la parole aux salariés qui ont épuré progressivement le système (tableau R26) jusqu'à faire émerger une véritable gouvernance cognitive au sein de l'organisation (tableau R27), qui constitue à ce moment du processus une part importante de la nouvelle identité organisationnelle.

Ainsi, même si le fait qu'il soit « *moins révolutionnaire* » que le DG-2 lui avait été reproché (extrait #R20.8), le DG-3 a peut-être adopté un trait du comportement du « manager de niveau 5 » (au sens de Collins, 2009) en se concentrant davantage sur l'amélioration de la qualité de l'équipe en place que sur le fait de devenir un « génie aux mille auxiliaires » comme le DG-2. En effet, certains salariés insistent sur le fait que le DG-3 a su s'entourer « *des personnes qu'il faut autour de lui pour mener son comité de réflexion* » (extrait #R27.2). Ainsi, le DG-3 a initié un processus d'épuration de l'identité organisationnelle de la Saphir qui a fait émerger une gouvernance cognitive au sein de l'entreprise. Initialement, le DG-2 avait intégré de nouvelles logiques identitaires au sein de l'entreprise (tableau R12) mais elles ont produit trop de dissonances avec l'état de l'identité organisationnelle de l'époque (tableaux R13, R14, R15) pour être réellement intégrées telles quelles au sein de l'identité de la Saphir. Cependant, l'ambiguïté qui en a découlé (tableau R16), les résistances qui ont émergé (tableau R17) ajoutées à la baisse de la cohésion du personnel (tableau R18) et aux peurs qui ont suivi le départ du DG-2 (tableau R19) n'ont pu aboutir à des apprentissages (tableaux R25 et R26) et

à une gouvernance cognitive (tableau R27) que grâce au terrain fertile qui s'est nourri du style de management du DG-3 (tableau R20), des menaces de l'identité organisationnelle (tableau R21) et de la Clanification (tableaux R23 et R24).

2. Théorisation et apports théoriques

La partie précédente a mis notamment en évidence trois grandes phases dans le changement organisationnel radical : initiation, accentuation et enracinement. Nous allons maintenant nous baser sur cette analyse pour développer un modèle décrivant l'évolution du changement et les contributions des résistants. Pour cela, nous allons mettre en relation des catégories et des codes élaborés au cours de l'analyse inductive de nos résultats. Notre objectif sera de proposer, sous la forme d'un schéma synthétique, une vision globale dans laquelle l'ensemble des connaissances produites pourra s'articuler. Cette vision globale se présentera sous la forme d'un modèle à deux niveaux.

Le premier niveau de modélisation (figure 5) retrace des événements liés par des relations de causalité et qui se succèdent entre l'initiation du changement organisationnel radical et son enracinement, en passant par une phase intermédiaire d'accentuation du changement. Les quatre phases de notre modèle sont les suivantes : la phase 1, antérieure à la période analysée, établit l'état initial de l'organisation et aura permis la construction de l'identité organisationnelle historique. La phase 2, appelée Initiation, est celle où commence le changement organisationnel radical sous l'influence de quatre entités : les parties prenantes externes, le dirigeant, les salariés et l'identité organisationnelle historique. La phase 3, ou Accentuation, voit apparaître des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires liées au changement, le contexte, les mesures prises par le dirigeant et l'identité organisationnelle historique. Elle développe les conséquences de ces dissonances pour l'organisation et aboutit à la phase 4, ou Enracinement, au cours de laquelle les salariés vont réagir aux dissonances en développant des apprentissages et en faisant évoluer la gouvernance de l'organisation. Devant l'importance que revêtent les résistants au changement dans notre thèse, nous leur consacrerons un deuxième niveau de modélisation (figure 6) qui détaillera leur rôle de parties prenantes dans l'avancement du processus de changement jusqu'à l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels.

Trois volets d'apports théoriques seront ensuite détaillés. Dans le volet Résistances, nous commencerons par montrer pourquoi les résistants au changement peuvent être considérés comme des parties prenantes à part entière de l'apprentissage organisationnel. Nous précisons notamment le rôle particulier de chaque groupe de notre typologie de résistants (Oubliés, Suiveurs, Salariés émergents et Nouveaux rebelles). Ensuite, nous détaillerons le processus de Clanification et sa participation à l'innovation par les conflits. Dans le volet Changement, nous verrons comment l'adoption de styles de management donnant une plus grande marge de manœuvre aux salariés peut faire évoluer progressivement la gouvernance. Nous soulignerons aussi l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de « changement du changement » par les salariés. Par la suite, le volet Identité nous permettra de détailler l'influence ambivalente de l'identité organisationnelle sur le changement. Ainsi, le niveau d'adéquation des mesures liées au changement avec l'identité conditionne l'augmentation ou la diminution des résistances. Nous développerons pour finir notre conception de la création d'une nouvelle identité organisationnelle par assimilation des logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité historique.

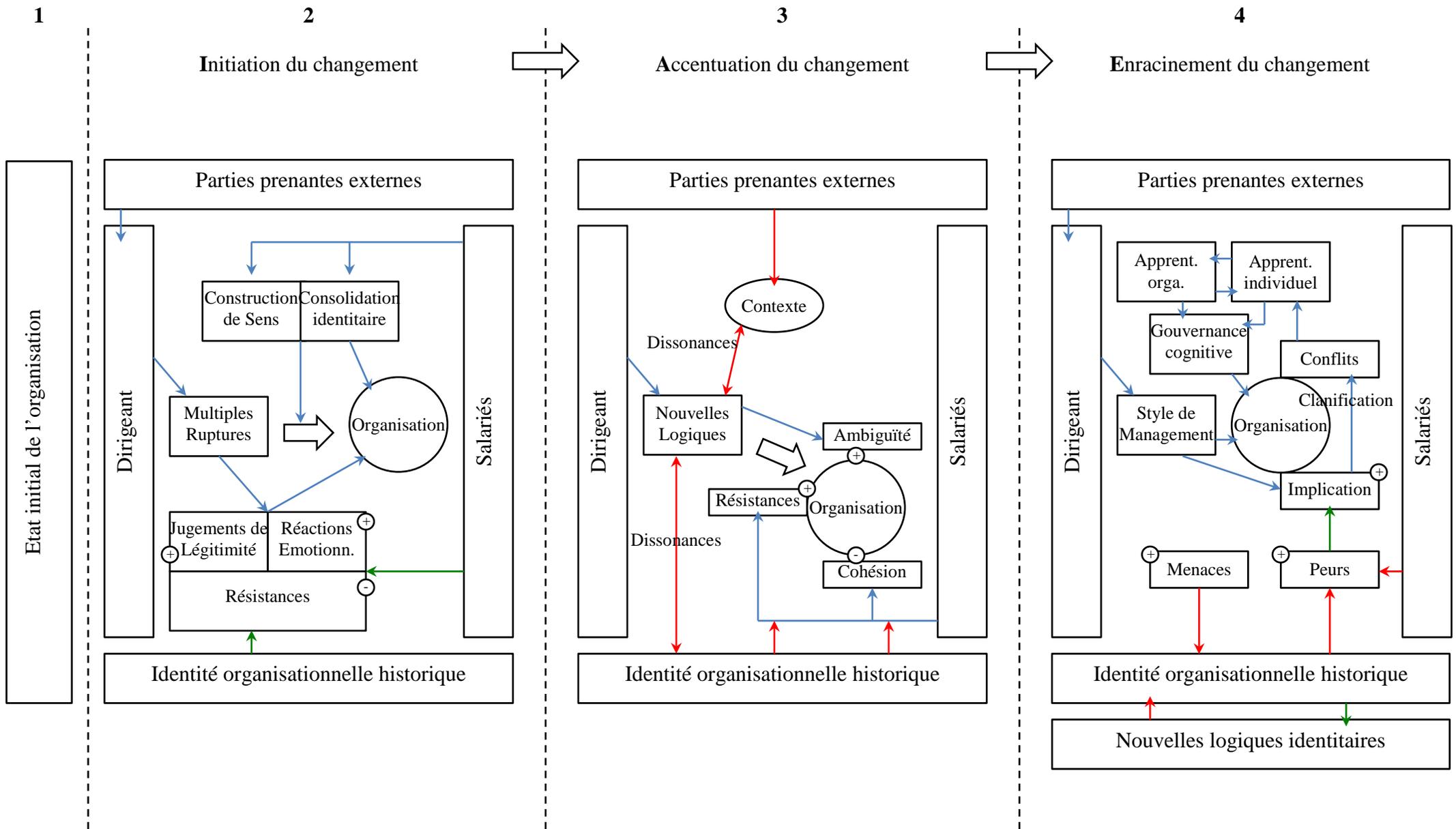
2.1 Premier niveau de modélisation : Initiation, Accentuation, Enracinement

Notre premier niveau de modélisation (figure 5) se focalise sur le changement organisationnel radical qu'il conçoit en quatre phases. En partant d'un état initial de l'organisation, notre modèle passe successivement par une phase d'initiation du changement, suivie d'une phase d'accentuation, pour se terminer par une phase d'enracinement où le changement permet l'émergence d'apprentissages et d'une gouvernance cognitive.

2.1.1 Phase 1 : État initial de l'organisation

Cette première phase de notre modélisation comprend les événements antérieurs au changement organisationnel radical. Ils ont contribué, en fonction de leur importance dans les perceptions des salariés, à la construction de l'identité organisationnelle historique qui subira les influences du changement et de ses conséquences dans les trois phases suivantes. Notons que les perceptions du personnel vis-à-vis de l'entreprise, les styles de management des dirigeants antérieurs et la culture d'entreprise font partie intégrante de l'identité organisationnelle historique. Leurs interactions aboutissent progressivement à la définition des attributs centraux et distinctifs de l'organisation.

Figure 5 : Modélisation 1. Changement organisationnel radical : de l'initiation à l'enracinement



Dans ce processus, le temps a également de l'importance, car plus la construction de l'identité se sera réalisée dans la durée et plus l'identité organisationnelle historique sera forte au sein des perceptions des salariés au moment où débutera le changement.

2.1.2 Phase 2 : Initiation du changement

Dans la phase d'initiation du changement, le dirigeant provoque de multiples ruptures avec l'état initial de l'organisation à travers ses premières mesures. Ces mesures vont tenir plus ou moins compte de l'influence des parties prenantes externes, en fonction du degré d'autonomie accordé au dirigeant. Les ruptures induisent au sein du personnel des jugements de légitimité et des réactions émotionnelles. Le caractère positif ou négatif de ces jugements de légitimité et de ces réactions émotionnelles dépend, à ce stade, du niveau d'adéquation entre les mesures du dirigeant et l'identité organisationnelle historique. L'identité joue ici un rôle de modérateur car plus son niveau d'adéquation avec les mesures du dirigeant sera fort, plus les réactions émotionnelles et les jugements de légitimité seront positifs. Dans le cas d'un niveau d'adéquation fort, les salariés opposent de faibles résistances au changement ce qui permet une construction de sens – ou *sensemaking* – et une consolidation de l'identité organisationnelle historique dans le changement. Il s'ensuit la mise en œuvre des mesures proposées par le dirigeant au sein de l'organisation, qui va être accompagnée d'une évolution de la gouvernance en fonction du style de management du dirigeant. Notamment, favoriser la participation des salariés en leur donnant de nouvelles responsabilités dans l'entreprise fera tendre la gouvernance vers un modèle partenarial.

2.1.3 Phase 3 : Accentuation du changement

Cette phase commence par l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein de l'organisation dans la suite du changement radical. Ces nouvelles logiques identitaires peuvent provenir notamment d'une augmentation de l'influence des parties prenantes externes sur le dirigeant ou d'une volonté du dirigeant de mettre l'accent sur des aspects particuliers du changement radical mené. Si les nouvelles logiques identitaires ont un faible niveau d'adéquation avec l'identité organisationnelle historique, elles entrent en dissonance avec cette dernière. Par ailleurs, elles vont également entrer en dissonance avec le contexte de développement de l'entreprise – les parties prenantes externes peuvent aussi compliquer le contexte en imposant des contraintes au changement sans tenir compte des réalités du terrain. Ainsi, les nouvelles mesures du dirigeant conduisent à l'apparition de multiples dissonances

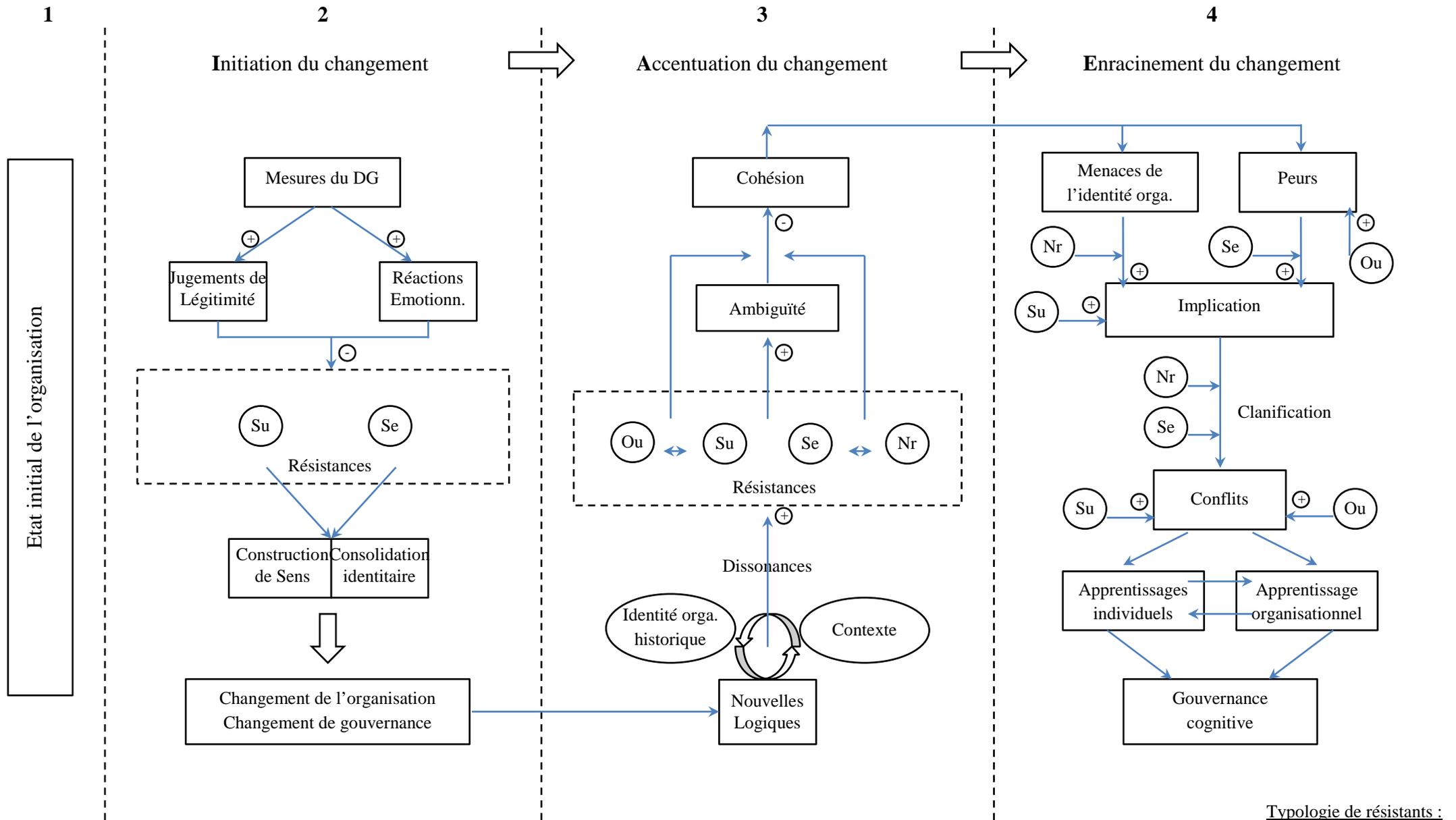
qui, en s'ajoutant, vont entraîner des pertes de repères et faire émerger une période d'ambiguïté au sein de l'organisation. Elles contribueront par la suite au développement de comportements de résistances parmi les salariés et à une baisse de cohésion du personnel.

2.1.4 Phase 4 : Enracinement du changement

La phase d'enracinement fait le lien entre changement et apprentissage. Elle commence quand les salariés réagissent aux conséquences des dissonances observées dans la phase 3 – ambiguïté, comportements de résistances et baisse de cohésion. Ils perçoivent ces conséquences comme autant de menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle historique et développent des peurs associées à ces menaces et à ce qu'elles pourraient provoquer pour l'entreprise – faillite, perte d'avantages sociaux, rupture dans la cohésion du personnel. Si le dirigeant adopte un style de management donnant plus de marge de manœuvre aux salariés, il va favoriser la suite du processus. Ainsi, en réaction à leurs peurs, les salariés s'impliquent davantage pour trouver des solutions aux problématiques rencontrées. Il se constitue des clans aux intérêts et aux logiques différents et parfois difficilement conciliables – nous avons nommé ce processus, la Clanification. Les conflits d'intérêts et les conflits comportementaux entre les clans vont entraîner le développement d'apprentissages individuels, des apprentissages organisationnels concomitants et l'émergence d'une gouvernance cognitive. L'ensemble favorisera le cheminement de l'entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Le dirigeant aura ici intérêt à accorder suffisamment de liberté et de responsabilités aux salariés pour alimenter le développement d'apprentissages et l'évolution de la gouvernance vers le modèle cognitif.

Parallèlement, l'identité organisationnelle historique intègre des éléments liés aux nouvelles logiques identitaires dans un mouvement de comparaison/réappropriation/assimilation qui induit l'émergence d'une nouvelle identité organisationnelle, née de l'enracinement du changement au sein de l'entreprise.

Figure 6 : Modélisation 2. Quand les résistants deviennent des parties prenantes



Typologie de résistants :
 Ou : Oubliés
 Su : Suiveurs
 Se : Salariés émergents
 Nr : Nouveaux rebelles

2.2 Deuxième niveau de théorisation : Quand les résistants deviennent des parties prenantes

En plus de nous permettre d'élaborer un niveau de modélisation sur le changement organisationnel radical (figure 5), nos résultats et leur analyse montrent l'importance des comportements de résistances au changement dans l'évolution des phénomènes observés. Nous reprenons donc ici les quatre phases décrites précédemment pour proposer un deuxième niveau de modélisation (figure 6) qui développera plus particulièrement le rôle des résistants considérés comme des parties prenantes à part entière du processus d'apprentissage organisationnel.

2.2.1 Phase 1 : État initial de l'organisation

Cette phase s'avère fondamentale pour comprendre le rôle des comportements de résistances dans les phases 2 à 4 de notre modèle. En effet, comme nous l'avons souligné dans le premier niveau de modélisation (figure 5), c'est dans la phase 1 que se construit l'identité organisationnelle historique et nous avons vu dans les chapitres 5 à 7 que plusieurs comportements de résistances découlent des menaces vis-à-vis de cette identité. Ainsi, les attributs centraux et distinctifs de l'organisation qui se sont définis au cours de la phase 1, et notamment sa culture d'entreprise, ont une influence sur la manière dont les résistants vont participer à l'évolution des phénomènes décrits dans notre premier niveau de modélisation.

2.2.2 Phase 2 : Initiation du changement

Dans la phase d'initiation du changement, les premières mesures du dirigeant provoquent des réactions émotionnelles et des jugements de légitimité. Si ces mesures respectent l'identité organisationnelle historique, les réactions émotionnelles et les jugements de légitimité sont relativement positifs. Il s'ensuit une faible résistance de la part du personnel et l'émergence de deux groupes de résistants : les Suiveurs (Su) et les Salariés émergents (Se). Les Salariés émergents correspondent aux salariés qui bénéficient du changement en s'élevant dans la hiérarchie et en acquérant davantage de responsabilités. Le reste des salariés suit le changement proposé et constitue le groupe des Suiveurs. Ce sont donc bien ces deux groupes – Su et Se – qui, du fait de leur faible résistance, vont participer activement à la construction de sens et à la consolidation de l'identité organisationnelle historique qui permettront le changement de l'organisation et de la gouvernance. En plus du dirigeant, ces salariés prennent une part active à la mise en œuvre du changement et, du fait de leur contribution à l'évolution de la gouvernance – elle peut passer par exemple d'un fonctionnement actionnarial à un

fonctionnement partenarial – ils mettent en place les bases de la future gouvernance cognitive qui n’apparaîtra effectivement que dans la phase 4 de notre modélisation.

2.2.3 Phase 3 : Accentuation du changement

Cette troisième phase commence quand des dissonances se développent entre les logiques identitaires nouvellement intégrées, le contexte où évoluent l’entreprise et l’identité organisationnelle historique. Conséquences de ces dissonances, deux nouvelles catégories de salariés émergent : les Oubliés (Ou) et les Nouveaux rebelles (Nr). Les Oubliés sont pour la plupart des Suiveurs qui perdent leurs repères à cause de l’accentuation du changement – ils apparaissent avec la période d’ambiguïté – et les Nouveaux rebelles sont surtout des Salariés émergents qui ne se retrouvent plus dans les décisions stratégiques du dirigeant – ils font partie des salariés qui affichent les premiers comportements marqués de résistance. Cependant, les Nouveaux rebelles peuvent être assimilés à des « gardiens du changement » (Rondeau et Jacob, 2011) et de l’identité organisationnelle, car ils vont s’opposer au dirigeant sans pour autant sortir des processus de l’entreprise pour exprimer leur opposition. Oubliés et Nouveaux rebelles vont par ailleurs participer à nourrir l’ambiguïté émergente et la baisse de cohésion observée pendant cette phase. Nous pouvons voir ici comment les comportements de résistances préparent l’organisation à réagir à une situation difficile pour les salariés – augmentation de l’ambiguïté, baisse de la cohésion – qui devront trouver des solutions aux problématiques posées.

2.2.4 Phase 4 : Enracinement du changement

L’augmentation de l’ambiguïté et la baisse de cohésion observées en phase 3 vont faire réagir les quatre groupes de résistants. Ainsi, ces salariés vont nourrir des peurs face à la situation de l’organisation, et ces peurs seront amplifiées par les Oubliés. De plus, Salariés émergents et Nouveaux rebelles vont identifier des menaces vis-à-vis de l’identité organisationnelle historique, ce qui va les pousser à s’impliquer davantage dans la recherche de solutions – d’autant plus qu’ils sont témoins des peurs des autres salariés. Avec l’augmentation de l’implication des salariés dans l’évolution de l’entreprise, le processus de Clanification s’intensifie, car tous les groupes de salariés n’ont pas la même approche face aux problématiques rencontrées. Nous voyons ici que les résistants – Salariés émergents et Nouveaux rebelles en particulier – ont un rôle central dans la Clanification qui va s’accroître du fait des Suiveurs. En effet, ces derniers consolident les initiatives menées par les Salariés

émergents et les Nouveaux rebelles en s'y impliquant, et participent ainsi à la différenciation des clans. La Clanification va ensuite aboutir à des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux que la présence des Oubliés et des Suiveurs va encore accentuer. Les bases de la suite du processus sont ainsi posées pour permettre le développement d'apprentissages individuels et organisationnels, qui apparaissent comme autant de réponses aux situations de conflits et à l'expérience qu'ils engendrent. Les apprentissages individuels et les apprentissages organisationnels s'alimentent mutuellement et contribueront par la suite à l'émergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation.

À travers notre deuxième niveau de modélisation (figure 6), les résistants apparaissent comme des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel, car ils contribuent pleinement aux processus qui vont aboutir à terme à l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels. L'importance de leur rôle dans les phénomènes en présence ne contredit pas le caractère essentiel du rôle du dirigeant dans le changement. Elle vient surtout souligner que la contribution active des résistants à l'évolution de la situation de l'entreprise devrait être prise en compte par le dirigeant et les managers pour mieux accompagner le développement de l'organisation dans une situation de changement radical.

2.3 Apports théoriques de notre modèle

Après avoir produit un modèle à deux niveaux à partir de nos résultats et de leur analyse, nous nous proposons maintenant de développer ce que ce modèle apporte à la recherche. Dans le volet Résistances, nous nous intéresserons au rôle particulier de chaque groupe composant notre typologie de résistants au changement : les Oubliés (Ou), les Suiveurs (Su), les Salariés émergents (Se) et les Nouveaux rebelles (Nr). Nous montrerons ensuite pourquoi ils peuvent être considérés comme des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel et comment ils participent à l'évolution de la gouvernance. Nous détaillerons aussi le processus de Clanification et sa participation à l'innovation par les conflits. Dans le volet Changement, nous montrons que l'adoption de styles de management successifs peut faire évoluer la gouvernance. Nous verrons aussi l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de « changement du changement » au cours duquel les salariés influencent le projet de changement lui-même. Dans le volet Identité, nous décrirons l'identité organisationnelle comme une lame à double tranchant pour le changement, évoquant la dualité de son influence sur l'acceptation du changement. Nous terminerons en détaillant notre conception de la

création d'une nouvelle identité organisationnelle par assimilation des logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité historique.

2.3.1 Volet Résistances

Nous détaillons dans le volet Résistances pourquoi nous qualifions les résistants au changement de parties prenantes de l'apprentissage organisationnel et comment le processus de Clarification participe à la création d'innovation par les conflits qu'il engendre.

- **Les résistants : parties prenantes de l'apprentissage organisationnel**

Dans un premier temps, le rôle de parties prenantes des résistants apparaît dans notre typologie : Oubliés, Suiveurs, Salariés émergents et Nouveaux rebelles. Ainsi, nous définissons les Oubliés comme des salariés qui ne comprennent plus le changement ou qui ne se retrouvent plus en lui. Ce groupe pourrait correspondre aux résistants qui ont été si longtemps critiqués dans la littérature (Thomas et Hardy, 2011 ; Furst et Cable, 2008) et qui ont donné aux résistances au changement une image de frein à la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement (Kotter et Schlesinger, 1979 ; Huy et Mintzberg, 2003). Leurs comportements de résistances pourraient venir de limites personnelles sociales et cognitives – aversion au risque, rigidité cognitive, faible ouverture au changement, schémas conflictuels ou volonté de protection de leurs propres intérêts (Ford et al., 2008 ; Piderit, 2000). Pourtant, dans notre modèle, les Oubliés participent à l'émergence de la période d'ambiguïté et à la baisse de cohésion dans l'organisation. Ils alimentent également les peurs et les conflits qui vont être à l'origine du développement d'apprentissages accompagnés par les Salariés émergents et les Nouveaux rebelles. Nous pouvons donc comparer les Oubliés à des « *whistleblowers* » (au sens de Charreire-Petit et Cusin, 2013), car leurs comportements de résistance vont permettre de révéler des pratiques inadaptées de l'organisation à des personnes qui sont en mesure de remédier à la situation (Near et Miceli, 1985). Ils intègrent donc le groupe des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel en apparaissant comme des révélateurs des pratiques inadaptées. Par ailleurs, le caractère inadapté de ces pratiques peut venir du décalage entre des mesures du projet de changement et la manière dont les Oubliés perçoivent l'identité organisationnelle. Les Oubliés peuvent donc aussi renseigner les managers sur le niveau d'adéquation des mesures à mettre en œuvre avec la logique identitaire dominante de l'entreprise.

De leur côté, les Suiveurs, qui par définition participent au changement avec une faible résistance, sont la cheville ouvrière de la réalisation du changement. Cependant, nous les considérons également comme des résistants dans cette thèse, car leur participation au changement ne sous-entend pas forcément leur implication dans sa réussite (Leach, 2000). Ainsi, il arrive fréquemment que les participants à un projet croient qu'ils n'ont pas de rôle clé dans son succès. Ils se positionnent alors davantage dans le rôle de juge que dans celui de créateur (Leach, 2000) ce qui peut contribuer à expliquer l'apparition de la période d'ambiguïté, la baisse de cohésion du personnel et le développement de conflits entre les clans au sein de notre modèle. Néanmoins, en contribuant aux conflits comportementaux, ils participent aussi à la création de valeur par l'apprentissage (Charreaux, 2004 ; Wirtz, 2005).

Ensuite, les Salariés émergents sont définis comme des salariés qui bénéficient du changement en s'élevant dans la hiérarchie. Ils intègrent aussi le nombre des résistants, car ils n'adhèrent pas totalement à la manière dont le changement est mené. Ils peuvent d'ailleurs contribuer à l'effectif des Nouveaux rebelles dans le cas où ils révisent leurs jugements vis-à-vis de la direction. Cependant, ils font partie des salariés qui ont le pouvoir de remédier aux situations révélées par les Oubliés. En augmentant leur implication et en participant au processus de Clanification, ils vont proposer des ajustements aux aspects injustes, erronés ou irréalistes des décisions managériales (Courpasson et Thoenig, 2008 ; Cintas et al., 2016). Ils participent donc directement à l'apprentissage organisationnel et à l'évolution de la gouvernance en remettant en question les comportements à la suite de l'apparition de la période d'ambiguïté.

Enfin, les Nouveaux rebelles, définis comme des Salariés émergents ayant révisé leur position par rapport à la direction, vont finir par voir l'accentuation du changement comme une menace vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Ils apparaissent dans notre thèse comme des garants de l'intégrité de l'entreprise et nous pouvons les comparer aux « gardiens du changement » décrits par Rondeau et Jacob (2011). Pourtant, une originalité de notre travail de recherche vient du fait que les « gardiens du changement » sont des cadres supérieurs membres d'un comité de pilotage officiel dans les travaux de Rondeau et Jacob (2011) et non des résistants qui émergent progressivement au sein de l'organisation. Nos Nouveaux rebelles constituent donc des garde-fous entre un changement qui respecte l'identité organisationnelle – notamment les valeurs de l'entreprise – et un changement qui va aller trop loin – par exemple, un changement qui va entraîner une perte de cohésion du personnel dans sa quête de

performance et d'efficience. Les Nouveaux rebelles participent aussi pleinement au processus de Clansification qui est à l'origine des apprentissages individuels et organisationnels.

Dans un second temps, un apport théorique de notre thèse est d'avoir analysé les conséquences de l'interaction des quatre groupes de résistants de notre typologie au cours du processus de changement d'une même organisation. Ainsi, l'intégration de ces résistants aux parties prenantes de l'apprentissage organisationnel vient aussi de leur participation à l'évolution de la gouvernance qui peut passer du modèle actionnarial au modèle partenarial pour finir sur le modèle cognitif Charreaux (2002a, 2002b, 2002c). Dans une gouvernance actionnariale, le principal définit les orientations stratégiques de l'organisation et les agents sont chargés de les mettre à exécution. Notre cas montre d'abord un passage à une gouvernance partenariale, caractérisée par un management plus participatif et une communication transparente au sein de l'organisation. Certains salariés acquièrent aussi le droit de participer à la détermination des orientations stratégiques de l'organisation. À plus long terme, les Oubliés, les Suiveurs, les Salariés émergents et les Nouveaux rebelles vont contribuer de manière directe et indirecte à l'apprentissage organisationnel. De ce fait, ils se révèlent donc être des sources de nouvelles opportunités de développement et participent « à la variété de ressources cognitives que chaque membre apporte aux organes de gouvernance » (Toé, 2014, p. 48). Ainsi, nos quatre groupes de résistants peuvent apporter des contributions au processus d'exploration décrit par March (1991). En développant des apprentissages organisationnels et en alimentant les conflits comportementaux, ils participent à la recherche de nouvelles solutions et d'expérimentation ou encore à des prises de risque. L'interaction des quatre groupes de résistants permet donc à l'entreprise de ne pas s'enliser dans la seule consolidation de l'exploitation, qui provoque un apprentissage mutuel. Ce type d'apprentissage favorise la convergence des croyances organisationnelles et individuelles, ce qui rend l'entreprise moins apte à surmonter les crises (March, 1991). Il ressort donc de notre travail de recherche que les résistants au changement répondent aux critères qui les désignent comme des parties prenantes (Freeman, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995) de l'apprentissage organisationnel : 1) ils sont sources de création de nouvelles opportunités de développement, 2) ils participent « à la variété de ressources cognitives que chaque membre apporte aux organes de gouvernance » (Toé, 2014, p. 48), et 3) ils contribuent à la viabilité et à la pérennité de l'organisation en collaborant au processus d'exploration décrit par March (1991).

À notre connaissance, à part celle que nous avons initiée (Boyer, 2017), rares sont les recherches qui ont approfondi le rôle des résistants au changement comme parties prenantes de l'apprentissage organisationnel. En réponse à cette carence théorique, nous avons apporté une contribution à la compréhension de ce processus original à travers une recherche qualitative exploratoire qui avance que les résistants peuvent alimenter l'ambiguïté, la baisse de cohésion et les peurs nécessaires pour une réaction marquée des salariés et leur implication dans l'évolution de l'entreprise. Par ailleurs, un même salarié pourra expérimenter des comportements de résistance différents et changer de type de résistances au cours de sa vie professionnelle, voire en fonction de l'évolution du contexte. De plus, le rôle des résistants dans le processus de Clanification et leurs réactions aux menaces de l'identité organisationnelle ont un caractère majeur aussi bien dans le développement d'apprentissages individuels et organisationnels que dans l'émergence d'une gouvernance cognitive. Même si notre recherche précise que de telles résistances au changement peuvent être rares, leur mise en lumière dans notre étude de cas contribue à étendre la recherche dans ce domaine et ouvre la voie à des études futures.

- **La Clanification : une contribution à l'innovation par les conflits**

Le terme Clanification, que nous employons dans cette thèse pour définir le processus de constitution de clans détaillé dans le chapitre 7 de notre thèse, a été choisi du fait que plusieurs salariés interrogés ont utilisé le mot « *clans* » pour souligner que des groupes de salariés s'étaient individualisés au sein de l'organisation. En effet, leurs logiques et leurs intérêts n'étaient plus tout à fait conciliables avec ceux de l'organisation elle-même, ce qui a mené ces groupes de salariés à se regrouper pour mieux défendre leur conception de l'entreprise. La conceptualisation du processus de Clanification se base sur le concept d'« enclave » (Leeds, 1964 ; Courpasson et al., 2012 ; Douglas, 1992 ; Flanagan et Rayner, 1988 ; Thompson et al., 1990) qui décrit des groupes de résistants qui s'opposent au système de pouvoir établi tout en continuant à agir dans le respect des règles. Ces groupes communiquent explicitement et font émerger des visions alternatives au lieu de simplement saboter les points de vue des autres. Ils mobilisent leurs ressources pour créer des réalignements temporaires des relations de pouvoir et amener le top management à considérer les apports des résistances. Ainsi, dans notre modèle, la Clanification est née en réponse à l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein d'une identité organisationnelle forte. Les dissonances qui en ont découlé, ajoutées à l'ambiguïté, à la baisse de cohésion, aux peurs des salariés et aux menaces perçues vis-à-vis de l'identité organisationnelle ont fait émerger

des comportements de résistances et d'implication des salariés dans le but de trouver des solutions pour sortir de cette situation difficile. L'apparition au sein du personnel de clans aux logiques et aux intérêts difficilement conciliables a mené à l'émergence de conflits dont l'ampleur a favorisé le développement d'apprentissages individuels et organisationnels jusqu'à aboutir à l'avènement d'une gouvernance cognitive. Notons que le style de management adopté par le dirigeant dans ce contexte participe favorablement à l'avancement de ce processus subtil. Ainsi, le « leadership démocratique » choisi (au sens de Lewin, Lippitt et White, 1939) a permis aux salariés de s'exprimer avec la liberté nécessaire à l'augmentation de leur implication dans l'évolution de l'entreprise pour pouvoir tirer toute l'expérience des conflits entre les clans.

Il conviendra de poursuivre l'étude du processus de Clanification, ce que nous nous proposons de faire à la lumière de la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) dans de prochains travaux de recherche. En effet, selon la théorie des conventions, l'émergence de « principes supérieurs » propres à chaque groupe détermine ce qui a de l'importance et ce qui n'en a pas au sein du groupe. Par ailleurs, l'apparition de comportements propres à chaque groupe va se rapprocher d'un tel principe supérieur ou s'en éloigner. Il s'agira donc d'employer la théorie des conventions pour mieux comprendre l'évolution des comportements des clans et leurs conséquences pour l'organisation.

2.3.2 Volet Changement

Dans le volet Changement, nous montrons comment l'adoption de styles de management donnant progressivement plus de responsabilités aux salariés peut faire évoluer la gouvernance. Nous discutons également de l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de « changement du changement » au cours duquel les salariés influencent le projet de changement lui-même.

- **Adopter des styles de management pour faire évoluer la gouvernance**

Dans notre cadre conceptuel, nous avons détaillé trois styles de leadership différents (Lewin, Lippitt et White, 1939 ; Allard-Poesi, 2002) : les leaderships autoritaire, démocratique et permissif. Nous avons vu également que l'adoption d'un leadership démocratique permet de conduire le changement par consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997) ce qui suppose une coopération entre les parties prenantes du changement pour décider des objectifs et des moyens disponibles pour déployer le changement.

Pourtant, nous avons observé dans le cas Saphir que les styles de management adoptés par les DG-1 et DG-2 sont plus proches du leadership autoritaire qui, à long terme, entraîne des tensions, des affrontements et des rapports de force qui ne favorisent pas une réelle capacité à changer de l'organisation (Lewin, Lippitt et White, 1939). Nous avons d'ailleurs mis en évidence ces tensions et ces affrontements qui ont été alimentés par les dissonances nées de l'intégration renforcée des nouvelles logiques identitaires et qui ont atteint leur paroxysme au début du mandat du DG-3. En effet, le style de management de ce dernier se situe entre le « manager consultatif » et le « manager participatif » (Likert, 1961) ce qui rapproche son leadership davantage du leadership démocratique. En donnant plus de liberté aux salariés, qui avaient connu deux mandats successifs caractérisés par un leadership à dominance autoritaire, le DG-3 a hypertrophié les tensions et les rapports de force restés plus ou moins silencieux jusque-là.

Cependant, même si le leadership du DG-3 a ainsi favorisé les peurs des salariés, d'autant plus qu'ils ont perçu des menaces vis-à-vis de l'identité organisationnelle, la succession des styles de management des DG-1, DG-2 et DG-3 a également permis l'évolution de la gouvernance de l'entreprise qui est passée d'une gouvernance à dominante actionnariale – pendant le mandat du DG-1 – à une gouvernance partenariale – au cours de la direction du DG-2 – pour arriver à une gouvernance cognitive émergente dans le mandat du DG-3.

Nos résultats suggèrent donc que l'adoption d'une succession de styles de management par le dirigeant peut amener la gouvernance de l'entreprise à évoluer vers une gouvernance cognitive telle que définie par Charreaux (2002a, 2002b, 2002c). Ainsi, le style de management de type « manager autoritaire exploiteur » (Likert, 1961), accompagné d'une gouvernance essentiellement actionnariale, a permis dans notre cas de créer une identité organisationnelle forte en amont du changement organisationnel radical. C'est sur cette même identité forte que le DG-2 s'est ensuite appuyé pour lancer le changement radical avec un style de management oscillant entre le « manager autoritaire paternaliste » et le « manager consultatif » et qui a permis le développement d'une gouvernance partenariale. Bien qu'il ait ensuite largement contribué aux dissonances nées de l'intégration des nouvelles logiques identitaires, c'est ensuite le style de management – variant entre le « manager consultatif » et le « manager participatif » – du DG-3 qui a fourni un terrain favorable à l'émergence d'une gouvernance cognitive.

Nous avons vu dans nos résultats que l'évolution de la gouvernance de l'entreprise jusqu'à une gouvernance cognitive a permis à l'organisation de se rapprocher de l'idéal-type d'organisation apprenante (Senge, 1990) caractérisé par le fait que « les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble ». L'organisation apprenante cherche donc notamment à dépasser les jeux de pouvoir qui dominant souvent dans les organisations traditionnelles, et c'est ce processus de dépassement des jeux de pouvoir que nous avons observé à la Saphir au cours du mandat du DG-3. Ainsi, à travers nos résultats, nous voyons comment l'alternance de styles de management, qui ont progressivement donné plus de liberté et de responsabilités aux salariés, a pu consolider la variété d'apprentissages ayant lieu dans l'organisation et que nous avons observés à travers des apprentissages individuels et organisationnels.

Notre travail de recherche fait donc le lien entre les styles de management, l'évolution de la gouvernance et l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels pouvant faire cheminer l'organisation vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

- **Compréhension du « changement du changement » par les salariés**

L'analyse de nos résultats développe une autre notion et nous permet de mieux la comprendre. Il s'agit du « changement du changement » que nous avons abordé dans notre cadre conceptuel à travers les travaux de Balogun et Johnson (2004). Ces auteurs ont suggéré qu'en période de changement imposé par le top management, les managers intermédiaires jouent le rôle d'agents du changement via des opérations de *sensemaking* (au sens de Weick, 1979) : à travers diverses interactions sociales, ils influencent alors le projet de changement lui-même et la signification qui lui est attribuée en l'absence du top management. C'est ce que nous observons dans le cas étudié. En effet, après avoir forcé l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein de l'entreprise, le dirigeant a provoqué des dissonances avec le contexte et l'identité organisationnelle historique qui ont abouti à une période d'ambiguïté, à des comportements marqués de résistance et à une baisse de cohésion du personnel. Nécessité faisant loi, les peurs des salariés et les menaces perçues de l'identité organisationnelle ont ensuite mobilisé le personnel qui s'est impliqué dans l'évolution de l'entreprise pour influencer le projet de changement lui-même – ce comportement a été favorisé du fait du leadership démocratique adopté par le dirigeant.

Notre travail de recherche suggère donc l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de « changement du changement ». Par son interaction avec les nouvelles logiques identitaires intégrées avec le changement, elle influence la manière dont les salariés vont ensuite réinterpréter le changement à mener. Notre analyse complète celle qui a permis de donner à l'identité organisationnelle le rôle de schéma interprétatif influençant le *sensemaking* (Rondeaux et Pichault, 2012). Dans notre cas, elle a le pouvoir de modifier directement le changement du fait de son influence sur les processus cognitifs des salariés.

Par ailleurs, du fait que le « changement du changement » se produise à d'autres niveaux hiérarchiques que celui qui est à l'origine du processus, notre recherche met l'accent sur l'importance pour les managers de considérer les niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel pour mener un changement organisationnel. Considérer les perceptions d'autres niveaux hiérarchiques permet d'augmenter le niveau de conscience de l'entreprise et de son contexte de développement. Ainsi, une meilleure analyse de la situation est possible et les projets du changement peuvent devenir plus pertinents à la fois du point de vue interne (salariés, organisation) et du point de vue externe (actionnaires, institutions).

Ce constat peut être comparé à ce qui a fait la différence entre Napoléon et les forces austro-russes de l'empereur François II du Saint-Empire et de l'empereur russe Alexandre I^{er} à la bataille d'Austerlitz. Non seulement Napoléon avait une connaissance poussée des théories pour mener bataille mais sa connaissance intime du terrain lui a permis d'imposer son plan à ses ennemis et de sortir victorieux du combat. Le « changement du changement » pourra être accompagné par des managers qui accepteront que le projet de changement doive être challengé par les salariés (Ford et al., 2008). Leur rôle sera alors de tenter de concilier les conceptions du changement des salariés avec celle du top-management pour mieux ajuster le changement.

2.3.3 Volet Identité

Le volet Identité détaille l'influence de l'identité organisationnelle sur le changement. Plus les mesures liées au changement seront en adéquation avec l'identité et plus les salariés mettront en œuvre le changement sans résistance. Cependant, si le niveau d'adéquation des mesures avec l'identité diminue, les résistances au changement vont augmenter. Nous développerons également notre conception de la création d'une nouvelle identité organisationnelle par assimilation des logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité historique.

- **L'identité : une lame à double tranchant pour le changement**

Nos résultats contribuent à développer une nouvelle approche de l'identité organisationnelle. Longtemps laissé de côté dans les recherches en sciences de gestion du fait des difficultés à l'« opérationnaliser » (Oliver et Roos, 2006), ce concept correspond pourtant à « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation » (Albert et Whetten, 1985). Par ailleurs, son lien avec le développement des résistances au changement comme mécanismes de défense de l'organisation (Brown et Starkey, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Lakhdhar, 2014) en fait un concept central de notre thèse.

Grâce à l'étude de Rondeaux et Pichault (2012) qui envisage l'identité organisationnelle comme une boussole pour comprendre l'intégration de nouvelles logiques identitaires dans une organisation à identités hybrides, nous avons pu utiliser ce concept comme un outil théorique de choix pour guider notre analyse du changement radical. Ainsi, notre étude de cas met en lumière un comportement original des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle historique. Dans un premier temps, les mesures du dirigeant pour mener le changement radical respectent cette dernière et, malgré l'ampleur du changement à mener, les salariés opposent de faibles résistances au projet de changement et participent pleinement à l'évolution de l'entreprise et à la construction de sens qui s'ensuit. Ce faisant, ils contribuent au changement de l'organisation et au changement de la gouvernance bien que le nombre et l'ampleur des changements à conduire simultanément soient considérables. Cette observation ne va pas dans le sens de l'étude de Collerette (2008) qui soutient que des changements « trop nombreux » et « trop gros » ont de minces chances de réussite. Dans notre thèse, nous concluons que ce n'est pas tant le nombre ou l'ampleur des changements à mener qui influence les chances de réussite mais leur adéquation avec l'identité organisationnelle historique perçue par les salariés et, par voie de conséquence, le sens qu'ils trouvent dans les changements à mener.

Ainsi, dans un second temps décrit dans le chapitre 6 de notre thèse, les nouvelles logiques identitaires que le dirigeant souhaite intégrer à l'organisation ont un niveau d'adéquation plus faible avec l'identité organisationnelle historique. Il s'ensuit l'émergence de dissonances entre ces logiques, le contexte de développement de l'entreprise et l'identité organisationnelle historique. Du fait de ces dissonances, qui vont se traduire par le basculement de l'organisation dans une période d'ambiguïté caractérisée par des comportements marqués de résistance, une baisse de cohésion du personnel et l'émergence de peurs parmi les salariés,

nous pouvons voir l'identité organisationnelle comme une lame à double tranchant pour le changement : si les mesures pour conduire le changement respectent l'identité, elles seront largement suivies par les salariés mais, dès qu'elles ne seront plus en adéquation avec l'identité, elles mèneront à des dissonances qui pourront aller jusqu'à la remise en cause définitive du changement.

Il ressort de notre thèse au moins trois couples de concepts qui influencent les résistances des salariés. Comme Huy et al. (2014), nous constatons que des réactions émotionnelles et des jugements de légitimité positifs des salariés vis-à-vis du dirigeant vont diminuer les résistances qu'ils opposeront au changement. En complément de cette théorie, nous avons souligné que l'adéquation des mesures liées au changement avec l'identité organisationnelle historique, qui s'ajoute au sens que les salariés trouvent à ces mesures, va également diminuer les résistances au changement. De plus, la diminution de l'écart entre les perceptions et les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle, dans le processus d'identification organisationnelle (Foreman et Whetten, 2002), favorisera une faible résistance au changement. Le processus d'identification organisationnelle revêt donc une importance capitale dans la manière dont les salariés se comportent et s'impliquent dans le changement et l'influence à double tranchant de l'identité organisationnelle sur le changement gagnera à être développée dans des recherches complémentaires.

- **Créer une nouvelle identité organisationnelle par assimilation des logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité historique**

Comme nous l'avons souligné dans notre cadre conceptuel, nous concevons l'identité organisationnelle comme un hybride comprenant la logique identitaire dominante et des logiques identitaires alternatives (Rondeaux et Pichault, 2012). Dès lors, elle regroupe des perceptions diversifiées de ce qui est central et distinctif dans l'organisation (ses valeurs, ses principes de fonctionnement). Pourtant, la logique identitaire dominante décrite par Rondeaux et Pichault (2012) provient du sommet de l'organisation alors que celle de la Saphir correspond à l'identité organisationnelle historique qui s'est ancrée dans les esprits des salariés pendant près de vingt ans. Ainsi, dans le cas Saphir, les logiques identitaires alternatives sont développées par le top-management et doivent trouver de la légitimité vis-à-vis de l'identité organisationnelle historique portée par le personnel. Par voie de conséquence, le processus traditionnel alternant *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991) et *sensemaking* (Weick, 1995) pour faire évoluer l'identité organisationnelle est plutôt remplacé, dans le cas

Saphir, par un mécanisme similaire à la comparaison identitaire de Foreman et Whetten (2002). Les salariés cherchent donc non seulement à réduire les dissonances entre les logiques identitaires en présence mais également à réduire l'écart entre leurs perceptions de l'identité organisationnelle et leurs attentes vis-à-vis de celle-ci.

Il s'ensuit un processus complexe dans lequel l'implication grandissante des salariés dans le changement de l'organisation produit une assimilation progressive des logiques identitaires alternatives proposées par le sommet stratégique à la lumière de l'identité organisationnelle historique. C'est une forme de réappropriation des logiques identitaires alternatives qui vise à atteindre les deux objectifs cités précédemment (réduction des dissonances et de l'écart entre perceptions et attentes). Ainsi, les apports pour l'organisation des logiques identitaires alternatives passeront par le filtre de l'identité organisationnelle historique, autrement dit les salariés chercheront à identifier ce que les logiques alternatives apportent d'adéquat à leur entreprise tout en respectant l'authenticité de leur organisation.

Nous décrivons ici la formulation au sein du personnel d'un projet identitaire polyphonique (Rondeaux et Pichault, 2012) auquel participe le processus de Clonification que nous avons mis en lumière dans notre thèse. Ce projet identitaire polyphonique invite le sommet stratégique à éviter la tentation du refuge de la pensée unique, c'est-à-dire couler tous les membres de l'organisation dans le même moule identitaire, mettant ainsi à mal les capacités à innover de l'entreprise. La démarche polyphonique consiste au contraire « à faire coexister de façon harmonieuse les différents piliers de sens sur lesquels se construit l'identité organisationnelle » (Rondeaux et Pichault, 2012, p. 70). Pour cela, il s'agit pour les managers de jouer un rôle de maïeuticiens en suscitant un *sensemaking* issu d'échanges interpersonnels et d'une réappropriation du plan stratégique de l'organisation par les salariés.

3. Implications managériales

Inscrite dans le domaine des sciences de gestion, notre thèse propose des implications managériales qui font partie des apports de ce travail de recherche. En effet, si les sciences de gestion ont l'objectif de générer des connaissances sur les réalités organisationnelles, leur légitimité vient également de l'application pratique de ces savoirs dans la gestion et l'excellence des organisations (Lassègue, 2003 ; Perez, 1998). Ainsi, selon Wacheux (1996), la recherche en gestion se doit d'offrir aux managers des éléments de compréhension et des

moyens d'action vis-à-vis de leur organisation et de ses membres. En ce sens, elle se rapproche des sciences appliquées et de l'action finalisée qui cherchent à atteindre des objectifs pratiques.

Notre thèse aura permis de mieux comprendre le changement organisationnel radical, non seulement à travers une approche mettant en exergue le rôle des résistants dans l'apprentissage de l'organisation, mais également en se focalisant sur l'influence centrale de l'identité organisationnelle dans la conduite du changement. À travers notre discussion et notre modèle, nous avons fait apparaître l'influence des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique dans l'évolution de l'organisation ainsi que celle de la période d'ambiguïté qui ouvre l'organisation sur un nouveau cadre de référence. L'impact des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux est aussi discuté dans nos apports théoriques. Si l'ensemble de ces perturbations a abouti dans le cas de la Saphir à l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels, ajoutée à une gouvernance cognitive, elles peuvent également provoquer la remise en cause définitive du changement (voir par exemple le cas décrit par Huy et al., 2014).

Nous nous proposons donc de tirer profit de l'expérience que nous avons acquise en vivant le changement à la Saphir et en l'analysant ensuite dans le cadre de notre thèse pour proposer des actions et des interventions aux managers dans l'objectif d'améliorer leurs pratiques pour une meilleure conduite du changement. Nos recommandations prendront la forme de dix implications managériales que nous allons maintenant détailler.

- **Accompagner le changement à travers un comité dédié à cette mission**

Du fait de notre expérience managériale et de notre étude de la Saphir sur une période de cinq ans environ, nous proposons aux managers de créer un *comité de suivi du changement* pour accompagner le changement dans une organisation. Il s'agira de considérer l'ampleur de ce changement avant de créer ce type de comité – car il sera pertinent surtout dans le cas de changements organisationnels radicaux – et d'allouer plus ou moins de ressources humaines et de temps homme à la gestion de ce comité selon la nécessité.

Le principe du comité de suivi du changement est de créer un espace-temps dans lequel les salariés et les managers pourront échanger sur le changement. Le comité offre également l'avantage de circonscrire à une structure dédiée les comportements qui pourraient être jugés

contre-productifs à l'extérieur de ladite structure. En effet, le comité laissera la parole aux salariés sans juger de leurs propos. Comme au début d'un brainstorming, il s'agira de permettre à chaque salarié d'exprimer ses idées sans chercher à les contredire ou même à y apporter une réponse. À ce stade, l'important sera de collecter l'information tout en laissant libre cours aux émotions des salariés qu'elles soient positives ou négatives. Le ou les managers présents joueront le rôle de facilitateur du processus d'expression des salariés, en relançant par des questions ouvertes, en veillant à ce que chacun puisse s'exprimer et en gérant la prise de notes des idées qui seront émises.

Le comité de suivi du changement débutera par un bilan effectué par le ou les managers présents sur l'avancement du changement organisationnel conduit par l'entreprise. La parole sera ensuite donnée aux salariés qui voudront réagir ou qui voudront porter à l'attention de la direction une ou plusieurs remarques liées au changement. Il pourra s'agir de problématiques à résoudre, de solutions possibles à des problématiques données, de questions qu'ils se poseraient et auxquelles ils n'auraient pas trouvé de réponse.

Le comité de suivi proposera à la fin de ses réunions un bilan des problématiques soulevées, des solutions potentiellement proposées et des remarques évoquées avant de donner une visibilité sur les suites qui seront données à ces éléments. Certaines remarques peuvent ne déboucher sur aucun projet concret mais l'important sera de le souligner auprès des salariés pour que chaque proposition fasse au moins l'objet d'un traitement et d'une réponse. L'objectif est non seulement de consolider la relation entre les salariés et les managers dans le processus de traitement du comité de suivi, mais également de baser les ajustements du changement sur le travail des managers couplés au travail des salariés eux-mêmes. Ainsi, si des projets sont mis en place à la suite de réunions du comité de suivi, ils ne seront pas seulement les propositions du top-management ou des managers intermédiaires, ils seront un hybride entre les réflexions de chaque niveau hiérarchique.

Nous n'avons pas l'ambition, à travers ces préconisations, d'empêcher le développement des problématiques liées au changement qui ne manqueront pas d'arriver. Notre objectif est surtout de créer un organe à l'intérieur de l'entreprise qui invitera les salariés à régler ces problématiques dans la cohésion ou à informer chacun d'entre eux des efforts qui sont faits pour trouver des solutions, notamment avec un état d'avancement détaillé des projets. Ainsi, nous canalisons les forces de l'organisation non pas dans le but de réprimer l'apparition de

problématiques mais dans celui de rendre le traitement de ces problématiques constructif et structurant pour l'entreprise et pour les salariés.

Le fonctionnement du comité de suivi du changement sera consommateur du temps des managers et des salariés qui pourrait être employé à d'autres projets urgents et importants. Pourtant, dans une volonté de gestion proactive des problématiques liées au changement en amont de leur apparition, ce temps servira à la fois à alimenter la cohésion du personnel et à limiter les conséquences potentiellement néfastes de ces problématiques – nous suivons ainsi une réflexion de W. Churchill qui disait : « Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge ».

Nous soulignons cependant l'importance de ne pas généraliser l'utilisation du comité de suivi du changement à tous les processus de conduite du changement ou même à toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. En effet, le risque serait de transformer rapidement ce comité en « usine à gaz ». Le comité de suivi du changement a surtout l'intérêt de laisser s'exprimer les résistants au changement pour que leurs comportements se traduisent par un apprentissage potentiel pour l'organisation. Ainsi, au lieu de laisser les résistants s'exprimer à l'insu des managers pour saper les efforts du changement, ils seront invités régulièrement – la fréquence de convocation dépendra des dirigeants, des managers et de l'organisation – à venir s'exprimer ouvertement sur le changement et ses dérives/avantages pour l'entreprise.

L'objectif du comité de suivi est de faire de chaque salarié une partie prenante du changement et un porte-parole des actions menées par le comité pour soulever d'autres questionnements au sein du personnel n'ayant pas encore participé au comité de suivi. Par voie de conséquence, le comité permettra de créer un élan de réappropriation au sein du personnel pour que le projet de changement ne soit pas seulement l'affaire de quelques-uns mais la priorité de tous.

- **Informers les salariés régulièrement des problématiques traversées**

La communication verbale en face-à-face, en petits groupes ou en plus grande assemblée apparaît aussi essentielle dans le changement pour transmettre de l'information que pour consolider la cohésion du personnel (Collerette, 2003a) – mise à rude épreuve dans les changements radicaux (Huy et al., 2014). En basant notre préconisation sur l'observation des

assemblées plénières de la Saphir, nous proposons l'organisation de réunions régulières pour informer les salariés des problématiques traversées par l'entreprise au cours du changement.

Il s'agit de favoriser le regroupement du personnel dans son intégralité (quand cela est possible) ou du moins en nombre suffisant pour que chaque groupe du personnel soit représenté de manière significative. Le principe n'est pas seulement de regrouper le personnel, c'est aussi l'occasion de montrer que le top-management et les managers intermédiaires sont présents pour accompagner l'entreprise et ses salariés dans le changement en cours.

Ce regroupement offre également l'avantage de constituer un moment qui peut être convivial si des moyens sont mis en œuvre pour le souligner. Il ne s'agit pas de créer une nouvelle charge pour l'entreprise – surtout dans un contexte de restriction budgétaire – en proposant un cocktail à l'ensemble du personnel à l'occasion d'une réunion mensuelle. C'est surtout l'attitude décontractée du top-management et des managers intermédiaires qui peut inviter à la convivialité. L'objectif n'est pas de taire les problématiques ou de donner l'impression que l'entreprise ne traverse pas un moment difficile. Ces réunions sont plutôt l'occasion de laisser la pression à l'extérieur et de permettre à chaque salarié de « souffler un moment » avant de reprendre les efforts du changement quand il regagnera son poste.

Ainsi, ces réunions régulières pourront être une sorte de soupape pour les pressions associées au changement. Complémentaires du comité de suivi du changement, elles présenteront les résultats des ajustements proposés par les salariés et leurs implications pour l'entreprise. Il ne sera pas nécessaire que les ajustements proposés soient majeurs pour l'organisation : le simple fait de voir que leurs propositions sont écoutées et qu'elles mènent à des projets concrets au sein de l'entreprise suffira souvent à confirmer aux salariés qu'ils sont des membres importants de la réussite de leur entreprise.

Cette préconisation n'est pas une tentative de manipulation de l'opinion des salariés dans le but d'obtenir leur implication dans le changement. Il s'agit plutôt d'une initiative pour montrer l'implication du top-management et des managers intermédiaires dans le changement et pour soigner leur relation avec l'ensemble du personnel dans un objectif d'efficience.

- **Reproduire les trois périodes étudiées à la Saphir dans une autre entreprise**

Dans notre thèse, nous avons étudié une organisation en analysant trois périodes qui correspondent aux mandats de trois directeurs généraux qui se sont succédés et qui ont amené l'identité organisationnelle de l'entreprise à évoluer progressivement. Ce faisant, la société étudiée a avancé dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Elle n'est pas devenue une organisation apprenante à part entière – car cet état reste un idéal-type qu'il n'est peut-être même pas possible d'atteindre – mais la Saphir a progressé vers cet objectif.

Pourtant, le lecteur serait en droit de se demander si ce cas unique peut être reproduit dans une autre entreprise, d'autant que le contexte de développement de la Saphir est assez particulier. Nous considérons les mandats des trois directeurs généraux successifs comme trois styles de management couplés à trois modes de gouvernance qui peuvent être adoptés par un seul dirigeant. Il ne s'agit donc pas de considérer uniquement la succession de trois dirigeants à la Saphir mais ce qu'ils ont apporté à l'organisation dans son apprentissage.

Ainsi, en fonction de l'état d'avancement du cheminement de son organisation vers l'idéal-type d'organisation apprenante, un dirigeant d'entreprise peut amener l'ensemble des salariés à se mettre d'accord autour d'un projet d'entreprise commun en adoptant un style managérial « autoritaire exploiteur » (Likert, 1961) et une gouvernance actionnariale. Avec le temps – et cela peut varier d'une organisation à l'autre –, l'identité organisationnelle va se cristalliser autour de ses efforts pour la modeler, et les salariés vont finir par apprendre à se comporter en réaction à son style managérial. Ensuite, un style « autoritaire paternaliste » (Likert, 1961) et une gouvernance partenariale aideront ce même dirigeant à créer les conditions nécessaires à la prise de responsabilité d'un comité de direction élargie à créer et à l'apparition de Salariés émergents dans l'organisation. La validation de cette étape est nécessaire avant d'adopter un style « consultatif » (Likert, 1961) et une gouvernance cognitive qui vont permettre à l'organisation de trouver progressivement un équilibre entre les quatre types de résistants au changement décrits dans cette thèse. Cet équilibre est nécessaire pour que l'entreprise puisse continuer son chemin vers l'idéal-type d'organisation apprenante et l'ensemble des résistants pourra abreuver la capacité d'innovation et d'apprentissage de l'entreprise dans cet objectif.

Quand l'équilibre des forces en présence commencera à se trouver avec les quatre types de résistants, le dirigeant devra être capable de se mettre en retrait et d'accorder « une marge de liberté importante » pour que « de nouvelles façons de penser surgissent et se développent

continuellement » et que « les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble » (Senge, 1990). L'entreprise en tant que construit social (Charreaux, 2002a, 2002b) pourra alors continuer à suivre son évolution vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

- **Utiliser le *sensegiving* à bon escient dans la communication avec les salariés**

Nous avons vu dans cette thèse l'importance pour la direction de donner du sens aux événements pour mieux conduire le changement. Cependant, il est nécessaire d'utiliser le *sensegiving* à bon escient dans la communication avec les salariés. Pour rappel, le *sensegiving* est défini comme un « processus qui vise à influencer la construction de sens et le sens construit par les autres vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle » (Gioia et Chittipeddi, 1991, p. 442).

Ainsi, le *sensegiving* apparaît dans la conduite du changement comme une forme de création de bornes qui permettent aux dirigeants et aux managers d'indiquer aux salariés les menaces et les opportunités que représente tel ou tel événement. Ces repères sont décrits avec les perceptions des dirigeants ou des managers et peuvent influencer les perceptions et le *sensemaking* des salariés, mais ils offrent un regard sur une situation et sa portée pour l'organisation. Par voie de conséquence, ils participent à diminuer la confusion des salariés dans la période d'ambiguïté qui ne manquera pas d'arriver au cours des changements radicaux.

Une question reste entière : est-ce que le fait de diminuer la confusion des salariés peut remettre en question le processus d'apprentissage décrit dans cette thèse ? Le *sensegiving* employé dans la communication avec les salariés pourrait alors avoir des conséquences négatives dans la progression de l'organisation vers l'idéal-type d'organisation apprenante. Pourtant, nous partons du principe que l'encadrement de la confusion est plus avantageux que le fait de la laisser augmenter sans aucun contrôle. Nous avons vu notamment dans nos résultats que l'augmentation de la confusion peut mener à une baisse de cohésion au sein du personnel (tableau R18) ce qui ne favorise pas la poursuite du changement. Par contre, développer une intolérance envers la confusion n'est pas non plus constructif, car c'est un passage essentiel à l'apprentissage (Piaget, 1971). Il s'agit donc de trouver un équilibre dans la gestion de la confusion au sein de l'organisation et la préconisation suivante peut y aider.

- **Appliquer les principes du paradoxe de Stockdale à la conduite du changement**

Plusieurs fois au cours de la période où nous avons été présents à la Saphir (2012-2016), nous avons vécu des moments où la direction choisissait d'informer les salariés d'une situation problématique sans pour autant proposer des solutions à cette situation. À travers ces séances d'information, la direction respectait la volonté de transparence qu'elle avait régulièrement affichée devant les salariés. Cependant, il y avait des conséquences souvent négatives, notamment sur le moral du personnel, à l'informer d'une situation à laquelle même la direction n'avait pas trouvé de solution et pour laquelle aucun projet n'était proposé.

Pour préserver le moral du personnel, qui apparaît fondamental pour l'accomplissement du changement (Collerette, 2003b), le paradoxe de Stockdale décrit par Collins (2001, 2009) nous est apparu des plus intéressants. Collins (2001, 2009) décrit dans son ouvrage la période pendant laquelle l'amiral Jim Stockdale, dont le nom a inspiré la conception du paradoxe, a été prisonnier dans le camp « Hanoi Hilton » au cours de la guerre du Vietnam. Torturé plus de vingt fois durant ses huit années d'emprisonnement (1965-1973), Jim Stockdale n'avait aucune idée du temps que durerait cet emprisonnement et de ce qu'il subirait au cours de cette période. Il a observé pendant ces huit années les comportements de ses codétenus qui se voulaient optimistes et qui répétaient régulièrement : « vous verrez, nous passerons le prochain Noël dans nos familles aux États-Unis ». Mais un nouveau Noël arrivait et ils étaient toujours prisonniers des Vietnamiens. Ils reprenaient inlassablement le même discours et le nouveau Noël arrivait, identique au précédent. C'est ainsi que les optimistes étaient les premiers à perdre progressivement espoir et à baisser les bras.

Le paradoxe de Stockdale peut se résumer de la manière suivante : au lieu de chercher à rester optimiste, mieux vaut conserver la foi tout en affrontant la réalité en face (Collins, 2001). Ainsi, au lieu de chercher à encourager ses codétenus en se montrant optimiste, Jim Stockdale n'a jamais nié la dureté de la réalité qu'ils vivaient. Cependant, il a cherché à développer au quotidien tous les moyens possibles pour garder en tête la certitude qu'ils seraient un jour secourus et libérés par les leurs. Chaque jour qu'il a vécu au camp, il a imaginé de nouveaux projets concrets pour montrer son soutien et le soutien de ses codétenus à ceux qui en avaient le plus besoin. Il a été à l'origine d'un mouvement de solidarité qui s'est fortement ancré au sein du camp de prisonniers pour les aider à tenir jusqu'au bout.

De la même façon, nous encourageons les dirigeants et les managers à suivre la méthode adoptée par l'amiral Jim Stockdale pour préserver le moral des salariés. Au lieu de chercher à rester optimiste ou à diminuer la dureté de la réalité vécue, il s'agira d'orienter les énergies de chacun à la recherche de moyens pour tenir jusqu'à ce que l'entreprise se redresse ou que le changement soit accompli.

- **Créer des modules de formation dédiés à la compréhension de la période de crise**

Cette recommandation s'adresse aux entreprises de formation en entreprise. Nous avons vu l'importance du *sensemaking* des managers face aux comportements des salariés – ce sont eux qui vont qualifier de résistance un comportement ou un autre (Ford et al., 2008) – et également que le fait d'encourager une culture tournée vers l'apprentissage continu dans une entreprise peut faciliter le changement radical qu'elle vit (Brown et Starkey, 2000) et la faire progresser dans son cheminement vers l'idéal-type d'organisation apprenante (Senge, 1990).

Ainsi, nous recommandons la création de modules de formation dédiés à la compréhension du *sensemaking* dans le changement et de la période de crise qu'il contient. Ces modules viseront notamment à accompagner le développement des résistances au sein de l'organisation pour qu'elles participent à l'apprentissage organisationnel au lieu de contribuer trop fortement à la confusion.

Nous encourageons les formateurs à privilégier les jeux de rôles (Susskind et Schenk, 2014) dans ces modules, pour augmenter l'engagement des parties prenantes dans le changement (Fougère, 2010). Les jeux de rôles permettront non seulement de mettre en situation les destinataires des formations mais ils contribueront également au savoir-être de ces derniers qui est essentiel – notamment dans le cas des managers – dans les problématiques qu'ils ne manqueront pas de traverser au cours d'un changement organisationnel radical.

- **Organiser des moments conviviaux pour augmenter la cohésion**

Bien que cette recommandation puisse paraître triviale, le choix d'organiser des moments conviviaux (repas rassemblant l'ensemble des salariés, fête de Noël en entreprise, partage d'une galette des rois avec le personnel, etc.) par l'entreprise vivant un changement radical est souvent considéré par la direction comme une perte de temps, d'argent et/ou d'image de sérieux (Collerette, 2003a).

Ainsi, la direction préférera optimiser le temps des salariés et son budget pour les consacrer à l'avancement du changement plutôt que de « perdre du temps » dans des moments conviviaux qui ne feraient pas avancer les projets en cours. Pourtant, l'objectif des moments conviviaux n'est pas de contribuer directement à la réalisation des projets liés au changement mais plutôt de consolider la cohésion des salariés dans la période de crise et les moments de confusion qu'ils ne manqueront pas de vivre. Nous avons vu dans cette thèse que la perturbation de la cohésion du personnel peut avoir des conséquences dramatiques pour la conduite du changement.

Pour illustrer cette recommandation, notons que les salariés interrogés dans cette thèse ont évoqué l'importance d'une association sportive interne qui a permis aux salariés de côtoyer leurs managers dans un tout autre contexte que celui du travail. Ils nous ont confié combien cela leur a permis de diminuer les tensions avec les supérieurs hiérarchiques en jouant tout simplement avec eux au football. L'objectif n'était plus de répondre aux pressions qu'ils leur mettaient dans le but d'accomplir le changement mais simplement de jouer ensemble sans considérer sa place dans l'organigramme et de donner leur meilleur de soi-même.

Les moments conviviaux pourront ainsi contribuer à la cohésion sociale qui nous paraît essentielle dans le changement. De multiples initiatives pourront être lancées en vue de forger une identité commune et de consolider la cohésion (Pichault, 2013, p. 21) : des rites de socialisation, le parrainage des nouveaux entrants, des événements festifs, une mise en avant des signes d'appartenance, l'organisation d'activités « hors les murs » destinées à souder les équipes, etc. L'objectif poursuivi est de sortir des pressions liées au changement radical et de rappeler au personnel et aux managers que les liens qui les unissent ont aussi de l'importance dans la bonne conduite du changement.

- **Créer des espaces de partage d'expérience**

La création d'espaces de partages d'expérience (Detchessahar, 2011) nous paraît importante pour mieux mener le changement organisationnel radical. L'objectif est d'amener les résistances des salariés à évoluer en résistances structurantes pour l'organisation et de favoriser l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels.

Dans ces espaces, les salariés seront invités à échanger sur leurs expériences du changement. Comment ils le vivent, ce qu'ils en pensent, ce qu'ils tirent comme enseignements, les

nouvelles compétences qu'ils créent en conséquence, les opportunités qu'ils voient dans les situations qu'ils traversent, etc.

La mise en œuvre de cette recommandation peut amener les salariés à progresser plus rapidement dans leur processus de deuil (Bareil, 2004 ; Kets de Vries, 2006). En effet, le partage d'expérience peut les amener plus rapidement à se remettre du choc (Bareil, 2004) et de la peur (Kets de Vries, 2006) ressentis dans les premières étapes du changement. La confusion qui en découle peut avoir de multiples conséquences émotionnelles et comportementales : perte de motivation et de satisfaction, humeur changeante et asthénie, stress et sentiment de ne plus pouvoir faire face à la situation (Manoukian, 2009). Ces états psychiques peuvent même mener le salarié à une série de névroses du travail – burn-out, alcoolisme de défense, sentiment d'étrangeté, crise d'angoisse (Sivadon, 1957).

Ainsi, la création d'espaces de partage d'expérience pourrait créer des éléments de soutien psychologique pour aider les salariés à surmonter leurs doutes (St-Jean et Jacquemin, 2012). Il conviendra de ne pas pour autant transformer l'entreprise en cellule de crise psychologique mais plutôt de l'inviter à adopter des bonnes pratiques pour consolider la cohésion sociale (Gautier et Husser, 2013). En effet, « la cohésion sociale favorise une intelligence collective qui s'avère être une source de création de richesses plus efficace et plus durable que l'allocation des ressources par le jeu du marché » (Ostrom, 1990 ; Dacheux et Goujon, 2013).

- **Savoir reconnaître ses limites et communiquer en conséquence**

Pendant la durée du doctorat et en suivant le changement radical de la Saphir, nous avons pu constater le caractère fondamental pour un manager ou un dirigeant de savoir reconnaître ses limites et de communiquer en conséquence pour bien mener le changement.

En effet, dans une situation de changement organisationnel radical, la direction, le top-management et les managers intermédiaires sont largement sollicités ce qui les met rapidement sous pression. Ils adopteront alors des comportements qu'ils ne se permettraient pas en d'autres circonstances, notamment s'ils étaient plus posés et détendus.

Or, la bonne communication est essentielle au cours du changement, a fortiori quand il est radical. Elle sert à la fois à la création de sens (Weick, 1979) et à l'évolution progressive de l'identité organisationnelle qui va influencer le changement (Gioia et Chittipeddi, 1991 ;

Brown et Starkey, 2000). Elle est également fondamentale pour éviter les conflits en faisant la lumière sur les malentendus qui ne manqueront pas d'arriver.

Il s'agit donc pour les dirigeants et les managers d'apprendre à reconnaître leurs limites, dans un premier temps, c'est-à-dire apprendre à identifier le moment où la situation peut basculer et où ils vont dire ou faire des choses qu'ils pourraient ensuite regretter. Il peut arriver notamment qu'un dirigeant « perde le contrôle » que ce soit en entretien en face-à-face ou au cours d'une réunion. Ce qu'il va dire ou faire dans cette situation pourra lui être reproché pendant des mois et il devra alors dépenser une importante quantité d'énergie et de temps pour rattraper la situation – s'il arrive seulement à la rattraper.

Ainsi, apprendre à identifier le moment où la situation peut basculer pourra éviter aux dirigeants et aux managers d'éventuels conflits et leurs conséquences au sein de l'entreprise. Pour sortir de ces situations épineuses, ils pourront développer une communication adaptée à leur tempérament en identifiant ce qu'ils peuvent dire à leurs subordonnés ou à leurs collègues pour indiquer qu'ils sont proches de leurs limites de tolérance. Ils pourront opter pour un ajournement de la réunion ou pour un changement d'ordre du jour dans le but de garder le contrôle de la situation et de préserver les susceptibilités de chacun.

En adoptant ce comportement, dirigeants et managers mettront l'accent sur la cohésion et sur le fait d'éviter les crises pour réserver leur énergie à la conduite du changement plutôt qu'à la gestion de conflits.

- **Mettre en place un management polyphonique pour bénéficier de la Clanification**

Dans le cas Saphir, nous avons vu comment des clans se sont progressivement constitués pour faire face à une situation problématique qui tirait son origine des dissonances entre les nouvelles logiques identitaires, le contexte et l'identité organisationnelle historique. Dans nos résultats, ce processus de Clanification est non seulement source de conflits mais aussi d'innovations qui prennent la forme d'apprentissages individuels et organisationnels ainsi que d'une évolution de la gouvernance vers une gouvernance cognitive.

Dans un tel cas, le top-management peut avoir des difficultés à gérer une telle diversité de conceptions et de comportements au sein de l'entreprise. Il s'agit donc de reprendre les principes du management polyphonique (Rondeaux et Pichault, 2012) pour bénéficier des

atouts innovants de la Clanification tout en limitant les conflits qu'elle porte en son sein. Les enjeux de la polyphonie ne se limitent pas aux seules actions de communication. Les managers doivent en effet prendre conscience de l'importance de leur rôle de maïeuticiens dans l'émergence d'une nouvelle identité organisationnelle et dans la conciliation des logiques des différents clans. Plus concrètement, il s'agit de mettre en place des dispositifs managériaux visant à prendre en compte la diversité identitaire, à la fois au niveau des fonctionnements organisationnels (mode de constitution des équipes, déclinaison de la relation clients, etc.) et au niveau de la GRH (critères de sélection, d'évaluation, de promotion, de mobilité, formes de reconnaissance, programmes de formation, etc.).

Par ces dispositifs managériaux, les organisations peuvent consolider leurs capacités d'Exploration (au sens de March, 1991). Ainsi, elles pourront non seulement bénéficier de la capacité des clans à rechercher de l'efficacité et des effets d'expériences dans l'exécution des pratiques – ce processus correspond à l'Exploitation décrite par March (1991) – mais elles consolideront également le processus d'Exploration, autrement dit la recherche de nouvelles solutions et d'expérimentations ou encore de prises de risque.

CONCLUSION GENERALE

Dans la conclusion générale de notre thèse, nous chercherons à atteindre deux objectifs : le premier consistera à synthétiser les buts que nous nous étions fixés dans cette recherche et à reprendre les grandes étapes qui ont marqué son déroulement. Ce faisant, nous détaillerons les principales contributions de cette étude et précisons la manière dont elles nous ont permis de répondre à notre problématique. Notre deuxième objectif sera de souligner de façon la plus transparente possible les principales limites de notre travail de recherche. Après avoir identifié ces limites conceptuelles et méthodologiques, nous proposerons des voies de recherches qui pourront contribuer à les combler et à donner des perspectives à notre thèse.

1. Apports de la recherche

Nous avons vu dans ce travail de recherche que notre problématique de thèse est directement issue des réalités du terrain, ce qui nous a conduit à adopter une approche empirico-formelle pour figurer cet ancrage. Cette problématique nous invitait à comprendre dans quelle mesure les résistants au changement peuvent devenir des parties prenantes du processus d'apprentissage organisationnel à travers leurs réactions de défense de l'identité. Pour y répondre, nous avons adopté dans cette thèse une logique de découverte basée sur une méthodologie qualitative. Ainsi, notre construction de connaissances a reposé sur une stratégie inductive de théorisation ancrée-nuancée qui présente l'équation intellectuelle suivante (Paillé et Mucchielli, 2008) : elle met un cadre conceptuel préliminaire au service d'une stratégie de recherche principalement inductive. En pratique, nous avons cherché à reprendre les principales connaissances existantes sur nos thématiques de recherche pour les articuler dans trois chapitres théoriques qui ont permis de concevoir les repères sur lesquels notre étude empirique a pu se baser.

Ainsi, en suivant cette méthodologie, la Partie 1 de notre thèse, regroupant les trois premiers chapitres, a constitué notre cadre conceptuel préliminaire. Le premier chapitre nous a conduit à envisager le changement à travers son impact sur l'identité organisationnelle. Nous nous sommes donc intéressés aux conséquences du changement non seulement sur les individus et sur l'organisation mais également sur l'identité. Cela nous a permis de poser les bases préalables à notre compréhension de l'ambiguïté que le changement génère au sein de l'identité organisationnelle (Corley et Gioia, 2004) pour préparer notre étude du lien entre les

résistances et l'identité. Cependant, la revue de littérature de notre premier chapitre a aussi débouché sur deux limites conceptuelles. D'une part, nous avons constaté que même si l'évolution de l'identité organisationnelle apparaissait plus ou moins clairement dans la littérature, les comportements-clés que les acteurs de l'organisation devaient adopter pour influencer ce processus étaient beaucoup moins bien caractérisés. D'autre part, nous nous sommes interrogés sur le potentiel qu'avaient les comportements de résistances pour participer à l'évolution de l'identité organisationnelle dans un contexte de changement. Pour contribuer à combler ces deux limites théoriques, nous avons abordé le concept controversé de résistances dans le but de disposer des bases nécessaires à notre étude.

Cela nous a conduit, dans le second chapitre, à identifier des aspects théoriques encore peu explorés dans la littérature sur les résistances au changement, du fait que les théoriciens les ont trop longtemps considérées comme des freins à l'adaptation de l'organisation à son environnement. Ainsi, en cherchant des solutions aux résistances pendant plus d'un demi-siècle, ces chercheurs ont oublié de prendre en compte les capacités des résistances à transformer significativement l'entreprise dans le temps (Courpasson et al., 2012). Pour contribuer au courant de recherche plus récent qui intègre les résistances au rang des forces de l'organisation, nous avons donc posé un cadre permettant d'étudier les influences positives des résistances, plus particulièrement les contributions des comportements des résistants. Ce faisant, nous avons cherché à évaluer dans quelle mesure les aspects des résistances perçus comme problématiques pouvaient constituer des vecteurs d'apprentissage organisationnel, notamment en participant à l'émergence de solutions alternatives pour l'organisation.

Cette approche nous a conduit à consacrer le troisième chapitre aux apprentissages et aux formes de gouvernance. En nous focalisant sur la recherche de liens entre les concepts présentés dans les deux premiers chapitres, nous avons envisagé l'apprentissage comme une conséquence possible des comportements de résistance et l'identité comme une influence du processus de *sensemaking* inclus dans l'apprentissage. Des bases conceptuelles ont donc été posées pour préparer l'intégration des résistants à la gouvernance cognitive de l'organisation à travers les conflits liés à leurs réactions de défense de l'identité organisationnelle (Brown et Starkey, 2000). Ainsi, nous sommes arrivés à la conclusion que ce n'était plus le rôle des résistants à l'intérieur du processus de changement qui devait être évalué pour juger de leur participation à la création de valeur pour l'organisation, mais bien leurs apports au processus d'apprentissage organisationnel. Notre approche cognitive du changement nous a donc amené

à considérer les résistants comme des parties prenantes potentielles de l'apprentissage du fait de leur participation à l'émergence de logiques identitaires alternatives et donc à la diversité des points de vue à l'intérieur de l'entreprise.

Suivant notre démarche inductive nuancée, notre revue de littérature a permis la création des balises conceptuelles qui ont orienté notre processus de découverte empirique. Ces balises ont pris la forme de questions de recherche ayant la particularité de mettre en lumière les phénomènes à étudier et de permettre, en agrégeant l'ensemble de leurs réponses, de résoudre notre problématique. Nos questions de recherche portaient : 1) sur la participation des résistants à l'apprentissage par la création de connaissances et l'émergence de nouvelles opportunités de développement pour l'organisation, 2) sur le potentiel des résistants au changement à être considérés comme des parties prenantes de l'apprentissage organisationnel, 3) sur les acteurs-clés dont les comportements influencent l'évolution de l'identité organisationnelle au cœur de l'entreprise, et 4) sur la capacité des comportements de résistances à enraciner le changement radical dans l'entreprise par l'apprentissage.

Pour répondre à ces questions, notre étude empirique qualitative détaillée dans la Partie 2 s'est basée sur une observation du terrain relatée dans un journal de bord, sur 42 entretiens semi-directifs dont nous avons sélectionné les participants avec une démarche d'échantillonnage théorique et sur une analyse documentaire. Cette triangulation des données collectées nous a permis de mieux nous rapprocher de la réalité des phénomènes étudiés. Nos données ont fait l'objet d'une analyse inductive par théorisation ancrée nuancée (Paillé, 1996) et, suivant une stratégie par comparaison continue, nous avons mené simultanément leur recueil et leur analyse.

Notre recherche empirique a abouti à des résultats qui mettent en évidence six contributions théoriques principales organisées en trois volets (Résistances, Changement, Identité). Elles complètent la littérature traitant des résistances au changement, de l'identité organisationnelle, de l'apprentissage et des liens entre ces concepts. Premièrement, nous avons déterminé pourquoi les résistants au changement peuvent être considérés comme des parties prenantes à part entière de l'apprentissage organisationnel. Après avoir détaillé le rôle de chaque groupe de notre typologie de résistants (Oubliés, Suiveurs, Salariés émergents, Nouveaux rebelles), nous avons montré que les résistants au changement répondent aux critères qui les désignent comme des parties prenantes (Freeman, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995) de ce processus.

Ainsi : 1) ils sont sources de création de nouvelles opportunités de développement, 2) ils participent « à la variété de ressources cognitives que chaque membre apporte aux organes de gouvernance » (Toé, 2014, p. 48), et 3) ils contribuent à la viabilité et à la pérennité de l'organisation en collaborant au processus d'exploration décrit par March (1991).

Deuxièmement, nous avons produit une théorie sur le processus de constitution de clans, que nous avons nommé Clanification. Ce terme a été choisi du fait que plusieurs salariés interrogés ont utilisé le mot « *clans* » pour souligner que des groupes de salariés s'étaient individualisés au sein de l'organisation. La conceptualisation du processus de Clanification se base sur le concept d'« enclave » (Leeds, 1964 ; Courpasson et al., 2012 ; Douglas, 1992 ; Flanagan et Rayner, 1988 ; Thompson et al., 1990) qui décrit des groupes de résistants qui s'opposent au système de pouvoir établi tout en continuant à agir dans le respect des règles. Ces groupes communiquent explicitement et font émerger des visions alternatives au lieu de simplement saboter les points de vue des autres. Ils mobilisent leurs ressources pour créer des réalignements temporaires des relations de pouvoir et amener le top management à considérer les apports des résistances. Ainsi, dans notre modèle, la Clanification est née en réponse à l'intégration de nouvelles logiques identitaires au sein d'une identité organisationnelle forte. Les dissonances qui en ont découlé, ajoutées à l'ambiguïté, à la baisse de cohésion, aux peurs des salariés et aux menaces perçues vis-à-vis de l'identité organisationnelle, ont fait émerger des comportements de résistances et d'implication des salariés dans le but de trouver des solutions pour sortir de cette situation difficile. L'apparition au sein du personnel de clans aux logiques et aux intérêts difficilement conciliables a mené à l'émergence de conflits dont l'ampleur a favorisé le développement d'apprentissages individuels et organisationnels jusqu'à aboutir à l'avènement d'une gouvernance cognitive.

Troisièmement, nous avons montré comment l'évolution de la gouvernance, passant successivement par les modèles actionnarial, partenarial et cognitif, pouvait se faire grâce à l'adoption de différents styles de management par le dirigeant. Ainsi, bien que la littérature encourage le dirigeant à adopter un leadership démocratique pour conduire un changement par consensus social (Collerette, Delisle et Perron, 1997), nous avons vu que l'adoption d'un leadership plus autoritaire permet de créer une identité organisationnelle forte au sein du personnel. Si le dirigeant adopte ensuite un leadership plus démocratique, il va dans un premier temps exacerber les tensions, les affrontements et les rapports de force dans l'entreprise. Pourtant, il fournira, dans un deuxième temps, un terrain favorable au

développement des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux qui seront à l'origine de l'émergence d'apprentissages individuels et organisationnels, mais également d'une gouvernance cognitive caractérisée par une prise de responsabilités des salariés. L'adoption de cette succession de styles de management permettra ainsi à l'organisation de se rapprocher de l'idéal-type d'organisation apprenante (Senge, 1990).

Quatrièmement, nous avons apporté des compléments à la compréhension du processus de « changement du changement » par les salariés, décrit par Balogun et Johnson (2004). Ces auteurs ont suggéré qu'en période de changement imposé par le top management, les managers intermédiaires jouent le rôle d'agents du changement via des opérations de *sensemaking* (au sens de Weick, 1979) : à travers diverses interactions sociales, ils influencent alors le projet de changement lui-même et la signification qui lui est attribuée en l'absence du top management. Notre travail de recherche suggère quant à lui l'importance de l'identité organisationnelle dans le processus de « changement du changement ». Par son interaction avec les nouvelles logiques identitaires intégrées avec le changement, elle influence la manière dont les salariés vont ensuite réinterpréter le changement à mener. Notre analyse complète également celle de Rondeaux et Pichault (2012) qui a donné à l'identité organisationnelle le rôle de schéma interprétatif influençant le *sensemaking*.

Cinquièmement, nos résultats suggèrent que l'identité organisationnelle peut être vue comme une lame à double tranchant pour le changement. Si les mesures pour mener le changement respectent l'identité, et ce malgré l'ampleur du changement à mener, les salariés vont opposer de faibles résistances au projet de changement. Ce constat prend à contre-courant l'étude de Collerette (2008) qui soutient que des changements « trop nombreux » et « trop gros » ont de minces chances de réussite. Cependant, si le niveau d'adéquation entre les mesures pour mener le changement et l'identité organisationnelle diminue, des dissonances vont émerger et provoquer une période d'ambiguïté, des comportements marqués de résistance et une baisse de cohésion du personnel. Cette période d'ambiguïté, qui s'accompagne également de peurs parmi les salariés, peut aller jusqu'à la remise en cause définitive du changement.

Sixièmement, nous avons mis en lumière le processus original de création d'une nouvelle identité organisationnelle par assimilation des logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité historique. Ainsi, dans les théories antérieures, la logique identitaire dominante provient du sommet de l'organisation et la direction va chercher à l'imposer face aux logiques

identitaires alternatives proposées par les salariés (Rondeaux et Pichault, 2012). Dans notre thèse, nous avons au contraire décrit le cas d'une logique identitaire dominante provenant du personnel et devant faire face à des logiques identitaires alternatives portées par la direction. Ainsi, nous avons mis en évidence un processus qui suit un mécanisme similaire à la comparaison identitaire de Foreman et Whetten (2002) et qui va entraîner l'assimilation progressive des logiques identitaires alternatives proposées par le sommet stratégique à la lumière de l'identité organisationnelle historique. C'est une forme de réappropriation des logiques identitaires alternatives qui vise à atteindre deux objectifs : la réduction des dissonances entre les logiques identitaires en présence et la réduction de l'écart entre les perceptions et les attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle. Ce processus permet la formulation au sein du personnel d'un projet identitaire polyphonique (Rondeaux et Pichault, 2012) auquel participe le processus de Clanification que nous avons mis en lumière. Le projet identitaire polyphonique invite le sommet stratégique à éviter la tentation du refuge de la pensée unique, c'est-à-dire couler tous les membres de l'organisation dans le même moule identitaire, mettant ainsi à mal les capacités à innover de l'entreprise.

Pour finir, notre thèse s'inscrivant dans le domaine des sciences de gestion, nous avons cherché des applications pratiques aux savoirs produits pour proposer aux managers des éléments de compréhension et des moyens d'action visant à améliorer leurs pratiques. Notre objectif était de passer des connaissances théoriques élaborées dans notre recherche à des implications managériales. Nos dix implications managériales sont allées de l'accompagnement du changement à travers un comité dédié à cette mission à la mise en place d'un management polyphonique pour bénéficier de la Clanification en passant par l'information régulière des salariés à propos des problématiques traversées, des préconisations pour reproduire les trois périodes étudiées dans notre cas au sein d'une autre entreprise, l'utilisation du *sensegiving* à bon escient dans la communication avec les salariés, l'application des principes du paradoxe de Stockdale (Collins, 2001, 2009) à la conduite du changement, la création de modules de formation en entreprise dédiés à la compréhension de la période de crise, l'organisation de moments conviviaux pour augmenter la cohésion, la création d'espace de partage d'expérience, et le développement d'une capacité à reconnaître ses limites pour communiquer en conséquence.

2. Limites et principales voies de recherche

Au terme de notre thèse, nous sommes conscients que notre recherche présente des limites. Dans cette partie, nous allons détailler des limites conceptuelles et méthodologiques, en sachant que nous ne serons pas exhaustif. Cette exhaustivité viendra en effet de la prise d'expérience qui accompagnera notre progression dans la carrière de chercheur. L'identification de limites sera suivie de propositions de voies de recherche dont l'objectif sera soit de combler ces limites, soit de donner des perspectives à notre travail de recherche.

- **Limites conceptuelles**

Une première limite conceptuelle porte sur notre typologie de résistants au changement. Dans l'état actuel de notre recherche, la manière dont un salarié passe d'un comportement de résistance à un autre demeure nébuleuse. Nous avons vu qu'un salarié peut passer du groupe des Suiveurs au groupe des Oubliés quand il perd ses repères dans le changement. Nous avons également décrit le passage du groupe des Salariés émergents à celui des Nouveaux rebelles quand un salarié ne se retrouve plus dans les mesures à mettre en œuvre pour mener le changement. Pourtant, nous sommes en droit de nous demander pourquoi et comment un salarié change de comportement de résistance. Est-ce une volonté d'adaptation au contexte d'évolution de l'entreprise qui le motive ? Est-ce qu'il cherche à protéger ses intérêts ou ceux de son clan dans l'environnement instable créé par le changement ? Ce sont autant de questions qui pourraient faire l'objet de recherches complémentaires dans l'avenir mais nous pensons que la question de recherche la plus intéressante, qui se pose suite à l'identification de cette limite, est : dans quelle mesure les dynamiques émotionnelles de violation du contrat psychologique entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct peuvent mener à un changement de comportement de résistance ?

Nous identifions une deuxième limite conceptuelle dans notre processus de Clanification. Même s'il doit faire l'objet de recherches complémentaires pour que sa conceptualisation soit plus développée, ce processus d'individualisation des clans n'est pas encore tout à fait explicite. Qu'est-ce qui pousse un groupe de salariés à s'individualiser ? Pourquoi ce processus d'individualisation finit par produire des comportements propres aux salariés d'un clan et qui les différencient d'autres groupes de la même entreprise ? Nous proposons de poursuivre l'étude du processus de Clanification à la lumière de la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991). Cette voie de recherche consistera à intégrer le concept de

« principe supérieur » à la compréhension de l'apparition de comportements propres à chaque clan. En effet, le « principe supérieur », selon Boltanski et Thévenot (1991), permet de définir ce qui a de l'importance pour le clan et ce qui n'en a pas, ce qui est grand et ce qui est petit. En ajoutant ce concept à ce projet de recherche, nous pourrions donc mieux identifier l'origine des comportements des clans en nous intéressant à leur processus décisionnel.

Une troisième limite conceptuelle réside dans le fait que nos données s'arrêtent alors que la nouvelle identité organisationnelle était encore en cours de création par assimilation des logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité organisationnelle historique. Nous n'avons donc pas de données sur les conséquences qu'a eu l'émergence de cette nouvelle identité au sein du personnel de la Saphir. Que s'est-il passé quand un salarié ou un groupe de salariés ne s'est plus retrouvé dans la nouvelle identité organisationnelle ? Nous pouvons faire l'hypothèse que de nouvelles dissonances, cette fois-ci plus individuelles qu'organisationnelles, ont pu se développer depuis 2016 à la Saphir. Il serait donc intéressant de poursuivre l'étude du processus de comparaison identitaire que nous avons commencé à décrire dans notre thèse par un retour sur le terrain et une nouvelle collecte de données. Nous pourrions ainsi documenter l'évolution de cette comparaison identitaire et constater si elle a abouti à l'apparition d'un projet de management polyphonique ou au contraire, à une régression dans le cheminement de l'entreprise vers l'idéal-type d'organisation apprenante.

Une quatrième limite conceptuelle est associée aux spécificités du changement organisationnel étudié dans un cas unique (Boyer, 2017). Ainsi, notre typologie ne peut pas prétendre recenser toutes les formes de résistances au changement. Même dans une approche par la gouvernance cognitive, certaines ne peuvent-elles pas en effet compromettre le processus d'apprentissage ou ne pas pouvoir s'y inscrire ? De plus, dans cette étude, nous avons postulé le changement comme « une bonne chose en soi ». Dans d'autres contextes, c'est l'absence de résistances capables d'empêcher un changement destructeur qui est le problème. Certes, la conception des résistances reste positive, mais comme levier de gouvernance pour bloquer les dérives, et non comme une étape d'un processus vertueux d'apprentissage. Notre modèle de recherche est donc spécifique à certains changements. Par contre, l'affirmation que les résistants sont des parties prenantes n'en demeure pas moins pertinente.

- **Limites méthodologiques**

Une première limite méthodologique peut venir de certains biais liés à la remémoration des faits qui peuvent réduire la validité de nos résultats (Glick et al., 1995 ; Wolfe et Jackson, 1987). Cependant, le risque de remémoration, et donc de reconstruction de l'expérience vécue, est moins problématique lorsque le chercheur s'intéresse davantage au vécu et au ressenti de l'individu pour analyser la situation plutôt qu'aux événements en eux-mêmes (Valéau, 2007b). Par ailleurs, le risque de biais lié à la remémoration des faits a été réduit du fait de la triangulation de nos données qui a été effectuée avec des informations issues de notre analyse documentaire et de notre journal de bord. Nous pouvons donc avoir une confiance relativement élevée dans la validité de nos résultats.

Une deuxième limite méthodologique porte sur le nombre de cas de résistances dans notre étude. En effet, notre stratégie d'échantillonnage est basée sur la notion de représentativité théorique. Nous avons donc cherché prioritairement à étudier des cas de résistances au changement menant à des apprentissages. Pourtant, nous avons constaté que ces comportements particuliers de résistance peuvent être des phénomènes rares, d'autant plus que les résistances elles-mêmes demeurent largement combattues par les dirigeants et les managers qui ne perçoivent pas forcément leur potentiel transformateur pour l'entreprise. Même si cette limite, dans le cadre d'une démarche qualitative, n'a pas les mêmes implications que pour une approche statistique, elle nous conduit à nous interroger sur le caractère transférable de nos connaissances, d'autant plus que notre recherche n'a porté que sur une seule entreprise. Il s'agira ainsi, pour pallier cette limite, de concevoir une nouvelle étude empirique avec un échantillon plus grand de cas de résistances dans l'objectif de vérifier et d'améliorer la saturation de notre modèle.

Une troisième limite méthodologique est associée au caractère généralisable des connaissances produites. Notre travail de recherche s'inscrivant dans une démarche exploratoire et notre objectif étant de découvrir de nouveaux phénomènes et de produire de nouvelles connaissances, la question de la généralisation de nos résultats n'est pas tout à fait pertinente dans le cadre de cette thèse. Pourtant, il sera intéressant de poursuivre notre étude avec une recherche quantitative dont l'objectif sera de confirmer les connaissances qualitatives produites dans notre thèse.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ackerman L. (2000), *Identity Is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Ackroyd S., Thompson P. (1999), *Organizational Misbehavior*. London, Sage.

Adler P.A., Adler P. (1994), Observational techniques, in Denzin N.K., Lincoln S.Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage, p. 377-392.

Albert S. (1984), A delete design model for successful transitions, in Kimberly J.R., Quinn R.E. (Eds.), *Managing organizational transitions*, Homewood, Irwin, p. 169-191.

Albert S., Whetten D. (1985), Organizational identity, in Cummings L.L., Staw B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, vol.7, p. 263-295.

Albert S. (1998), The Definition and Meta-Definition of Identity, in Whetten D.A., Godfrey P.C. (eds), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, p. 1-13.

Albert S., Ashforth B.E., Dutton J.E. (2000), Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p. 13-17.

Alchian A.A., Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, vol.62, n°5, p. 777-795.

Aldag R.J., Stearns T.M. (1991), *Management (2nd ed.)*, Cincinnati, South-Western Publishing.

Allard-Poesi F. (2002), Kurt Lewin : De la théorie du champ à une science du social, in Charreire S., Huault I. (dir.), *Les Grands auteurs en management*, EMS Management et Société, p. 391-411.

Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaire de France.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, La découverte.

Altintas G., Royer I. (2009), Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, *M@n@gement*, vol.12, n°4, p. 266-293.

Alvesson M., Empson L. (2008), The construction of organizational identity: comparative case studies of consulting firms, *Scandinavian Journal of Management*, n°24, p. 1-16.

Amason A.C. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, vol.39, p. 123-148.

Andersson L.M. (1996), Employee cynicism: An examination using a contract violation framework, *Human Relations*, vol.49, p. 1395-1417.

Anteby M. (2008), *Moral Gray Zones: Side Productions, Identity, and Regulation in an Aeronautic Plant*, Princeton, Princeton University Press.

Argyris C. (1970), *Intervention Theory and Method: A behavioral science view*, Oxford, Addison-Wesley.

Argyris C., Schön D.A. (1974), *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.

Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading Mass., Etats-Unis, Addison-Wesley.

Argyris C. (1982), *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey Bass.

Argyris C. (1985), *Strategy, Change and Defensive Routines*, Boston, Ballinger.

Ashford S. (1988), Individual strategies for coping with stress during organizational transitions, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.24, n°1, p. 19-36.

Ashforth B.E., Mael F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, n°14, p. 10-39.

Atkinson P., Hammersley M. (1994), Ethnography and participant observation, in Denzin N.K., Lincoln S.Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage, p. 248-261.

Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. (2014), *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*, Paris, Dunod.

Autissier D., Johnson K., Moutot J. (2017), Le carré du Changement : Acceptions du changement dans les cultures arabe, chinoise et occidentale, *Question(s) de management*, vol.17, n°2, p. 103-108.

Avenier M.J., Thomas C. (2012), A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité, *Le Libellio d'Aegis*, vol.8, n°4, p.13-27.

Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, New York, Basic Books.

Ayache M., Dumez H. (2011), Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, vol.7, n°2, p. 33-46.

Badot O., Carrier C., Cova B., Desjeux D., Filser M. (2009), L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie, *Recherches et Applications en Marketing*, vol.24, n°1, p. 93-111.

Bakhtin M.M. (1984), *Problems of Dostoevsky's poetics*, Edited and translated by Caryl Emerson, Minneapolis, University of Minnesota Press.

Balleux A. (2000), Evolution de la notion d'apprentissage expérientiel en éducation des adultes : vingt-cinq ans de recherche, *Revue des sciences de l'éducation*, vol.26, n°2, p. 263-286.

Balogun J. (2003), From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, vol.14, p. 69-83.

Balogun J., Johnson G. (2004), Organizational restructuring and middle manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol.47, n°4, p. 523-549.

Balogun J., Gleadle P., Hope Hailey V., Willmott H. (2005), Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices, *British Journal of Management*, vol.16, p. 261-278.

Balogun J. (2006), Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, *Long Range Planning*, vol.39, p. 29-49.

Bandeira de Mello R., Garreau L. (2011), L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la théorie enracinée : panacée ou mirage ?, *Recherches Qualitatives*, vol.30, n°2, p. 175-202.

Barbier P.Y., Legresley A. (2011), Pour faciliter la gestion de la validité interne de l'argumentation à l'occasion du processus décisionnel jalonnant le parcours de recherche et d'écriture, *Recherches qualitatives*, Hors-série, vol.11, p.24-39.

Bareil C. (1997), *Dynamique des phases de préoccupation et diction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique*, thèse de doctorat, Université de Montréal.

Bareil C., Savoie A. (1999), Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement, *Gestion*, vol.24, n°3, p. 86-95.

Bareil C., Savoie A. (2002), Les acteurs de la transformation : Qui est concerné et comment ?, in Jacob R., Rondeau A., Luc D. (dir.), *Transformer l'organisation*, Collection Racines du savoir, p. 149-167.

Bareil C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Transcontinental.

Baron C. (2007), Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : Une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir, *Recherches Qualitatives*, vol.27, p. 104-132.

Baron C., Baron L. (2015), Trois approches d'apprentissage collaboratif dans l'action pour soutenir le développement du leadership, *Humain et organisation*, vol.1, n°2, p. 1-9.

Barrett F., Thomas G., Hocevar S. (1995), The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.31, p. 352-372.

Bartunek J.M. (1984), Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, vol.29, p.355-387.

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 Behavioral Science*, vol.42, p. 182–206.

Bartunek J.M., Balogun J., Do B. (2011), Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully, *Academy of Management Annals*, vol.5, p. 1–52.

Bateson G. (1977), *Vers une écologie de l'esprit (Tome I)*, Paris, Le Seuil.

Beck T.E., Plowman D.A. (2009), Experiencing rare and unusual events richly: the role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation, *Organization Science*, n°20, p. 909-924.

Becker H., Geer B. (1960), The Analysis of Qualitative Field Data, in Adams R., Preiss J. (dir.), *Human Organization Research*, Homewood, Dorsey Press Inc.

Beetham D. (1991), *The legitimation of power*, Atlantic Highlands, Humanities Press International.

Bélanger L. (1994), Le changement organisationnel et le développement, in Côté N., Bélanger L., Jacques J., *La dimension humaine des organisations*, édition Gaëtan Morin, p. 357-386.

Belova O., King I., Sliwa M. (2008), Introduction: polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond, *Organization Studies*, n°29, p. 493-500.

Bennebroek Gravenhorst K.M., In't Veld R.J. (2004), Power and collaboration: Methodologies for working together in change, in Boonstra J.J. (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*, Chichester, Wiley, p. 317-341.

Bennis W., Nanus B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row.

Berger P., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality*, New York, Anchor Books.

Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil.

Berquist W. (1993), *The postmodern organization*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Binci D., Cerruti C., Donnarumma S.A. (2012), Resistance in HROs, setback or resource?, *Journal of Organizational Change Management*, vol.25, n°6, p.867-882.
- Bitektine A. (2011), Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status, *Academy of Management Review*, vol.36, p. 151-179.
- Blair M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington, Brookings.
- Blair M.M. (1999), Firm Specific Human Capital and Theories of the Firm, in Blair M.M., Roe M.J. (dir.), *Employees and Corporate Governance*, Washington D.C., Brookings Institution Press, p. 58-90.
- Blair M.M., Stout L. (1999), A Team Production Theory of Corporate Law, *Virginia Law Review*, vol.85, n°2, p. 247-328.
- Boeker W. (1989), Strategic change: The effect of founding and history, *Academy of Management Journal*, vol.32, p. 489-515.
- Boin A. (2005), From crisis to disaster: Toward an integrative perspective, in Perry R., Quarantelli E.L., *What Is A Disaster? New Answers to Old Questions*, Philadelphia, Xlibris Press, p. 153-173.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Edition Gallimard.
- Bouchikhi H., Kimberley J.R. (2003), Escaping the identity trap, *MIT Sloan Management Review*, vol.44, n°3, p. 20-26.
- Boud D., Keogh R., Walker D. (1985), *Reflection: Turning experience into learning*, New York, Kogan Page.
- Bower G.H. (1970), Organizational Factors in Memory, *Cognitive Psychology*, vol.1, n°1, p. 18-46.
- Bower G.H. (1981), Mood and Memory, *American Psychologist*, vol.36, p. 129-148.
- Bower G.H., Cohen P. (1982), Emotional Influences in Memory and Thinking: Data and Theory, in Fiske S., Clark M. (Eds), *Affect and Cognition*, Hillsdale, LEA, p. 291-331.

Bower G.H. (1990), Awareness, the unconscious, and repression: An experimental psychologist's perspective. Repression and the inaccessibility of emotional memories, in Singer J.L. (Ed.), *Repression and Dissociation*, University of Chicago Press, p. 387-403.

Bower G.H., Sivers H. (1998), Cognitive impact of traumatic events, *Developmental & Psychopathology*, vol.10, p. 625-653.

Boyer P.Y. (2016a), Quand le conflit est évité dans le changement organisationnel radical : le cas d'une SEM, *Actes du 27^e Congrès de l'AGRH*, Strasbourg.

Boyer P.Y. (2016b), Comment mener un changement organisationnel radical pour l'intégrer durablement dans l'entreprise : le cas d'une SEM, *Conférence Commande publique, services publics locaux et concurrence*, Saint-Denis.

Boyer P.Y. (2016c), Légitimité, implications et apprentissage dans le changement organisationnel radical, *Travaux & Documents*, vol.50, p. 79-89.

Boyer P.Y. (2017), Quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche du changement organisationnel comme processus d'apprentissage, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.4, n°28, p. 3-30.

Brabet J. (1988), Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, in *Recherche et Applications en Marketing*, vol.3, n°1, p. 75-89.

Brehm J.W. (1966), *A theory of psychological reactance*, New York, Academic Press.

Brenner S.N., Cochran P. (1991), The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research, *Annual meeting of the International Association for Business and Society*, Sundance.

Brenner S.N., Molander E.A. (1977), Is the ethics of business changing?, *Harvard Business Review*, vol.58, n°1, p. 54-65.

Brenot J., Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1997), The art of Continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol.42, n°1, p. 1-34.
- Brown A.D., Starkey K. (2000), Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective, *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p. 102-120.
- Bruhn J.G., Zajac, G., Al-Kazemi, A.A. (2001), Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change: A survey of two state public welfare agencies, *Public Performance and Management Review*, vol.25, p.208-228.
- Bruner J.S. (1966), *Toward a theory of instruction*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.
- Bruner J. (1996), Frames for Thinking: Ways of Making Meaning, in Olson D., Torrance N. (eds.), *Modes of Thought*, New York, Cambridge University Press, p. 93-105.
- Brunsson N. (1986), *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*, Chichester, Wiley.
- Buchanan D., Dawson P. (2007), Discourse and audience: organizational change as multi-story process, *Journal of Management Studies*, n°44, p. 669-686.
- Burnard P. (1988), Experiential learning: Some theoretical considerations, *International Journal of Lifelong Education*, vol.7, n°2, p. 127-133.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Callon M. (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles St Jacques dans la Baie de Saint Briec, *L'année sociologique*, n°36.
- Callon M., Latour B. (1990), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, Editions La Découverte.
- Cangelosi V., Dill W. (1965), Organizational learning: observations toward a theory, *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, p. 175-203.
- Carton G.D. (1997), *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Anact.

Carroll A.B. (1989), *Business and society: Ethics and stakeholder management*, Cincinnati, South-Western.

Caruth D., Middlebrook B., Rachel F. (1985), Overcoming resistance to change, *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol.50, n°3, p. 23-27.

Cintas C., Cousineau M., Langlois V. (2016), S'occuper de nos futurs médecins. Quand l'épuisement professionnel se fait sentir dès l'internat, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.4, n°23, p. 27-46.

Chanut-Guieu C., Meschi P.X. (2003), S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel, *Observer pour agir*, vol.2, p. 9-18.

Charreaux G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, in Charreaux G. (éd.), *Le Gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica, p. 421-469.

Charreaux G., Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p. 57-88.

Charreaux G. (2002a), Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, *document de travail*

Charreaux G. (2002b), Variation sur le thème "A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise", *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.5, n°3, p. 5-68.

Charreaux G. (2002c), L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitive, *Revue Française de Gestion*, n°141, p. 77-107.

Charreaux G. (2004), Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, *Cahier du Fargo n°1040101*, Centre de recherche en finance, architecture, et gouvernance des organisations.

Charreire-Petit S., Cusin J. (2013), Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle, *M@n@gement*, vol.16, n°2, p. 142-175.

Chédotel F. (2004), L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche, *Management & Avenir*, vol.1, n°1, p. 59-75.

Christianson S.A. (1992), Emotional stress and eyewitness memory: a critical review, *Psychological Bulletin*, vol.112, p. 284-309.

Chung K.S., Smith R.L. (1984), Product Quality, Nonsalvageable Capital Investment and the Cost of Financial Leverage, unpublished working paper, Department of Finance, Arizona State University.

Clarkson M.B.E. (1991), Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model, in Post J.E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich, JAI Press, p. 331-358.

Clinard M.B. (1983), *Corporate ethics and crime: The role of middle management*, Beverly Hills, Sage.

Coase R.H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, vol.4, n°16, p. 386-405.

Cobb A.T., Wooten K.C., Folger R. (1995), Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development, *Research in Organizational Change and Development*, vol.8, p. 243-295.

Coch L., French J.R.P. (1948), Overcoming resistance to change, *Human Relations*, vol.11, p. 512-532.

Coleman J.S. (1976), Differences between experiential and classroom learning, in Keeton M. (dir.), *Experiential learning: Rationale, characteristics and assessment*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 49-61.

Collerette P., Delisle G., Perron R. (1997), Le changement organisationnel: Théorie et pratique, *Presses de l'Université du Québec*.

Collerette P., Schneider R., Legris P. (2001), La gestion du changement organisationnel : Première partie Changer dans la turbulence, *ISO Management Systems*, p. 38-45.

Collerette P., Schneider R., Legris P. (2003a), La gestion du changement organisationnel : Cinquième partie Communication et changement, *ISO Management Systems*, p. 48-57.

Collerette P., Schneider R., Legris P. (2003b), La gestion du changement organisationnel : Sixième partie Gérer la transition, ISO Management Systems, p. 39-46.

Collerette P. (2008), Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique, *Télescope*, vol.14, n°3, p. 33-49.

Collins J.C., Porras J.I. (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, vol.74, n°5, p. 65-77.

Collins J. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, HarperBusiness.

Collins J. (2009), *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*, Paris, Pearson Education France.

Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), A Resource-Based Theory of the Firm Knowledge vs. Opportunism, *Organization Science*, vol.7, p. 477-501.

Conway M.A., Bekerian D.A. (1988), Characteristics of vivid memories, in Sykes R.N. (Ed.), *Practical aspects of memory: Current research and issues*, vol.1, New York, Wiley, p. 519-524.

Cook-Greuter S., Soulen J. (2007), The developmental perspective in integral counseling, *Counseling and Values*, vol.51, p. 180-192.

Corley K.J., Gioia D.A. (2004), Identity, ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, vol.49, p. 173-208.

Cornelissen J.P. (2002), On the "organizational identity" metaphor, *British Journal of Management*, n°13, p. 259-268.

Cornelissen J.P. (2005), Beyond compare: metaphor in organization theory, *Academy of Management Review*, n°30, p. 751-764.

Cornelissen J.P. (2006), Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory: a case study of the organizational identity metaphor, *Journal of Management Studies*, n°43, p. 683-709.

Cornell B., Shapiro A.C. (1987), Corporate stakeholders and corporate finance, *Financial Management*, vol.16, p. 5-14.

Coulon A. (1987), *L'ethnométhodologie*, Paris, PUF.

Courpasson D., Thoenig J.C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Editions Vuibert.

Courpasson D., Clegg S.R. (2012), The polyarchic bureaucracy: Cooperative resistance in the workplace and the construction of a new political structure of organizations, in Courpasson D., Golsorkhi D., Sallaz J. (Eds.), *Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets. Research in the Sociology of Organizations*, vol.34, Bingley, Emerald Group Publishing, p. 55-79.

Courpasson D., Dany F., Clegg S. (2012), Generating productive resistance in the workplace, *Organization Science*, vol.23, n°3, p. 801-819.

Coyle-Shapiro J.A.M. (1999), Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.35, n°4, p. 439-456.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

Cummings T.G., Worley C.G. (1997), *Organization development and change*, Cincinnati, South-Western College Publishing.

Cusin J. (2009), La réalité de l'apprentissage par l'échec en entreprise : une approche behavioriste enrichie des émotions, *Management International*, vol.13, n°4, p. 27-45.

Cyert R., March J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Czarniawska B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago, University of Chicago Press.

Dacheux E., Goujon D. (2013), Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS, *Management & Avenir*, vol.7, n°65, p. 141-153.

- D'argembeau A., Comblain C., Van Der Linden M. (2003), Phenomenal characteristics of autobiographical memories for positive, negative, and neutral events, *Applied Cognitive Psychology*, vol.17, p. 281-294.
- David A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, *Actes de la 8^{ème} Conférence Internationale de l'AIMS*, Le Havre.
- Day D.D. Jr., Finn R.H. (1986), The use of compliance-gaining strategies in correcting the ineffective performance of subordinates, Unpublished paper, University of Georgia, Athens.
- Dean J.W., Brandes P., Dharwadkar R. (1998), Organizational cynicism, *Academy of Management Review*, vol.23, p. 341-352.
- Deephouse D., Suchman M. (2008), Legitimacy in organizational institutionalism, in Greenwood R., Oliver C., Suddaby R., Sahlin K. (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, London, SAGE Publications Ltd, p. 49-78.
- Deetz S. (1982), Critical Interpretive Research in Organizational Communication, *Western journal of speech communication*, vol.46, n°2, p. 131-149.
- Demers C. (1999), De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Gestion*, vol.24, n°3, p. 131-139.
- Demsetz H. (1988), The Theory of the Firm Revisited, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol.4, p. 141-163.
- Dent E.B., Goldberg S. (1999), Challenging "Resistance to Change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.35, n°1, p. 25-41.
- Denzin N.K., Lincoln S.Y. (1994), Entering the field of qualitative research, in Denzin N.K., Lincoln S.Y., *Handbook of Qualitative Research*, Sage.
- Denzin N.K. (1994), The art and politics of interpretation, in Denzin N.K., Lincoln S.Y., *Handbook of Qualitative Research*, Sage.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1998), *Collecting and interpreting qualitative material*, Thousand Oaks, Sage.

Desgagné S. (1994), *A propos de la discipline de classe : analyse du savoir professionnel d'enseignant-e-s expérimentées du secondaire en situation de parrainer des débutants*, Thèse de doctorat non publiée, Sainte-Foy : Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.

Desreumaux A. (1992), *Introduction à la gestion des entreprises*, Paris, Armand Colin.

Detchessahar M. (2011), Quand le management n'est pas le problème mais la solution, *Revue Française de Gestion*, n° 5, p.89-105.

Dewey J. (1938), *Expérience et éducation*, Paris, Armand Colin.

Diamond M. (1986), Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention, *Journal of Management Studies*, vol.23, n°5, p. 543-562.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, n°48, p. 147-160.

Dirks K.T., Cummings L.L., Pierce J.L. (1996), Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change, *Research in Organizational Change and Development*, vol.9, p. 1-23.

Dobosz-Bourne D., Jankowicz A.D. (2006), Reframing resistance to change: experience from General Motors Poland, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.17, n°12, p. 2021-2034.

Dodd E.M., Jr. (1932), For whom are corporate managers trustees?, *Harvard Law Review*, vol.45, p. 1145-1163.

Dodgson M. (1993), Organizational learning: a review of some literatures, *Organization Studies*, vol.14, n°3, p. 375-394.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, p. 65-91.

Douglas M. (1992), *In the Active Voice*, London, Routledge.

Downs A. (2012), Resistance to change as a positive influencer: an introduction, *Journal of Organizational Change Management*, vol.25, n°6, p. 784-788.

Dubrin A.J., Ireland R.D. (1993), *Management and organization (2nd ed.)*, Cincinnati, South-Western Publishing.

Duc B. (2007), Apprentissage, participation à l'activité et identité professionnelle, *Congrès international AREF 2007*, Strasbourg.

Duck J.D. (2001), *The change monster: The human forces that fuel or foil corporate transformation & change*, New York, Crown Business.

Duguid P. (2006), What talking about machines tells us, *Organization Studies*, vol.27, n°12, p. 1794-1805.

Duncan R.B. (1974), Modifications in decision structure in adapting to the environment: some implications for organizational learning, *Decision Sciences*, p. 705-725.

Duncan R., Weiss A. (1979), Organizational learning: implications for organizational design, *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, p. 75-123.

Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991), Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, vol.34, n°3, p. 517-554.

Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, n°39, p. 239-263.

Eccles R.G., Nohria N., Berley J.D. (1992), *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*, Boston, Harvard Business School Press.

Eden D. (1984), Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion, *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 64-73.

Eden D. (1988), Creating expectation effects in OD: Applying self-fulfilling prophecy, *Research in Organizational Change and Development*, vol. 2, p. 235-267.

Eisenhardt K., Bourgeois L.J. (1988), Organizational paradox and transformation, in Quinn R., Cameron K. (eds), *Paradox and Transformation*, Cambridge, Ballinger, p. 1-18.

- Elfenbein H.A. (2007), Emotion in organizations: A review and theoretical integration, *Academy of Management Annals*, vol.1, p. 315-386.
- Ellsworth P.C., Scherer K.R. (2003), Appraisal processes in emotion, in Davidson R.J., Scherer K.R., Goldsmith H.H. (Eds.), *Handbook of affective sciences*, New York, Oxford University Press, p. 572-595.
- Elsbach K., Kramer R. (1996), Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, p. 442-476.
- Empson L. (2004), Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition, *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, n°8, p. 759-781.
- Ewick P., Silbey S. (2003), Narrating social structure: Stories of resistance to legal authority. *American Journal of Sociology*, vol.108, n°6, p. 1328-1372.
- Fairclough N. (1992), *Discourse and social change*, Cambridge, Polity Press.
- Fama E.F. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol.88, n°2, p. 288-307.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, vol.25, n°3, p. 88-106.
- Freeman E. (2001), Stakeholder Theory of the Modern Corporation, *Perspectives in Business Ethics* Sie, vol.3, p. 144.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Illinois, Evanston Row Peterson.
- Fillol, C. (2004), Apprentissage et systémique : Une perspective intégrée, *Revue Française de Gestion*, n°149, p. 33-49.
- Fiol C.M., Lyles M. (1985), Organizational learning, *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, p. 803-13.
- Fiol C.M. (1994), Consensus, diversity, and learning in organizations, *Organization Science*, vol.5, n°3, p. 403-420.

Flanagan J.F., Rayner S. (Eds.) (1988), *Rules, Decisions, and Inequality in Egalitarian Societies*, Brookfield, Gower.

Fofana L. (2007), *Evolution des schémas cognitivo-émotionnels chez des patients anxio-dépressifs en fonction d'une prise en charge en psychothérapie cognitive*, Thèse de doctorat de Psychologie, Université Charles-De-Gaulle, Lille 3.

Folger R., Skarlicki D.P. (1999), Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, vol.12, n°1, p. 35-50.

Ford J.D. (1999), Organizational change as shifting conversations, *Journal of Organizational Change Management*, vol.12, n°6, p. 1-39.

Ford J.D., Ford L.W., McNamara R. (2002), Resistance and the background conversations of change, *Journal of Organizational Change Management*, vol.15, n°1, p. 105-121.

Ford J.D., Ford L.W., D'Amelio A. (2008), Resistance to change: The rest of the story, *Academy of Management Review*, vol.33, p. 362-377.

Ford J.D., Ford L.W. (2009), Decoding resistance to change, *Harvard Business Review*, vol.87, p. 99-103.

Foreman P., Whetten D.A. (2002), Members' Identification with Multiple-Identity Organizations, *Organization Science*, vol.13, n°6, p. 618-635.

Foucault M. (1977), *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, London, Penguin.

Fougère M. (2010), Intégrer les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et politiques dans un jeu de rôles : le cas de l'usine Botnia de Fray Bentos, *Management & Avenir*, vol.3, n°33, p. 238-257.

Fox A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London, Faber & Faber.

French W., Bell C. Jr. (1990), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (4th ed.)*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

French E., Delahaye B. (1996), Individual change transition: Moving in circles can be good for you, *Leadership and Organization Development Journal*, vol.17, p. 22-28.

Freud S. (1967), *L'interprétation des rêves*, Paris, PUF.

Friedländer F. (1983), Patterns of Individual and Organizational Learning, in Shrivastava S. and Associates (Eds.), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 192-220.

Friedman M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, September 13, p. 32-33.

Frijda N.H. (1996), Passions: Emotion and socially consequential behavior, in Kavanaugh R.D., Zimmerberg B., Fein S. (Eds.), *Emotions: Interdisciplinary perspectives*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, p. 1-27.

Furst S.A., Cable D.M. (2008), Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology*, vol.93, p. 453-462.

Gagliardi P. (1986), The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework, *Organization Studies*, vol.7, p. 117-134.

Galbraith J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison Welsey.

Gardody J. (2015), *Le processus de pardon après une violation du contrat psychologique par le supérieur hiérarchique direct*, thèse de doctorat, IAE de La Réunion.

Gardody J. (2016), La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ?, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.4, n°23, p. 3-26.

Gautier L., Husser J. (2013), Contribution psychanalytique à l'approche des risques psychosociaux liés aux conditions de travail, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.1, n°5, p. 28-42.

Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Paris, Pearson.

Geertz C. (1973), Thick description: toward an interpretive theory of culture, in Geertz C., *The interpretation of cultures, Selected essays*, New York, Basic Books, p. 3-30.

George J., Jones G. (2001), Towards a process model of individual change in organizations, *Human Relations*, vol.54, n°4, p. 419-444.

Gergen K., Whitney D. (1996), Technologies of representation in the global corporation: power and polyphony, in Boje D., Gephart R., Thanchenkery T. (eds), *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks, Sage, p. 331-357.

Giangreco A., Peccei R. (2005), The nature and antecedents of middle management resistance to change: Evidence from an Italian context, *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, p. 1812-1829.

Gioia D.A., Chittipeddi K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, vol.12, n°6, p. 443-448.

Gioia D.A., Longenecker C.O. (1994), Delving into the dark side: The politics of executive appraisal, *Organizational Dynamics*, n°22, p. 47-58.

Gioia D.A., Thomas J.B., Clark S.M., Chittipeddi K. (1994), Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence, *Organization Science*, vol.5, p. 363-383.

Gioia D.A., Thomas J.B. (1996), Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, n°3, p. 370-403.

Gioia D.A. (1998), From individual to organizational identity, in Whetten D.A., Godfrey P.C. (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Sage, Thousand Oaks, p. 17-31.

Gioia D., Schultz M., Corley K. (2000), Organizational identity, image and adaptive instability, *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p. 63-81.

Giraud Z.G., Cable D.M., Voss G.B. (2006), Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?", *Organization Science*, vol.17, n°6, p. 741-755.

Girin J. (1989), *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Communication à la journée d'étude "La recherche-action en action et en question", AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars.

- Giroux N. (1991), La gestion du changement stratégique, *Gestion*, mai, p 8-14.
- Giroux N. (2003), L'étude de cas, in Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche*, Paris, EMS, p. 42-84.
- Glaser B.G., Strauss A.A. (1967), *La découverte de la théorie ancrée. Stratégie pour la recherche qualitative*, Paris, Armand Colin.
- Glaser B., Strauss A. (1999), *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine Transaction.
- Glaserfeld E.V. (1994), Pourquoi le constructivisme doit-il être radical, *Revue des sciences de l'éducation*, vol.20, n°1, p. 21-28.
- Glick W.H., Huber G.P., Miller C.C., Doty D.H., Sutcliffe K.M. (1995), Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness - Retrospective Event Histories and Periodic Assessments, *Organization Science*, vol.1, p. 293-312.
- Glynn M.A., Lant T.K, Milliken F.J. (1994), Mapping learning processes in organizations, in Stubbart C., Meindl J., Porac J.F. (Eds), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, vol.5, Greenwich, JAI Press Inc, p. 43-83.
- Greiner L.E. (1992), Resistance to change during restructuring, *Journal of Management Inquiry*, vol.1, p. 61-65.
- Griffin R.W. (1993), *Management (4th ed.)*, Boston, Houghton Mifflin.
- Gronstedt A., Thorson E. (1996), Five approaches to organize an integrated marketing communications agency, *Journal of Advertising Research*, vol.36, n°2, p. 48-57.
- Grouard B., Meston F. (1998), *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*, Paris, Dunod.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (1994), Competing paradigms in qualitative research, in Denzin K., Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage, p. 105-117.
- Guilhon A. (1996), Apprentissage organisationnel et PME, Economies et Sociétés, *Revue des Sciences de Gestion*, n°22, p. 207-232.

Guilhon A. (1998), Le changement organisationnel est un apprentissage, *Revue Française de Gestion*, n°120, p. 98-107.

Hafsi T., Fabi B. (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, éditions Transcontinental.

Halal W.E. (1990), The new management: Business and social institutions in the information age, *Business in the Contemporary World*, vol.2, n°2, p. 41-54.

Hammersley M. (1989), *The Dilemma of Qualitative Method: Herbert Blumer and the Chicago Tradition*, London, Routledge.

Hannan M.T., Freeman J.H. (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, vol.82, p. 929-964.

Hannan M.T., Freeman J.H. (1984), Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, vol.49, p. 149-164.

Hardy C., Clegg S.R. (2004), Power and change: A critical reflection, in Boonstra J.J. (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*, Chichester, Wiley, p. 343-365.

Hardy C., Phillips N. (2004), Discourse and Power, in Grant D., Hardy C., Osrick C., Putnam L. (eds), *Handbook of Organizational Discourse*, London, Sage.

Hatch M.J., Schultz M.S. (2002), The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, n°55, p.989-1018.

Haugaard M., Clegg S.R. (2009), Why power is the central concept of the social sciences, in Clegg S.R., Haugaard M. (Eds.), *The Sage Handbook of Power*, London, Sage, p. 1-25.

Hazen M.A. (1993), Towards polyphonic organization, *Journal of Organizational Change Management*, vol.6, n°5, p. 15-26.

Hedberg B. (1981), How organizations learn and unlearn, in Nystrom P., Starbuck W. (eds.), *Handbook of organizational design*, vol.1, Oxford University Press, p. 3-27.

Hermann C.F. (1963), Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol.8, n°1, p. 61-82.

- Hill R.C., Levenhagen M. (1995), Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities, *Journal of Management*, n°21, p. 1057-1075.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Hodder I. (1994), The interpretation of documents and material culture, in Denzin N.K., Lincoln S.Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage, p. 393-404.
- Hodson R. (1995), Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work, *Economic and Industrial Democracy*, vol.16, n°1, p. 79-110.
- Hogdson G.M. (1998), Competence and Contract in the Theory of the Firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.35, p. 179-201.
- Hogg M.A., Terry D.J. (2000), The dynamic, diverse and variable faces of organizational identity, *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p. 150-152.
- Huber G.P. (1991), Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, vol.2, n°1, p. 88-115.
- Huy Q.N. (1999), Emotional capability, emotional intelligence, and radical change, *Academy of Management Review*, vol.24, p. 325-345.
- Huy Q.N. (2002), Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, vol.47, p. 31-69.
- Huy Q.N., Mintzberg H. (2003), The rhythm of change, *MIT Sloan Management Review*, vol.44, p.79-84.
- Huy Q.N., Corley K.G., Kraatz M.S. (2014), From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change, *Academy of Management Journal*, vol.57, n°6, p. 1650-1680.
- Ingham M. (1994), Les processus d'apprentissage organisationnels dans les coopérations entre entreprises de tailles asymétriques, *2e Conférence internationale de management stratégique*, Association internationale de gestion stratégique.

Inkpen N.M., Crossan M. (1995), Believing is seeing: organizational learning in joint ventures, *Journal of Management Studies*, vol.32, n°5, p. 595-618.

Isabella L.A. (1990), Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events, *Academy of Management Journal*, vol.33, n°1, p. 7-41.

Jabes J. (1994), Changement et développement organisationnel, in Aubert N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H., Michel S., *Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 593-636.

Jaques E. (1996), Les systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété, in Levy A., *Psychologie sociale. Textes Fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 546-565.

Jarvis P. (1983), *Adult and continuing education: Theory and practice*, London, Croom Helm.

Jarvis P. (1987), Meaningfull and meaningless experience: Towards an analysis of learning from life, *Adult Education Quarterly*, vol.37, n°3, p. 164-172.

Jarvis P. (1991), *Adult learning in the social context*, London, Croom Helm.

Jehn K.A., Chadwick C., Thatcher S.M.B. (1997), To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes, *International journal of Conflict Management*, vol.8, n°4, p. 287-305.

Jehn K.A., Northcraft G.B., Neale M.A. (1999), Why do differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n°4, p. 741-763.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p. 305-360.

Jermier J.M., Knights D., Nord W.R. (Eds.) (1994), *Resistance and power in organizations*, London, Routledge.

Johnson G. (1988), Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, vol.9, p. 75-91.

Johnson C., Dowd T.J., Ridgeway C.L. (2006), Legitimacy as a social process, *Annual Review of Sociology*, vol.32, p. 53-78.

Jost J.T., Major B. (2001), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, New York, Cambridge University Press.

Kan M., Parry K.W. (2004), Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change, *The Leadership Quarterly*, vol.15, p. 467-491.

Kanter R.M. (1983), *The change masters*, New York, Simon & Schuster.

Kanter R. (1989), *When giants learn to dance*, New York, Simon and Schuster.

Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. (1992), *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders guide It*, New York, The Free Press.

Kanter R. (2001), *Evolve!: Succeeding in the digital culture of tomorrow*, Boston, Harvard Business School Press.

Kanter R. (2002), *Teaching old companies new tricks: The challenge of managing new streams within the mainstream*, Boston, Harvard Business School Press.

Keeton M. (dir.) (1976), *Experiential learning: Rationale, characteristics and assessment*, San Francisco, Jossey-Bass.

Keeton M., Tate P. (dir.) (1978), *Learning by experience – what, why, how*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kegan R. (2000), What "form" transforms? A constructive-developmental approach to transformational learning, in Mezirow J. (dir.), *Learning as Transformation*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 35-69.

Kelle U. (2002), Analyse assistée par ordinateur : codage et indexation, in Bauer M., Gaskell G. (Eds.), *Recherche qualitative avec des textes, des images et du son : un manuel pratique*, Pétrópolis, Vozes.

Kets de Vries M., Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Auckland, McGraw-Hill.

Kets de Vries M. (2006), *La face cachée du leadership* (2^e édition), Paris, Village Mondial.

Kiefer T. (2002), Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger, *Advances in Developing Human Resources*, vol.4, n°1, p. 39-61.

- Kiefer T. (2005), Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change, *Journal of Organizational Behavior*, vol.26, n°8, p. 875-897.
- Kim D.H. (1993), The link between individual learning and organizational learning, *Sloan Management review*, vol.35, n°1, p. 37-50.
- Kim W.C., Mauborgne R.A. (2003), Tipping point leadership, *Harvard Business Review*, vol.81, n°3, p. 60-69.
- Kimberly J. (1979), Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization, *Academy of Management Journal*, vol.22, p. 437-457.
- King N., Anderson N. (1995), *Innovation and change in organizations*, London, Routledge.
- Klein D. (1976), Some notes on the dynamics of resistance to change: The defender role, in Bennis W.G., Benne K.D., Chin R., Corey K.E. (Eds.), *The planning of change*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Knowles M. (1990), *L'apprenant adulte, vers un nouvel art de la formation*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Knowles E.S., Linn J.A. (2004), The importance of resistance to persuasion, in Knowles E.S., Linn J.A. (Eds.), *Resistance and persuasion*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 3-9.
- Koenig G. (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, p. 76-83.
- Koenig G. (1996), Management : les constructeurs, Karl E. Weick, *Revue Française de Gestion*, vol.108, p. 57-70.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kornberger M., Clegg S.R., Carter C. (2006), Rethinking polyphonic organization: Managing as discursive practice, *Scandinavian Journal of Management*, n°22, p. 3-30.
- Kotter J.P., Schlesinger L.A. (1979), Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, vol.57, p. 106-114.

Kotter J., Heskett J. (1992), *Corporate culture and performance*, New York, Free Press.

Kotter J. (1995), Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, vol.73, p.59-67.

Kotter J.P. (2000), Conduire le changement : huit causes d'échec, in *Le Changement*, Boston, Harvard Business Review Press et Editions d'organisation.

Koutstaal W., Schacter D.L. (1997), Gist-based false recognition of pictures in older and younger adults, *Journal of Memory and Language*, vol.37, p. 555-583.

Krantz J. (1999), Comment on "challenging 'resistance to change'", *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol.35, n°1, p. 42-44.

Kreiner P., Bambri A. (1991), Influence and information in organization-stakeholder relationships, in Post J.E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, vol.12, Greenwich, JAI Press, p. 3-36.

Kreitner R. (1992), *Management (5th ed.)*, Boston, Houghton Mifflin.

Kuhn T. (1970), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.

Kuhn J.W., Shriver D.W., Jr. (1991), *Beyond success: Corporations and their critics in the 1990s*, New York, Oxford University Press.

Labianca G., Gray B., Brass D.T. (2000), A grounded model of organizational schema change during empowerment, *Organization Science*, vol.11, n°2, p. 235-257.

Lakhdhar L. (2014), Les déterminants individuels de la dynamique identitaire post fusion, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.2, n°11, p. 92-114.

Lane R.D. (2000), Levels of emotional awareness: Neurobiological, psychological and social perspectives, in Baron R., Parker J. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school, and in the workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 171-191.

Langlois R., Foss N. (1999), Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization, *Kyklos*, vol.52, p. 201-218.

- Lant T.K., Mezias S.J. (1992), An organizational learning model of convergence and reorientation, *Organization Science*, vol.3, p. 47-71.
- Lassègue P. (2003), *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Paris, Dalloz.
- Lavarde A.M. (2008), *Guide méthodologique de la recherche en psychologie*, Paris, De Boeck.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lawrence P.R. (1954), How to deal with Resistance to Change, *Harvard Business Review*, vol.32, n°3, p. 49-57.
- Lazarus R.S. (1991), *Emotion and adaptation*, New York, Oxford University Press.
- Lazarus R.S. (1993), From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks, *Annual Review of Psychology*, vol.44, p. 1-21.
- Lazonick W., O'Sullivan M. (1998), Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications, *STEP Report ISSN 0804-8185*, Oslo.
- Lazonick W., O'Sullivan M. (2000), Perspectives on Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance, Working Paper, Insead.
- Leach L.P. (2000), *Critical Chain Project Management*, London, Artech House.
- Leeds R. (1964), The absorption of protest: A working paper, in Cooper W.W., Leavitt H.J., Shelly M.W. (Eds.), *New Perspectives in Organizational Research*, New York, John Wiley & Sons, p. 115-135.
- Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je, PUF.
- Leroy F., Ramanantsoa B. (1997), The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger, *Journal of Management Studies*, vol.34, n°6, p. 871-894.
- Leroy F. (1998), L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, *Actes de la VIIe conférence internationale de l'AIMS*.

- Leventhal H. (1984), A perceptual-motor theory of emotion, in Berkowitz L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol.17, New York, Academic Press, p. 117-182.
- Levitt B., March J. (1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, vol.14, p. 319-340.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climats, *Journal of Social Psychology*, vol.10, p. 271-299.
- Lewin K. (1947a), Frontiers in Group Dynamics, in Cartwright D., *Field Theory in Social Science*, London, Social Science Paperbacks.
- Lewin K. (1947b), Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations*, vol.1, p. 5-41.
- Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row.
- Lewin K. (1952), Group decisions and social change, in Sevanson G.E., Newcomb T.M., Hartley E.L., *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, p. 459-473.
- Lewin K. (1975), *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, Presses universitaires de France.
- Lewis B. (2004), NVivo 2.0 and ATLAS.ti 5.0: A comparative review of two popular qualitative data-analysis programs, *Field Methods*, vol.16, n°4, p. 439-469.
- Lieberman P. (2003), *Motor control, speech, and the evolution of human language*, New York, Oxford University Press.
- Likert R. (1961), A comparative view of organizations, in Likert R., *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, p. 223-233.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Thousand oaks, Sage publications.
- Lindeman E. (1926), *The meaning of adult education*, New York, New Republic.
- Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion de ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.
- Lüscher L.S., Lewis M.W. (2008), Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox, *Academy of Management Journal*, vol.51, n°2, p. 221-240.

- Lyles M. (1988), Learning among joint venture sophisticated firms, in Contractor F., Lorange P., *Cooperative Strategies in International Business*, Toronto-Lexington Books.
- Mack M. (1995), L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, *Revue Française de Gestion*, n°105, p. 43-48.
- Madon S., Jussim L., Eccles J. (1997), In search of the powerful self-fulfilling prophecy, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.72, p. 791-809.
- Mahadevan J. (2012), Utilizing identity-based resistance for diversity change: a narrative approach, *Journal of Organizational Change Management*, vol.25, n°6, p.819-834.
- Maitlis S. (2005), The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol.48, n°1, p. 21-49.
- Manoukian A. (2009), *La souffrance au travail : Les soignants face au burnout*, Paris, Edition Lamarre.
- March J. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, vol.2, n°1, p. 71-87.
- March J., Olsen P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen (Norway), Universitetsforlaget.
- Marcus A.A. (1993), *Business and society: Ethics, government and the world economy*, Homewood, Irwin.
- Marsick V., O'Neil J. (1999), The many faces of action learning, *Management Learning*, vol.30, p. 159-177.
- Maurer R. (1996), *Beyond the Wall of Resistance*, Bard Edition.
- Maurer R. (2010), *Beyond the Wall of Resistance (2nd ed.)*, Austin, Bard.
- McCarthy D.J., Puffer S.M., May R.C., Ledgerwood D.E., Stewart W.H. Jr. (2008), Overcoming resistance to change in Russian organizations: The legacy of transactional leadership, *Organizational Dynamics*, vol.37, p. 221-235.

- McGill I., Beaty L. (1995), *Action learning: A guide for professional, management and educational development*, London, Kogan Page.
- Meier O., Schier G. (2008), Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, *Management & Avenir*, vol.6, n°20, p. 179-198.
- Mekki M. (2013), La lutte contre les conflits d'intérêts : essor de la transparence ou règne de la méfiance ?, *Pouvoirs*, vol.147, n°4, p. 17-32.
- Merron K. (1993), Let's bury the term "resistance", *Organizational Development Journal*, vol.11, n°4, p. 77-86.
- Meston C., King N. (1996), Making sense of "resistance": Responses to organizational change in a private nursing home for the elderly, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.5, n°1, p. 91-102.
- Mezirow J. (1991), *Transformative dimensions of adult learning*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Mezirow J. (2000), Learning to think like an adult: core concepts of transformation theory, in Mezirow J. (dir.), *Learning as Transformation*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 3-33.
- Miles M.B. (1979), Qualitative Data as an Attractive Nuisance Problem of Analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol.24, p. 590-601.
- Miles R.H. (1980), *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica, Goodyear.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Miller D., Friesen P. (1980), Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, vol.23, p. 591-614.
- Miller K.I., Monge P.R. (1986), Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review, *Academy of Management Journal*, vo.29, p. 723-727.
- Milliken F.J., Martins L.L. (1996), Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational group, *Academy of Management Review*, vol.21, n°2, p. 402-433.

- Mintzberg H., Waters J. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, vol.6, p. 257-272.
- Moingeon B. (1998), *Eduquer et Former : l'apprentissage organisationnel*, Paris, Editions Sciences Humaines.
- Morrison E.W., Robinson S.L. (1997), When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, vol.22, p. 226-256.
- Mucchielli A. (1986), *L'identité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mukamurera J., Lacourse F., Couturier Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches qualitatives*, vol.26, n°1, p.110-138.
- Nathan M. (2000), The paradoxical nature of crisis, *Review of Business*, vol.21, n°3, p. 12-24.
- Near J.P., Miceli M.P. (1985), Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, vol.4, n°1, p. 1-16.
- Nemeth C.J., Brown K.S., Rogers J.D. (2001), Devil's advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality, *European Journal of Social Psychology*, vol.31, p. 707-720.
- Nemeth C.J., Connell J.B., Rogers J.D., Brown K.S. (2001), Improving decision making by means of dissent, *Journal of Applied Social Psychology*, vol.31, p. 48-58.
- Ngijol J. (2013), Les styles d'apprentissage de l'entrepreneur : une analyse en termes de dynamique de changement, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.1, n°5, p. 58-77.
- Niedenthal P.M., Krauth-Gruber S., Ric F. (2009), Comprendre les émotions : perspectives cognitives et psycho-sociales, Editions Mardaga.
- Nizet J. (2002), La théorie des conventions, in Nizet J., Pichault F., *La coordination inter-organisationnelle chez Thalys : Support pédagogique au diagnostic et à l'intervention*, CD-Rom et livret du formateur, Namur/Liège, CIME/Labset.

Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol.5, n°1, p. 14-37.

Nord W.R., Jermier J.M. (1994), Overcoming resistance to resistance: insights from a study of the shadows, *Public Administration Quarterly*, vol.17, n°4, p. 396-409.

Nutt P.C. (1986), Tactics of implementation, *Academy of Management Journal*, vol.29, p. 230-261.

Ochsner K.N., Schacter D.L. (2000), A social cognitive neuroscience approach to emotion and memory, in Borod J.C. (Ed.), *The neuropsychology of emotion*, London, Oxford University Press, p. 163-193.

Öhman A., Wiens S. (2003), On the automaticity of autonomic responses in emotion: an evolutionary perspective, in Davidson R.J., Scherer K.R. (Eds.), *Handbook of Affective Sciences*, New York, Oxford University Press, p. 256-275.

Oliver D., Roos J. (2006), Créativité et identité organisationnelle, *Revue française de gestion*, vol.2, n°161, p. 139-153.

O'Mahony S., Bechky B.A. (2008), Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies, *Administrative Science Quarterly*, vol.53, n°3, p. 422-459.

Orlikowski W.J. (2002), Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization Science*, vol.13, n°3, p. 249-273.

Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.

O'Toole J. (1995), *Leading change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*, San Francisco, Jossey-Bass.

Ouimet G., Dufour Y. (1997), Vivre et gérer le changement ensemble, *Revue Française de Gestion*, vol.113, p. 23-40.

Paillet P. (1996), L'échantillonnage théorique. Induction analytique qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques, in Mucchielli A., *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, p. 184-190.

- Paillé P. (2003), *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, Paris, L'Harmattan.
- Paillé P., Mucchielli A., Dir. (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Palmer V. (1928), *Field Studies in Sociology: A Student's Manual*, Chicago, University of Chicago Press.
- Paredes T.A. (2005), Too much pay, too much deference: Behavioral corporate finance, CEOs and corporate governance, *Florida State University Law Review*, vol.32, p. 673-762.
- Pearson C.M., Clair J.A. (1998), Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, vol.23, n°1, p. 59-76.
- Perez R. (1998), *Le choc des paradigmes en sciences de gestion*, GRESUP, Les Amis de l'Ecole de Paris.
- Perret V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement. Dualité de l'action et ambivalence des représentations*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Perret V., Séville M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.
- Pettigrew A.M. (1973), *The politics of organizational decision making*, London, Tavistock.
- Pettigrew A.M. (1985), *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, New York, Blackwell.
- Pettigrew A.M. (1987), Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, vol.24, p. 649-670.
- Pettigrew A.M. (1997), What is a processual analysis?, *Scandinavian Journal of Management*, vol.13, n°4, p. 337-348.
- Pharo P. (1984), L'ethnométhodologie et la question de l'interprétation : Problèmes d'épistémologie en sciences sociales, n°3, Paris, CEMS.

Philippot P., Douilliez C., Baeyens C., Francart B., Nef F. (2002), Le Travail des Emotions en Thérapie Comportementale et Cognitive : Vers une Psychothérapie Expérientielle, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, n°2, p. 87-122.

Philippot P. (2007), Emotion et psychothérapie, Wavre, Mardaga.

Piaget J. (1926), *La représentation du monde chez l'enfant*, Quadrige, Presses universitaires de France.

Piaget J. (1937), *La construction du réel chez l'enfant*, Neuchâtel, Editions Delachaux et Niestlé.

Piaget J. (1959), *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Neuchâtel, Editions Delachaux et Niestlé.

Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

Piaget J. (1971), Inconscient affectif et inconscient cognitif, *Raison Présente*, n°19, Editions Rationalistes.

Pichault F. (2009), *Gestion du changement : Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, Collection "Manager RH".

Pichault F. (2013), *Gestion du changement : vers un management polyphonique (2^e édition)*, Bruxelles, De Boeck supérieur.

Piderit S.K. (2000), Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of Management Review*, vol.25, p. 783-794.

Piolat A., Bannour R. (2008), Emotions et affects : Contribution de la psychologie cognitive, in Nagy P., Boquet D. (Eds.), *Le sujet des émotions au Moyen Age*, Paris, Beauchesne Editeur, p. 53-84.

Piolino P., Desgranges B., Belliard S., Matuszewski V., Lalevee C. (2003), Autobiographical memory and autothetic consciousness: triple dissociation in neurodegenerative diseases, *Brain*, p. 2203-2219.

Pitsakis K., Biniari M.G., Kuin T. (2012), Resisting change: organizational decoupling through an identity construction perspective, *Journal of Organizational Change Management*, vol.25, n°6, p. 835-852.

Poisson Y. (1991), *La recherche qualitative en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Poole P.P., Gioia D.A., Gray B. (1989), Influence modes, schema change, and organizational transformation, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.25, p. 271-289.

Powell W.W., DiMaggio P.J. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Prahalad C.K. (1994), Corporate Governance or Corporate Value Added? : Rethinking the Primacy of Shareholder Value, *Journal of Applied Corporate Finance*, vol.6, n°4, p. 40-50.

Pratt M.G. (2000), The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors, *Administrative Science Quarterly*, n°45, p.456-493.

Pratt M.G. (2009), For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research, *Academy of Management Journal*, vol.52, p. 856-862.

Quinn J.B. (1980), *Strategies for change: Logical Incrementalism*, Chicago, Irwin.

Quinn R.E., Cameron K.S. (2005), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, The Jossey-Bass Business & Management Series.

Rajan R., Zingales L. (1998a), Power in a Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, vol.113, p. 387-432.

Rajan R., Zingales L. (1998b), The Governance of the New Enterprise, Working Paper, University of Chicago.

Ravasi D., Schultz M. (2006), Responding to Organizational Identity Threats: exploring the role of organizational culture, *Academy of Management Journal*, vol.49, n°3, p. 433-458.

Reger R., Mullane J., Gustafson L., DeMarie S., Berry J., Grillo C. (1994), Creating earthquakes to change organizational mindsets, *Academy of Management Executive*, vol.8, n°4, p. 31-46.

- Reichers A.E., Wanous J.P., Austin T.T. (1997), Understanding and managing cynicism about organizational change, *Academy of Management Executive*, vol.11, p. 48-59.
- Reisberg D., Heuer G., McLean J., O'Shaughnessy M. (1988), The quantity, not the quality, of affect predicts memory vividness, *Bulletin of the Psychonomic Society*, vol.26, p. 100-103.
- Revans R. (1982), *The origins and growth of action learning*, London, Chartwell-Bratt.
- Revel M. (2004), Un changement mesuré ?, *Actes du XV^e Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- Rieman B.C., McNally R.J. (1995), Cognitive processing of personally relevant information, *Cognition and Emotion*, vol.9, p. 325-340.
- Rimé B., Noël M.P., Philippot P. (1991), Episode émotionnel, réminiscences mentales et réminiscences sociales [Emotional episodes, mental remembrances and social remembrances], *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol.11, p. 93-104.
- Robinson S.L., Rousseau D.M. (1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, p. 245-259.
- Robinson S.L., Morrison E.W. (1995), Organizational citizenship behavior: A psychological perspective, *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, p. 289-298.
- Robinson S.L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, p. 574-599.
- Rogers C.R. (1951), *Client-centered Therapy: Its current Practice, Implications and Theory*, Houghton Mifflin Company.
- Rogers C. (1969), *Freedom to learn: A view of what education might become*, Columbus, Merrill.
- Rondeau A., Jacob R. (2011), *Transformation des organisations et conduite du changement stratégique: 5 dimensions incontournables*, Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.
- Rondeaux G., Pichault F. (2012), Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole, *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.18, n°46, p. 45-76.

Rousseau D.M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol.2, p. 121-139.

Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, Sage.

Rousseau D.M. (1996), Changing the deal while keeping the people, *Academy of Management Executive*, vol.10, n°1, p. 50-59.

Rousseau D.M. (1998), The “problem” of the psychological contract considered, *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, p. 665-671.

Roux-Dufort C. (1997), *L'apprentissage organisationnel post-crise*, Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.

Roy D. (1952), Quota restriction and goldbricking in a machine shop, *American Journal of Sociology*, vol.57, n°5, p. 427-442.

Ruquoy D. (1995), Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer, in Albarello L. et al., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Armand Colin, p. 59-82.

Sagie A., Elizur D. (1985), Job experience, persuasion strategy and resistance to change: An experimental study, *Journal of Occupational Behavior*, vol.6, n°2, p. 157-162.

Savoie-Zajc L. (2000), La recherche qualitative/interprétative, in Karsenti T., Savoie-Zajc L., *Introduction à la recherche en éducation*, Sherbrooke, CRP.

Schein E.H. (1993), How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room, *Sloan Management review*, vol.34, n°2, p. 85-92.

Schermerhorn J.R. Jr. (1989), *Management for productivity (3rd ed.)*, New York, John Wiley.

Schooler J.W., Eich E.E. (2000), Memory for emotional events, in Tulving E., Craik F.I.M. (Eds.), *The Oxford handbook of memory*, London, Oxford University Press, p. 379-392.

Schulz-Hardt S., Jochims M., Frey D. (2002), Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.88, p. 563-586.

Schwarz N., Clore G.L. (1983), Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.45, n°3, p. 513-523.

Schwarz N. (2000), Emotion, cognition, and decision making, *Cognition and Emotion*, vol.14, n°4, p. 433-440.

Schweiger D.M., Sandberg W.R., Rechner P.L. (1989), Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making, *Academy of Management Journal*, vol.32, n°4, p. 745-772.

Scott M., Lyman S. (1968), Accounts, *American Sociological Review*, vol. 33, p. 46-62.

Scott S.C., Lane V.R. (2000), A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p. 43-62.

Selznick P. (1969), *Law, society, and industrial justice*, New York, Russell Sage Foundation.

Senge P. (1990), *La cinquième discipline*, Paris, First.

Seo M., Barrett L., Bartunek J. (2004), The role of affective experience in work motivation, *Academy of Management Review*, vol.29, n°3, p. 423-439.

Shapiro D.L., Kirkman B.L. (1999), Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice, *Journal of Organizational Change Management*, vol.12, n°1, p. 51-66.

Shleifer A., Vishny R.W. (1997), A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, vol.52, p. 737-783.

Shrivastava P. (1986), Is strategic management ideological?, *Journal of Management*, vol.12, p. 363-377.

Shrivastava P. (1987), *Bhopal: Anatomy of a crisis*, Cambridge, Ballinger.

Simon H.A. (1991), Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science*, vol.2, n°1, p. 125-134.

Simons R. (1994), How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, vol.15, p. 169-189.

Sitkin S.M. (1995), Learning through failure: the strategy of small losses, *Research in Organizational Behavior*, vol.14, JAI Press, p. 231-266.

Sivadon P. (1957), Psychiatrie du travail, in Desoille H., Dir., *Cours de médecine du travail (Tome 2)*, Paris, Lefrançois, p. 405-420.

Smircich L., Stubbart C. (1985), Strategic management in an enacted world, *Academy of Management Review*, n°10, p. 724-36.

Soparnot R. (2005), L'évaluation des modèles de gestion du changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion*, vol.29, n°4, p. 31-42.

Spreitzer G.M., Quinn R.E. (1996), Empowering middle managers to be transformational leaders, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.32, p.237-261.

Starbuck W.H. (1983), Organizations as action generators, *American Sociological Review*, vol.48, p. 91-102.

Stark D. (1999), Heterarchy: Distributed authority and organizing diversity, in Clippinger J.H. (Ed.), *The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 153-179.

Staw B., Sutton R., Pelled L. (1994), Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace, *Organization Science*, vol.5, n°1, p. 51-71.

Steinberg M.W. (1999), The talk and back talk of collective action: A dialogic analysis of repertoires of discourse among nineteenth-century English cotton spinners, *American Journal of Sociology*, vol.105, n°3, p. 736-780.

St-Jean E., Jacquemin A. (2012), Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : impact de l'accompagnement d'un mentor, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.3, n°3, p. 72-86.

Strauss A., Corbin J. (2004), *Les fondements de la recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg, Academic Press.

Strebel P. (2000), *Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ?*, Harvard Business Review.

Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p. 571-610.

Sullivan P., McCarthy J. (2008), Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths, *Organization Studies*, vol. 29, n°4, p. 525-542.

Susskind L., Schenk T. (2014), Can Games Really Change the Course of History?, *Négociations*, vol.2, n°22, p. 29-39.

Taboada-Léonetti I. (1990), Stratégies identitaires et minorités : le point de vue du sociologue, in *Stratégies identitaires*, Paris, Presses Universitaires de France.

Tannen D. (1998), *The Argument Culture*, New York, Random House.

Taylor S.S. (1999), Making sense of revolutionary change: differences in members' stories, *Journal of Organizational Change Management*, n°12, p. 524-535.

Tebourbi N. (2000), L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Note de recherche de la Chaire Bell en Technologies et organisation du travail, Université du Québec.

Teece D.J., Rumelt R., Dosi G., Winter S. (1994), Understanding Corporate Coherence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.23, p. 1-30.

Terssac G., Lalande K. (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF.

Thomas R.J. (1989), Participation and control: A shopfloor perspective on employee participation, *Research in the Sociology of Organizations*, vol.7, p. 117-144.

Thomas R. (2009), Critical management studies on identity: Mapping the terrain, in Alvesson M., Bridgman T., Willmott H. (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford, Oxford University Press, p. 166-186.

Thomas R., Hardy C. (2010), *Resisting Organizational Change: Paradox, Process and Power*, *Second International Symposium on Process Organization Studies*, Rhodes, June.

Thomas R., Hardy C. (2011), Reframing resistance to organizational change, *Scandinavian Journal of Management*, vol.27, p. 322-331.

Thomas R., Sargent L., Hardy C. (2011), Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations, *Organization Science*, vol.22, p. 22-41.

Thompson M., Ellis R., Wildavsky A. (1990), *Cultural Theory*, Oxford, Westview.

Thompson C.P., Skowronski J.J., Larsen S., Betz A. (1996), *Autobiographical memory: Remembering what and remembering when*, New York, Erlbaum.

Titman S. (1984), The effect of capital structure on a firm's liquidation decision, *Journal of Financial Economics*, vol.13, n°1, p. 137-151.

Toé M. (2014), Les déterminants individuels du plafond de verre : cas de la composition des instances de gouvernance des entreprises françaises cotées, *Management international*, vol.18, n°4, p. 48-67.

Tomlinson E.C., Dineen B.R., Lewicki R.J. (2004), The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise, *Journal of Management*, vol.30, p. 165-187.

Torbert W.R. (1972), *Learning from experience: Towards consciousness*, New York, Columbia University Press.

Torbert W. (1999), The distinctive questions developmental action inquiry asks, *Management Learning*, vol.30, p. 189-206.

Torbert W. (2004), *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*, San Francisco, Berrett-Koehler.

Tost L.P. (2011), An integrative model of legitimacy judgments, *Academy of Management Review*, vol.36, p. 686-710.

Treadwell D.F., Harrison T.M. (1994), Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication, *Communication Monographs*, n°61, p. 63-85.

Tugade M.M., Fredrickson B.L., Barrett L.F. (2004), Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health, *Journal of Personality*, vol.72, p. 1161-1190.

Tulving E. (1983), *Elements of episodic memory*, New York, Oxford University Press.

Tulving E. (2002), Episodic memory: From mind to brain, *Annual Review of Psychology*, vol.53, p.1-25.

Tushman M.L., Romanelli E. (1985), Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, in Cummings L.L., Staw B. (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, JAI Press, p. 171-222.

Tyler T.R. (1997), *Social justice in a diverse society*, Boulder, Westview.

Tyler T.R. (2006), Psychological perspectives on legitimacy and legitimation, *Annual Review of Psychology*, vol.57, p. 375-400.

Valéau P. (1997), *La gestion des volontaires dans les associations L. 1901 : un passage par les contingences de l'implication*, Thèse de Doctorat, P. Louart, IAE de Lille.

Valéau P. (2007a), L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle, *Revue Internationale PME*, vol.20, n°1, p. 121-154.

Valéau P. (2007b), La responsabilité sociale des entrepreneurs : des discours à la pratique, *Humanisme et Entreprise*, vol.198, p. 23-39.

Valéau P., Gardody J. (2016), La communication du journal de bord : un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives, *Recherches Qualitatives*, vol.35, n°1, p. 76-100.

Van Campenhoudt L., Quivy R. (2011), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.

- Van Dam K., Oreg S., Schyns B. (2008), Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, perceived development climate and change process characteristics, *Applied Psychology: An International Review*, vol.57, p. 313-334.
- Van de Ven A.H. (1992), Suggestions for studying strategy process: a research note, *Strategic Management Journal*, vol.13, p. 169-188.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), Explaining development and change in organizations in *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p. 510-540.
- Van de Ven A.H. (2007), *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*, New York, Oxford University Press.
- Vas A., Vande Velde B. (2000), La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire, IXème conférence internationale de management stratégique, « Perspectives en management stratégique », AIMS.
- Vas A., Ingham M. (2004), Réorganisation, optez pour le grand angle, *L'Expansion Management Review*, vol.113, p. 25-32.
- Ventriss C., Luke J. (1988), Organizational learning and public policy: towards a substantive perspective, *American Review of Public Administration*, vol.18, n°4, p. 337-357.
- Voss Z.G., Cable D.M., Voss G.B. (2006), Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?”, *Organization Science*, vol.17, n° 6, p. 741-755.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Wagner III J.A., Gooding R.Z. (1997), Equivocal information and attribution: an investigation of patterns of managerial sense making, *Strategic Management Journal*, n°18, p. 275-286.
- Walsh I. (2015), *Découvrir de nouvelles théories : Une approche mixte et enracinée dans les données*, EMS Editions.
- Wang J., Dewhirst H.D. (1992), Boards of directors and stakeholder orientation, *Journal of Business Ethics*, vol.11, p. 115-123.

- Watson T.J. (1982), Group ideologies and organizational change, *Journal of Management Studies*, vol.19, p. 259-275.
- Watzlawick P.P., Weakland J.J., Fisch R. (1975), *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.
- Watzlawick P. (1984), Self-fulfilling prophecies, in Watzlawick P. (Ed.), *The invented reality*, New York, Norton, p. 95-116.
- Watzlawick P. (1988), *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil.
- Weber M. (1978), *Economy and society*, Berkeley, University of California Press.
- Weeks J. (2004), *Unpopular Culture: The Ritual of Complaint in a British Bank*, Chicago, University of Chicago Press.
- Wegener D.T., Petty R.E., Smoak N.D., Fabrigar L.R. (2004), Multiple routes to resisting attitude change, in Knowles E.S., Linn J.A. (Eds.), *Resistance and persuasion*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 13-38.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading.
- Weick K.E. (1988), Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, vol.25, p. 305-317.
- Weick K.E. (1990), Cartographic myths in organizations, in Huff A.S., *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley, p. 1-9.
- Weick K.E., Roberts K.H. (1993), Collective Mind in Organizations: heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, vol.38, p. 357-381.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (1999), Organizing for high reliability: process of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, vol.21, n°1, p. 81-123.
- Wenger E. (1998), *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, Cambridge, Cambridge University Press.

Wheeler M.A., Stuss D.T., Tulving E. (1997), Toward a theory of episodic memory: the frontal lobes and auto-noetic consciousness, *Psychological Bulletin*, p. 331-354.

Whetten D.A., Lewis D., Mischel L.J. (1992), Towards an integrated model of organizational identity and member commitment, Paper presented at the *Academy of Management*, Las Vegas, NV.

Whetten D.A. (2006), Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, vol.15, n°3, p. 219-234.

Wilson D.C. (1992), *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change*, London/New York, Routledge.

Wirtz P. (2005), Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol.1, n°11, p. 141-159.

Wolfe J., Jackson C. (1987), Creating Models of the Strategic Decision Making Process via Participant Recall : A Free Simulation Examination, *Journal of Management*, vol.13, n°1, p. 123-134.

Woolridge B., Schmid T., 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 R.K. (1989), *Case Study Research: design and methods*, London, Sage Publications.

Zaleznik A. (1989), *The Managerial Mystique*, New York, Harper & Row.

Zaleznik A., Kets de Vries M. (1975), *Power and the Corporate Mind*, Boston, Houghton Mifflin.

Zander A.F. (1950), Resistance to change: its analysis and prevention, *Advanced Management*, vol.4, p. 9-11.

Zelditch M. (2001), Theories of legitimacy, in Jost J.T., Major B. (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, New York, Cambridge University Press, p. 33-53.

Zid R. (2006), *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.

Zingales L. (1998), Corporate Governance, in Newman P. (Ed.), *The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law*, London, Stockton Press, p. 497-502.

Etudes et Rapports

Rapports d'activité de la société Saphir, de 2012 à 2016.

Parutions du *S’AFFIRMER*, journal mensuel interne de la Saphir, de septembre 2009 à août 2016.

Evaluation des risques psychosociaux (RPS) de la Saphir, réalisée en 2014.

Sites Internet

Société d'Aménagement de Périmètres Hydroagricoles de l'Ile de la Réunion (Saphir) :
<http://www.Saphir.re/>

TABLE DES MATIERES

Remerciements	5
Sommaire	10
Introduction générale	12
1. Processus d'émergence de la recherche.....	13
1.1 Enjeux managériaux : résistances, amélioration continue et baisse de cohésion.....	14
• Les résistances des salariés : une contribution potentiellement positive à l'ajustement du changement.....	15
• La volonté d'amélioration de l'entreprise : une forme de résistance liée à l'apprentissage organisationnel ?.....	17
• La baisse de cohésion : un risque de rupture entre les salariés et la direction.....	19
1.2 Déclics ayant permis de lier les résistances, l'identité et l'apprentissage.....	22
1.3 Formalisation de notre problématique de recherche.....	24
2. Enjeux théoriques et contributions de la recherche.....	25
2.1 Enjeux théoriques : transformer les perceptions des résistances au changement pour qu'elles soient considérées comme des forces de l'organisation	26
2.2 Contributions théoriques : de l'apport des résistants à l'apprentissage organisationnel à l'influence ambivalente de l'identité sur le changement.....	27
2.3 Contributions managériales : pour une meilleure conduite du changement	29
3. Structuration de la recherche	30
Partie 1. Résistances et processus d'apprentissage : présentation contextuelle et théorique de la recherche	33
Chapitre 1 : Changement et identité organisationnels.....	35
1. Qu'est-ce que le changement ?	36
1.1 Définitions du changement.....	37
1.1.1 Définitions du changement au sens général.....	38
1.1.2 Définitions du changement organisationnel.....	39
1.1.3 Définitions du changement organisationnel radical	41
1.2 Caractérisations du changement.....	42
1.2.1 Objet et Ampleur du changement.....	42
1.2.2 Intentionnalité et temporalité du changement.....	43
1.2.3 Réussite ou échec du changement.....	44
1.3 Le changement : une période de crise pour l'organisation.....	45

1.3.1	Définitions et caractérisations de la période de crise.....	45
1.3.2	La période de crise : une porte ouverte sur un nouveau cadre de référence.....	47
1.3.3	Caractériser l'apparition d'une période de crise.....	48
2.	Processus de changement.....	49
2.1	Étapes réactionnelles individuelles.....	50
2.1.1	Psychologie du changement chez l'individu	50
2.1.2	Courbe de deuil du changement.....	51
2.1.3	Sept phases de préoccupation des destinataires du changement.....	52
2.2	Poids de l'individu dans le changement	54
2.2.1	Rôle du leader dans le changement	54
2.2.2	Négociation du changement par les managers intermédiaires	55
2.2.3	Changement réflexif par apprentissage	56
2.3	Modèles de changement organisationnel	58
2.3.1	Modèle de Lewin : quand le groupe mène au changement des individus.....	58
2.3.2	Modèle de Collerette et al. : de l'éveil à la ritualisation.....	59
2.3.3	Modèle de Weick : Activation, Sélection, Rétention.....	60
3.	Changement d'identité organisationnelle par sensemaking.....	62
3.1	Notion d'identité organisationnelle	63
3.1.1	Définitions de l'identité organisationnelle.....	63
3.1.2	Conceptions de l'identité organisationnelle.....	64
3.1.3	Confrontation des logiques identitaires avec la perception du contexte.....	66
3.2	Actions des leaders et des managers sur l'identité organisationnelle.....	67
3.2.1	Rôle des leaders : proposer la logique identitaire dominante	68
3.2.2	Conséquences des désaccords à propos de l'identité organisationnelle.....	69
3.2.3	Rôle des managers : vers une organisation polyphonique.....	70
3.3	Processus de signification : sensemaking et sensegiving.....	71
3.3.1	Sensemaking et sensegiving : des périodes de compréhension et d'influence.....	72
3.3.2	Identité organisationnelle : un schéma cognitif influençant le sensemaking	73
3.3.3	Rôle des managers intermédiaires dans le processus de sensemaking	74
	Conclusion.....	75
	Chapitre 2 : Résistances au changement : problématiques ou forces ?.....	76
1.	Concept de résistances au changement.....	77
1.1	Bases préalables à l'étude des résistances au changement.....	78
1.1.1	Définitions des résistances au changement	79
1.1.2	Formes de résistances au changement.....	80
1.1.3	Historique du concept de résistances	81
1.2	Origines des résistances au changement	83
1.2.1	Origines individuelles	84

1.2.2	Origines organisationnelles.....	86
1.2.3	Origines identitaires.....	87
1.3	Mécanisme de formation des résistances au changement.....	88
1.3.1	Jugements de légitimité.....	88
1.3.2	Réactions émotionnelles.....	91
1.3.3	Modèle explicatif de la formation des résistances au changement.....	91
2.	Résistances au changement ou problématiques pour l'organisation ?.....	94
2.1	Le changement est bon par essence et les résistances sont problématiques.....	95
2.1.1	Approche des résistances par Thomas et Hardy (2011).....	95
2.1.2	Approche des résistances par Piderit (2000).....	97
2.1.3	Approche des résistances par Ford et al. (2008).....	98
2.2	Causes attribuées aux résistances au changement.....	99
2.2.1	Recherche des causes des résistances par Dent et Goldberg (1999).....	99
2.2.2	Recherche des causes des résistances par Kotter et Schlesinger (1979).....	100
2.2.3	Recherche des causes des résistances par Ford et al. (2008).....	101
2.3	Les résistances pourraient ne pas avoir de solutions.....	103
2.3.1	La participation ne diminue pas toujours les résistances.....	103
2.3.2	Forcer le changement ne diminue pas toujours les résistances.....	104
2.3.3	Aucune solution claire n'a pu être identifiée à ce jour.....	105
3.	Résistances au changement ou forces pour l'organisation ?.....	107
3.1	Emergence d'un nouveau courant de recherche sur les résistances.....	108
3.1.1	Les résistances célébrées dans la littérature.....	108
3.1.2	Les résistances vues comme des contributions positives au changement.....	110
3.1.3	Les résistances : un sensemaking des agents du changement face aux réactions des destinataires du changement.....	111
3.2	Approche de Courpasson, Dany et Clegg (2012).....	112
3.2.1	Perspectives théoriques alternatives.....	113
3.2.2	Développer des résistances productives ne va pas de soi.....	114
3.2.3	De la notion de résistances aux comportements des résistants.....	115
3.3	Les résistances vues comme une influence positive.....	116
3.3.1	Les résistances basées sur l'identité peuvent être un atout pour le changement organisationnel.....	117
3.3.2	Les résistances comme apport au processus de découplage des pressions institutionnelles	118
3.3.3	Les résistances peuvent contribuer à la performance et à la résolution de problèmes....	119
	Conclusion.....	120
	Chapitre 3 : Apprentissages et Gouvernances.....	122
1.	Apprentissage individuel.....	123

1.1	Bases préalables à l'étude de l'apprentissage individuel	124
1.1.1	Définitions de l'apprentissage individuel.....	125
1.1.2	Approche de Piaget (1959) : Assimilation/Accommodation.....	126
1.1.3	Conceptions complémentaires de l'apprentissage individuel	127
1.2	L'apprentissage individuel en lien avec le changement de patterns	128
1.2.1	Approche de Bateson (1977) : lien entre apprentissage et changement.....	129
1.2.2	Apprentissage dans l'action et concept de pattern	130
1.2.3	Lien entre les niveaux de profondeur des patterns et des niveaux d'apprentissage distinctifs	131
1.3	L'apprentissage individuel en lien avec sensemaking, identité et résistances	132
1.3.1	Apprentissage et création de sens.....	132
1.3.2	Apprentissage et identité.....	133
1.3.3	Apprentissage et résistances au changement	135
2.	Apprentissage organisationnel.....	136
2.1	Bases préalables à l'étude de l'apprentissage organisationnel.....	137
2.1.1	Définitions de l'apprentissage organisationnel	138
2.1.2	Configurations de l'apprentissage organisationnel	139
2.1.3	Apprendre de l'environnement et apprendre de soi-même	140
2.2	Approche cognitive de l'apprentissage organisationnel	142
2.2.1	Niveaux d'apprentissage : le changement est l'enfant de l'apprentissage.....	142
2.2.2	Apprentissage à simple boucle.....	143
2.2.3	Apprentissage à double boucle.....	144
2.3	Un processus devant participer à l'émergence d'une organisation apprenante	146
2.3.1	L'apprentissage organisationnel envisagé dans une perspective processuelle	146
2.3.2	L'apprentissage organisationnel en lien avec l'identité organisationnelle	147
2.3.3	L'idéal-type d'organisation apprenante.....	148
3.	Gouvernances et conflits à l'origine d'apprentissages.....	150
3.1	Gouvernances	151
3.1.1	Gouvernance actionnariale ou modèle financier de la gouvernance	152
3.1.2	Gouvernance partenariale ou modèle contractuel partenarial de la gouvernance	153
3.1.3	Gouvernance cognitive ou modèle cognitif de la gouvernance	154
3.2	Parties prenantes (<i>Stakeholders</i>)	155
3.2.1	Concept de parties prenantes.....	156
3.2.2	Utilisation de la théorie des parties prenantes	157
3.2.3	Contrats implicites entre les parties prenantes	158
3.3	Conflits d'intérêts et conflits comportementaux source d'innovation	159
3.3.1	Théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991).....	160
3.3.2	Conflits d'intérêts entre les parties prenantes.....	163
3.3.3	Conflits comportementaux sources d'innovation.....	164

Conclusion.....	165
Conclusion de la Partie 1 et définition des questions de recherche.....	166
Partie 2. Résistances et processus d'apprentissage : une approche empirique ..	169
Frise temporelle de la Saphir.....	171
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche.....	177
1. Positionnement épistémologique.....	180
1.1 Un positionnement paradigmatique constructiviste	180
1.2 Hypothèse relativiste : le chercheur constructeur de sens	182
1.3 Le principe d'interaction objet-sujet	184
1.4 Les critères de scientificité	185
2. Une étude empirique exploratoire qualitative	188
2.1 Une recherche exploratoire.....	188
2.2 Une recherche qualitative	189
2.3 Une démarche de type théorisation ancrée nuancée.....	191
3. Elaboration de notre dispositif de recherche empirique.....	194
3.1 Une étude empirique de type cross-sectional retrospective	195
3.2 Approche rétrospective des phénomènes étudiés.....	196
3.2.1 Processus de mémorisation des épisodes émotionnels.....	197
• Dimension émotionnelle et encodage : les émotions marqueurs mémoriaux.....	198
• Dimension émotionnelle et consolidation	199
3.2.2 La récupération des souvenirs émotionnels.....	200
3.3 Balises à poser dans le cheminement empirique du chercheur	203
3.3.1 Première balise : le cadre conceptuel	203
3.3.2 Deuxième balise : l'échantillonnage à orientation théorique.....	203
• Etude de cas de la Saphir	204
3.3.3 Troisième balise : les entretiens semi-directifs.....	207
• Le choix du terrain Saphir	208
• Le positionnement du chercheur	208
• Le rapport au terrain	210
• La conduite des entretiens semi-directifs	213
• Le déroulement des entretiens semi-directifs	215
3.3.4 Quatrième balise : l'analyse.....	216
4. Structuration du processus d'analyse	216
4.1 L'analyse par théorisation ancrée comme démarche analytique	216
4.2 Démarche analytique pratiquée	219
4.2.1 Préparation des données	219

4.2.2	Analyse par théorisation ancrée nuancée.....	220
•	Première étape : la codification	221
•	Deuxième étape : la catégorisation	225
•	Troisième étape : l'intégration	228
•	Quatrième étape : la modélisation.....	228
4.3	ATLAS.ti : un logiciel support pour notre analyse qualitative de données.....	230
Conclusion.....		232
Chapitre 5 : Initiation du changement		235
1. Ruptures perceptuelle, managériale et culturelle liées au changement.....		238
1.1	Rupture dans les perceptions des salariés suite à l'arrivée du DG-2	239
1.1.1	Recueil des perceptions des salariés	239
1.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	242
1.1.3	Triangulation des données	242
1.2	Rupture entre les styles de management du DG-1 et du DG-2.....	244
1.2.1	Le DG-1 avait peu communiqué sur la situation de la Saphir	245
1.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	247
1.2.3	Triangulation des données	248
1.3	Rupture dans la culture d'entreprise.....	249
1.3.1	Recueil des perceptions des salariés	250
1.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	252
1.3.3	Triangulation des données	253
2. La période de crise a-t-elle vraiment eu lieu ?		254
2.1	Jugements de légitimité positifs.....	255
2.1.1	Recueil des perceptions des salariés	256
2.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	258
2.1.3	Triangulation des données	260
2.2	Réactions émotionnelles majoritairement positives	260
2.2.1	Recueil des perceptions des salariés	261
2.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	262
2.2.3	Triangulation des données	264
2.3	Faibles résistances de la part des salariés.....	265
2.3.1	Recueil des perceptions des salariés	265
2.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	268
2.3.3	Triangulation des données	272
3. Changement identitaire de l'organisation par construction de sens.....		273
3.1	Construction de sens dans le changement	274
3.1.1	Recueil des perceptions des salariés	274
3.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	277

3.1.3	Triangulation des données	279
3.2	Consolidation de l'identité organisationnelle historique.....	281
3.2.1	Recueil des perceptions des salariés	281
3.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	284
3.2.3	Triangulation des données	287
3.3	Changement de l'organisation et changement de gouvernance.....	288
3.3.1	Recueil des perceptions des salariés	288
3.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	291
3.3.3	Triangulation des données	294
	Conclusion.....	294
	Chapitre 6 : Accentuation du changement.....	297
1.	Perturbation de l'identité par intégration de nouvelles logiques	299
1.1	Perceptions de l'identité organisationnelle durant le mandat du DG-2.....	300
1.1.1	Recueil des perceptions des salariés	301
1.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	303
1.2	Attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle.....	306
1.2.1	Recueil des attentes des salariés.....	306
1.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	308
1.3	Intégrations de nouvelles logiques identitaires.....	309
1.3.1	Recueil des perceptions des salariés	310
1.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	313
1.3.3	Triangulation des données	315
2.	Apparition de multiples dissonances au sein de la Saphir	318
2.1	Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte	319
2.1.1	Recueil des perceptions des salariés	320
2.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	323
2.1.3	Triangulation des données	328
2.2	Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique.....	329
2.2.1	Recueil des perceptions des salariés	329
2.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	332
2.2.3	Triangulation des données	335
2.3	Dissonances entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique... 336	
2.3.1	Recueil des perceptions des salariés	336
2.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	339
2.3.3	Triangulation des données	343
3.	Ambiguïté, résistances et baisse de cohésion.....	343
3.1	Emergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir.....	345

3.1.1	Recueil des perceptions des salariés	345
3.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	347
3.1.3	Triangulation des données	349
3.2	Apparition des premiers comportements marqués de résistances.....	350
3.2.1	Recueil des perceptions des salariés	351
3.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	353
3.2.3	Triangulation des données	357
3.3	Baisse de cohésion au sein du personnel.....	358
3.3.1	Recueil des perceptions des salariés	358
3.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	360
3.3.3	Triangulation des données	363
	Conclusion.....	365
	Chapitre 7 : Enracinement du changement.....	367
1.	Menaces de l'identité et expression des peurs des salariés	368
1.1	Observation de peurs et de questionnements chez les salariés	370
1.1.1	Recueil des perceptions des salariés	370
1.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	373
1.1.3	Triangulation des données	377
1.2	Changement de style de management entre les DG-2 et DG-3.....	377
1.2.1	Recueil des perceptions des salariés	378
1.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	381
1.2.3	Triangulation des données	383
1.3	Menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3.....	384
1.3.1	Recueil des perceptions des salariés	385
1.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	388
1.3.3	Triangulation des données	390
2.	Implication des salariés dans l'évolution de l'entreprise	391
2.1	Augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir.....	392
2.1.1	Recueil des perceptions des salariés	393
2.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	396
2.1.3	Triangulation des données	399
2.2	Constitution de clans aux logiques et intérêts différents.....	400
2.2.1	Recueil des perceptions des salariés	400
2.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	403
2.2.3	Triangulation des données	406
2.3	Conflits d'intérêts et conflits comportementaux entre les clans.....	407
2.3.1	Recueil des perceptions des salariés	407
2.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	410

2.3.3	Triangulation des données	413
3.	Emergence d'apprentissages et d'une gouvernance cognitive.....	415
3.1	Développement d'apprentissages individuels.....	416
3.1.1	Recueil des perceptions des salariés	417
3.1.2	Interprétations des perceptions des salariés	419
3.1.3	Triangulation des données	422
3.2	Contributions à l'apprentissage organisationnel.....	423
3.2.1	Recueil des perceptions des salariés	423
3.2.2	Interprétations des perceptions des salariés	426
3.2.3	Triangulation des données	429
3.3	Emergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation.....	429
3.3.1	Recueil des perceptions des salariés	430
3.3.2	Interprétations des perceptions des salariés	432
	Conclusion.....	435
	Chapitre 8 : Discussion, Théorisation et Implications managériales.....	436
1.	Discussion et analyse.....	438
1.1	Initiation du changement	438
1.1.1	Ruptures perceptuelle, managériale et culturelle	439
•	Rupture dans les perceptions des salariés suite à l'arrivée du DG-2	439
•	Rupture entre les styles de management des DG-1 et DG-2	439
•	Rupture dans la culture d'entreprise	440
1.1.2	Faibles résistances structurées autour de la légitimité et des émotions	441
•	Jugements de légitimité positifs	441
•	Réactions émotionnelles majoritairement positives.....	442
•	Faibles résistances de la part des salariés	443
1.1.3	Changement identitaire de l'organisation par construction de sens	446
•	Construction de sens dans le changement.....	446
•	Consolidation de l'identité organisationnelle historique	447
•	Changement de l'organisation et changement de gouvernance.....	448
1.2	Accentuation du changement	450
1.2.1	Perturbation de l'identité par intégration de nouvelles logiques.....	450
•	Perceptions de l'identité organisationnelle durant le mandat du DG-2	450
•	Attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle.....	451
•	Intégrations de nouvelles logiques identitaires	453
1.2.2	Apparition de multiples dissonances au sein de la Saphir	455
•	Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte	455
•	Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique.....	456

•	Dissonances entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique.....	458
1.2.3	Ambiguïté, résistances et baisse de cohésion.....	459
•	Emergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir.....	459
•	Apparition des premiers comportements marqués de résistances.....	460
•	Baisse de cohésion au sein du personnel et formation de clans	463
1.3	Enracinement du changement.....	464
1.3.1	Menaces de l'identité et expression des peurs des salariés	464
•	Observation de peurs et de questionnements chez les salariés.....	464
•	Changement de style de management entre les DG-2 et DG-3	465
•	Menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3	468
1.3.2	Implication des salariés et constitution de clans dans l'entreprise.....	469
•	Augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir	470
•	Constitution de clans aux logiques et intérêts différents	471
•	Conflits d'intérêts et conflits comportementaux entre les clans.....	472
1.3.3	Emergence d'apprentissages et d'une gouvernance cognitive	474
•	Développement d'apprentissages individuels	474
•	Contributions à l'apprentissage organisationnel.....	477
•	Emergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation.....	478
2.	Théorisation et apports théoriques.....	480
2.1	Premier niveau de modélisation : Initiation, Accentuation, Enracinement.....	481
2.1.1	Phase 1 : Etat initial de l'organisation.....	481
2.1.2	Phase 2 : Initiation du changement.....	483
2.1.3	Phase 3 : Accentuation du changement.....	483
2.1.4	Phase 4 : Enracinement du changement.....	484
2.2	Deuxième niveau de théorisation : Quand les résistants deviennent des parties prenantes	486
2.2.1	Phase 1 : Etat initial de l'organisation.....	486
2.2.2	Phase 2 : Initiation du changement.....	486
2.2.3	Phase 3 : Accentuation du changement.....	487
2.2.4	Phase 4 : Enracinement du changement.....	487
2.3	Apports théoriques de notre modèle.....	488
2.3.1	Volet Résistances.....	489
•	Les résistants : parties prenantes de l'apprentissage organisationnel.....	489
•	La Clanification : une contribution à l'innovation par les conflits.....	492
2.3.2	Volet Changement.....	493
•	Adopter des styles de management pour faire évoluer la gouvernance	493
•	Compréhension du « changement du changement » par les salariés	495
2.3.3	Volet Identité.....	496

• L'identité : une lame à double tranchant pour le changement	497
• Créer une nouvelle identité organisationnelle par assimilation des logiques identitaires alternatives à la lumière de l'identité historique	498
3. Implications managériales	499
• Accompagner le changement à travers un comité dédié à cette mission	500
• Informer les salariés régulièrement des problématiques traversées.....	502
• Reproduire les trois périodes étudiées à la Saphir dans une autre entreprise	504
• Utiliser le sensegiving à bon escient dans la communication avec les salariés.....	505
• Appliquer les principes du paradoxe de Stockdale à la conduite du changement.....	506
• Créer des modules de formation dédiés à la compréhension de la période de crise.....	507
• Organiser des moments conviviaux pour augmenter la cohésion	507
• Créer des espaces de partage d'expérience.....	508
• Savoir reconnaître ses limites et communiquer en conséquence	509
• Mettre en place un management polyphonique pour bénéficier de la Clarification	510
Conclusion générale	512
1. Apports de la recherche	512
2. Limites et principales voies de recherche	518
• Limites conceptuelles.....	518
• Limites méthodologiques	520
Références bibliographiques	521
Table des matières	567
Liste des tableaux.....	578
Liste des figures	580

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I1 : Déclis ayant conduit à l'émergence de notre problématique de recherche.....	22
Tableau T1 : Quelques définitions de l'apprentissage (source : Balleux, 2000).....	125
Tableau T2 : Niveaux de profondeur des patterns et niveaux d'apprentissages distinctifs associés	131
Tableau T3 : Définitions de l'apprentissage organisationnel (source : Leroy, 1998)	138
Tableau T4 : Configurations de l'apprentissage organisationnel.....	140
Tableau T5 : Adaptation et apprentissage (source : Leroy et Ramanantsoa, 1997).....	143
Tableau T6 : Typologie des mondes selon Boltanski et Thévenot (1991),	161
Tableau M1 : Echantillon théorique détaillé.....	205
Tableau M2 : Les démarches de recherche inductives en sciences de gestion	211
Tableau M3 : Extrait d'entretien pour traiter un exemple de codification	222
Tableau M4 : Exemple de codification d'entretien basée sur l'extrait du tableau précédent.....	224
Tableau M5 : Exemple de catégorisation liée à la codification précédente	227
Tableau R1 : Rupture dans les perceptions des salariés suite à l'arrivée du DG-2.....	240
Tableau R2 : Rupture entre les styles de management des DG-1 et DG-2.....	245
Tableau R3 : Rupture dans la culture d'entreprise	250
Tableau R4 : Jugements de légitimité positifs.....	256
Tableau R5 : Réactions émotionnelles majoritairement positives	261
Tableau R6 : Faibles résistances au changement de la part des salariés	265
Tableau R7 : Construction de sens dans le changement	275
Tableau R8 : Consolidation de l'identité organisationnelle historique	281
Tableau R9 : Changement de l'organisation et changement de gouvernance	288
Tableau R10 : Perceptions de l'identité organisationnelle au cours du mandat du DG-2.....	301
Tableau R11 : Attentes des salariés vis-à-vis de l'identité organisationnelle.....	306
Tableau R12 : Intégrations de nouvelles logiques identitaires	310
Tableau R13 : Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et le contexte.....	320
Tableau R14 : Dissonances entre les nouvelles logiques identitaires et l'identité organisationnelle historique	329
Tableau R15 : Dissonances entre les mesures du DG-2 et l'identité organisationnelle historique.....	336

Tableau R16 : Emergence d'une période d'ambiguïté à la Saphir.....	345
Tableau R17 : Apparition des premiers comportements marqués de résistances	351
Tableau R18 : Baisse de cohésion au sein du personnel	358
Tableau R19 : Observation de peurs et de questionnements chez les salariés.....	370
Tableau R20 : Changement de style de management entre le DG-2 et le DG-3.....	378
Tableau R21 : Menaces de l'identité organisationnelle au début du mandat du DG-3	385
Tableau R22 : Augmentation de l'implication des salariés dans l'évolution de la Saphir	393
Tableau R23 : Constitution de clans aux logiques et intérêts différents.....	400
Tableau R24 : Conflits d'intérêts et conflits comportementaux entre les clans	407
Tableau R25 : Développement d'apprentissages individuels	417
Tableau R26 : Contributions à l'apprentissage organisationnel.....	423
Tableau R27 : Emergence d'une gouvernance cognitive au sein de l'organisation.....	430

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle explicatif de la formation des résistances au changement	92
Figure 2 : Apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle.....	144
Figure 3 : Un modèle des parties prenantes de l'organisation	157
Figure 4 : Structuration de nos données	234
Figure 5 : Modélisation 1. Changement organisationnel radical : de l'initiation à l'enracinement.....	482
Figure 6 : Modélisation 2. Quand les résistants deviennent des parties prenantes.....	485

LETTRE D'ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT

Je, soussigné(e) Pierre-Yves BOYER en ma qualité de doctorant(e) de l'Université de La Réunion, déclare être conscient(e) que le plagiat est un acte délictueux passible de sanctions disciplinaires. Aussi, dans le respect de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur, je m'engage à systématiquement citer mes sources, quelle qu'en soit la forme (textes, images, audiovisuel, internet), dans le cadre de la rédaction de ma thèse et de toute autre production scientifique, sachant que l'établissement est susceptible de soumettre le texte de ma thèse à un logiciel anti-plagiat.

Fait à Saint-Denis le : 27 août 2018

Signature :



Extrait du Règlement intérieur de l'Université de La Réunion
(validé par le Conseil d'Administration en date du 11 décembre 2014)

Article 9. Protection de la propriété intellectuelle – Faux et usage de faux, contrefaçon, plagiat

L'utilisation des ressources informatiques de l'Université implique le respect de ses droits de propriété intellectuelle ainsi que ceux de ses partenaires et plus généralement, de tous tiers titulaires de ces droits.

En conséquence, chaque utilisateur doit :

- utiliser les logiciels dans les conditions de licences souscrites ;
- ne pas reproduire, copier, diffuser, modifier ou utiliser des logiciels, bases de données, pages Web, textes, images, photographies ou autres créations protégées par le droit d'auteur ou un droit privatif, sans avoir obtenu préalablement l'autorisation des titulaires de ces droits.

La contrefaçon et le faux

Conformément aux dispositions du code de la propriété intellectuelle, toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle d'une œuvre de l'esprit faite sans le consentement de son auteur est illicite et constitue un délit pénal.

L'article 444-1 du code pénal dispose : « Constitue un faux toute altération frauduleuse de la vérité, de nature à causer un préjudice et accomplie par quelque moyen que ce soit, dans un écrit ou tout autre support d'expression de la pensée qui a pour objet ou qui peut avoir pour effet d'établir la preuve d'un droit ou d'un fait ayant des conséquences juridiques ».

L'article L335_3 du code de la propriété intellectuelle précise que : « Est également un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une œuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur, tels qu'ils sont définis et réglementés par la loi. Est également un délit de contrefaçon la violation de l'un des droits de l'auteur d'un logiciel (...) ».

Le plagiat est constitué par la copie, totale ou partielle d'un travail réalisé par autrui, lorsque la source empruntée n'est pas citée, quel que soit le moyen utilisé. Le plagiat constitue une violation du droit d'auteur (au sens des articles L 335-2 et L 335-3 du code de la propriété intellectuelle). Il peut être assimilé à un délit de contrefaçon. C'est aussi une faute disciplinaire, susceptible d'entraîner une sanction.

Les sources et les références utilisées dans le cadre des travaux (préparations, devoirs, mémoires, thèses, rapports de stage...) doivent être clairement citées. Des citations intégrales peuvent figurer dans les documents rendus, si elles sont assorties de leur référence (nom d'auteur, publication, date, éditeur...) et identifiées comme telles par des guillemets ou des italiques.

Les délits de contrefaçon, de plagiat et d'usage de faux peuvent donner lieu à une sanction disciplinaire indépendante de la mise en œuvre de poursuites pénales.