

**HEC MONTRÉAL**

**Une exploration du rôle des cadres intermédiaires mis en pratique  
pendant l'implantation d'une culture de performance**

par

Mylène Vezeau

**Sciences de la gestion  
(option management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M.Sc.)*

Décembre 2008  
© Mylène Vezeau, 2008



H  
13  
E19M  
2008  
N° 182

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE  
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

**Titre du projet de recherche:**

Une exploration du rôle des cadres intermédiaires mis en pratique pendant l'implantation d'une culture de performance

**Chercheur principal:**

Chercheur : Mylène Vezeau

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Directeur : Linda Rouleau

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Management

**Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:**

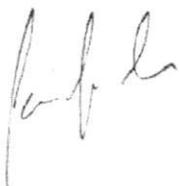
28 janvier 2008

**Date d'approbation du projet:**

08 février 2008

**Date de publication de l'avis:**

08 février 2008



Jean-Sébastien Marcoux, président  
Comité d'éthique de la recherche

Au début, dans le monde organisé traditionnel, le management n'est que tacite, de l'ordre de la tradition et de l'intuition, totalement voilé à la conscience, enchâssé dans l'action quotidienne et produit par l'expérience concrète. (Dery, 2007, p. 76)

« Que font les cadres? » [...] Si vous posez cette question, il est probable qu'on vous répondra en reprenant les termes qu'utilisait Fayol en 1916 : les cadres planifient, coordonnent et contrôlent. « Bien », répondez-vous, « mais que font-ils vraiment? » (Mintzberg, 1984, p. 15)

## SOMMAIRE

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs chercheurs se sont intéressés au rôle qu'accomplissent les gestionnaires intermédiaires en contexte de changement stratégique. Traditionnellement, ces rôles ont été surtout décrits d'un point de vue opérationnel et normatif. Par contre, depuis quelques années, les chercheurs en stratégie, particulièrement ceux associés à la perspective de la pratique, cherchent à comprendre en profondeur comment ces rôles sont mis en action et à partir de quelles compétences.

Ce mémoire porte donc sur la mise en pratique du rôle du management intermédiaire en contexte de changement stratégique. Plus spécifiquement, il explore comment ces gestionnaires de l'entre-deux mobilisent leurs connaissances pratiques dans leurs activités quotidiennes pour implanter un changement stratégique. À partir d'un modèle s'appuyant sur les théories du *sensemaking* et du concept de connaissance pratique, nous tentons de comprendre ce qu'ils font concrètement et comment ils parviennent à assumer leur rôle.

Nous avons effectué des récits de pratiques (16 entretiens) auprès de huit cadres intermédiaires de la Standard Life qui sont actuellement en train d'implanter une culture de performance dans le contexte de la démutualisation de l'entreprise. Ces cadres intermédiaires sont vus par les dirigeants de l'entreprise comme des champions du changement. L'analyse des données s'est faite en trois étapes : 1) nous avons d'abord fait ressortir des récits les épisodes ou les événements liés à la démutualisation; 2) puis, nous avons répertorié les connaissances pratiques sur lesquelles s'appuient les cadres intermédiaires lors de la mise en place d'une culture de performance ce qui nous a permis d'identifier des schèmes d'action dans leurs récits; 3) nous avons finalement mis en relation les connaissances pratiques répertoriées et les schèmes d'action identifiés dans les récits. Les données sont présentées sous forme de cas.

Cette recherche permet de voir que les gestionnaires intermédiaires accomplissent leur rôle de *sensemaking* par le biais de « schèmes d'action ». Ces derniers apparaissent comme une structure mentale de représentation permettant d'organiser les connaissances pratiques qu'ils mobilisent tel un fil conducteur servant à orienter les actions vers un but précis. Ainsi, tous les récits des gestionnaires intermédiaires étaient structurés autour d'un schème d'action spécifique, mais ceux-ci sont différents d'un récit à l'autre. De plus, nous mettons en lumière trois micro-activités qui apparaissent fondamentales à l'accomplissement de leur rôle. Il s'agit de la traduction en termes concrets, la sollicitation de collaborations et la négociation d'accommodements. En approfondissant les liens entre ces activités et les connaissances pratiques sous-jacentes, cela permet de saisir plus finement ce qui constitue une action compétente.

## REMERCIEMENTS

L'achèvement de ce projet de recherche ne se réalise pas sans émotion. Il témoigne de la fin d'une longue période jalonnée de rencontres inspirantes, de défis, de découvertes et de recherche de sens. Évidemment, je ne peux passer sous silence l'appui de nombreuses personnes ayant placé en moi leur confiance et ayant permis de rendre mon projet à terme.

En premier lieu, je veux remercier Linda Rouleau, ma directrice de mémoire, pour son soutien et toutes ses démarches qui ont contribué à rendre possible la réalisation de ce mémoire. Par ses commentaires pertinents, ses questionnements et la passion de ce qu'elle fait, elle a aussi su susciter en moi des réflexions qui ont permis de me dépasser. Je désire aussi exprimer ma gratitude au Centre Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail (CRIMT) pour l'appui financier à ce projet de recherche.

Je tiens à remercier Wildrid Merlet qui s'est révélé un collaborateur clé pour amorcer les premières démarches avec les gens de son organisation. Merci à la Standard Life de m'avoir ouvert ses portes et d'avoir accepté, en toute confiance, de collaborer au développement des connaissances du milieu universitaire. Merci aussi à tous les gestionnaires rencontrés qui, à travers leurs généreux témoignages, m'ont permis d'accéder à leur réalité et de l'explorer.

Merci à tous les collègues et professeurs que j'ai rencontrés pendant mes années de maîtrise. Chacun à sa manière a participé à enrichir mon expérience à la maîtrise. Merci spécialement à Audrey, Jacinthe et Julie, qui sont devenues de fidèles compagnes au-delà de cette aventure que nous avons partagée. Leur point de vue critique et leurs précieuses suggestions m'ont permis d'améliorer plusieurs sections du présent mémoire.

Je remercie également les membres de ma famille pour leur compréhension et leurs encouragements à poursuivre jusqu'au bout la démarche que j'avais entreprise.

## Table des matières

SOMMAIRE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS : LA NATURE ET LE RÔLE DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE .....	4
1.1. Période 1840 à 1979 – L'émergence des cadres intermédiaires au sein de la hiérarchie managériale .....	5
1.1.1. Les activités du travail managérial et les cadres intermédiaires : différentes perspectives .....	7
1.2. Période 1980 à 1990 – Les cadres intermédiaires : une espèce en voie d'extinction? .....	13
1.2.1. Une vue pessimiste : le déclin des cadres intermédiaires.....	13
1.2.2. Une vue plus optimiste : l'importance du rôle des cadres intermédiaires en temps de changements rapides .....	15
1.3. Période 1991 à 2002 – L'émergence d'un nouveau point de vue : les cadres intermédiaires, des acteurs clés de la stratégie .....	18
1.3.1. L'influence ascendante des cadres intermédiaires .....	19
1.3.2. L'influence descendante des cadres intermédiaires .....	23
1.4. Période 2003 à aujourd'hui – L'ouverture de la boîte noire : la mise en action des rôles stratégiques.....	26
1.4.1. Le processus de <i>sensemaking</i> : un élément clé à la base des rôles stratégiques .....	27
1.4.2. Les connaissances pratiques : des ressources qui informent les activités de <i>sensemaking</i> stratégique des cadres intermédiaires .....	29
CONCLUSION .....	30
CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE : LA PERSPECTIVE DE LA PRATIQUE.....	32
2.1. La perspective de la pratique .....	34
2.2. Une approche axée sur la pratique : le cadre de Rouleau & Balogun.....	35
2.2.1. Le <i>sensemaking</i> stratégique .....	37
2.2.1.1. Le recours à des conversations adaptées : une micropratique .....	38
2.2.1.2. L'enrôlement dans des réseaux : une micropratique .....	38
2.2.2. Les connaissances pratiques .....	39
2.2.2.1. Les connaissances pratiques socioculturelles .....	39
2.2.2.2. Les connaissances pratiques sémantiques .....	40

2.2.2.3. Les connaissances pratiques indicibles .....	41
2.2.2.4. Les connaissances pratiques sagaces .....	42
CHAPITRE 3 – CHOIX ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES .....	45
3.1. Le choix de l'industrie et de l'organisation .....	45
3.2. Le choix de la méthode de recherche.....	46
3.3. Le choix de l'échantillon .....	49
3.4. La constitution de l'échantillon .....	50
3.5. Les outils de collecte de données .....	52
3.6. L'analyse des données .....	55
CHAPITRE 4 – MISE EN PRATIQUE DU RÔLE DES CADRES INTERMÉDIAIRES PENDANT L'IMPLANTATION D'UNE CULTURE DE PERFORMANCE.....	57
4.1. Mise en contexte .....	58
4.1.1. L'industrie des assurances de personnes : un portrait.....	58
4.1.2. La démutualisation de la Standard Life : un changement de culture axée sur la performance .....	59
4.2. Une exploration dans la réalité des cadres intermédiaires : 8 cas .....	61
4.2.1. Laurent.....	62
4.2.2. Michelle.....	72
4.2.3. François .....	83
4.2.4. Karen .....	91
4.2.5. Nelson.....	98
4.2.6. Christina.....	106
4.2.7. Daniel.....	115
4.2.8. Joanne .....	123
CHAPITRE 5 – DISCUSSION .....	130
5.1. Les schèmes d'action : une clé de compréhension .....	131
5.1.1. Les schèmes d'action, une caractéristique commune à tous les récits ...	133
5.1.2. Des schèmes d'action distincts .....	134
5.2. Les connaissances pratiques .....	139
5.3. Les apports de la recherche.....	144
5.4. Les limites de la recherche.....	146
CONCLUSION .....	148
Implications pour la pratique.....	151
Quelques pistes de recherche.....	152
ANNEXES.....	154

---

Annexe A - Études significatives portant sur les rôles stratégiques des cadres intermédiaires.....	155
Annexe B.....	157
Proposition de projet de recherche présentée à la Standard Life.....	157
Annexe C.....	159
Lettre envoyée aux gestionnaires ciblés – version en français.....	159
Annexe D.....	162
Lettre envoyée aux gestionnaires ciblés – version en anglais.....	162
Annexe E – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Laurent.....	165
Annexe F – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Michelle.....	166
Annexe G – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par François.....	168
Annexe H – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Karen.....	169
Annexe I – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Nelson.....	170
Annexe J – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Christina.....	171
Annexe K - Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Daniel.....	172
Annexe L – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Joanne.....	173
BIBLIOGRAPHIE.....	174

## Liste des tableaux

Tableau 1 - Principales études portant sur les activités du travail managérial de l'encadrement intermédiaire.....	11
Tableau 2 - Composition de l'échantillon .....	51
Tableau 3 - Guide d'entretien .....	53
Tableau 4 - Fiche signalétique du narrateur.....	54
Tableau 5 - Connaissances pratiques mobilisées par Laurent à partir de son schème d'action.....	70
Tableau 6 - Connaissances pratiques mobilisées par Michelle à partir de son schème d'action.....	81
Tableau 7 - Connaissances pratiques mobilisées par François à partir de son schème d'action.....	90
Tableau 8 - Connaissances pratiques mobilisées par Karen à partir de son schème d'action.....	97
Tableau 9 - Connaissances pratiques mobilisées par Nelson à partir de son schème d'action.....	105
Tableau 10 - Connaissances pratiques mobilisées par Christina à partir de son schème d'action.....	114
Tableau 11 - Connaissances pratiques mobilisées par Daniel à partir de son schème d'action.....	122
Tableau 12 - Connaissances pratiques mobilisées par Joanne à partir de schème d'action.....	129

## Liste des figures

Figure 1 - Arbre sommaire du développement des connaissances liées aux rôles des cadres intermédiaires .....	6
Figure 2 - Représentation schématique du cadre d'analyse.....	44
Figure 3 - Schème d'action de Laurent « La ligne directrice ».....	63
Figure 4 - Schème d'action de Michelle « Favoriser la progression » .....	73
Figure 5 - Schème d'action de François « Le pamphlet » .....	84
Figure 6 - Schème d'action de Karen « Faire une liste ».....	91
Figure 7 - Schème d'action de Nelson « Penser <i>business</i> » .....	99
Figure 8 - Schème d'action de Christina « La conciliation de logiques divergentes ».....	107
Figure 9 - Schème d'action de Daniel « Résoudre des problèmes » .....	116
Figure 10 - Schème d'action de Joanne « Les relations ».....	124

## INTRODUCTION

Que font concrètement les cadres intermédiaires? La réponse à cette question est loin d'être évidente lorsqu'on se plonge dans la littérature. Si les travaux sur les gestionnaires en général pullulent, force est de constater que les écrits traitant spécifiquement du management intermédiaire sont beaucoup moins nombreux. Entre 1958 et 1988, ce sont moins d'une vingtaine d'articles parus dans les revues académiques de gestion qui en ont fait leur principal sujet (Rouleau, 1999). Pourtant, leur émergence remonte au début de l'ère industrielle (Chandler, 1977) et ils sont présents dans toutes les sphères d'activité économique. Ce n'est qu'assez récemment toutefois qu'on cherche plus sérieusement à comprendre leurs rôles et leurs contributions. La littérature qui se fait plus florissante depuis le début des années 1990 témoigne de l'intérêt relativement nouveau envers ces gestionnaires de l'entre-deux.

Les questions liées aux cadres intermédiaires deviennent une importante préoccupation avec les restructurations d'entreprises ayant entraîné dans leur sillage la disparition de plusieurs postes de gestion au centre de la hiérarchie. L'aplanissement des structures, visant à réduire les coûts et augmenter la flexibilité des organisations, a des conséquences importantes sur le management intermédiaire, notamment au niveau de leur rôle et de leur fonction (Dopson & Stewart, 1990).

Au cours des vingt dernières années, plusieurs travaux se sont efforcés de définir la nature de leur rôle en différents contextes stratégiques. Aujourd'hui, de plus en plus de chercheurs s'entendent pour dire que les cadres intermédiaires ont le potentiel

d'influencer la stratégie, à divers degrés, tant au niveau de sa formulation et que de sa mise en œuvre (Balogun, 2003; Balogun & Johnson 2004, 2005; Currie, 1999; Floyd & Wooldridge, 1992b, 1994; Huy, 2001, 2002; Nonaka, 1988, 1994; Rouleau, 2005). Qu'elles soient en cohérence ou non avec la stratégie, leurs actions ont des répercussions sur la performance organisationnelle (Floyd & Wooldridge, 1997). Néanmoins, il existe très peu d'écrits permettant de comprendre le détail de ces rôles, c'est-à-dire comment ils sont mis en action au quotidien par le management intermédiaire (Balogun, 2003).

Malgré certaines indications de leur influence sur la formulation de la stratégie (Currie, 1999, Dutton et al, 1997; Floyd & Wooldridge, 1992b, 1994), les réorientations stratégiques et les réorganisations d'entreprises demeurent largement des initiatives de la haute direction (Balogun & Johnson, 2004, 2005). Comme le rôle de l'implantation de la stratégie a été traditionnellement reconnu aux cadres intermédiaires (Andrews, 1971), généralement, ce sont eux qui voient aux transitions organisationnelles au quotidien (Huy, 2001, 2002). Puisque c'est au niveau de la mise en œuvre que les initiatives stratégiques présentent souvent des difficultés (Huy, 2001), il apparaît pertinent de se questionner sur la façon dont certains gestionnaires intermédiaires parviennent à implanter un changement. Certains travaux (Rouleau & Balogun, 2007, 2008; Rouleau, 2005) suggèrent que les connaissances pratiques, imbriquées dans les actions, sont des ressources fondamentales qui leur permettent d'interpréter et de créer du sens entourant un changement stratégique (Balogun, 2003; Balogun & Johnson 2004, 2005; Rouleau, 2005).

C'est dans cette optique que s'inscrit notre démarche visant à parvenir à une compréhension plus approfondie du lien entre les connaissances mobilisées par les cadres intermédiaires et leurs pratiques dans la mise en œuvre d'un changement stratégique. Plus précisément, notre projet de recherche a pour objet de répondre à la question suivante : « Comment, dans leurs activités quotidiennes, les cadres intermédiaires mobilisent-ils leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle lors d'un changement stratégique? »

Avant d'approfondir la réalité de leurs rôles et de leurs contributions au processus stratégique, il importe de replacer cette problématique dans son cadre plus large, soit celui de la nature et du rôle de l'encadrement intermédiaire au sein du travail managérial. Procéder à un traitement exhaustif de ce sujet aurait été un moyen de

---

dresser un juste portrait de la situation. Toutefois, l'ampleur de cette tâche dépasse largement les exigences d'un projet de mémoire dont les délais de réalisation sont plutôt courts. Nous dresserons néanmoins, quelques grandes lignes de ce champ de connaissances dans le premier chapitre afin de bien situer notre sujet de recherche. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous aborderons les concepts de *sensemaking* stratégique et des connaissances pratiques à partir desquels nous avons recueilli et analysé nos données. Plus précisément, nous présenterons comment ces deux concepts sont étroitement liés et en quoi leur imbrication avec la réalité qui nous intéresse est propice à une meilleure compréhension de ce que font concrètement les cadres intermédiaires dans un changement stratégique. Dans le troisième chapitre, nous expliquerons plus en détail nos choix et nos considérations méthodologiques, de même que le processus suivi pour la collecte et l'analyse des données. Puis, au chapitre quatre, dans un premier volet, nous dresserons un portrait de l'industrie de l'assurance de personnes et du changement stratégique de l'entreprise qui emploie les cadres intermédiaires que nous avons rencontrés. Dans un second volet, nous présenterons 8 cas représentant une synthèse des résultats obtenus à partir de récits de pratiques effectués auprès de ces gestionnaires. À travers ces cas, nous mettrons en lumière que c'est à partir de schèmes d'action qu'ils mobilisent différentes connaissances pratiques leur permettant d'accomplir leur rôle au quotidien pendant un changement stratégique. Au chapitre cinq, nous discuterons de l'analyse de nos résultats en les confrontant avec la littérature recensée sur le management intermédiaire et présenterons les apports et les limites de notre étude. En conclusion, nous reviendrons sur les implications de l'approfondissement du rôle des cadres intermédiaires et de leurs pratiques, en différents contextes stratégiques. Nous terminerons notre réflexion par des suggestions de quelques pistes de recherche.

## CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS : LA NATURE ET LE RÔLE DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

« L'histoire du management est donc une histoire d'extraction de connaissances jusqu'alors confinées dans des pratiques coutumières, de désenchâssement des pratiques de l'ordre de la tradition, d'abstraction du savoir de l'action et de combinaison avec d'autres savoirs, d'hybridation avec d'autres pratiques et de nouveaux milieux d'action ». (Dery, 2007, p. 76)

L'exploration de la nature de l'encadrement intermédiaire s'inscrit dans une longue tradition d'une quête de connaissance du travail managérial. En remontant la filière des cadres intermédiaires, de leur origine jusqu'à aujourd'hui, il est possible de mieux saisir les motifs pour lesquels on leur accorde maintenant davantage d'importance. De fait, en portant un regard rétrospectif, certains auteurs notent que l'histoire des cadres intermédiaires est ponctuée par trois phases marquantes : leur ascension, leur déclin et leur renaissance (Currie & Procter, 2005).

Pour structurer la présentation des écrits à l'intérieur de ce chapitre, nous nous inspirons de ces périodes particulières. Nous y ajoutons une quatrième période que nous désignons comme « l'ouverture de la boîte noire ». Cette dernière, qui suscite un vif intérêt de notre part, marque à notre avis une direction récente de certains travaux de ce champ d'études. Ainsi, pour chaque phase, nous exposons les travaux pertinents qui permettent de percevoir comment s'est développée la conception du rôle des cadres intermédiaires. Nous présentons également, en exorde des quatre sections, le contexte et la question de fond qui ont orienté les travaux de recherche. Suivant la

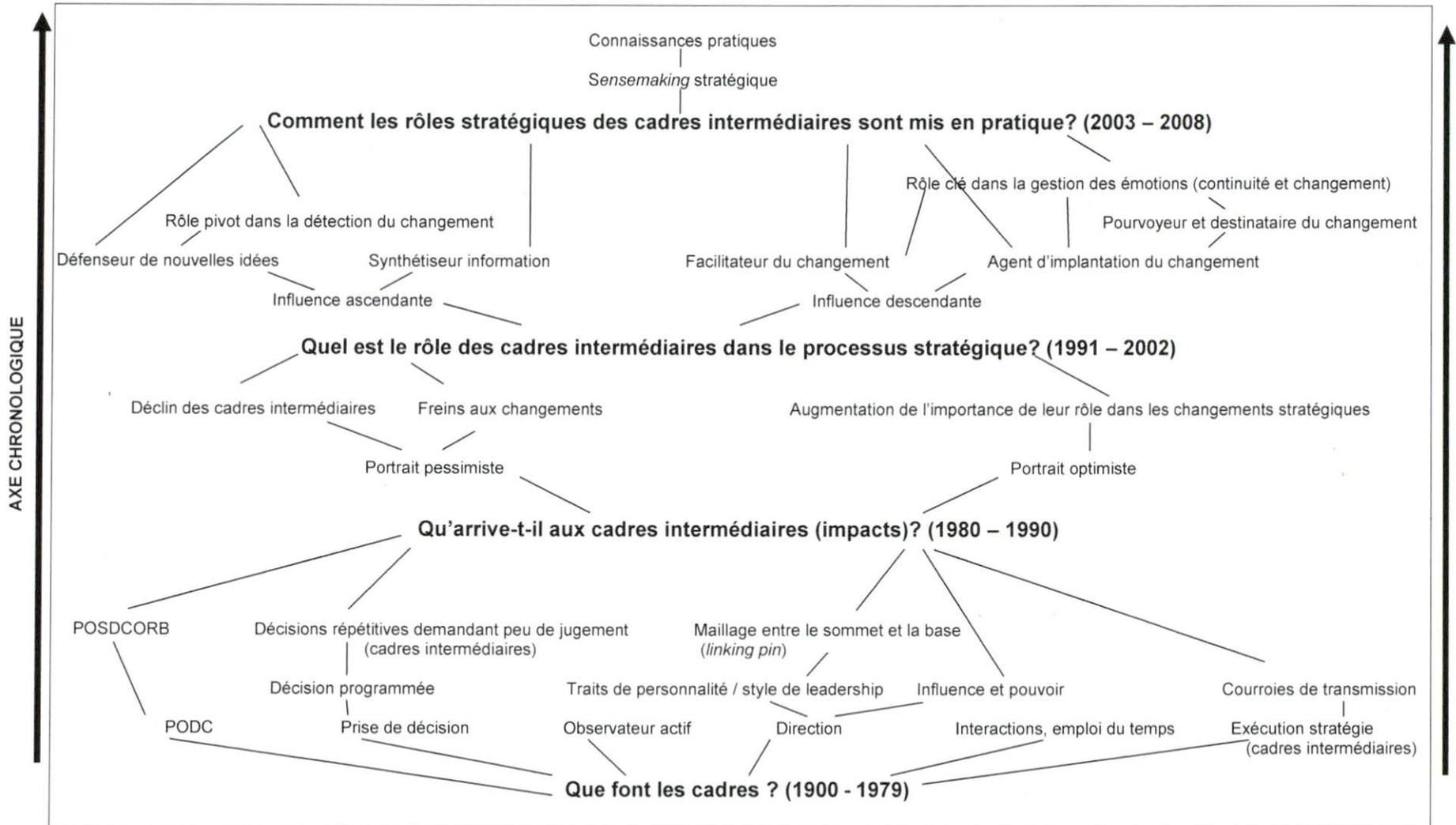
progression du développement des connaissances sur le management intermédiaire, nous dressons un portrait global des écrits sur la nature de leur rôle. La figure 1 donne un aperçu du développement des connaissances liées aux rôles des gestionnaires situés au centre de la hiérarchie depuis leur émergence jusqu'à nos jours.

### **1.1. Période 1840 à 1979 – L'émergence des cadres intermédiaires au sein de la hiérarchie managériale**

L'origine des cadres intermédiaires remonte à l'apparition des premières entreprises modernes, c'est-à-dire des entreprises comptant plusieurs unités opérationnelles distinctes et dirigées par une hiérarchie de cadres salariés (Chandler, 1977). À partir des années 1840, l'expansion rapide des réseaux de chemins de fer, à travers les États-Unis et l'Europe, exige une coordination accrue des activités des entreprises ferroviaires. Ces dernières mettent en place une structure organisationnelle novatrice. Une nouvelle classe de cadres est embauchée : des cadres intermédiaires chargés de superviser le travail des responsables des opérations journalières et étant sous l'autorité des cadres supérieurs. Ainsi, pendant plus d'un siècle, à mesure que se développent les organisations faisant face aux défis de production et de croissance, le nombre des cadres intermédiaires s'accroît rapidement et les paliers hiérarchiques se multiplient (Chandler, 1977).

L'ascension de ces gestionnaires au sein de la hiérarchie managériale survient à un moment où l'économie occidentale connaît un essor sans précédent. L'augmentation de la taille des organisations s'accompagne de besoins grandissants relativement à l'embauche et à la formation de nouveaux cadres pour coordonner les activités organisationnelles (Mintzberg, 1973). De plus, maints praticiens et théoriciens sont à la recherche de solutions pour résoudre divers problèmes liés à l'efficacité des organisations. Largement soulignée dans la littérature, la question fondamentale qui se pose alors est la suivante : « Que font les cadres? » Bien que cette question ne concerne pas spécifiquement les cadres intermédiaires, le point de départ des fondements du management moderne vise à formuler ce qu'est ou ce que devrait être le travail managérial. C'est pourquoi il nous apparaît essentiel de recadrer ce groupe de gestionnaires parmi les autres niveaux d'encadrement afin de comprendre comment les connaissances se sont développées à leur sujet.

Figure 1 - Arbre sommaire du développement des connaissances liées aux rôles des cadres intermédiaires



Dans la section qui suit, nous tentons de dégager les diverses conceptions entourant le rôle des cadres intermédiaires à partir de la vision des activités du travail managérial selon différents courants des théories des organisations.

### **1.1.1. Les activités du travail managérial et les cadres intermédiaires : différentes perspectives**

Dans les approches dites « classiques » de gestion, Fayol (1917), père fondateur de l'organisation administrative du travail, est l'un des premiers à avoir tenté de formaliser le travail du gestionnaire. S'inspirant de son expérience de directeur général dans une entreprise minière, il définit le contour du travail managérial autour de cinq grandes fonctions : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle. Quelques années plus tard, en s'appuyant sur l'ouvrage de Fayol, Gulick (1937) réunit sept grands principes servant à décrire le travail d'un président-directeur général. Ces principes forment l'acronyme POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*). De ces travaux fondateurs, il transparaît que les préceptes énoncés se veulent la façon optimale (*the one best way*) d'administrer une organisation. Quoique ces premiers ouvrages s'efforcent de mettre des mots sur des zones grises, selon certains auteurs (Carlsoln 1951; Davis 1957 dans Mintzberg, 1973), ces principes expriment tout au plus des objectifs vagues du travail du dirigeant sans décrire ce qu'il fait véritablement. De plus, ces travaux sont fortement axés sur les hauts dirigeants laissant dans l'ombre les autres niveaux d'encadrement, dont les cadres intermédiaires.

En se tournant vers les théories de la prise de décision classique, on constate qu'elles s'intéressent principalement au cadre en tant que décideur, excluant toutes les autres activités du travail managérial (Mintzberg, 1973). D'abord, l'approche de la firme néoclassique suggère de manière implicite que les cadres intermédiaires ne sont que de simples exécutants des décisions prises au sommet. Essentiellement, elle part du principe que c'est l'entrepreneur ou le chef d'entreprise qui prend les décisions dominantes de l'organisation (Cyert & March, 1966). Selon le postulat à la base de ce modèle, les dirigeants possèdent une connaissance parfaite des options et des conséquences possibles; ils sont en mesure de faire des choix rationnels en suivant une séquence d'actions déterminées. Les décisions sont donc prises par un propriétaire-dirigeant ou un directeur général, puis exécutées par le reste de

l'organisation sans égard aux intérêts potentiellement divergents des diverses coalitions.

L'hypothèse héroïque sous-jacente au modèle rationnel est cependant remise en cause dans les premiers travaux de Simon (1947). En analysant les comportements administratifs, il constate que les individus possèdent rarement une information complète et parfaite des situations. Selon lui, la prise de décision ne peut donc constituer un acte strictement rationnel. Il estime que le choix des individus se fonde sur leurs perceptions, leur position organisationnelle ainsi que sur leurs façons de faire. Son analyse l'amène à avancer l'idée que les décideurs ont surtout tendance à choisir la solution la plus satisfaisante plutôt que la solution optimale.

Dans la poursuite de ces travaux, March & Simon (1958) introduisent la notion de rationalité limitée. Ils proposent de concevoir la conduite de l'individu comme étant rationnelle, mais limitée et contrainte par la structure organisationnelle. Selon Cyert & March (1966), les cadres parviennent à réduire la complexité des problèmes et à résoudre les conflits entre les groupes d'intérêts en portant une attention séquentielle aux objectifs. C'est pourquoi, d'après eux, les organisations fractionnent leurs problèmes en sous-problèmes destinés à être résolus dans les sous-unités de l'organisation. Ainsi, selon les tenants de cette école de pensée, plus on descend dans la hiérarchie, plus le travail devient routinier et programmé. Les procédures, de même que les programmes établis et disposés hiérarchiquement seraient pour ainsi dire une façon de repousser les limites de la rationalité humaine. Comme le relève Mintzberg (1973), cette approche suggère qu'une part importante du travail du cadre consiste à prendre des décisions non programmées en vue de programmer le travail des autres. En d'autres termes, ils conçoivent et modifient les procédures transmises aux employés des échelons inférieurs. Du point de vue Thompson (1967) les cadres de l'entre-deux agissent en tant que courroies de transmission. D'après lui, ils font descendre les décisions du sommet vers la base, puis ils remontent l'information vers le haut, afin de rendre compte de leur exécution. Par ailleurs, Simon (1960) considère que le type de décisions pris par les cadres intermédiaires est de nature répétitive et requiert peu de flexibilité. Cette perspective l'amène à formuler, dans ses travaux subséquents sur l'intelligence artificielle, que leurs décisions peuvent être automatisées.

Dans le prolongement des travaux sur la prise de décision, on observe la naissance du champ de la stratégie ou plus précisément celui de la planification stratégique. Pour ses fondateurs Ansoff (1965) et Andrews (1971), il existe une distinction claire entre le sommet stratégique et les autres niveaux d'encadrement. Ils soumettent l'idée que la formulation de la stratégie relève des hauts dirigeants tandis que son opérationnalisation est généralement confiée aux cadres des échelons inférieurs. Leur conception vient renforcer l'idée que les cadres intermédiaires ont peu d'influence sur les décisions de l'organisation et que pour l'essentiel, leur rôle est axé sur la tâche.

Parallèlement aux travaux des approches de la prise de décision, le leadership est un autre aspect du travail des gestionnaires qui retient beaucoup l'attention des chercheurs de cette période. Comme le fait remarquer Mintzberg (1973), c'est l'activité de direction qui est au cœur de leurs travaux. Plusieurs des chercheurs affiliés à l'école des relations humaines portent leur attention à l'individu comme leader plutôt qu'à son travail d'encadrement. Certains d'entre eux ont cherché à identifier les traits de personnalité des leaders efficaces, tandis que d'autres ont plutôt orienté leurs travaux sur les styles leadership (Mintzberg, 1973). C'est le cas notamment de Likert (1961), un psychologue organisationnel, bien connu pour ses travaux sur les différents styles de leadership (autocratique, autoritaire, consultatif, participatif) et son modèle de *linking pin*. D'après ce modèle, l'organisation est constituée de plusieurs unités de travail qui se chevauchent et dans lesquelles les leaders d'une unité sont les subordonnés de l'échelon supérieur. Ainsi, en tant que « *linking pin* », les cadres intermédiaires effectuent le maillage entre les unités organisationnelles. Selon Likert (1961), ces gestionnaires ont la double tâche de maintenir la cohérence interne et de créer un sentiment d'appartenance à l'intérieur du groupe qu'ils supervisent tout en représentant ce groupe auprès de la direction et d'autres départements. Il soutient également que l'influence ascendante est essentielle pour accomplir efficacement le rôle de leader.

*To function effectively, a supervisor/manager must have a sufficient influence with his own superior to be able to affect the superior's decision. Subordinates expect their supervisor to be able to exercise an influence upward in dealing with problem on the job and in handling problems which affect them and their well-being. (Likert, 1961, p. 113)*

Par son modèle de *linking pin*, Likert contribue ainsi à étendre la vision qu'on se fait du rôle de ces gestionnaires du centre de la hiérarchie. Il leur attribue un rôle un peu plus dynamique que celui de simples exécutants des directives du sommet.

D'autres travaux portant également sur le leadership tentent d'apporter des éclairages sur l'utilisation que font les leaders de leur pouvoir en vue d'influencer les comportements de leurs employés et de leurs pairs. C'est le cas de Dalton (1959) qui s'intéresse particulièrement au pouvoir lié à la position des cadres des échelons inférieurs et à la latitude d'action qu'elle leur permet. Dans une étude menée auprès de 226 gestionnaires de l'encadrement intermédiaire et de premiers niveaux, il met en lumière la coexistence des systèmes formels et informels d'influence dans l'organisation. Les données qu'il recueille, en tant qu'observateur participant, l'amènent à conclure que ce sont les forces sociales informelles qui ont tendance à diriger l'action individuelle. Il suggère que ceux qui sont habiles à naviguer dans les situations ambiguës se hissent comme leader sans en avoir le titre officiel. Ils deviennent le noyau central de groupes d'intérêt et servent de pont entre les activités formelles et informelles de l'organisation. L'étude de Sayles (1964) sur les comportements des leaders compte aussi parmi les rares à souligner l'importance du rôle des cadres intermédiaires. L'auteur réfère à ces derniers en termes d'observateurs actifs (*monitor*) de l'environnement, de leaders et de participants aux activités externes (*participant of external work flow*). Il affirme que ces gestionnaires doivent réagir aux pressions externes, soit en apportant des ajustements mineurs ou des changements structurels à plus long terme, tout en tentant de maintenir un équilibre entre la stabilité et le changement.

\\ Ainsi, les travaux des approches de la prise de décision et ceux portant sur le leadership ont apporté un certain éclairage sur des dimensions bien précises du travail managérial : la prise de décision et la direction des personnes. Cependant, plusieurs éléments demeurent absents pour parvenir à une compréhension d'ensemble du travail managérial.

C'est en réponse à ce manque qu'apparaissent les premières études inductives dans lesquelles les activités des cadres de différents niveaux sont analysées systématiquement. Elles contribuent à mettre au jour plusieurs caractéristiques concernant le travail des gestionnaires (Mintzberg, 1973). Elles apportent, entre autres, quelques éclairages sur l'emploi du temps des cadres intermédiaires et leurs interactions (voir tableau 1). Mais à peine quelques-unes d'entre elles se sont consacrées spécifiquement à cerner leur réalité. Malgré l'utilisation d'une approche inductive pour analyser les activités professionnelles des cadres intermédiaires, les

données recueillies ne sont pas suffisamment riches pour parvenir à une description de leurs rôles. Une des lacunes soulevées par Mintzberg (1973) a trait à l'élaboration des instruments de collecte de données. De fait, les chercheurs ont construit des grilles structurées à partir de situations connues sur les cadres, tant pour la méthode de l'agenda que pour celle de l'observation. Par exemple, pour noter leurs activités avec la méthode de l'agenda, les participants devaient indiquer l'heure, l'endroit, la personne avec qui ils avaient une interaction et ensuite cocher la fonction administrative relative à la question traitée, de même que le type d'action menée. Conséquemment, en focalisant sur un nombre limité d'activités, les données ainsi amassées sont peu utiles pour décrire le contenu du travail des cadres intermédiaires afin d'en arriver à une compréhension en profondeur de leur rôle.

**Tableau 1 - Principales études portant sur les activités du travail managérial de l'encadrement intermédiaire**

Auteur	Participants	Méthode de recherche	Intérêt particulier
Burns (1954)	4 cadres intermédiaires	Agenda	Interactions des cadres dans un département
Burns (1957)	76 cadres supérieurs et intermédiaires	Agenda	Emploi du temps des gestionnaires
Copeman (1963)	58 cadres supérieurs et intermédiaires	Agenda	Comparaison du travail des directeurs généraux et de chefs de département
Dubin & Spray (1964)	8 cadres supérieurs et intermédiaires	Agenda	Emploi du temps des gestionnaires
Horne & Lupton (1965)	66 cadres intermédiaires	Agenda	Emploi du temps des gestionnaires
Lawler, Porter & Tennebaum (1968)	105 cadres intermédiaires et de premier niveau	Agenda	Réactions du cadre suite à des épisodes d'interaction
Stewart (1967)	160 cadres supérieurs et intermédiaires	Agenda	Variations entre postes de cadres
Landsberger (1962)	3 cadres intermédiaires	Observation	Interactions horizontales

Source : adaptée de Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper and Row.

Dans ses travaux sur les rôles des cadres, Mintzberg (1973) parvient à dépasser les difficultés méthodologiques de ces prédécesseurs en développant *a posteriori* les catégories d'activités observées. En confrontant le résultat de ses recherches aux écrits sur le travail managérial, il contribue à dresser un portrait intégrateur des

différents rôles professionnels des cadres, de même que des principales caractéristiques de leur travail. Malgré le fait que cette étude repose sur les activités de cinq directeurs généraux, selon l'auteur, il est possible d'observer les dix rôles identifiés à tous les niveaux d'encadrement. Ces rôles se déclinent en trois catégories : les rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison); les rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur, porte-parole); les rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur). Notons que Mintzberg (1973) reconnaît et traite de certaines variations entre les différents postes de gestionnaires. Cependant, puisque son intention est d'en arriver à développer une théorie du travail managérial, il focalise son attention sur les éléments fondamentaux communs aux différents cadres, quelle que soit la situation du gestionnaire en question. Mais est-il possible que des études plus approfondies mettent en lumière davantage de différences entre les différents niveaux d'encadrement?

En somme, nous constatons que certains éléments de réponse ont été apportés à la question « Que font les cadres? » Évidemment, les conclusions diffèrent considérablement en fonction des théories et des approches utilisées. Parmi ces travaux, nous observons qu'il existe une tendance à présenter les gestionnaires comme un groupe relativement homogène au niveau de leur rôle, mais comportant certaines variations dans leur travail. Par exemple, Martin (1956, dans Mintzberg, 1973) rapporte que les cadres intermédiaires prennent des décisions **plus** programmées que leurs supérieurs, qu'elles sont caractérisées par un degré d'incertitude **moins important** et des données **moins abstraites**. Ces caractéristiques renseignent cependant peu le lecteur sur leur rôle. Par ailleurs, nous observons que les différentes activités managériales répertoriées sont rarement mises en contexte. De plus, très peu de ces travaux sont consacrés spécifiquement à l'encadrement intermédiaire. Certes, il existe bien quelques études relevant qu'ils exercent certaines fonctions importantes (Likert, 1961; Sayles, 1964). Toutefois, le point de vue dominant qui se dégage des travaux de cette période est que ces gestionnaires occupent essentiellement une fonction opérationnelle axée sur la transmission d'informations et l'exécution des décisions des échelons supérieurs.

Dans la prochaine section, nous verrons comment cette représentation du rôle des cadres intermédiaires contribue à alimenter les débats et les divers écrits à leur sujet.

## 1.2. Période 1980 à 1990 – Les cadres intermédiaires : une espèce en voie d'extinction?

Alors que pendant plus d'un siècle les cadres intermédiaires ont travaillé dans l'ombre des dirigeants, le vent tourne au début des années 1980. Pendant qu'ils défraient les articles de l'actualité d'affaires et des revues professionnelles de gestion, la communauté universitaire commence à s'interroger à leur sujet. En toile de fond, la principale question qui se pose dans la littérature est la suivante : « Qu'arrive-t-il aux cadres intermédiaires? » Cette question trouve toute sa pertinence au moment où plusieurs organisations procèdent à des restructurations en profondeur pour s'adapter à un environnement en turbulence. L'arrivée des nouvelles technologies, la mondialisation des marchés, l'intensification de la concurrence constituent quelques-uns des facteurs exerçant des pressions sur plusieurs industries (Dopson & Stewart, 1990). Ces bouleversements incitent plusieurs organisations à adopter des stratégies et des structures plus flexibles (Kanter, 1989). La réduction des paliers hiérarchiques et la suppression d'un nombre considérable de postes du management intermédiaire comptent parmi les mesures de flexibilisation et de rationalisation mises en branle. D'après un sondage *Harris* paru en 1982, 40 % des 1200 plus grandes entreprises américaines ont aboli des postes de gestion au centre de la hiérarchie (Dopson & Stewart, 1990). Selon les résultats d'une autre enquête, publiés dans le *Business Week*, une firme de consultants estime qu'à travers le monde, entre 1979 et 1982, c'est 15 % des postes de cadres intermédiaires qui ont disparu (Dopson & Stewart, 1990). Avec tous les changements entourant les cadres intermédiaires, le débat au sujet de leur avenir atteint un point culminant dans les années 1980.

Dans cette section, nous présentons l'essence de ce débat. En première partie, nous exposons les principaux arguments de ceux qui dépeignent un portrait sombre de leur avenir. Dans un deuxième temps, nous brosons un tableau plus optimiste de leur situation.

### 1.2.1. Une vue pessimiste : le déclin des cadres intermédiaires

Dopson & Stewart (1990) relèvent près d'une quinzaine d'assertions faites par différents auteurs, entre 1958 et 1988, prédisant un déclin du management intermédiaire. Ces affirmations vont de la réduction de leur nombre à une extinction complète de leur existence. Toutefois, comme le soulignent les auteures, ces

prédictions sont rarement appuyées par des données empiriques (Dopson & Stewart, 1990). Il semble que ces affirmations reposent davantage sur des présupposés ou du moins une conception restreinte du rôle des cadres intermédiaires concernant la prise de décision et la transmission de l'information. Effectivement, plusieurs des auteurs cités par Dopson & Stewart (1990) estiment que le rôle et le nombre des cadres intermédiaires ont diminué et continueront à décliner au cours des années à venir, particulièrement en raison de l'arrivée des nouvelles technologies. Selon eux, ces avancées permettent : 1) de programmer et structurer le travail des cadres intermédiaires; 2) aux cadres supérieurs d'accéder plus rapidement et avec plus de précisions aux informations de routine, tout en ayant la possibilité de superviser le travail d'un plus grand nombre d'employés à distance; 3) aux échelons inférieurs de prendre des décisions plus facilement, réduisant ainsi l'influence et le nombre de cadres intermédiaires nécessaires pour accomplir ce travail. Pour sa part, Drucker (1988) soutient que l'avenir des cadres intermédiaire est menacé par les organisations du savoir, car selon lui :

*...whole layers of management neither make decisions nor lead. Instead their main, if only function is to serve as 'relays' - human boosters for the faint, unfocused signals that pass for communication in the traditional, pre-information organizations. (Drucker, 1988, p.46)*

Par ailleurs, dans le contexte des restructurations, certains auteurs (Guth & MacMillan, 1986; L. Johnson & Frohman, 1989) estiment que plusieurs organisations ne parviennent pas à atteindre un niveau d'efficacité supérieur, en raison de certaines difficultés au centre de la hiérarchie. Pour Guth & McMillan (1986), les problèmes liés à l'implantation de nouvelles stratégies sont attribuables au fait que les cadres intermédiaires tentent de protéger leurs intérêts personnels. Ce faisant, ils sont susceptibles de devenir des freins au changement comme en témoigne le passage suivant :

*Middle managers who feel that their goals are compromised can not only redirect the strategy, delay implementation or reduce the quality of implementation, but they could also even totally sabotage the strategy. (Guth & MacMillan, 1986, p. 320)*

Johnson & Frohman (1989) mentionnent également que l'introduction de certains programmes de changement peut rencontrer de la résistance de la part des gestionnaires intermédiaires. Mais leurs résultats suggèrent d'autres facteurs expliquant les blocages au centre de la hiérarchie :

*People in the middle have a narrow perspective regarding the underlying issues facing their organizations, are not committed to their organization's strategy, and believe that organizational efforts to delegate decisions and improve communication and teamwork have not been successful.* (L. Johnson & Frohman, 1989, p. 114)

Conséquemment, en raison des divers facteurs énoncés, plusieurs dirigeants et consultants en gestion perçoivent les paliers au centre de la hiérarchie comme des obstacles à éliminer pour rendre les organisations plus flexibles et plus efficaces (Dopson & Stewart, 1990). Les abolitions de postes au niveau du management intermédiaire semblent donc en cohérence avec le point de vue dominant de la période précédente selon lequel ils occupent une fonction opérationnelle axée sur la tâche et la transmission d'informations. Cependant, étant donné les rares études empiriques s'étant employées à comprendre les contributions des cadres intermédiaires, la représentation de leur rôle comme simple relayeur d'information et exécuteur de décision apparaît pour le moins restreinte.

### **1.2.2. Une vue plus optimiste : l'importance du rôle des cadres intermédiaires en temps de changements rapides**

Contrairement à ceux qui prédisent un déclin des cadres intermédiaires, quelques auteurs dressent un portrait plus optimiste de leur situation en appuyant leurs arguments sur des travaux empiriques.

Dans une étude menée auprès de 165 cadres intermédiaires reconnus pour leur efficacité, Kanter (1982) met clairement en évidence l'importance du rôle des gestionnaires de l'entre-deux dans le développement stratégique des organisations. Ceux qu'elle décrit comme des champions du changement (*change masters*) peuvent rapidement prendre le pouls des opérations, détecter de nouvelles idées et apporter des solutions novatrices grâce à leur rôle pivot. Ses résultats indiquent, entre autres, que c'est en ayant recours à leurs réseaux qu'ils découvrent les occasions d'affaires et construisent des coalitions pour parvenir à des changements. Comme le mentionnent également d'autres auteurs (Burgelman, 1983; Nonaka, 1988), ces gestionnaires sont généralement perçus comme des entrepreneurs. Kanter (1982) propose que ces gestionnaires innovateurs partagent certaines caractéristiques personnelles telles que la persévérance, le sens de la persuasion et une certaine aisance relativement au changement. Elle suggère également que leur appui est capital pour orchestrer les

plans stratégiques, définir les mesures appropriées, ainsi que rediriger les activités des employés vers les nouvelles orientations choisies. Selon Kanter (1989), avec la rationalisation et la flexibilisation des organisations, les cadres de tous les niveaux sont amenés à jouer un rôle de plus en plus stratégique.

À cette même période, le développement des connaissances dans le champ de la stratégie permet de porter un nouveau regard sur le fonctionnement du processus stratégique et sur les divers acteurs impliqués. Notamment, à partir d'études empiriques, Burgelman (1983) développe un modèle qui contribue à unifier deux visions opposées du processus stratégique. L'auteur suggère que la formulation de la stratégie ne s'applique pas uniquement à des décisions allant du haut vers le bas (*top-down*). Au contraire, selon lui, les initiatives émergent de la base représentent les sources majeures de renouvellement stratégique. Il soutient que l'identification des contextes stratégiques relève principalement des efforts du management intermédiaire pour lier les initiatives stratégiques autonomes des échelons inférieurs à la stratégie d'affaires. D'après lui, dans le processus stratégique allant du bas vers le haut (*bottom-up*), les cadres intermédiaires tentent d'abord de dégager du sens des initiatives qui se développent au niveau des opérations. Par la suite, pour qu'il y ait un renouvellement de la stratégie, ils doivent s'engager dans des jeux politiques afin de convaincre la direction de retenir les initiatives prometteuses. Ainsi, le modèle de Burgelman (1983) permet de présenter une vision intégrée du processus stratégique et d'y situer le rôle exercé par les gestionnaires intermédiaires, particulièrement en ce qui concerne leur influence ascendante sur la stratégie. Les propositions avancées suggèrent que leur rôle s'étend bien au-delà de l'implantation de la stratégie, un rôle qui leur était traditionnellement reconnu (Nutt, 1987).

Dans la poursuite des travaux, Schilit (1987) fait également ressortir l'implication des cadres intermédiaires dans le processus stratégique. Dans une étude menée auprès de 60 cadres intermédiaires, de 57 organisations différentes, l'auteur constate que ces gestionnaires participent couramment aux décisions stratégiques. D'après les résultats, leur influence auprès de la haute direction apparaît toutefois plus grande dans les décisions à moins haut risque, ainsi que pendant l'implantation des décisions stratégiques. De plus, l'influence ascendante apparaît comparativement plus marquée chez les gestionnaires intermédiaires du secteur privé que chez leurs homologues du secteur public, et ce, tant pour les décisions à haut ou à moindre risque.

À l'instar des auteurs précédents (Burgelman, 1983; Kanter, 1982; Schilit, 1987), Nonaka (1988) suggère que les cadres intermédiaires, en tant qu'agent de changement, jouent un rôle critique dans le renouvellement des stratégies organisationnelles. Dans l'étude de la conception d'une nouvelle voiture chez Honda, Nonaka (1988) note que le rôle des cadres intermédiaires, sélectionnés comme chefs de projet, dépasse largement la simple transmission d'informations du sommet vers la base et inversement. Selon lui, le rôle du management intermédiaire est crucial dans la création des nouvelles connaissances, particulièrement au sein des secteurs hautement compétitifs. Dans les industries où l'innovation représente un enjeu de taille, l'auteur affirme qu'il est de la responsabilité des cadres intermédiaires de fournir un contexte propice à l'expérimentation et au partage d'information. Du fait de leur position au centre de la hiérarchie, ils sont constamment appelés à intégrer les points de vue émanant de la haute direction et des opérations, tout en cherchant à résoudre les conflits entre les concepts abstraits et les pratiques (Nonaka, 1988). Ces gestionnaires jouent également un rôle clé dans la création de sens en traduisant les orientations stratégiques en des objectifs concrets pour leur équipe. Enfin, Nonaka (1988) soutient que sans la contribution des cadres intermédiaires, les organisations peineraient à développer les nouvelles connaissances indispensables au renouvellement stratégique.

Les conclusions de l'étude Dopson & Stewart (1990) tendent également à supporter l'idée que les cadres intermédiaires exercent un rôle augmentant en importance dans les organisations restructurées. S'appuyant sur les résultats de onze études de cas, menées dans diverses organisations au Royaume-Uni, les auteures constatent que plusieurs changements affectent non seulement les cadres intermédiaires du secteur privé, mais également ceux du secteur public. Leurs conclusions suggèrent qu'en raison de la diminution des paliers hiérarchiques, les gestionnaires de l'entre-deux voient un enrichissement de leurs tâches, en plus de se voir confier un plus grand nombre de responsabilités dont ils deviennent clairement imputables. Leur analyse révèle même que la haute direction leur reconnaît un rôle pivot dans l'implantation des changements. Plusieurs des cadres rencontrés rapportent, par exemple, un degré de liberté plus grand pour prendre des décisions, innover et mettre en place les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ciblés. D'autre part, les auteures relèvent que certains gestionnaires expriment des commentaires négatifs au sujet des

changements influant sur leur travail. Leur résultat ne permet pas pour autant de corroborer les vues pessimistes entourant l'avenir des cadres intermédiaires. Toutefois, comme le précisent Dopson & Stewart (1990), les études empiriques sont peu nombreuses, ce qui ne permet pas de clore le débat. Elles soulèvent la possibilité que la situation des cadres intermédiaires puisse varier en fonction des contextes. D'après elles, il faut beaucoup plus de travaux empiriques tenant compte de divers facteurs tels les antécédents des cadres intermédiaires et leurs contextes de travail avant de parvenir à une meilleure compréhension de leur situation.

Le débat sur le rôle des gestionnaires intermédiaires n'est certes pas terminé. Cela dit, suivant les études précédemment citées, nous constatons que les cadres intermédiaires, toujours présents et actifs dans les organisations, jouent un rôle dans les changements stratégiques. Conséquemment, dans la prochaine section, nous choisissons sciemment d'exposer les travaux qui permettent de mieux comprendre leur rôle dans le processus stratégique, tant au niveau de la formulation que de l'implantation de la stratégie<sup>1</sup>.

### **1.3. Période 1991 à 2002 – L'émergence d'un nouveau point de vue : les cadres intermédiaires, des acteurs clés de la stratégie**

Dans les années 1990, un corps de recherche portant sur les rôles stratégiques des cadres intermédiaires se constitue. À l'intérieur de cette littérature florissante, les gestionnaires du centre de la hiérarchie sont clairement positionnés en tant qu'acteurs stratégiques. Il n'est donc pas surprenant de voir que plusieurs de ces travaux s'inscrivent dans une perspective stratégique. Leur position trouve sa justification dans certaines théories et descriptions empiriques de la période précédente qui suggèrent que ces gestionnaires tentent régulièrement d'influencer la stratégie. Par ailleurs, les restructurations d'entreprises, qui se poursuivent à un rythme soutenu, offrent un terrain fertile pour les recherches empiriques. D'une part, les transformations complexes font ressortir avec plus d'acuité les difficultés reliées à l'implantation de la stratégie (Floyd & Wooldridge, 1992a). D'autre part, il apparaît que la réduction des paliers hiérarchiques et la suppression de nombreux postes de l'encadrement intermédiaire n'apportent pas l'efficacité anticipée en matière de coût et de

---

<sup>1</sup> Le tableau présenté à l'annexe A illustre les études significatives portant sur les rôles stratégiques des cadres intermédiaires pour les périodes partant de 1980 jusqu'à 2008.

performance (Floyd & Wooldridge, 1994). En lien avec ces problèmes, la question qui domine la production des connaissances de ce champ d'études durant cette décennie peut se formuler de la façon suivante : « Quelle est la contribution des cadres intermédiaires dans le processus stratégique et qu'est-ce qui peut les aider à accomplir leur rôle? » Plusieurs chercheurs s'attellent ainsi à élucider les rôles propres aux gestionnaires de l'entre-deux dans le processus stratégique.

Afin de mettre en évidence l'implication des cadres intermédiaires dans le processus stratégique, dans la prochaine section, nous présentons leurs rôles en fonction de la direction de l'influence qu'ils exercent sur la stratégie. Ainsi, en première partie, nous exposons leurs rôles liés à une influence ascendante sur la formulation de la stratégie. Puis nous enchaînons avec les rôles associés à une influence descendante sur le processus stratégique. Au fil de la discussion, nous soumettons également certains des facteurs avancés comme étant favorables ou non à l'accomplissement de ces rôles.

### **1.3.1. L'influence ascendante des cadres intermédiaires**

Plusieurs études empiriques corroborent la proposition selon laquelle les cadres intermédiaires exercent une influence ascendante sur la stratégie (Currie, 1999; Dutton, Ashford, & O'Neill, 1997; Floyd & Wooldridge, 1992a, 1992b, 1994, 1997; Huy, 2001, 2002). Essentiellement, il ressort de ces travaux que l'influence ascendante des gestionnaires de l'entre-deux contribue à façonner les orientations stratégiques des organisations.

Dans leur typologie sur les rôles stratégiques des cadres intermédiaires, Floyd & Wooldridge (1992b) distinguent deux types d'influence ascendante : l'influence divergente et l'influence intégrative. L'influence divergente réfère à l'apport d'idées novatrices pour renouveler la stratégie (Floyd & Wooldridge, 1992b). Quant à l'influence intégrative, elle renvoie à la nécessité de développer des cognitions permettant l'intégration d'informations diverses, afin de donner une direction cohérente à la stratégie (Floyd & Wooldridge, 1992b). Cette distinction théorique, également soulignée pour l'influence descendante, est utile pour catégoriser le rôle des cadres intermédiaires et leur implication dans le processus stratégique. Nous nous y reporterons, sans pour autant nous y limiter.

Divers chercheurs (Dutton, et al., 1997; Floyd & Wooldridge, 1992b, 1994, 1997; Huy, 2001) soutiennent que l'apport de propositions novatrices portées à l'attention de la haute direction constitue un mécanisme fondamental de renouvellement stratégique. C'est notamment à travers leur rôle de défenseur de nouvelles idées (*championing alternatives*) et par le biais de communications persuasives que les cadres intermédiaires exercent leur influence ascendante divergente (Floyd & Wooldridge, 1992b). Selon Huy (2001), la position des gestionnaires au centre de la hiérarchie leur permet à la fois d'être près des opérations pour déceler les problèmes et d'être suffisamment éloignés pour voir le portrait global afin de trouver de nouvelles possibilités de développement. Dutton et ses collaborateurs (1997) soutiennent que ces gestionnaires sont en effet bien positionnés pour évaluer les nouveaux éléments d'information dans le contexte de la stratégie organisationnelle, des opérations et du marché. De leur avis, ils peuvent ainsi diriger l'attention des hauts dirigeants sur les enjeux stratégiques (Dutton et al., 1997). D'après un cas rapporté par Huy (2001), les cadres intermédiaires parviennent à exercer leur influence ascendante en abaissant progressivement les barrières politiques au sein de l'organisation. Par exemple, ils commencent par mobiliser des ressources autour de leur projet, ils y affectent quelques employés, puis poursuivent en formant des coalitions qui font pression pour faire accepter l'initiative stratégique. Pour leur part, Dutton et al. (1997) proposent que les cadres intermédiaires adoptent des comportements discrétionnaires lorsqu'il s'agit de se porter défenseur de nouveaux projets ou de porter à l'attention des cadres dirigeants des questions d'ordre stratégique. Leur hypothèse de base repose sur l'idée qu'avant de s'engager dans ce type d'action, les gestionnaires de l'entre-deux sont susceptibles d'évaluer le contexte général en raison de l'importance des enjeux stratégiques soulevés, de même que de leurs intérêts personnels en cause. Leurs résultats suggèrent que l'évaluation de la situation relève davantage des connaissances générales des cadres intermédiaires que de leurs connaissances précises ou explicites du contexte, comme en témoigne le passage suivant :

*Just like the sailor who holds his or her finger in the air to read which way the wind is blowing, we believe successful issue sellers develop a sense about whether the organizational context is favourable or unfavourable for issue selling in a giving time. (Dutton et al., 1997, p. 410)*

Les auteurs mettent ainsi en lumière que les gestionnaires de l'entre d'eux sont attentifs non seulement aux changements de l'environnement externe, mais aussi à ceux de l'environnement interne avant de décider de proposer de nouvelles initiatives

stratégiques. Par exemple, dans une culture de collaboration où il y a une perception d'ouverture de la haute direction, les cadres intermédiaires se disent plus enclins à exercer une influence ascendante. En contrepartie, lorsque certains indices du contexte organisationnel laissent présager des conséquences négatives, un risque pour leur image et leur crédibilité ou encore qu'ils n'ont pas les appuis nécessaires de membres de réseaux influents, ils ont tendance à ne pas prendre l'initiative de cette action (Dutton et al., 1997). En conséquence, en choisissant le moment, l'endroit et la façon de proposer des initiatives stratégiques, les cadres intermédiaires ont le potentiel de modifier les orientations stratégiques et la performance organisationnelle (Dutton et al., 1997, Floyd et Wooldridge, 1992b, 1994, 1997).

Cependant, comme le soulignent Floyd & Wooldridge (1992b) ce ne sont pas toutes les informations transmises à la haute direction qui sont d'ordre stratégique. Effectivement, une part importante du travail des gestionnaires de l'entre-deux consiste à tenir les cadres supérieurs informés de nombreux événements ayant cours à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Floyd & Wooldridge, 1994). En tant que leaders de leur équipe de travail, ces gestionnaires se trouvent à l'intersection du flux d'information vertical et horizontal dans l'organisation (Nonaka, 1994). Toutefois, comme le soulignent les travaux de certains auteurs (Floyd & Wooldridge, 1992b, 1994, 1997; Nonaka, 1994) leur rôle dans la transmission d'informations est loin d'être passif. Floyd & Wooldridge (1992b) affirment que ces gestionnaires, dans leur rôle de synthétiseur de l'information, rassemblent l'information provenant de différentes sources, la synthétisent, l'évaluent, puis l'interprètent avant de la transmettre à l'échelon supérieur. Donc, selon eux, ils attribuent une signification à l'information à partir de leur évaluation personnelle. Par exemple, en effectuant une catégorisation des événements, interprétés en tant qu'opportunités ou menaces, ils peuvent altérer la façon dont les supérieurs perçoivent la situation. En revanche, Nonaka (1994) considère que l'influence exercée sur l'information, par les gestionnaires intermédiaires, peut être aussi bien ascendante que descendante. Selon lui, chaque fois que ces derniers tentent de résoudre les conflits entre les informations pratiques (micro) et les informations abstraites de la stratégie (macro), ils refont la réalité en accord avec la vision de l'organisation. Ainsi, d'après cet auteur, c'est au niveau du management intermédiaire que se concrétisent les aspirations du sommet stratégique.

*...middle managers synthesized the tacit knowledge of both frontline employees and senior executives, made it explicit, and incorporated it into new technologies and products. (Nonaka, 1994, p. 104)*

Bref, il apparaît clairement que les gestionnaires intermédiaires agissent sur l'information. Conséquemment, au fil du temps, ce qu'ils transmettent à la haute direction risque d'avoir une influence sur la formulation de la stratégie et la performance organisationnelle (Floyd & Wooldridge, 1992b, 1997).

De son côté, Currie (1999) dresse un portrait nuancé du management intermédiaire dans le secteur public et de son rôle sur la formulation de la stratégie. Plus précisément, son étude s'attache à cerner l'influence des gestionnaires de l'entre-deux sur le processus de planification stratégique d'un établissement de santé. Bien que l'étude porte sur une initiative essentiellement imposée par la haute direction, l'auteur note qu'en début de processus, il y a plusieurs indications de l'influence ascendante des cadres intermédiaires. Par exemple, certains s'efforcent d'obtenir des ressources supplémentaires, d'autres tentent de faire modifier les indicateurs de performance. Toutefois, selon l'auteur, cette influence tend à diminuer considérablement à mesure que les décisions redeviennent plus centralisées en raison de diverses contraintes de l'environnement. Conséquemment, dans ce contexte particulier, Currie (1999) observe que l'influence des cadres intermédiaires se trouve réduite à la modification de l'implantation de la stratégie. Il ressort de cette étude que l'influence ascendante des cadres intermédiaires n'apparaît pas très marquée dans un contexte de changement stratégique prescrit et à l'intérieur duquel les décisions sont très centralisées.

D'ailleurs, Floyd & Wooldridge (1994, 1997) reconnaissent que les gestionnaires de l'entre-deux ne possèdent pas tous le même niveau d'influence ascendante sur le processus stratégique. Ils notent un nombre significativement plus élevé de cadres intermédiaires qui se portent défenseurs de nouveaux projets dans les organisations dont la stratégie dépend de l'innovation de produits et de l'exploitation de nouveaux marchés (Floyd & Wooldridge, 1994, 1997). Leur analyse indique également que les actions stratégiques émergentes proviennent davantage des gestionnaires occupant une position à l'interface des frontières organisationnelles telles que les ventes, le marketing, les achats, la recherche et le développement (Floyd & Wooldridge, 1994; 1997). D'après eux, pour exercer leurs rôles associés à une influence ascendante, ces

gestionnaires s'appuient sur leurs fines connaissances des clients, des capacités opérationnelles et des intentions des cadres dirigeants (Floyd & Wooldridge, 1997).

### **1.3.2. L'influence descendante des cadres intermédiaires**

Divers auteurs mettent en évidence l'influence descendante des cadres intermédiaires dans le processus stratégique (Currie, 1999; Floyd & Wooldridge, 1992a, 1992b, 1994, 1997; Huy, 2001, 2002; Nonaka, 1994). Si l'influence ascendante a pour effet d'altérer les orientations stratégiques, l'influence descendante, quant à elle, a des conséquences sur la mise en œuvre des plans conçus par les hauts dirigeants (Floyd & Wooldridge, 1992b).

Souvent considérée comme l'unique contribution stratégique des gestionnaires de l'entre-deux, il semble néanmoins que le rôle lié à l'implantation de la stratégie soit le plus visible, le plus susceptible d'être observé (Currie, 1999). Ce rôle fait référence à une intervention de l'encadrement intermédiaire pour aligner les actions organisationnelles sur les intentions stratégiques en déployant les ressources efficacement et de manière efficiente (Floyd & Wooldridge, 1992b, 1994). Selon Floyd & Wooldridge (1997), c'est notamment à travers ce rôle que les cadres intermédiaires traduisent la vision organisationnelle en des plans d'action et des objectifs individuels ou encore diffusent les orientations stratégiques à leurs subordonnés. Pour Huy (2001), les organisations n'ont pas de meilleurs alliés que les cadres intermédiaires pour réussir l'implantation d'un changement radical. Il soutient que ces gestionnaires, notamment ceux possédant les meilleurs réseaux et une excellente crédibilité à l'interne, sont en mesure de faire accepter aux membres de l'organisation un projet de changement en étant à la fois convaincants et rassurants. Selon l'auteur, du fait que ces gestionnaires sont plus près des opérations que les cadres supérieurs, ils connaissent mieux les groupes et les individus qu'ils peuvent mobiliser. Ainsi, selon lui, ils sont en mesure de personnaliser leur message en utilisant un langage adapté aux membres de leur équipe.

Pour sa part, Currie (1999) considère que les cadres intermédiaires ne sont pas tant les « agents d'implantation d'une stratégie délibérée » (Floyd & Wooldridge, 1992b) que les « pourvoyeurs » et les « destinataires » du changement. Autrement dit, dans le cadre d'un changement imposé par la haute direction, en même temps que les

gestionnaires de l'entre-deux sont concernés par le changement, ils se voient confier sa mise en œuvre. Malgré leur marge de manœuvre limitée lors d'un changement prescrit, Currie (1999) note que ces gestionnaires sont en mesure de modifier l'implantation de la stratégie, par exemple en contestant les indicateurs de performance des plans directeurs. Conséquemment, lorsque les actions des cadres intermédiaires ne sont pas en cohérence avec les orientations stratégiques, ils influencent le déploiement de la stratégie, de même que la performance organisationnelle (Floyd & Wooldridge, 1992a).

Ces incohérences provoquent ce que Floyd & Wooldridge (1992a) appellent l'écart d'implantation (*implementation gap*) résultant de la divergence entre la conception de la stratégie par les cadres dirigeants et sa conscientisation aux échelons inférieurs. De leur avis, les problèmes d'implantation découlent d'un faible niveau de compréhension de la stratégie, de même qu'un niveau d'engagement peu élevé de la part des cadres intermédiaires (Floyd & Wooldridge, 1992a). Ces difficultés semblent reliées au fait que l'implantation est généralement perçue comme un processus mécanique de l'application des plans d'action dérivés des orientations stratégiques (Floyd & Wooldridge, 1994). Selon plusieurs dirigeants, les écarts entre les intentions stratégiques et l'implantation sont causés par la résistance au changement des cadres intermédiaires. Floyd & Wooldridge (1992b) suggèrent plutôt que les échecs d'implantation sont attribuables, dans une certaine mesure, aux différences de perceptions et de compréhension de la stratégie qu'ont respectivement les membres de la haute direction et les cadres intermédiaires.

*How managers see the strategy forms the basis for their action. When they share a common perception and when that perception is in accord with top management's vision, then the intended strategy is likely to be implemented.*  
(Floyd & Wooldridge, 1992a, p.33)

Ainsi, selon Floyd & Wooldridge (1994), pour qu'une implantation soit réussie, les cadres intermédiaires doivent non seulement avoir une compréhension des directives qui leur sont transmises, mais ils doivent aussi comprendre le raisonnement stratégique sous-jacent au plan. Ils proposent que cette compréhension résulte d'une participation générale du management intermédiaire au processus stratégique. Les résultats de leur étude suggèrent que dans les organisations qui démontrent un niveau de performance supérieur, les cadres intermédiaires participent activement aussi bien à la conception de la stratégie qu'à son implantation.

Au-delà de l'implantation de la stratégie, quelques auteurs ont mis en lumière d'autres rôles associés à l'influence descendante des cadres intermédiaires. Dans leur typologie des rôles stratégiques, Floyd & Wooldridge (1992b) attribuent le rôle de facilitateur de changement à une influence descendante divergente (*facilitating adaptability*). D'après eux, c'est par ce rôle que le management intermédiaire favorise et soutient les initiatives stratégiques émergentes. Plus précisément, il s'agit de mettre en place des mesures organisationnelles plus flexibles et d'encourager des nouveaux comportements (Floyd & Wooldridge, 1992b; Nonaka, 1994). Par exemple, pour y parvenir, les cadres intermédiaires peuvent favoriser les discussions informelles et le partage d'information, obtenir du temps et des ressources pour des projets exploratoires, créer un contexte favorable à l'apprentissage et aux projets expérimentaux.

Pour sa part, Huy (2002) met en lumière un aspect encore peu abordé de la contribution des cadres intermédiaires dans l'adaptation organisationnelle. L'auteur soutient qu'en tant que destinataires et agents de changement, ces gestionnaires jouent un rôle fondamental dans la gestion du flot d'émotions au sein des organisations. D'après lui, ce rôle contribue non seulement à faciliter le changement, mais également à assurer la continuité des opérations pendant l'implantation des changements radicaux. Les conclusions de son étude suggèrent que le niveau d'engagement des cadres intermédiaires envers le projet de changement, de même que l'attention qu'ils portent aux préoccupations de leurs employés influent grandement sur le niveau d'adaptation de l'équipe. Plus précisément, les résultats indiquent que l'adaptation des membres de l'équipe survient lorsque ces gestionnaires démontrent un niveau d'engagement élevé envers le projet et portent un niveau d'attention, à tout le moins approprié, aux émotions de leurs employés. En outre, bien que certains de ces cadres accordent plus d'attention à la continuité et d'autres au changement, ensemble ils permettent de maintenir un certain équilibre afin d'éviter que l'organisation ne sombre d'un côté, dans le chaos ou de l'autre, dans l'inertie (Huy, 2001, 2002).

En somme, les travaux de la décennie 1990 et du début des années 2000 mettent en évidence l'importance du rôle des cadres intermédiaires dans les changements stratégiques. Ces recherches permettent ainsi d'avoir une meilleure idée des rôles de ces gestionnaires et de leur influence dans le processus stratégique. Par contre, elles

fournissent peu de détails sur la façon dont ils exercent leurs rôles de manière concrète.

#### **1.4. Période 2003 à aujourd'hui – L'ouverture de la boîte noire : la mise en action des rôles stratégiques**

Dans l'extension des recherches portant sur les rôles stratégiques des cadres intermédiaires au début des années 2000, on observe une nouvelle orientation dans certains travaux. Ces derniers cherchent notamment à approfondir la façon dont les rôles stratégiques sont mis en pratique au quotidien. Quelques chercheurs (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2007, 2008) focalisent ainsi leur attention sur les microprocessus sociaux au sein des organisations pour tenter de comprendre comment, en tant que processus émergent, la stratégie se forme hors de l'équipe de direction. Par son étude sur les conversations stratégiques entre les hauts dirigeants et l'encadrement intermédiaire, Westley (1990) a ouvert la voie à cette nouvelle perspective en développement.

Soulignons qu'en ce début de nouveau millénaire, les tentatives de réorientation stratégique et les changements radicaux ayant cours dans les restructurations demeurent largement imposés par la haute direction (Balogun & Johnson, 2005). Cette réalité amène donc une poignée d'auteurs à insister la nécessité de mieux comprendre l'impact et le fonctionnement de l'influence du management intermédiaire dans les transitions organisationnelles (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Rouleau, 2005). Selon ces auteurs, en tant que destinataires et agents de changement, ceux au centre de la hiérarchie sont appelés à interpréter les initiatives stratégiques descendantes avant de les mettre à exécution. Par leurs travaux, ces chercheurs remettent ainsi en question la logique des approches traditionnelles suggérant que les pratiques découlent simplement des plans stratégiques. En toile de fond de ces travaux, la question qui se dégage est la suivante : « Comment les rôles stratégiques des cadres intermédiaires sont mis en pratique? »

Dans cette dernière section, nous exposons les études contribuant à apporter des éléments de réponse à la question précitée. La présentation se divise en deux points : le processus de *sensemaking* sous-jacent aux rôles stratégiques de l'encadrement intermédiaire et les ressources intrinsèques mobilisées pour exercer leurs rôles.

#### 1.4.1. Le processus de *sensemaking* : un élément clé à la base des rôles stratégiques

Quelques auteurs (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2007, 2008) contribuent à rendre explicite un lien, souvent établi implicitement par d'autres (Dutton et al., 1997; Floyd & Wooldridge, 1992b, 1997, Huy, 2001, 2002;), entre le processus de *sensemaking* et les rôles stratégiques des cadres intermédiaires. Dans la panoplie des définitions entourant le concept de *sensemaking*, nous retiendrons pour l'instant qu'il s'agit d'un processus social et intersubjectif par lequel des individus tentent de comprendre ce qui se passe autour d'eux en attribuant une interprétation aux événements, en créant du sens de leur expérience (Balogun, 2003; Balogun & Johnson 2005). Nous reviendrons plus en détail sur ce concept dans le prochain chapitre, car il s'agit d'un concept clé de notre cadre d'analyse.

Dans une étude explorant en profondeur le rôle des cadres intermédiaires dans l'implantation d'un changement stratégique prescrit, Balogun (2003) met clairement en évidence l'importance du processus de *sensemaking* dans l'accomplissement de leur rôle. Ceux qu'elle caractérise « d'intermédiaires du changement » bien souvent assument une fonction complexe composée de quatre rôles interreliés qui ne se limitent pas à l'implantation de la stratégie. En effet, l'auteure relève qu'ils sont à la fois appelés à changer leurs façons d'être et de faire, à aider leurs employés à s'adapter au changement, à assurer la continuité des opérations tout en veillant à implanter la stratégie dans leur unité. D'après elle, les deux premiers rôles (c.-à-d. entreprendre un changement personnel et aider les autres à s'adapter au changement) représentent des activités de *sensemaking*, tandis que les deux autres (c.-à-d. assurer la continuité des opérations et implanter la stratégie dans leur département) découlent des activités de coordination et de management leur étant traditionnellement reconnues. Les résultats suggèrent que l'activité d'interprétation des intentions stratégiques est une tâche fondamentale des gestionnaires de l'entre-deux, puisqu'elle les informe des actions à prendre pour les autres rôles. Plus précisément, selon l'auteure, en fonction de la signification qu'ils attribuent aux intentions du changement, ils portent leur attention à ce qu'ils jugent prioritaire. Cependant, les priorités identifiées ne concordent pas nécessairement avec celles des cadres dirigeants ce qui peut engendrer des résultats non anticipés. Ainsi, les interprétations des cadres intermédiaires peuvent influencer non seulement l'adaptation de leurs comportements et de leurs pratiques,

mais également celle de leur équipe, aussi bien que les autres activités reliées à la continuité des opérations et à l'implantation du changement (Balogun, 2003). Conséquemment, d'après l'auteure, il est clair que l'interprétation des intentions de changement risque d'avoir, d'une manière ou d'une autre, des répercussions sur l'implantation de la stratégie. Ses conclusions représentent donc un point de vue complémentaire à l'analyse de l'écart entre les intentions stratégiques et l'implantation du changement (Floyd & Wooldridge, 1994), de même qu'aux comportements jugés non congruents, souvent interprétés comme de la résistance au changement (Johnson & Frohman, 1989). Les conclusions de Balogun (2003) font aussi ressortir l'importance des conversations informelles ayant cours entre les cadres intermédiaires, de même qu'entre ces derniers et leurs supérieurs lorsqu'ils tentent de créer du sens des initiatives stratégiques.

Dans des travaux subséquents, Balogun & Johnson (2004; 2005) mettent en lumière une source d'influence latérale considérable qui a reçu peu d'attention jusqu'à présent. Ils s'intéressent particulièrement à la façon dont les cadres intermédiaires, en tant que destinataires et agents d'implantation du changement, tentent de créer du sens des initiatives stratégiques prescrites. Ils explorent le lien reconnu entre les cognitions des destinataires et leurs actions qui ont des conséquences à la fois anticipées et imprévisibles sur le processus de changement stratégique. Leur étude met en évidence que les répercussions des actions des gestionnaires intermédiaires sur le processus d'implantation découlent de leurs activités de *sensemaking*. D'après leurs résultats, c'est principalement par les processus sociaux latéraux (entre collègues) et informels que les cadres intermédiaires arrivent à donner du sens, surtout lorsqu'ils ont peu de contacts avec les membres de la haute direction. Balogun & Johnson (2005) constatent que les expériences quotidiennes des gestionnaires intermédiaires, comme les conversations informelles incluant les histoires, les rumeurs et les potins, les comportements et les actions des pairs façonnent l'interprétation des actions qu'ils devraient prendre lorsqu'ils mettent en œuvre les plans stratégiques prescrits. Selon eux, le déploiement d'événements formels par la haute direction influence seulement indirectement l'interprétation des cadres intermédiaires.

Tout comme certains auteurs (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004; 2005), Rouleau (2005) soutient que la création et la diffusion de sens ne peuvent être associées seulement aux cadres dirigeants, ni orientés strictement vers les membres

internes de l'organisation. Dans une étude portant sur le processus de *sensemaking* des cadres intermédiaires, à l'interface des frontières organisationnelles, l'auteure explore comment ces gestionnaires interprètent et traduisent la réorientation stratégique de leur entreprise, aux membres externes. La supposition à la base de cette étude repose sur l'idée suivante : la réussite ou l'échec d'un changement stratégique découle de l'interprétation des gestionnaires et de la façon dont ils mettent en action les nouvelles orientations dans leurs conversations et leurs interactions<sup>2</sup> (Rouleau, 2005). L'auteure apporte un éclairage sur un rôle clé de certains cadres intermédiaires dans la diffusion de nouvelles orientations stratégiques, sans pour autant qu'ils aient besoin d'expliquer qu'il s'agit d'une réorientation stratégique. Rouleau (2005) suggère que c'est notamment en s'appuyant sur leurs connaissances tacites que ces gestionnaires parviennent à dégager du sens des nouvelles orientations et à influencer les autres. Par exemple, pour justifier une nouvelle ligne de vêtements, un directeur de collection utilise à chaque fois une rhétorique différente en fonction du contexte socioculturel de ses interlocuteurs; il a recours à des symboles, des mots et des images comportant une signification particulière pour eux. Par cette étude, l'auteure relève que c'est dans les routines et les conversations se déroulant au quotidien que se forment l'interprétation, la création et la diffusion de sens. En conséquence, les activités routinières d'apparence banale peuvent avoir une portée stratégique, même si, de manière générale, elles ne sont pas considérées comme telles.

#### **1.4.2. Les connaissances pratiques : des ressources qui informent les activités de *sensemaking* stratégique des cadres intermédiaires**

Plusieurs des auteurs s'étant intéressés aux rôles stratégiques des cadres intermédiaires ont signifié l'importance de leurs connaissances dans l'exercice de leur fonction, sans exprimer formellement qu'il s'agissait de connaissances tacites (Kanter, 1982; Floyd & Wooldridge, 1992a, 1992b, 1997; Huy, 2001, 2002). Comme nous l'avons déjà mentionné, Rouleau (2005) contribue à rendre explicite le lien entre les connaissances tacites et le rôle de *sensemaking* stratégique des gestionnaires de l'entre-deux. Dans la poursuite de ces travaux, Rouleau & Balogun (2007, 2008) confirment les résultats de Rouleau (2005) suggérant que les connaissances pratiques

<sup>2</sup> La position de Rouleau (2005) est inspirée de la perspective de la pratique.

sémantiques et socioculturelles jouent un rôle central dans la création et la diffusion de sens. Leurs résultats apportent un plus grand éclairage quant aux interrelations existant entre les connaissances mobilisées et les pratiques. Les auteures exposent comment ces connaissances pratiques sont utilisées concrètement pour lier les objectifs stratégiques aux activités quotidiennes. Elles proposent qu'il existe, au moins, deux micropratiques jugées critiques pour la réalisation des rôles stratégiques. Le détail de leur modèle, dont nous nous inspirons pour notre cadre d'analyse, sera discuté plus amplement au prochain chapitre.

Les travaux de Rouleau & Balogun (2007, 2008) lèvent le voile pour commencer à comprendre quelles sont les connaissances générales et sociales fondamentales à l'accomplissement d'un changement stratégique. Elles soulignent notamment la nécessité de continuer à explorer le *sensemaking* stratégique, au niveau des micropratiques, afin de pouvoir développer une meilleure connaissance de ce que constitue une action compétente.

Ces deux auteures ne sont certes pas les seules à soulever l'importance des connaissances tacites dans la performance des rôles stratégique. Toutefois, jusqu'à ce jour, peu d'études ont tenté de mettre en évidence de manière systématique les liens existants entre les connaissances pratiques et les rôles de *sensemaking* stratégique des cadres intermédiaires.

## CONCLUSION

Somme toute, nous avons rapidement survolé une partie de la littérature portant sur la nature et les rôles de l'encadrement intermédiaire. Par cette brève incursion historique, il nous a été possible de mettre en lumière les périodes charnières marquant ce champ de connaissances et de mieux comprendre comment il s'est développé. D'autre part, cela nous a permis d'enrichir notre compréhension de la fonction de cette catégorie de gestionnaires. Les études des vingt-cinq dernières années ont certainement contribué à apporter un plus grand éclairage sur leurs activités dans le processus stratégique. De ce fait, de plus en plus de chercheurs s'entendent pour dire que les cadres intermédiaires ont le potentiel d'influencer la stratégie, à divers degrés, tant au niveau de sa formulation que de sa mise en œuvre. De manière évidente, cette nouvelle conception de leur rôle rompt avec le stéréotype du gestionnaire considéré comme un

simple relayeur d'information, un frein au changement et n'ayant qu'une fonction opérationnelle. Sans avoir la prétention d'avoir fait le tour complet du sujet, les connaissances accumulées nous permet néanmoins d'avoir une meilleure compréhension de leurs contributions selon différentes situations de changement stratégique. De plus, certains facteurs contextuels ainsi que quelques caractéristiques ont été avancés pour tenter d'expliquer ce qui favorise ou contraint l'accomplissement de ces rôles stratégiques. Toutefois, à ce jour, il existe très peu d'écrits permettant de saisir le détail de ces rôles, c'est-à-dire comment ils sont mis en action au quotidien par le management intermédiaire. La piste de recherche des connaissances pratiques qui sous-tendent les rôles de *sensemaking* stratégique nous interpelle particulièrement. Puisque les organisations évoluent dans un monde complexe de changements rapides et de vive concurrence, les détails et les ressources intangibles constituent des avantages compétitifs dont on gagne certainement à mieux comprendre.

Dans le prochain chapitre, nous exposons notre cadre théorique. À partir de nos principaux constats, nous précisons notre perspective de recherche et le modèle d'analyse qui serviront à orienter la suite de notre démarche.

## CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE : LA PERSPECTIVE DE LA PRATIQUE

Dans le premier chapitre, nous avons présenté les grandes lignes de la littérature portant sur la nature et les rôles de l'encadrement intermédiaire en différentes situations. Notre motivation de départ était animée par le désir de mieux comprendre ce que font concrètement ces gestionnaires en contexte de changement stratégique. Cette première exploration nous a permis de faire un bilan du développement des connaissances de ce champ d'études.

Nous sommes parvenues à quatre constats à partir desquels nous exposons en détail notre angle d'analyse pour la poursuite de notre projet de recherche. Premièrement, plusieurs chercheurs ont mis en évidence le potentiel d'influence des cadres intermédiaires sur le processus stratégique (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Currie, 1999; Floyd & Wooldridge, 1992b, 1994, 1997; Huy, 2002; Kanter, 1982; Nonaka, 1988; Shilit, 1987; Rouleau, 2005). Leurs études démontrent que ces gestionnaires jouent un rôle déterminant, tant dans la manière de façonner les décisions stratégiques que dans la mise en œuvre des plans des hauts dirigeants. Comme point de départ, il nous semble tout à fait plausible de supposer que les cadres intermédiaires sont des acteurs incontournables de la stratégie. Deuxièmement, le processus de création de sens (*sensemaking*) apparaît comme un élément clé à la base de leurs rôles. Bien qu'encore peu d'écrits exposent ce lien de façon explicite (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2007, 2008), il se trouve qu'il y a plusieurs indications de sa manifestation dans une

grande proportion des travaux recensés (Dutton et al, 1997; Floyd & Wooldridge, 1992a, 1992b, 1994, 1997; Huy, 2001, 2002; Nonaka, 1988, 1994). À titre d'exemple, Dutton et ses collaborateurs (1997) parlent du rôle des cadres intermédiaires dans la détection de nouvelles idées. Pour leur part, Floyd & Wooldridge (1992b, 1994) font référence à ces derniers, notamment en termes de synthétiseur de l'information cherchant à rassembler, à évaluer et à interpréter l'information avant de la diffuser aux échelons supérieurs. Troisièmement, différents travaux sous-entendent que les gestionnaires de l'entre-deux font appel à leurs connaissances implicites pour mettre à exécution leur rôle de *sensemaking* stratégique (Dutton et al, 1997; Floyd & Wooldridge, 1992b, 1994, 1997; Huy, 2001, 2002). Toutefois, les écrits explorant le lien entre ces connaissances et la mise en action des rôles stratégiques au quotidien demeurent marginaux (Rouleau & Balogun, 2007, 2008; Rouleau, 2005). Quatrièmement, malgré l'aplanissement des structures organisationnelles dans les dernières décennies, il apparaît que les restructurations et les réorientations stratégiques demeurent largement imposées par la haute direction (Balogun & Johnson, 2004). Conséquemment, c'est le rôle de destinataire et d'agent d'implantation de changement qui est le plus susceptible d'être observé chez les cadres intermédiaires (Currie, 1999, Balogun & Johnson, 2004, 2005).

Comme c'est au niveau de la mise en œuvre que les initiatives stratégiques éprouvent le plus de difficulté (Huy, 2001), il apparaît pertinent de se questionner sur la façon dont certains de ces gestionnaires parviennent à implanter un changement stratégique. Ainsi, pour parvenir à une meilleure compréhension de la façon dont ils exercent leur rôle, nous estimons essentiel de continuer à explorer les types de connaissances pratiques qu'ils utilisent dans différents contextes stratégiques. De plus, à la lumière des travaux recensés, il ressort qu'aucun d'entre eux ne s'est employé à rechercher de façon systématique la manière dont s'acquièrent ces connaissances. Notre intention est donc de parvenir à saisir comment se fait l'apprentissage des connaissances pratiques et la manière dont elles sont mobilisées dans l'implantation d'un changement stratégique.

Dans les pages qui suivent, nous précisons la perspective que nous adoptons pour étudier en profondeur la mise en pratique du rôle des cadres intermédiaires dans l'implantation d'un changement stratégique. Puis nous exposons en détail le modèle retenu pour appréhender leur réalité.

## 2.1. La perspective de la pratique

Afin de saisir concrètement quelles sont les activités déployées par les cadres intermédiaires dans un changement stratégique et les connaissances qu'ils mobilisent pour les mettre en action, la perspective de la pratique nous apparaît la plus pertinente. Ce courant de recherche en émergence conçoit la stratégie en tant que pratique, c'est-à-dire comme une activité que les gens font, par opposition à un moyen que les organisations possèdent (Whittington, 2006). La perspective de la pratique s'efforce d'expliquer comment divers acteurs organisationnels accomplissent la stratégie à travers leurs interactions sociales quotidiennes et par le recours à des pratiques propres à un contexte (Jarzabkowski, 2003; Samra-Fredericks, 2003; Whittington, 1996). L'objectif consiste à mettre au jour les agissements et les interactions réelles des acteurs de l'organisation en procédant à un examen détaillé des processus et des routines reliés à la stratégie (G. Johnson, Melin, & Whittington, 2003). La prémisse à la base de cette approche repose sur l'idée que les activités se déroulant à un niveau micro peuvent avoir des répercussions considérables à un niveau macro, telles les performances organisationnelles. L'attention se focalise sur les activités managériales quotidiennes, de même que sur les compétences pratiques des gestionnaires considérés comme les praticiens de la stratégie (Whittington, 1996). Il s'agit non seulement de s'intéresser à ce qu'ils font, mais également à la façon dont ils y parviennent (Whittington, 2006). La question fondamentale consiste alors à se demander ce qui constitue un praticien efficient dans un contexte particulier (Whittington, 1996, 2003). À l'instar des chercheurs s'inscrivant dans cette perspective, nous considérons le praticien de la stratégie comme un acteur compétent agissant de manière habile en diverses circonstances.

La perspective de la pratique se présente donc comme un angle de recherche pertinent et intéressant pour examiner de près les connaissances pratiques imbriquées dans le processus de *sensemaking* sous-jacent aux rôles stratégiques des cadres intermédiaires. Comme nous l'avons précisé en introduction, notre projet de recherche vise à répondre à la question suivante : « Comment, dans leurs activités quotidiennes, les cadres intermédiaires mobilisent-ils leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle dans un contexte de changement stratégique? » D'une part, l'objectif de ce projet de recherche vise à mieux comprendre le lien entre les connaissances pratiques mobilisées et les pratiques mises en action par le management intermédiaire dans un

changement stratégique. D'autre part, il a pour objet de saisir comment ces connaissances s'acquièrent et dans quelle mesure elles sont propres à un contexte, elles sont généralisables ou bien transférables.

Dans la prochaine section, nous présentons le cadre d'analyse que nous avons choisi pour servir de guide à la collecte et à l'examen des données. Nous avons retenu le modèle proposé par Rouleau & Balogun (2007, 2008). Précisons cependant que notre intention n'est pas de valider ce modèle, mais bien de nous en servir comme point de départ pour explorer la réalité qui nous intéresse.

## 2.2. Une approche axée sur la pratique : le cadre de Rouleau & Balogun

Dans leurs travaux des dernières années, Balogun (Balogun, 2003, 2007; Balogun & Johnson, 2004; Balogun & Johnson, 2005) et Rouleau (Rouleau, 2005) se sont appliquées à comprendre ce que font les cadres intermédiaires pour exercer leur rôle en contexte de changement stratégique. Notamment, en faisant un gros plan sur leurs activités organisationnelles de tous les jours reliées à la stratégie, elles mettent en relief l'importance du processus de *sensemaking* dans l'orientation de leurs actions. Les principaux résultats de ces travaux ont été exposés précédemment dans la recension des écrits. Rappelons toutefois brièvement que l'exploration en profondeur de ce processus permet de saisir comment l'interprétation des intentions stratégiques, par les cadres intermédiaires, peut influencer les performances organisationnelles (Balogun & Johnson, 2004, 2005). Balogun (2007) suggère, entre autres, que les différences relevées entre la conception des plans stratégiques et ce qu'on observe en réalité découlent des activités de *sensemaking* dans lesquelles ces gestionnaires s'engagent. De son côté, Rouleau (2005) illustre comment les cadres intermédiaires, par le biais de leurs conversations et leurs routines, parviennent à créer du sens des nouvelles orientations stratégiques et à diffuser ces changements à des parties prenantes externes. Plus précisément, elle soutient que c'est en s'appuyant sur leurs connaissances tacites que ces gestionnaires parviennent à légitimer leurs actions et le changement stratégique. Ainsi, par leurs travaux, ces auteurs contribuent à mettre en lumière que le *sensemaking* stratégique ne relève pas uniquement des hauts dirigeants et qu'il peut être orienté autant vers les membres internes que ceux externes à l'organisation. De plus, les auteurs portent également à l'attention que certaines activités, en apparence banales, peuvent influencer grandement l'implantation des

orientations stratégiques. Les intérêts communs de Rouleau & Balogun (2007, 2008), pour les cadres intermédiaires et leurs pratiques, les ont amenées à collaborer en vue d'approfondir la façon dont ils mettent en pratique leur rôle de *sensemaking* stratégique. À partir de leurs analyses, elles proposent un modèle qui met en lumière une dynamique fort intéressante entre les activités de *sensemaking* stratégiques des cadres intermédiaires et les connaissances pratiques qui les sous-tendent.

Pour développer leur cadre opératoire, Rouleau & Balogun (2007, 2008) ont constitué des vignettes à partir de deux recherches empiriques conduites antérieurement (Balogun, Gleadle, Hope Hailey, & Willmott, 2005; Rouleau, 2006). Dans chacun des cas, ces vignettes mettent en relief les activités de création et de diffusion de sens de deux gestionnaires intermédiaires impliqués dans un changement stratégique. Bien que les changements soient de types différents, dans les deux projets de recherches, l'initiative stratégique est prescrite par la haute direction. Les vignettes font ainsi ressortir que ces quatre gestionnaires sont autant les destinataires que les agents du changement. C'est sur la base de la richesse et de la profondeur des données concernant les actions de ces gestionnaires et leur capacité de réflexivité sur leurs actions que s'est fait le choix des expériences illustrées. Conformément à la perspective de la pratique, les vignettes portent sur les individus, en l'occurrence les cadres intermédiaires, et leurs activités au quotidien. Afin de pouvoir analyser les connaissances pratiques utilisées par ces gestionnaires, les auteures ont situé les actions dans le contexte organisationnel de leurs activités quotidiennes. C'est donc dans l'optique d'en arriver à une compréhension provisoire des pratiques déterminantes et des connaissances pratiques mobilisées dans leurs rôles de *sensemaking* stratégique qu'elles ont développé leur cadre opératoire.

Leur approche s'articule principalement autour de deux concepts distincts : le *sensemaking* stratégique et les connaissances pratiques. Leur cadre opératoire se fonde sur la proposition selon laquelle ce sont les connaissances pratiques qui renseignent les activités de *sensemaking* stratégique des cadres intermédiaires. La mise en relation de ces concepts permet de saisir comment ces gestionnaires, dans leurs activités quotidiennes, mobilisent leurs connaissances pratiques pour légitimer leurs actions et influencer les autres vers le changement. Nous exposons maintenant plus en détail ces différentes notions, les principaux indicateurs permettant de les repérer, de même que les liens les unissant.

### 2.2.1. Le *sensemaking* stratégique

Rouleau & Balogun (2007) conçoivent le *sensemaking* stratégique comme la façon dont les gestionnaires comprennent, interprètent, créent et diffusent le sens de l'information entourant les changements stratégiques. Cette conception s'inspire des travaux de Gioia & Chittipeddi (1991) qui distinguent les concepts de *sensemaking* et *sensegiving*. Le premier terme fait référence à un processus cognitif permettant de saisir le sens d'une situation en lui attribuant une signification. Le deuxième se rapporte à l'acte visant à influencer les autres pour les aider à créer du sens. Complémentaires et réciproques, ces notions perméables sont difficilement dissociables, c'est pourquoi Rouleau & Balogun (2007, 2008) les traitent comme un seul et même processus composé de différentes activités.

Comme l'a démontré Rouleau (2005), le *sensemaking* stratégique est constitué dans les communications et les actions se déroulant dans les activités quotidiennes et les conversations des cadres intermédiaires. Il est donc possible d'observer ce phénomène à partir de deux principaux indicateurs. Les conversations liées au changement stratégique constituent un premier indicateur par lequel ces gestionnaires cherchent à interpréter le changement et à influencer les autres. Ces conversations peuvent aussi bien être formelles (ex. réunions, présentations, négociations, etc.) qu'informelles (ex. rumeurs, histoires, discussions de corridors, etc.). Comme deuxième indicateur, les routines liées au changement constituent un autre moyen par lequel il est possible de repérer la création de sens. Naturellement, ces routines varient en fonction du secteur d'activité et du poste du gestionnaire en question. Rouleau (2005) rapporte quelques exemples de routines d'une directrice commerciale œuvrant dans l'industrie de la mode. Par exemple, pour fabriquer la symbolique d'une nouvelle collection de vêtements, cette directrice a côtoyé sciemment les membres de l'équipe de design pour s'imprégner des expressions typiques décrivant la nouvelle collection, afin d'être en mesure de mieux la vendre. De sorte à créer une ambiance qui reflète davantage la nouvelle ligne de vêtements, elle a également procédé à un changement de l'éclairage et de la musique dans la salle d'exposition. Comme le reflètent les exemples de ces indicateurs, le *sensemaking* stratégique n'est pas seulement un acte isolé et ponctuel. Au contraire, ces indicateurs suggèrent qu'il est produit et reproduit dans les micropratiques de la vie organisationnelle de tous les jours.

Rouleau & Balogun (2007, 2008) ont mis à jour deux micropratiques, qui selon elles, sont cruciales dans l'accomplissement du rôle de *sensemaking* des cadres intermédiaires. Il s'agit du recours à des conversations adaptées<sup>3</sup> et de l'enrôlement dans des réseaux<sup>4</sup>.

#### **2.2.1.1. Le recours à des conversations adaptées : une micropratique**

Cette micropratique renvoie à la façon dont les cadres intermédiaires composent et diffusent différentes versions d'une histoire entourant le changement stratégique, de sorte à l'ajuster à leurs interlocuteurs. Il s'agit d'une pratique de communication ancrée dans leur manière d'établir et de maintenir des rapports avec les autres. Rouleau & Balogun (2007, 2008) suggèrent que c'est en créant des adaptations de leurs narrations, en fonction des gens et du contexte, que ces gestionnaires parviennent à peaufiner leurs méthodes de communication.

#### **2.2.1.2. L'enrôlement dans des réseaux : une micropratique**

D'une part, l'enrôlement dans des réseaux consiste à rallier les gens autour d'un projet de changement porteur de sens. D'autre part, cette micropratique réfère aussi à la capacité des cadres intermédiaires de réunir et faire travailler ensemble différentes personnes à la réalisation du projet de changement. Par l'enrôlement dans des réseaux, ils peuvent ainsi créer des liens plus flexibles entre le sommet et la base ou entre les services, ce qui peut les aider à contourner certaines règles organisationnelles. Pour ce faire, ils doivent savoir non seulement à qui s'adresser, mais également savoir comment rassembler collectivement différents groupes de personnes.

Rouleau & Balogun (2007, 2008) mettent en lumière l'interrelation existant entre ces deux micropratiques. De manière évidente, les cadres intermédiaires doivent nécessairement parvenir à convaincre les gens auxquels ils s'adressent en utilisant des conversations adaptées afin de les rallier à leurs causes et les enrôler dans leurs réseaux. Inversement, c'est en ajustant leurs messages aux personnes de leurs réseaux qu'ils peuvent réussir à bâtir une coalition progressant vers le changement

<sup>3</sup> Notre traduction libre de *performing distributed conversations*.

<sup>4</sup> Notre traduction libre de *enrolling network*.

souhaité. Selon les auteures, la maîtrise de ces activités est directement liée à la mobilisation de deux types connaissances pratiques : les connaissances sémantiques et socioculturelles. Mais avant de discuter plus en détail de ces connaissances, précisons ce que les deux auteures entendent par connaissances pratiques.

### **2.2.2. Les connaissances pratiques**

Ce que Rouleau & Balogun (2007, 2008) appellent les connaissances pratiques fait référence au savoir-faire du praticien de la stratégie. Cette notion reflète le lien étroit entre la connaissance et l'action, suggérant ainsi que la connaissance est enchâssée dans l'action et inversement. L'idée est que toute action se base sur les connaissances personnelles d'un individu et qu'à travers la pratique, il parfait ses connaissances. Par conséquent, les connaissances pratiques sont aussi tacites. En d'autres termes, les individus peuvent savoir faire des choses sans toutefois parvenir à l'exprimer. Cela suggère que ces connaissances ne sont pas fondées uniquement sur des activités cognitives et qu'elles ne relèvent pas d'un processus purement conscient. La position des auteures concernant les connaissances pratiques est cohérente avec le concept de savoir-faire de Ryle (1959 dans Rouleau & Balogun, 2007) et des connaissances tacites de Polanyi (1966).

L'utilisation des termes connaissances pratiques socioculturelles et sémantiques, par Rouleau & Balogun (2007, 2008), fait référence aux types de connaissances tacites identifiées au nombre de quatre dans la typologie de Castillo (2002).

#### **2.2.2.1. Les connaissances pratiques socioculturelles**

Selon la typologie de Castillo (2002), ces connaissances se caractérisent par le fait qu'on ne peut les attribuer à quelqu'un en particulier. Elles appartiennent plutôt au système social et culturel qui apprend ce type de connaissances et y fait appel (Castillo, 2002). Il s'agit de connaissances tacites collectives développées, au fil du temps, dans les interactions sociales d'un groupe d'individus. Rouleau & Balogun (2007, 2008) exposent la relation entre les connaissances pratiques socioculturelles et la création de sens par deux principaux indicateurs. Le premier indicateur a trait à une connaissance profonde de la forme sociale (ex. organisation, sous-unité, profession, communauté) incluant ses règles, ses normes, ses routines ses codes et sa culture. Le

deuxième indicateur relève d'une fine connaissance des personnes (ex. leurs motivations, leurs intérêts, leur loyauté, leurs enjeux) avec lesquelles le gestionnaire interagit. Selon ces auteures, l'interprétation et la diffusion de sens sont intrinsèquement liées à la connaissance du contexte socioculturel.

### **2.2.2.2. Les connaissances pratiques sémantiques**

Les connaissances pratiques sémantiques renvoient à des savoirs verbalisés, empreints de symbolisme ou de points de repère, partagés par les membres d'une profession ou d'une communauté rendant ainsi leur explication inutile (Castillo, 2002). Entre autres, c'est précisément à ce type de connaissances que les scientifiques et les ingénieurs ont recours lorsqu'ils communiquent entre eux par des symboles mathématiques (Castillo, 2002). Les connaissances pratiques sémantiques permettent ainsi de comprendre implicitement la signification des mots, des symboles, des gestes, ou d'évènements. Leur mobilisation évite, par exemple, aux gestionnaires d'avoir à expliquer l'essence des mots qui composent leur message (Castillo, 2002). Rouleau & Balogun (2007) exposent le lien entre les connaissances pratiques sémantiques et la création de sens principalement par deux indicateurs. Le premier indicateur correspond à l'emploi de représentations verbales distinctives partagées par les interlocuteurs. Elles peuvent être composées de mots, d'expressions ou d'une terminologie propre à une profession ou à un secteur d'activité. L'autre indicateur se rattache à l'utilisation de représentations symboliques. Il peut s'agir de gestes, de comportements, d'images ou d'évènements ayant une signification particulière pour les interlocuteurs. L'exemple, rapporté dans Rouleau & Balogun (2007), concernant un gestionnaire jouant aux cartes avec ses employés illustre bien l'utilisation de la symbolique pour créer des liens avec un clan considéré comme la petite mafia de l'organisation.

Cependant, pour avoir un impact, les représentations verbales et symboliques doivent être adaptées aux codes professionnels et socioculturels des destinataires du message (Rouleau, 2005). Par conséquent, cela suppose, dans un premier temps, que les gestionnaires identifient correctement le système social et culturel de leurs interlocuteurs. C'est à la suite de cette première interprétation qu'ils sont en mesure de mobiliser les représentations verbales ou symboliques appropriées, c'est-à-dire des représentations qui ont une signification pour les autres. Rouleau & Balogun (2007,

2008) mettent ainsi en lumière l'interdépendance des connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles. La mobilisation de ces deux types de connaissances est tout aussi importante que les discours formels pour obtenir la légitimité dans l'implantation d'un changement stratégique (Rouleau, 2005).

Bref, le cadre développé par Rouleau & Balogun (2007, 2008) démontre que le recours à des conversations adaptées et l'enrôlement dans des réseaux constituent deux micropratiques déterminantes à la mise en œuvre de l'implantation de changements stratégiques. Il illustre aussi que ces pratiques sont déployées en s'appuyant sur des connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles. Enfin, il propose que ces connaissances se développent et se peaufinent par et dans la pratique.

Notons toutefois que les auteures citées précédemment n'excluent pas pour autant la possibilité que d'autres connaissances pratiques sous-tendent les activités de *sensemaking* stratégique. Cependant, les données secondaires issues de leurs recherches empiriques antérieures ne leur ont pas permis de discerner d'autres formes de connaissances pratiques. Puisque nous voulons explorer le rôle que peuvent jouer ces diverses formes de connaissances, nous avons décidé d'inclure également dans notre cadre d'analyse deux autres types de connaissances pratiques. Il s'agit des connaissances indicibles<sup>5</sup> et des connaissances sagaces<sup>6</sup> incluses dans la nomenclature élaborée par Castillo (2002).

### 2.2.2.3. Les connaissances pratiques indicibles

Les connaissances pratiques indicibles réfèrent à un type de connaissances très personnel, difficile à articuler, à décrire avec des mots. D'une certaine manière, cette forme de connaissances se rapproche de l'instinct. Elle s'acquiert implicitement, sans effort, sans concentration. La personne qui la possède n'est pas consciente de sa présence, mais peut la déployer tacitement pour résoudre un problème ou prendre des décisions appropriées lorsqu'elle est placée face à des événements inconnus (Castillo, 2002). Pour illustrer, plus concrètement, la forme que peut prendre ce type de

---

<sup>5</sup> Notre traduction libre de *nonepistle tacit knowledge*. Castillo (2002) explique que le terme « épître » réfère à des lettres (courrier). Du fait que les lettres ont tendance à exprimer des sentiments et des connaissances profondes, très personnel, il suggère d'utiliser un vocable contraire pour illustrer la difficulté à articuler ce type de connaissance, d'où le terme *nonepistle*.

<sup>6</sup> Notre traduction libre de *sagacious knowledge*.

connaissances, Castillo (2002) cite un exemple rapporté par Weick concernant la technique du contre-feu. Il s'agit d'une technique de survie demeurée inconnue jusqu'à son utilisation improvisée, en 1949, par un pompier forestier qui luttait pour sa survie. L'acquisition des structures grammaticales chez les jeunes enfants constitue un autre exemple de cette forme de connaissance apprise implicitement et déployée tacitement (Castillo, 2002). À travers ces descriptions, il nous est possible de relever quatre indicateurs permettant de la rendre observable. Comme premier indicateur de sa manifestation, on note la nature automatique et parfois improvisée de ce type de connaissance. Deuxièmement, elle peut se déployer dans l'urgence, dans une situation imprévisible qui requiert une solution rapide et dont les répertoires d'actions habituelles sont inefficaces (Baumard, 1996). Comme troisième indicateur, on constate que la personne qui la possède n'est pas en mesure d'expliquer comment ni pourquoi elle y a eu recours dans une situation particulière (Castillo, 2002). Quatrièmement, l'individu en question n'a pas l'impression d'avoir déjà lu ou entendu parler de la pratique à laquelle il a eu recours (Castillo, 2002). Ces quatre indicateurs révèlent le caractère subtil de ce type de connaissance difficilement observable. Dans ce cas, il nous apparaît important de rechercher et de scruter les situations impromptues, de même que les comportements qui s'y déroulent afin de repérer sa possible manifestation. Nous proposons que les connaissances pratiques indicibles renseignent les activités de *sensemaking* stratégique des cadres intermédiaires lorsqu'ils démontrent un savoir-faire dans des situations inattendues requérant une action rapide ou improvisée n'appartenant pas à leur répertoire d'actions habituelles.

#### **2.2.2.4. Les connaissances pratiques sagaces**

Les connaissances pratiques sagaces correspondent à la capacité de saisir rapidement, d'évaluer d'un simple coup d'œil une situation, un peu à la manière d'un sage (Castillo, 2002). Ce type de connaissances repose sur un ensemble d'éléments subtilement différenciés et acquis au fil des expériences. Castillo (2002) cite un exemple rapporté par Polanyi (1966) au sujet de la capacité d'un scientifique d'approcher un problème, de le poursuivre en se laissant guider par le sentiment d'être près de la solution. Baumard (1996) parle d'une expertise tacite de la situation, combinant le flair et le savoir technique développé au cours d'une expérience longuement acquise. La relation entre cette forme de connaissances et le

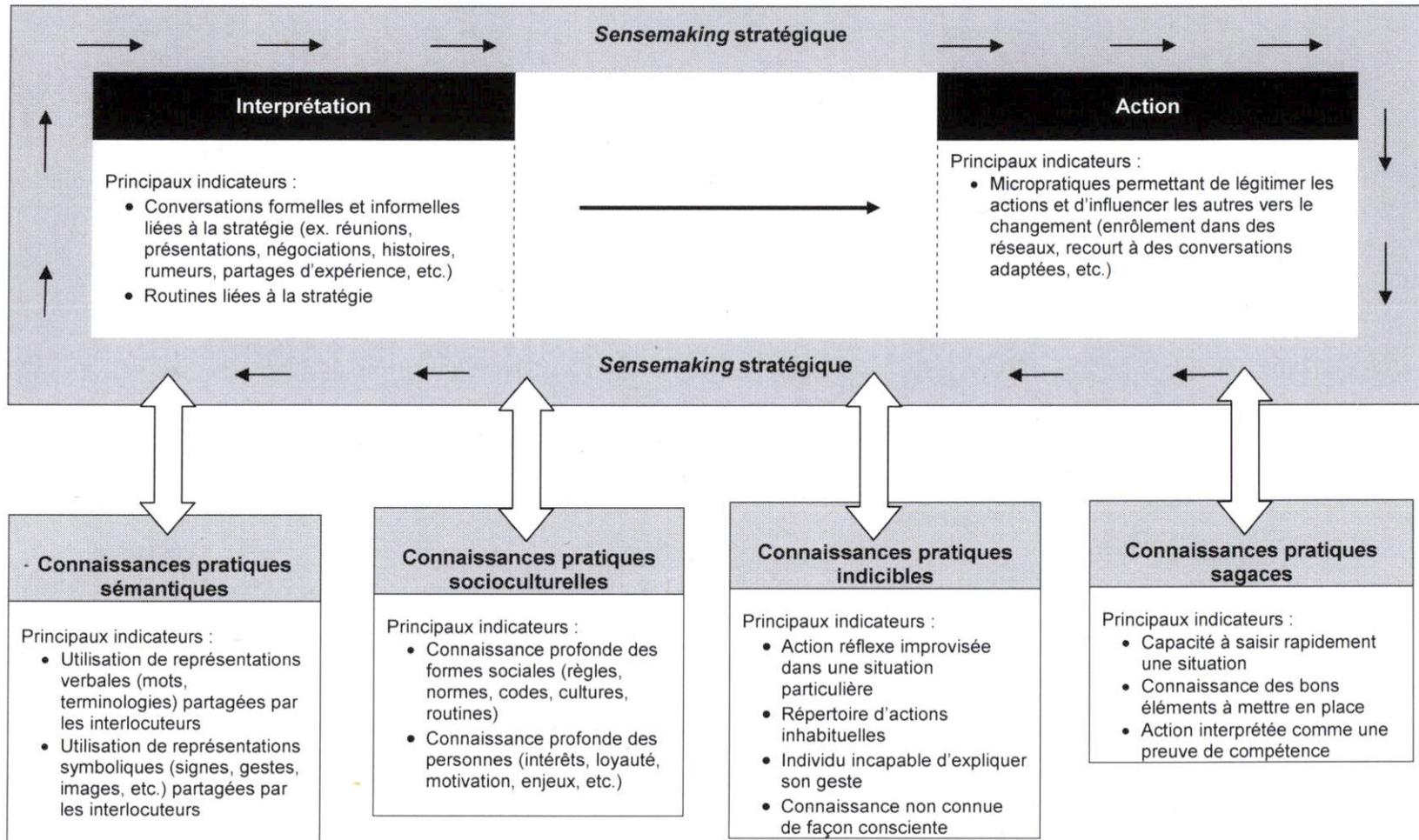
comportement adopté par les cadres intermédiaires s'observe à partir de trois principaux indicateurs. Le premier indicateur indique la capacité à saisir rapidement une situation. Comme deuxième indicateur, la personne fait preuve des bons éléments à mettre en place. Troisièmement, l'action déployée est interprétée comme une preuve de compétence, rejetant ainsi celles qui n'ont pas démontré leur efficacité (Baumard, 1996). Nous proposons que ce type de connaissances informe le rôle de *sensemaking* stratégique des cadres intermédiaires lorsqu'ils démontrent un savoir-faire dans l'orchestration d'un changement stratégique.

Ces différents concepts et leurs indicateurs constituent ainsi la structure de notre cadre d'analyse que nous représentons de façon schématique dans la figure 2. Mentionnons que nous avons apporté des modifications au modèle de Rouleau & Balogun (2007, 2008) afin de pouvoir y inclure les connaissances pratiques indicibles et sagaces. Ce faisant, nous avons également procédé à une simplification des liens entre les diverses connaissances pratiques et les activités de *sensemaking* stratégique de sorte à créer une possibilité pour l'exploration de nouveaux liens entre ces notions. C'est donc à partir de ce cadre opératoire que nous voulons approcher la réalité des cadres intermédiaires dans l'implantation d'un changement stratégique.

En ayant défini aussi clairement que possible les propositions, les concepts et les indicateurs de notre sujet de recherche, par le fait même, nous avons circonscrit les données pertinentes à recueillir. Dans le chapitre subséquent, nous exposons notre démarche méthodologique permettant de confronter notre modèle d'analyse à des données observables.

**Figure 2 - Représentation schématique du cadre d'analyse**

Adaptation du modèle de Rouleau & Balogun (2007)



## **CHAPITRE 3 – CHOIX ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES**

Dans les chapitres précédents, nous avons dressé un portrait global des travaux réalisés en lien avec notre objet d'étude. De même, nous avons énoncé les assises théoriques sur lesquelles repose notre sujet de recherche. Ces étapes nous ont permis de définir clairement la problématique que nous voulons approfondir. Par le fait même, cela permet de justifier la pertinence de notre démarche. À l'intérieur de ce chapitre, nous exposons les raisons pour lesquelles nous voulons explorer la question des connaissances pratiques à travers les rôles que jouent des cadres intermédiaires dans un contexte de changement stratégique au sein d'une compagnie d'assurances. Puis, nous présentons nos choix concernant la stratégie privilégiée pour la collecte des données, l'échantillon sélectionné, les outils retenus, ainsi que la démarche suivie pour l'analyse des données. À travers cet exposé, nous discutons également de différents présupposés que nos choix méthodologiques peuvent engendrer, tout en rendant explicites les mesures que nous avons prises pour les réduire.

### **3.1. Le choix de l'industrie et de l'organisation**

Les gestionnaires intermédiaires sont présents dans toutes les sphères d'activités des secteurs publics, privés et communautaires. Devant ces multiples possibilités, il nous a été nécessaire de circonscrire notre champ d'investigation pour tenir compte du délai de réalisation dont nous disposons pour compléter notre projet, soit environ 12 mois. Dès le départ, nous avons manifesté un intérêt pour effectuer notre recherche dans le secteur privé. Cette motivation s'explique par notre désir d'élargir nos horizons et de

développer une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise privée, car nous avons essentiellement acquis notre expérience professionnelle dans le domaine para public et communautaire. Quant au choix de l'industrie et de l'entreprise, il relève d'une opportunité qui nous a été présentée. C'est par le biais d'un contact interposé que nous avons été mis en relation avec un collaborateur clé de la Standard Life du Canada, une importante société du secteur privé œuvrant dans l'industrie de l'assurance de personnes.

Notre collaborateur clé s'est avéré un atout majeur pour trouver les projets à l'interne susceptibles de correspondre à notre sujet de recherche, de même que pour initier les premiers contacts avec les responsables de projets. C'est d'abord pour des raisons d'accessibilité que le projet de changement lié à l'implantation d'une culture de performance a été retenu. Du fait que son implantation est toujours en cours, ce changement comporte l'avantage d'être encore présent à l'esprit des gestionnaires au moment de notre collecte de données. De plus, il touche à l'ensemble de l'organisation ce qui offre la possibilité de faire des comparaisons entre les différents secteurs et services.

De toute évidence, les rôles stratégiques des cadres intermédiaires œuvrant dans le secteur des services financiers ont déjà fait l'objet de recherches (Floyd & Wooldridge, 1992; 1994; 1997; Balogun & al. 2005). Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, à ce jour, très peu d'écrits se sont consacrés directement à explorer les détails de ces rôles et la façon dont ils sont mis en action. Conséquemment, le choix d'une industrie particulière ne nous apparaissait pas être un enjeu de taille. Notons également que les études s'intéressant aux rôles des cadres intermédiaires dans les entreprises en sol québécois ou canadien sont plutôt rares, ce qui laisse beaucoup d'ouverture concernant le choix d'une sphère d'activité.

### **3.2. Le choix de la méthode de recherche**

Pour développer une meilleure compréhension de la mise en pratique du rôle des cadres intermédiaires lors d'un changement stratégique, il apparaît évident que la collecte de données doit porter sur les praticiens de la stratégie et leurs pratiques mises en contexte. Naturellement, l'observation participante de type ethnographique répond, dans l'ensemble, le mieux à ce genre de préoccupations. L'une des raisons est qu'elle permet de saisir des événements sur le vif et des comportements spontanés

n'ayant pas été suscités par le chercheur (Quivy & Campenhoudt, 2006). Quoique très attrayante, cette d'approche présentait pour nous une contrainte majeure en ce qui a trait à son long délai de réalisation. De plus, comme nous n'avions pas accès à un terrain de recherche pendant une période relativement étendue, nous nous sommes tournées vers des méthodes plus flexibles et moins exigeantes pour l'organisation (Rouleau, 2006).

C'est donc en raison de sa plus grande souplesse, de même que son inspiration sur les techniques d'observation de la tradition ethnographique que nous avons choisi d'avoir recours à la méthode biographique, plus précisément, les récits de pratiques. Il s'agit d'une représentation particulière du récit de vie, prenant la forme d'un entretien narratif au cours duquel le narrateur est invité à raconter une partie de ses expériences vécues à partir d'un contexte donné (Bertaux, 2005). Concrètement, dans le cadre de notre recherche, le cadre intermédiaire est amené à témoigner de son expérience, en tant que champion du changement, à partir de son parcours social et professionnel, de même qu'à partir de l'implantation d'une culture de performance.

Bien que la « technique » des récits de pratiques ait rarement été utilisée dans les recherches portant sur la pratique de la stratégie, Rouleau (2006) démontre qu'en raison des nombreux critères auxquels elle répond quant aux enjeux soulevés, cette méthode est appropriée. Elle souligne notamment l'importance d'avoir recours à des méthodes qui permettent de pénétrer au cœur de l'expertise et des connaissances tacites mobilisées par les praticiens lorsqu'ils participent consciemment ou non à la fabrique de la stratégie.

Puisque notre recherche est de nature qualitative et exploratoire, la richesse des données est nécessaire à la compréhension du fonctionnement de notre objet d'étude (Bertaux, 2005; Quivy & Campenhoudt, 2006). Le recours à des entretiens en profondeur de type récits de pratiques en situation permet ainsi de recueillir des données détaillées et nuancées (Rouleau, 2006). Contrairement à l'observation participante, les récits de pratiques offrent l'avantage d'engager les participants dans une démarche réflexive (Rouleau, 2006). Cela rend alors possible de dégager l'interprétation et le sens que donnent les individus à leurs pratiques et aux événements avec lesquels ils ont eu à composer (Rouleau, 2003). Ainsi, à travers la reconstitution des événements passés, les individus qui se racontent font ressortir les éléments qui ont jalonné leur parcours. De ce fait, en ancrant les récits de pratiques

dans la réalité organisationnelle du gestionnaire, la méthode se montre sensible aux enjeux importants tout en tenant compte de ce qui a un intérêt pour le narrateur (Rouleau, 2006). Ainsi, les individus qui se racontent replacent dans un ordre diachronique les événements importants en les associant à des indices qui permettent de découvrir les logiques d'action sous-jacentes (Bertaux, 2005). Cela amène donc le chercheur à voir la réalité qu'il étudie de la perspective de l'interviewé par préférence à son point de vue d'observateur (Smith, 1994). L'intérêt pour cette approche repose, non pas sur l'histoire particulière de certains individus, mais plutôt sur les mécanismes récurrents, les traits communs qui s'en dégagent (Bertaux, 2005).

En contrepartie, le recours à cette méthode présente des limites importantes. L'une d'elles concerne la difficulté à saisir le contexte dans lequel s'inscrivent les participants (Chamberlayne & Spano, 2000 dans Rouleau & Balogun, 2007). Pour pallier cette lacune, nous avons rencontré trois intervenants ayant joué un rôle clé soit au niveau de la démutualisation ou au niveau de la diffusion de la nouvelle culture de performance. Pour avoir une compréhension générale du contexte, nous avons également consulté différentes sources de documentation relatives à l'entreprise. Aussi, la possibilité de se retrouver devant un narrateur ayant une capacité réflexive peu développée est l'un des risques avec lequel nous avons dû composer. Cette difficulté peut influencer sur la richesse des données amassées (Rouleau, 2006). Comme nous n'avons pu procéder nous-mêmes au repérage des participants pour vérifier leur capacité d'autoréflexion sur leurs actions, nous allons en tenir compte dans notre analyse et nous y reviendrons dans le chapitre sur la discussion.

Pour atteindre une certaine profondeur dans les entretiens, la qualité de la relation entre le narrateur et le narrataire est primordiale (Rouleau, 2003, 2006). En fait, la façon dont le chercheur tisse des liens avec les narrateurs représente des enjeux au cœur de la démarche biographique pouvant remettre en cause la valeur du sujet et la production des connaissances (Rouleau, 2003). Nos antécédents professionnels en relation d'aide nous ont certainement été utiles pour créer un climat empreint de respect et de confiance incitant la personne à se raconter. De plus, par notre écoute attentive, l'adoption d'une attitude empathique il nous a été possible, de manière générale, de nouer des liens facilement.

Naturellement, dans la collecte de données en recherche qualitative, la subjectivité et la réflexivité du chercheur façonnent inévitablement le processus de recherche et la

production des connaissances (King, 2004). Dans le cadre des entretiens effectués pour recueillir les récits de pratiques, l'intersubjectivité entre le narrateur et le narrataire constitue un élément dont il nous a été non seulement capital de garder à l'esprit, mais également essentiel à gérer. Même les premiers contacts avec les collaborateurs clés ont suscité en nous des réactions qu'il nous a été nécessaire de comprendre. À cet effet, l'usage d'un journal de recherche pour y consigner nos observations, nos impressions et nos réflexions après chaque rencontre et contact téléphonique a été un moyen fort utile pour faire ressortir plus clairement les éléments subjectifs en jeu. Bien que cette mesure n'élimine pas la subjectivité dans notre démarche, néanmoins le seul fait d'en être conscientes et d'en rendre compte, témoigne de notre lucidité et de notre honnêteté intellectuelle.

### 3.3. Le choix de l'échantillon

En vue d'effectuer notre collecte de données, nous avons établi certains critères servant de guide à l'élaboration de notre échantillon. Comme il s'agit d'une recherche exploratoire ne visant pas à généraliser des conclusions, nous avons eu recours à un échantillonnage par choix délibérés (Punch, 2000). Puisque notre étude porte sur les cadres intermédiaires et leurs pratiques, nous devons d'abord nous assurer que les personnes rencontrées avaient bien ce statut. Étant donné que le terme « cadre intermédiaire » n'apparaît pas dans le titre officiel des individus occupant ces fonctions, nous nous sommes inspirées de quelques définitions utilisées dans certaines recherches (Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2001) afin de cibler les gestionnaires appropriés. Nous considérons donc en tant que cadre intermédiaire toute personne supervisant d'autres gestionnaires et occupant un poste situé deux niveaux en dessous du haut plus dirigeant de la filiale canadienne et un échelon au dessus des superviseurs de premier niveau. Afin d'être en mesure de témoigner de leurs expériences du passage de l'ancienne culture organisationnelle à la nouvelle, les cadres identifiés devaient être employés par l'organisation depuis au moins deux ans. Enfin, pour faire ressortir avec plus d'acuité l'habileté de certains gestionnaires à implanter ce changement de culture, seuls ceux étant reconnus pour leur capacité à susciter l'engagement de leurs employés ont été considérés<sup>7</sup>. Ce dernier critère nous a

<sup>7</sup> La présélection des participants, par la Direction des ressources humaines de la Standard Life, s'est faite sur la base des meilleurs résultats obtenus à un sondage interne concernant l'engagement des employés. Il s'agit du Gallup Q12, un outil de mesure développé par Gallup. Les résultats de leur méta-analyse suggèrent que les unités de travail engagées obtiennent un taux de réussite supérieur en matière d'amélioration de la productivité et de rentabilité de l'entreprise. Ainsi, pour la Standard Life, la notion

donc servis à distinguer les champions<sup>8</sup> du changement parmi les autres gestionnaires intermédiaires.

En raison de nos objectifs de recherche, nous considérons qu'un échantillon de 8 participants est suffisant pour développer une compréhension provisoire de notre sujet d'étude. Nous sommes conscientes que la taille relativement petite de notre échantillon ne permet toutefois pas de généraliser des conclusions. Dans la majorité des cas, quelques dizaines de récits de pratiques sont nécessaires pour atteindre un niveau de saturation dans les données (Bertaux, 2005). Mais comme notre recherche comporte un caractère exploratoire, il est assez habituel de se restreindre à quelques participants, particulièrement lorsque l'on procède par des entretiens en profondeur (Quivy & Campenhoudt, 2006).

#### **3.4. La constitution de l'échantillon**

Pour la constitution de notre échantillon, nous avons demandé à la Direction des ressources humaines du siège social de la filiale canadienne d'identifier de quinze à vingt cadres intermédiaires répondant aux différents critères précités et de nous en fournir la liste (voir annexe B). En plus de viser la protection de l'anonymat des participants et le caractère confidentiel de leurs témoignages, cette disposition avait pour objet de s'assurer que les personnes contactées se sentent totalement libres de participer à notre étude.

La liste produite comportait les coordonnées de quinze gestionnaires en provenance de 5 secteurs différents de l'entreprise et portant tous le titre de directeur d'un service en particulier. Précisément, la présélection se composait de 9 hommes et 6 femmes, dont 8 francophones et 7 anglophones. Nous avons fait parvenir à tous les gestionnaires ciblés une lettre rédigée soit en français (voir annexe C) ou en anglais (voir annexe D) présentant les principaux éléments de notre démarche, de même qu'une brève description du projet. Ils étaient également informés de la possibilité que nous entrions en communication avec eux afin de vérifier leur intérêt à participer à notre étude.

---

d'engagement est au cœur de la nouvelle culture de performance. En vertu de la confidentialité de ces données, nous ne connaissions pas le résultat exact obtenu pour chacun des cadres intermédiaires, mais nous savons qu'ils ont obtenu un résultat supérieur.

<sup>8</sup> Par champions du changement, nous entendons les individus reconnus pour leurs capacités à implanter et faire progresser le changement dans leur groupe de travail.

Nous reconnaissons que l'intervention de notre subjectivité comporte un certain biais dans la constitution de notre échantillon. Comme nous nous intéressons à comprendre comment les cadres intermédiaires parviennent à implanter un changement stratégique, il fut nécessaire de cibler ceux qui étaient reconnus pour leur succès dans cette démarche. Bien que notre critère de choix repose sur des résultats à un sondage de l'organisation, comme nous n'avons pas nous-mêmes procédé à la présélection des participants, d'autres facteurs de subjectivité sont susceptibles d'être intervenus. Nous savons, par exemple, que les personnes ayant participé à la préparation de ladite liste ont fait un premier tri en tenant compte également de la prédisposition des gestionnaires à participer à ce genre de projet. Nous ne croyons pas pour autant que ce biais invalide nos résultats, car il s'agit non pas de savoir s'ils sont en accord ou non avec les vues de l'entreprise, mais bien de comprendre comment ils parviennent à créer du sens du changement à mettre en œuvre. Nous allons tout de même prendre en considération cet élément d'information dans l'analyse des données.

En vue de constituer un échantillon tenant compte de la diversité de certaines caractéristiques des cadres présélectionnés, nous avons guidé par la suite le choix de nos premiers contacts en fonction du genre, de la langue et du secteur d'activité du gestionnaire. Au total, nous avons communiqué avec 8 personnes qui ont toutes été favorables à l'invitation de participer à notre étude. Le tableau 2 présente la composition de l'échantillon des cadres intermédiaires sélectionnés pour participer à l'étude.

**Tableau 2 - Composition de l'échantillon**

N = 8			
Genre		Langue	
Homme	Femmes	Français	Anglais
4	4	4	4
Secteurs d'activité			
Régimes d'épargne et de retraite collectifs Assurances collectives Marché individuel Finance Informatique et technologie			

Puisque notre échantillon est composé de cadres intermédiaires appartenant tous à la même organisation dont le nom est connu, nous avons omis volontairement d'indiquer

la position officielle qu'ils occupent, ainsi que d'autres caractéristiques permettant de repérer leur identité. Par cette mesure, nous avons voulu éviter le recoupage manifeste d'information entre les témoignages recueillis et les personnes rencontrées.

### 3.5. Les outils de collecte de données

Les entretiens narratifs semi-directifs offrent une grande souplesse au chercheur. Ils permettent d'établir un véritable échange au cours duquel le narrateur raconte son histoire, sa réalité, tandis que le chercheur cherche, par ses questions ouvertes et ses réactions, à faciliter le développement du récit, de sorte que le participant puisse accéder à un degré de profondeur relativement élevé (Quivy & Campenhoudt, 2006). D'après Rouleau (2003), l'essence de la méthode biographique réside dans la relation que l'on peut établir avec l'autre. Comme elle le mentionne, le principal outil de collecte de données est le narrateur lui-même et ses capacités à entrer en relation avec d'autres.

Outre la qualité de la relation et les capacités du narrateur, une certaine structure est requise pour l'aider à orienter son récit, afin de s'assurer que l'entretien demeure aligné sur les objectifs de la recherche (Quivy & Campenhoudt, 2006). Ainsi, dans le but de limiter nos interventions pendant les entretiens et d'amener l'interlocuteur à rentrer le plus rapidement possible dans son rôle de narrateur (Bertaux, 2005), nous avons développé trois grandes lignes directrices pour chacune des rencontres. Principalement, la première rencontre était orientée sur le parcours social et professionnel des champions du changement, dans le but de saisir comment s'acquièrent les connaissances pratiques. Quant au deuxième entretien, c'est le thème du changement stratégique en l'occurrence leur rôle pendant l'implantation de la culture de la performance qui a aiguillé la rencontre. Les sous-thèmes aux questions ont été utilisés, au besoin, pour relancer le gestionnaire ayant de la difficulté à se raconter ou encore pour couvrir des éléments importants n'ayant pas été mentionnés. Le tableau ci-après présente le guide d'entretien ayant servi à la réalisation des récits de pratiques.

**Tableau 3 - Guide d'entretien<sup>9</sup>**

1 <sup>er</sup> rencontre Le parcours social et professionnel	2 <sup>e</sup> rencontre Le changement stratégique
Rappel du projet But de la rencontre	Rappel du projet But de la rencontre
<p><i>1<sup>er</sup> axe : apprentissage des connaissances pratiques dans les expériences antérieures</i></p> <p>J'AIMERAI QUE VOUS ME RACONTIEZ COMMENT VOUS ÊTES DEVENU UN CHAMPION DU CHANGEMENT.</p> <p>Antécédents familiaux Antécédents sociaux Domaines d'études et autres formations Descriptions de tous les emplois occupés et des faits saillants Contexte des changements d'emploi et motivations Personnes influentes – modèles – mentors Autres expériences pertinentes</p>	<p><i>1<sup>er</sup> axe : antécédents du changement de la culture organisationnelle</i></p> <p>RACONTEZ-MOI COMMENT VOUS AVEZ APPRIS QU'IL Y AURAIT IMPLANTATION D'UNE CULTURE DE PERFORMANCE.</p> <p>Diffusion de l'information Discussion avec d'autres Actions et gestes posés</p>
<p><i>2<sup>e</sup> axe : apprentissage des connaissances pratiques dans le poste actuel</i></p> <p>PARLEZ-MOI DU POSTE QUE VOUS OCCUPEZ ACTUELLEMENT.</p> <p>Description d'une journée type Défis et limites Un succès et un échec</p>	<p><i>2<sup>e</sup> axe : implication dans le changement stratégique</i></p> <p>PARLEZ-MOI DE VOTRE RÔLE, EN TANT QUE CHAMPION DU CHANGEMENT, DANS L'IMPLANTATION D'UNE CULTURE DE PERFORMANCE.</p> <p>Faits marquants Défis et limites Réactions Un succès et un échec Une situation imprévue? Et si c'était à refaire...</p>
<p><i>3<sup>e</sup> axe : éléments requis pour réussir</i></p> <p>QUELLES CARACTÉRISTIQUES OU CONNAISSANCES DOIT AVOIR UN CHAMPION DU CHANGEMENT?</p> <p>Pour l'entreprise Pour lui-même Défis et limites Conseils pour un nouveau</p>	<p><i>3<sup>e</sup> axe : conséquences</i></p> <p>QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE CE CHANGEMENT DE CULTURE?</p> <p>Pour l'entreprise Pour vos employés Pour vous</p>
<p>BREF, QUEL TYPE DE CHAMPION DU CHANGEMENT ÊTES-VOUS?</p> <p>Autre chose à ajouter ou questions Appréciation de l'entretien Remerciements Objet de la 2e rencontre</p>	<p>ENFIN, QUELLE ÉVALUATION FAITES-VOUS DE L'IMPLANTATION DE LA CULTURE DE PERFORMANCE?</p> <p>Autre chose à ajouter ou questions Appréciation de l'entretien Remerciements</p>

<sup>9</sup> La structure du guide d'entretien est inspirée largement de celle présentée par : Rouleau, L. (2003). La méthode biographique. *Construire un projet de recherche* (Giordano, dir.), Paris : Management & Société, p. 134-171.

Au total, nous avons réalisé 16 entretiens narratifs auprès de 8 gestionnaires intermédiaires. Chacune des rencontres a varié entre 1 heure et 2 heures. En échange d'une promesse écrite de confidentialité, nous avons obtenu leur consentement écrit pour enregistrer leurs témoignages. Le recours à un magnétophone s'est avéré d'une grande utilité, entre autres, pour nous concentrer sur les échanges plutôt que sur la prise de notes. La réalisation des entretiens s'est déroulée entre le 2 avril 2008 et le 2 mai 2008. Notons que tous les entretiens ont été réalisés au moment convenu par les personnes sollicitées et à l'endroit de leur choix. Cette disposition a été prise en vue d'assurer l'anonymat des gestionnaires ayant accepté de participer à l'étude puisque la direction de l'entreprise avait procédé à leur présélection. Compte tenu de leur emploi du temps chargé, ils ont tous proposé que les rencontres se déroulent à l'intérieur de leur bureau.

L'emploi de la fiche signalétique, au tableau 4, nous a également permis de recueillir quelques données biographiques. Ces informations ont servi à préciser certaines caractéristiques de notre échantillon en vue d'évaluer dans quelle mesure ces facteurs influencent les connaissances pratiques mobilisées.

**Tableau 4 - Fiche signalétique du narrateur**

IDENTIFICATION		
Nom fictif du narrateur :	Fonction :	Nombre d'années d'expérience au poste actuel :
Nombre d'années d'expérience en gestion :	Nombre d'années au sein de l'entreprise :	
DONNÉES BIOGRAPHIQUES		
Sexe :	Âge :	Nationalité d'origine :
Type de formation et niveau de scolarité :		
RÉSUMÉS DES ENTRETIENS		
Dates des entretiens :		
Entretien n° 1 :		
Entretien n° 2 :		
Entretien n° 1 : à propos du parcours social et professionnel		
Entretien n° 2 : à propos du changement stratégique		

Source : une adaptation de : Rouleau, L. (2003). La méthode biographique. *Construire un projet de recherche* (Giordano, dir.), Paris : Management & Société, p. 134-171.

### 3.6. L'analyse des données

Avant de plonger dans l'analyse de nos données, nous avons effectué une retranscription intégrale de tous les entretiens réalisés. Cette retranscription a donné un peu plus de 400 pages de matériel narratif à double interligne. Dans le souci de présenter des extraits authentiques se rapprochant le plus près possible du récit des narrateurs, nous avons volontairement évité de réécrire les citations selon les règles de l'écriture (Bertaux, 2005). C'est également dans le respect de cette logique que nous n'avons pas cherché à traduire les mots empruntés à la langue anglaise dans les entrevues conduites en français. Selon nous, cela reflète davantage la réalité culturelle de l'entreprise où l'usage de l'anglais et du français est omniprésent dans les interactions entre les membres de l'organisation. Aussi, nous avons laissé les citations anglaises dans leur langue d'origine de manière à préserver le sens des propos rapportés par les narrateurs.

L'analyse des données s'est faite en trois étapes. Rappelons que notre objectif était de mieux comprendre la mise en pratique du rôle des gestionnaires intermédiaires par le biais de diverses connaissances pratiques dans un contexte de changement stratégique relié à la mise en place d'une culture de performance. Dans un premier temps, nous avons fait ressortir des récits les épisodes ou les événements liés à la démutualisation et par extension au changement de culture. Ces épisodes comportaient des activités et des conversations représentant des unités de sens par lesquelles se manifestent les connaissances pratiques (Rouleau, 2005). Puis, nous avons tenté de répertorier les connaissances pratiques sur lesquelles s'appuient les cadres intermédiaires lors de la mise en place d'une culture de performance. Comme le soutiennent Rouleau & Balogun (2008), c'est à travers nos actions que se révèlent ces connaissances. À l'instar de ces auteures, nous avons supposé qu'en faisant une analyse en profondeur de la manière dont les participants ont narré leurs actions, en étant invité à nous raconter en détail ce qu'ils ont fait et comment ils l'ont fait, cela permettrait de lever le voile, dans une certaine mesure, sur les connaissances pratiques qu'ils mobilisent dans leur contexte de travail.

Pour répertorier les connaissances pratiques imbriquées dans leurs actions, nous avons orienté notre analyse autour des trois questions suivantes : 1) Qu'est-ce qu'il/elle fait? 2) Pourquoi il/elle fait cette action? 3) Quelles sont les règles professionnelles, sociales ou culturelles sous-jacentes? Cette première exploration nous a permis de

mettre en relief, dans les cas, certaines des connaissances pratiques auxquelles les gestionnaires ont recours lors de l'implantation d'une culture de performance. À partir de notre analyse, nous présentons, aux annexes E à L, un répertoire des connaissances pratiques utilisées par chacun des cadres intermédiaires rencontrés.

En cherchant à répertorier les connaissances pratiques dans les extraits sélectionnés, nous avons été frappées par le fait que certains éléments du discours des gestionnaires se répétaient à plusieurs reprises et semblaient être au centre de leur récit. Par un relevé systématique de ces éléments récurrents, nous avons été en mesure de voir qu'ils semblaient correspondre à la manière dont les gestionnaires interprètent et agissent dans leur contexte d'action. Il s'agissait en quelque sorte de représentations « maîtresses » sur la façon de gérer et de remplir son rôle de gestionnaires intermédiaires autour desquelles les récits semblaient s'organiser.

Comme c'est le propre du récit narratif de s'organiser autour d'une trame spécifique, nous avons fait l'hypothèse que les récits de nos gestionnaires, soient leurs récits de pratiques, s'articulaient en fait autour d'une thématique centrale que l'on a pour le moment appelée un « schème d'action ». Selon Perrenoud (1996), un schème d'action permet de rendre les situations compréhensibles et d'orienter les actions des acteurs. Dans un deuxième temps, nous avons donc tenté de définir les schèmes d'action à la base des récits de chaque gestionnaire; schèmes d'action qui leur permettent en fait de structurer la narration et de rendre leur histoire du changement cohérente.

Dans un troisième temps, nous avons cherché à mettre en relation les connaissances pratiques répertoriées et les schèmes d'action identifiés. Ainsi, en partant du schème d'action des gestionnaires intermédiaires pour décrire leurs activités quotidiennes dans le contexte de la démutualisation et de la nouvelle culture axée davantage sur la performance, nous avons pu mettre en évidence la manière dont les gestionnaires mobilisent leurs connaissances pratiques.

## CHAPITRE 4 – MISE EN PRATIQUE DU RÔLE DES CADRES INTERMÉDIAIRES PENDANT L'IMPLANTATION D'UNE CULTURE DE PERFORMANCE

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté et motivé les choix entourant notre démarche méthodologique qui a servi à orienter la cueillette de données de notre étude. Les 16 entretiens effectués auprès de 8 cadres intermédiaires employés par la Standard Life se sont avérés riches en contenu aussi bien en ce qui concerne la diversité de leurs témoignages qu'à la profondeur de ces derniers. À l'intérieur du présent chapitre, nous présentons les résultats découlant de ces rencontres. Dans le premier volet, nous dressons d'abord un portrait de l'industrie dans laquelle s'insère la compagnie la Standard Life afin de bien cerner les circonstances ayant conduit à sa démutualisation<sup>10</sup>. Par la suite, nous brossons le tableau de l'entreprise et du changement stratégique duquel résulte la nouvelle culture organisationnelle de sorte à bien situer le contexte dans lequel s'inscrivent les gestionnaires de notre étude. Dans le deuxième volet, nous exposons nos résultats sous forme de 8 cas, chacun correspondant à une partie de la réalité des cadres intermédiaires que nous avons rencontrés.

---

<sup>10</sup> La démutualisation consiste en la transformation d'une société mutuelle d'assurance en une société à capital-actions. Dans le cas de la société mutuelle, elle appartient à ses souscripteurs ayant droit de vote, tandis que la société à capital-actions appartient à ses actionnaires. Revenu Québec [en ligne] [http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/particulier/votre\\_situation/demutualisation/definition.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/particulier/votre_situation/demutualisation/definition.asp) (consulté le 22 octobre 2007).

## 4.1. Mise en contexte

### 4.1.1. L'industrie des assurances de personnes : un portrait

En 2003, l'industrie canadienne des assurances de personnes, un sous-secteur des services financiers, représentait le troisième secteur en importance au chapitre des actifs après les banques et les sociétés de fonds communs de placement<sup>11</sup>. Cette industrie commercialise une vaste gamme de produits, tant individuels que collectifs, contribuant à la protection financière des particuliers et des groupes en entreprise<sup>12</sup>. Parmi les produits offerts se retrouvent notamment l'assurance vie, les produits de retraite et les régimes complémentaires d'assurance maladie<sup>13</sup>. Bien qu'à la base cette industrie se concentre sur les produits d'assurances de personnes, elle s'intéresse de plus en plus à la gestion du patrimoine et des produits de rentes<sup>14</sup>. En 2000, les produits de retraites collectifs et individuels constituaient 53 % du revenu-prime total tandis que les produits d'assurance vie et d'assurance maladie comptaient respectivement pour 25 % et 22 %. Le vieillissement de la population canadienne et une plus grande demande pour les revenus de retraite apparaissent comme les principaux facteurs de la popularité grandissante des produits de rentes.

Hautement compétitif, le secteur des assurances de personnes comptait 106 sociétés en 2006<sup>15</sup> comparativement à 163 en 1990<sup>16</sup>. Cette baisse du nombre de joueurs résulte essentiellement d'importantes fusions et acquisitions ayant pour conséquence une consolidation de l'industrie<sup>17</sup>. Des changements majeurs dans les conditions du marché exercent des pressions considérables sur ce secteur. Notamment l'essor des nouvelles technologies, l'intensification de la concurrence par d'autres institutions financières offrant également des produits de placements, de même que les changements démographiques posent des défis de taille. En raison de ces tensions, certaines sociétés optent pour une démutualisation. Cette conversion leur permet d'accéder à plus de capital pour former des alliances stratégiques et procéder à des acquisitions<sup>18</sup> dans le but d'être plus concurrentielles. Avec la mondialisation des

---

<sup>11</sup> Données présentées par le Ministère des Finances Canada, 2005

<sup>12</sup> Données présentées par l'Association canadienne des compagnies d'assurance de personnes inc, 2007

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Données présentées par le Ministère des Finances Canada, 2002

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Idem

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Idem

marchés, cette tendance à la démutualisation s'observe au-delà des frontières canadiennes.

#### **4.1.2. La démutualisation de la Standard Life : un changement de culture axée sur la performance**

C'est dans ce contexte de mondialisation des marchés qu'évolue la compagnie d'assurance la Standard Life. Fondée en 1825 en Écosse, la Standard Life devient la première compagnie d'assurance vie à s'établir au Canada en implantant une agence à Québec en 1833. Depuis le début de sa création, elle a poursuivi l'expansion de ses activités dans plusieurs pays sur différents continents et elle a diversifié considérablement son offre de services ce qui en fait aujourd'hui un groupe financier international d'envergure<sup>19</sup>. La filiale canadienne représente la plus grande et la plus ancienne entité du groupe écossais en dehors du Royaume-Uni. Elle compte environ 2000 employés répartis à travers le pays, dont environ 1600 d'entre eux travaillent à Montréal<sup>20</sup> où le siège social canadien est établi. Elle offre à plus de 1,3 million de Canadiens, dont les participants de régimes d'assurance et de retraite collectifs, des solutions financières collectives et individuelles répondant à des besoins de protection et de placement. La compagnie d'assurance Standard Life du Canada se place parmi les trois joueurs dominants de son marché en ce qui a trait aux produits d'épargne et des régimes de retraite collectifs qui représentent le secteur le plus important des opérations de cette filiale<sup>21</sup>.

Jusqu'au début des années 2000, la vente des produits avec participation constitue une source importante de revenu pour le groupe écossais sur le marché européen. Mais, l'attrait pour ces produits connaît une perte de popularité importante. Ils ne représentent plus que 20 % du chiffre d'affaires de la société mère en 2003 provoquant ainsi une augmentation des coûts unitaires<sup>22</sup>. Pour maintenir sa position concurrentielle, la Standard Life fait face à des choix difficiles. La haute direction du groupe aurait songé à vendre sa filiale canadienne, mais elle aurait rejeté cette idée du fait que les opérations canadiennes sont les plus rentables du groupe après le marché britannique<sup>23</sup>. De plus, cette entité est autosuffisante en matière de capital<sup>24</sup>. Alors, après avoir envisagé différentes options, les dirigeants de la maison mère arrivent à la

<sup>19</sup> Site Internet du groupe Standard Life. <http://www.standardlife.com/about/history.html>

<sup>20</sup> Site Internet de la Standard Life au Canada. <http://www.standardlife.ca>

<sup>21</sup> La Standard Life, Revue annuelle canadienne 2003.

<sup>22</sup> La Standard Life, Revue annuelle canadienne 2003.

<sup>23</sup> La Presse Affaires, mardi, 13 avril 2004, p. La Presse Affaires 1.

<sup>24</sup> Le Devoir, jeudi, 1 avril 2004, p. b5.

conclusion que la démutualisation s'avère une voie nécessaire pour accéder à plus de capital<sup>25</sup> et assurer l'avenir de l'entreprise<sup>26</sup>. Dans l'intention de devenir une société par actions, la diminution des coûts unitaires devient un enjeu de premier plan<sup>27</sup>. C'est ainsi qu'en 2004, la Standard Life présente un plan de progression vers la démutualisation devant être réparti sur une période de deux ans. Cette démarche commence par l'annonce d'un vaste plan de rationalisation comprenant, entre autres, une suppression d'environ un millier d'emplois, surtout au Royaume-Uni, de même qu'une réduction des dépenses de 20 % pour l'ensemble du groupe écossais<sup>28</sup>. Après 80 ans de mutualité, en 2006, la Standard Life devient une compagnie par actions inscrite à la Bourse de Londres.

Pour s'ajuster aux nouvelles orientations de la société mère, la filiale canadienne met en branle plusieurs chantiers de changements dès 2004-2005. La phase de pré-démutteralisation est caractérisée, entre autres, par un gel d'embauche touchant l'ensemble de l'entreprise, une restructuration de certains secteurs et des contrôles plus serrés au niveau des coûts. La transition du statut de compagnie mutuelle à une compagnie cotée en Bourse s'accompagne également d'une refonte du modèle d'affaires. Notamment, le nouveau modèle se centre sur le profit plutôt que sur le volume de ventes, la qualité de la relation client au lieu de la vente de produits et privilégie désormais une stratégie orientée vers les besoins de l'utilisateur final<sup>29</sup>. Ces nouvelles orientations marquent l'amorce d'un changement de culture : une culture axée davantage sur la performance devant prendre en compte les intérêts d'une nouvelle partie prenante : les actionnaires. Le premier volet du changement de culture prend donc racine dans des transformations structurelles tandis que dans la deuxième phase c'est le volet humain qui est mis de l'avant. Concernant ce dernier, il s'agit essentiellement de parvenir à créer un environnement favorisant l'engagement de tous les membres de l'organisation en leur permettant de donner le meilleur d'eux-mêmes au quotidien en vue d'atteindre les buts futurs de l'entreprise<sup>30</sup>. Ainsi, depuis 2005, la Standard Life au Canada progresse vers une nouvelle culture d'entreprise, passant ainsi d'une culture de mutuelle à une culture de performance. C'est par le biais de ce changement stratégique que nous désirons explorer la façon dont les cadres

<sup>25</sup> La Presse Affaires, mardi, 13 avril 2004, p. La Presse Affaires 1.

<sup>26</sup> Les Affaires, Actualité et analyse, samedi, 13 mai 2006, p. 13.

<sup>27</sup> La Standard Life, Revue annuelle canadienne 2003.

<sup>28</sup> Le Devoir, Economie, jeudi, 1 avril 2004, p. b5.

<sup>29</sup> Document interne de la Standard Life – Growing our business through our people, August 2007.

<sup>30</sup> Idem

intermédiaires mobilisent leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle de champion du changement.

#### 4.2. Une exploration dans la réalité des cadres intermédiaires : 8 cas

Comme l'objet de notre recherche est de type exploratoire et qu'il vise à comprendre comment ces gestionnaires mobilisent leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle, nous avons choisi de présenter les données sous forme de cas. De plus, la méthode choisie, c'est-à-dire les récits de pratiques, nous invite également à procéder de cette façon pour conserver en partie la richesse des données et de l'histoire construite. En procédant par épisodes ou par événements, le changement de culture serait devenu le héros de cette histoire alors que notre objectif vise à cerner les pratiques des acteurs.

La présentation de chacun des cas se décline en trois moments. D'abord, comme il est fondamental d'examiner les connaissances pratiques dans leur contexte d'action (Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2008), nous décrivons de façon sommaire le contexte dans lequel les gestionnaires agissent. Notons que c'est par souci de confidentialité que nous n'identifierons pas de manière précise leur fonction spécifique et leur service. Ensuite, nous présentons leur schème d'action dont les éléments récurrents seront relevés **en gras** dans le texte. Par la suite, nous illustrons la mise en action de leurs connaissances pratiques<sup>31</sup> lorsqu'ils exercent leur rôle de gestionnaires intermédiaires dans le contexte de la démutualisation et de la nouvelle culture axée davantage sur la performance. Notons que pour alléger le texte, nous avons désigné les types connaissances pratiques mobilisées au moyen des codes suivants : [CP-SE] pour les connaissances pratiques sémantiques, [CP-SO] pour les connaissances pratiques socioculturelles et [CP-SA] pour les connaissances pratiques sagaces. Bien que nous ayons tenté de relever systématiquement dans notre analyse les quatre types connaissances pratiques constituant notre cadre théorique, les données recueillies ne nous ont pas permis d'identifier les connaissances pratiques indiscibles. Nous reviendrons sur les explications possibles relativement à cette lacune dans le chapitre sur la discussion.

---

<sup>31</sup> Rappelons que les annexes E à L présentent, pour chacun des gestionnaires, le répertoire des connaissances pratiques identifiées lors de la première étape de l'analyse des données.

### 4.2.1. Laurent<sup>32</sup>

#### a) Contexte

Alors qu'il travaille pour la Standard Life depuis environ 7 ans, Laurent « hérite », en janvier 2007, d'un service qui a subi des compressions importantes dans la foulée du plan de rationalisation de la démutualisation. Plusieurs postes de niveau opérationnel ont été abolis, touchant même parfois des employés comptant 30 années de service. Le secteur d'assurance en question, qui a pendant longtemps été le fleuron de l'entreprise, est devenu dans les dernières années un complément à d'autres services d'assurances et de placements maintenant au cœur des stratégies d'affaires. C'est sans compter que le service n'a pas connu de changement de directeur depuis les vingt dernières années.

L'un des principaux mandats de Laurent est d'améliorer le rendement de son service. Pour Laurent, cela signifie notamment une plus grande rapidité de service, de qualité et d'efficacité. Il a comme défi de restructurer son service et d'amener les membres de l'équipe à effectuer le même volume de transactions tout en ayant 25 % d'effectifs en moins. En même temps, il doit tenter de développer les compétences des gens, de préserver leur qualité de vie, et s'assurer de répondre aux nouvelles contraintes extérieures comme le resserrement des contrôles opérationnels et financiers. C'est donc dans ce contexte que Laurent entreprend d'amener les membres de son équipe vers la nouvelle culture de performance.

#### b) Le schéma d'action : établir un point de départ et un point d'arrivée

Pour créer du sens du nouveau contexte organisationnel, il apparaît évident que Laurent réfléchit et agit à partir d'un schéma d'action clairement établi. D'ailleurs, il exprime de manière explicite le cadre auquel il se réfère pour donner du sens aux situations rencontrées et mener des actions appropriées comme le démontre l'extrait suivant :

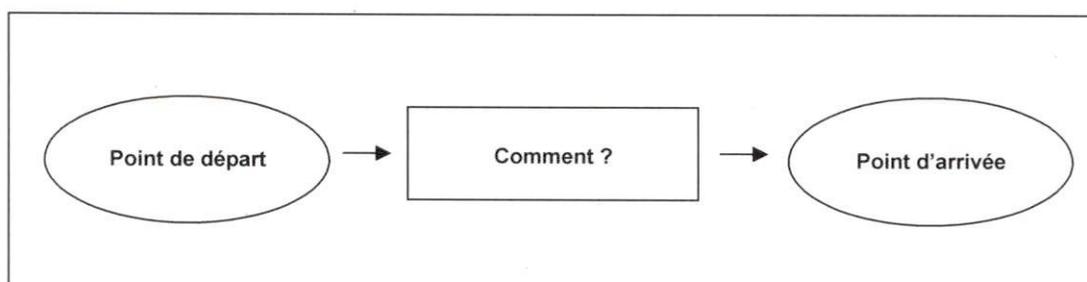
Il faut qu'il y ait une ligne directrice, si tu établis une vision, que tu établis un **point de départ** et un **point d'arrivée**, si tu regardes à l'intérieur de ça, tu n'es plus dans un contexte de changement qu'on t'impose. Je suis qui pour imposer des changements? Je me fous qu'on fasse des changements ou pas. Mais, **on est là** et si on est tous d'accords **pour aller là, alors qu'est-ce qu'on fait?**

<sup>32</sup> Afin de préserver l'anonymat des personnes ayant participé à la présente étude, nous avons eu recours à l'usage de noms fictifs et certains détails ont été masqués.

Alors moi, je mets ça sur la table. Alors, c'est valable pour une structure d'opération, c'est valable pour quand on fait des transactions, c'est valable pour n'importe quoi.

Ce cadre qui est devenu, comme il le dit, une seconde nature constitue son schème d'action. Il se compose essentiellement de trois éléments : un **point de départ**, un **point d'arrivée** et la question du « **comment?** » pour passer d'un point à l'autre. La représentation graphique de ce schème d'action est illustrée dans la figure ci-après.

**Figure 3 - Schème d'action de Laurent « La ligne directrice »**



Ce schème d'action se dégage clairement du récit de Laurent. Pour n'importe quelle situation où il a un problème à résoudre que ce soit au niveau des individus, des équipes ou des opérations, il approche la situation toujours de la même façon. D'abord, il procède à une évaluation plus ou moins détaillée de la situation. D'une part, cette première étape lui permet de faire ressortir clairement le problème à résoudre. D'autre part, elle vise à établir le **point de départ**, le point de référence servant à mesurer le progrès parcouru tout au long de la démarche. Ensuite, en fonction de la situation de départ, il détermine le **point d'arrivée**, sans se soucier, à ce stade-ci, du « comment », soit de la manière d'y parvenir. Par conséquent, le problème à résoudre devient le point de départ de la démarche et l'objectif à atteindre est le point d'arrivée. Puis, vient la recherche du **comment** se rendre au point d'arrivée. Précisons que dans le cas de Laurent c'est lui qui détermine le point de départ et d'arrivée, mais pour la question du comment, il y répond, la plupart du temps, conjointement avec d'autres personnes.

C'est donc à partir de ce schème d'action que Laurent entreprend de mener sa nouvelle équipe vers la nouvelle culture de performance. Comptant plus de 25 années d'expérience en gestion à bâtir des équipes performantes, Laurent comprend qu'il ne peut tout simplement pas faire irruption dans une nouvelle équipe et se mettre à tout changer. Il est conscient qu'en tant que nouveau directeur du service, il ne possède pas encore la crédibilité pour se faire accepter par le groupe [CP-SO]. Ainsi, il déclare :

Donc ton premier défi c'est oups! C'est pas parce qu'un autre bozo qui rentre que tout va changer. Moi j'essaie de leur montrer que c'est pas moi qui apporte le changement. C'est pas moi qui apporte le changement si on adopte une approche qui est rigoureuse, qui est fondée sur le gros bon sens, qui est systématique, il n'y a pas de raison qu'on ne s'en aille pas dans la bonne direction. (L1)

Dans ce commentaire, Laurent laisse entendre que l'utilisation de son « cadre » (schème d'action) lui permet de ne pas se présenter comme celui envoyé pour transformer le service [CP-SO]. Comme nous l'avons mentionné, il y a, pour Laurent, une différence entre changer le but à atteindre (**point d'arrivée**) qu'il perçoit comme son rôle, et déterminer les changements à faire pour y arriver, ce qu'il fait conjointement avec les personnes concernées par le changement.

Comme il l'a fait invariablement avec toutes ses équipes de gestion par le passé, il loue, lors de son arrivée en poste, une salle dans un hôtel et présente son cadre d'action à sa nouvelle équipe de gestion. Il raconte cette situation dans les termes suivants :

J'avais loué une salle dans un hôtel et je les ai sortis et je leur ai dit : « Voici les objectifs ». Maintenant, là j'avais mis, un peu comme le Président qui avait dit : « ne vous demandez pas ce que le pays peut faire pour vous, mais ce que vous pouvez faire pour le pays ». « **Donc, voici nos objectifs départementaux dans chacun des secteurs et qu'est-ce qu'on peut faire pour contribuer aux objectifs du [15<sup>e</sup> étage?** » Ensemble, on a déterminé des X et des Y. On a mis des chiffres sur des graphiques. (L2)

Ainsi, Laurent retire son équipe de gestion de son environnement habituel de travail permettant ainsi un recul pour un moment de réflexion [CP-SO]. Cela lui permet de construire un discours mobilisateur autour de son cadre d'action. Par l'emploi de représentations verbales [CP-SE] « nos objectifs départementaux » (**point de départ**) et « qu'est-ce qu'on peut faire » (**comment**), il se positionne comme un membre de l'équipe et non comme une personne extérieure mandatée par la haute direction pour apporter des changements. Aussi, il attire leur attention sur les objectifs du 15<sup>e</sup> étage (**point d'arrivée**). Ainsi, par le recours à la représentation symbolique du « 15<sup>e</sup> étage » [CP-SE], il ramène l'organisation à une dimension plus petite et près d'eux, délimitant alors l'endroit où ils peuvent avoir un impact réel. Enfin, Laurent inscrit consciemment les objectifs sur des graphiques [CP-SE] ce qui permet par la suite de visualiser rapidement, à différents moments, la direction que prennent les résultats. Les graphiques deviennent ainsi un outil de suivi pour créer des échanges [CP-SO]. En fait, depuis qu'il utilise cet outil, il observe que l'établissement de cibles intermédiaires sur les graphiques est un puissant outil de motivation pour dépasser les objectifs fixés [CP-SO].

Lorsqu'il prend l'équipe en main, Laurent cherche à comprendre l'état de fonctionnement de son nouveau service. Pour ce faire, il se renseigne auprès d'une employée d'expérience [CP-SO].

Puis à un moment donné, je vais voir une personne *senior* [...] et lui demande : « Comment on est aujourd'hui dans le service? » Je la regarde aller. Elle s'en va dans les *cues*. Ça lui prend 4-5 minutes et elle dit : « C'est pas pire ». « Pas pire?!? Peux-tu mettre de la viande autour de ça? Ça veut dire quoi? On est à combien de jours de délai? » C'est une de mes *seniors* et ça lui prend 4-5 minutes pour me dire que c'est pas pire. **C'est sûr qu'il n'y a personne ici qui a la moindre idée si on est en retard. C'est *business as usual*. Pourtant, si on est en retard, comment le monde va se motiver?** Il va y avoir de la pression à un moment donné de l'extérieur. (L3)

Cet extrait montre que Laurent sait vers qui se diriger [CP-SO] et sait poser les bonnes questions [CP-SE] pour prendre le pouls d'une situation. Aussi, l'observation directe d'une personne à son poste de travail [CP-SO] permet à Laurent de constater un manque de préoccupation et d'accessibilité de l'information pour les employés concernant le délai de traitement des transactions. Il fait allusion également au fait que les retards accumulés sont considérés comme « *business as usual* » par l'équipe et reconnaît la nécessité d'y remédier [CP-SO]. En combinant ces éléments d'information et en les confrontant à sa fine connaissance du fonctionnement de son secteur d'activité [CP-SO] (ex. pressions extérieures exercées par les courtiers rémunérés à la commission), il est en mesure de saisir rapidement l'un des problèmes à résoudre (associe le retard au manque d'information accessible aux employés relativement aux délais de traitement des transactions) (**point de départ**). Conséquemment, l'objectif à atteindre lui apparaît très clairement [CP-SA] : amener les gens à se motiver pour réduire les délais de traitement des transactions (**point d'arrivée**).

Laurent cherche donc **comment** faire passer le message. Il fait appel à des personnes de son ancienne équipe de gestion [CP-SO].

Puis là, je vais voir quelques fofolles de mon ancien secteur. On avait beaucoup de plaisir à imaginer toutes sortes de niaiseries pour faire passer le message. (L4)

Ainsi, il sait vers « qui » se retourner en fonction du besoin et de la situation [CP-SO]. Par sa recherche de moyens non conventionnels pour faire passer le message, il comprend qu'un simple discours n'est parfois pas suffisant [CP-SO]. Alors, il utilise, différemment et sous diverses formes, des outils qu'il a développés par le passé, mais ayant les mêmes principes : attirer l'attention hors du commun [CP-SE].

Donc, pour exposer l'état de situation actuelle (**point de départ**) et celle désirée (**point d'arrivée**), Laurent a recours, entre autres, à des éléments visuels (**comment**).

Je m'arrange pour faire installer [**les feux de circulation**] sur le mur et je dévoile ça en grande pompe dans un meeting. « Il va y avoir des gens responsables et il y a une signification ». Je leur dis : « Quand c'est **vert**, tout est cool. Quand c'est **jaune**, faut clencher en 3<sup>e</sup> vitesse. Quand c'est **rouge**, il faut clencher en 5<sup>e</sup> vitesse. Puis quand on est vraiment dans la merde, ça clignote. Puis quand ça clignote trop longtemps, ça explose et c'est dangereux pour les gens autour, alors il faut faire attention. Il ne faut pas que ça se rende rouge ». (L5)

En utilisant les feux de circulation comme symbole de gestion, Laurent simplifie d'une part la notion de performance en associant la rapidité d'exécution aux couleurs des feux [CP-SE]. D'autre part, il rattache les codes de couleurs à des éléments concrets du travail des employés [CP-SE], soit le délai du traitement des transactions. Son message est également appuyé par le dévoilement marquant de vrais feux de circulation fixés au mur [CP-SE]. Ainsi, l'utilisation des feux de circulation dans l'environnement de travail permet de donner une rétroaction continue concernant le retard accumulé, en plus d'exercer une pression subtile sur les employés sans qu'un gestionnaire ait constamment à le faire [CP-SO].

Laurent construit aussi son message de façon à créer une urgence d'agir pour amener les gens à se motiver et ainsi changer les façons de faire.

Si moi je dis on va tous comprendre pourquoi parce que c'est assez *common sens*, **c'est rouge et il faut que ça devienne vert** et que la solution ce n'est pas que j'engage 15 personnes de plus, car je ne peux pas. **Alors qu'est-ce qu'on fait?** On peut rester les bras croisés en attendant que le ciel nous tombe sur la tête. Il y a quelqu'un d'autre qui va venir vous donner le message. Si moi je ne passe pas le message, si moi je fais rien avec ça, il y a quelqu'un d'autre qui va le faire. Puis ça s'adonne, moi je pense, on a tous les moyens de faire les choses tellement différemment qu'on va se rendre vert nous autres mêmes, pas besoin de personne d'autre. Vous n'êtes pas obligés de me croire. On va commencer étape par étape. Mais chose certaine, **si c'est rouge** et qu'on ne fait rien de différent de ce qu'on faisait hier, ça risque juste d'aller plus mal. **Alors comment on organise ça?** (L6)

Ce passage montre bien que Laurent sait « quoi » dire et « comment » construire son message [CP-SE] pour mobiliser ses troupes. D'abord, il donne une direction claire en faisant appel au sens commun « c'est rouge et il faut que ça devienne vert » [CP-SE]. Ainsi, il ramène à la couleur rouge (**point de départ**) et verte (**point d'arrivée**) des feux de circulation le portrait de la situation et l'objectif à atteindre ce qui lui permet de simplifier son message [CP-SE]. Dans le même souffle, il énonce une contrainte [CP-SE], écartant ainsi d'entrée de jeu l'option d'embaucher de nouvelles ressources. Par expérience, il sait qu'en définissant bien les contraintes, il devient plus facile d'amener

les gens à focaliser sur des solutions pour lesquelles ils ont le pouvoir d'agir [CP-SO]. Comme il sait que les employés connaissent leurs tâches mieux que lui, Laurent ne veut pas leur imposer les changements à apporter dans l'organisation du travail [CP-SO]. Alors, en posant une question ouverte [CP-SE] comme « Alors qu'est-ce qu'on fait? » (**comment**), il cherche plutôt à solliciter leur contribution et leur donner une marge de manœuvre pour atteindre l'objectif fixé [CP-SO]. Aussi, il utilise une expression imagée (métaphore) [CP-SE] pour illustrer la conséquence négative de ne rien faire « On peut rester les bras croisés en attendant que le ciel nous tombe sur la tête ». Puis, il monte la pression d'un cran en donnant un avertissement [CP-SE] « Il y a quelqu'un d'autre qui va venir vous donner le message. Si moi je ne passe pas le message, si moi je fais rien avec ça, il y a quelqu'un d'autre qui va le faire ». Dans ce cas, il se positionne comme le « bon gars » [CP-SE] et non comme une menace, suggérant ainsi l'importance du lien de confiance nécessaire à la collaboration des membres de l'équipe pour atteindre l'objectif fixé [CP-SO]. Il mise aussi sur le renforcement positif [CP-SE] pour leur laisser voir qu'ils possèdent les moyens de renverser la situation [CP-SO] « Puis ça s'adonne, moi je pense, on a tous les moyens de faire les choses tellement différemment qu'on va se rendre vert nous autres mêmes, pas besoin de personne d'autre ». En disant aux membres de son équipe : « Vous n'êtes pas obligés de me croire. On va commencer étape par étape », Laurent sait se faire respectueux [CP-SE] des doutes soulevés par les membres de son équipe. Il laisse entendre qu'il ne cherche pas à les convaincre, mais qu'en suivant une démarche structurée, ils pourront constater par eux-mêmes l'amélioration de la situation [CP-SO]. Ensuite, il réitère une fois de plus l'avertissement et les conséquences négatives [CP-SE] : « Mais chose certaine, si c'est rouge et qu'on ne fait rien de différent de ce qu'on faisait hier, ça risque juste d'aller plus mal ». Il conclut son message en faisant appel à la mobilisation et à l'unité en employant le « on » [CP-SE] et en posant à nouveau une question ouverte orientée vers l'action [CP-SE] « Alors comment on organise ça? » (**comment**).

De plus, Laurent est conscient des enjeux liés à la motivation qui pousse les gens à agir [CP-SO]. Il cherche donc à connaître leurs intérêts et à négocier avec eux.

[...] mais **si vous me donnez une marge de manœuvre**, si vous me libérez une ou deux heures, pour caricaturer, tu me dis c'est quoi tu voudrais faire dans la vie, on va utiliser cette heure-là pour que tu puisses t'embarquer là-dedans. **Tu veux tâter le marketing**, parfait, **je vais m'organiser pour t'envoyer une heure par jour au marketing**, mais donne-moi l'heure par contre. (L7)

De manière à les inciter à être plus productifs [CP-SO], il pose la condition de l'obtention d'une marge de manœuvre [CP-SE] (**point de départ**), il s'enquiert de leurs motivations/ambitions [CP-SE] (**point d'arrivée**) et leur précise les mesures qu'il est disposé à prendre pour les aider (**comment**).

### c) Les connaissances pratiques

En fait, la capacité de Laurent à créer du sens de la culture de performance et à mener son équipe dans la direction souhaitée se fonde largement sur trois composantes : établir un « point de départ » et un « point d'arrivée » et la recherche du « comment » atteindre le point d'arrivée. Ces éléments forment la ligne directrice à la base de son schème d'action à partir duquel il interprète son environnement et oriente ses actions. Le tableau 5 présente une synthèse des connaissances pratiques sémantiques [CP-SE], socioculturelles [CP-SO] et sagaces [CP-SA] permettant à Laurent d'articuler son schème d'action<sup>33</sup>.

Dans la dernière section, nous avons vu que Laurent fait appel à représentations verbales et symboliques [CP-SE] précises aussi bien pour établir le point de départ, le point d'arrivée que pour déterminer comment parvenir au but fixé. Notamment, il sait comment attirer l'attention de ses interlocuteurs. Entre autres, l'utilisation de représentations symboliques [CP-SE] (ex. feux de circulation, graphiques, métaphore) lui permet d'exposer, clairement, simplement, concrètement et en très peu de mots le problème et l'objectif à atteindre. Il sait aussi « quoi » dire et « comment » formuler son message pour solliciter la contribution des gens (ex. pose des questions ouvertes qui incitent à l'action) et les faire avancer dans le sens voulu (ex. énonce une contrainte, donne un avertissement, image les conséquences de ne rien faire (voir L6)). Par le choix de ses mots, la formulation de ses phrases et le ton donné, Laurent montre aussi une connaissance de « comment » se positionner (ex. comme un membre de l'équipe (L2), comme un bon gars (L6)) et positionner son message (ex. créer une urgence d'agir (L6)).

---

<sup>33</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe E, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

Toutefois, pour arriver à exposer clairement son « cadre » d'action à ses interlocuteurs, Laurent doit parvenir lui-même à une compréhension claire de la situation de départ avant d'établir le point d'arrivée vers lequel il souhaite orienter les gens. Pour ce faire, il sait vers « qui » [CP-SO] (ex. employée d'expérience) se retourner pour obtenir l'information recherchée. Il connaît aussi les bonnes questions à poser [CP-SE]. De plus, c'est en s'appuyant, entre autres, sur sa connaissance des moyens [CP-SO] (ex. rencontre au poste de travail de l'employé), de la culture de l'unité [CP-SO] (ex. *business as usual*), de son secteur d'activité [CP-SO] (ex. pressions extérieures des courtiers) et des normes de l'organisation [CP-SO] (ex. performance) qu'il parvient à se faire un portrait de la situation. Par la combinaison de ces diverses informations, il saisit rapidement le problème à résoudre et l'objectif à atteindre lui apparaît de manière évidente, suggérant ainsi la mobilisation des connaissances pratiques sagaces [CP-SA] (voir extrait L3).

Concernant le « comment » inciter les gens à passer du point de départ au point d'arrivée, Laurent puise également dans ses connaissances profondes des personnes [CP-SO] (ex. motivations, intérêts). Il s'appuie aussi sur sa connaissance des règles sociales et culturelles [CP-SO] (ex. obtenir la confiance pour établir des collaborations, respect des autres), de même que sur les principes des moyens utilisés [CP-SO] (ex. attirer l'attention hors du commun).

Bref, c'est de cette façon, par l'intermédiaire de son schème d'action que Laurent mobilise ses connaissances pratiques. Il peut ainsi attribuer une signification aux événements et donner une orientation claire aux actions à entreprendre dans ce contexte de culture de performance.

**Tableau 5 - Connaissances pratiques mobilisées par Laurent à partir de son schème d'action**

L2	<p>Loue une salle à l'extérieur et retirer l'équipe de gestion (CP-SE) – Reconnaît la nécessité d'un moment de recul (CP-SO)</p> <p>Construit un discours mobilisateur (voici <u>nos</u> objectifs), (CP-SE)</p> <p>Inscrit consciemment les objectifs sur des graphiques (CP-SE)</p> <p>Se positionne comme un membre de l'équipe (CP-SE)</p>	L2	<p>Construit un discours mobilisateur (qu'est qu'on peut faire) (CP-SE)</p> <p>Utilise les graphiques pour créer des échanges et exercer une pression négative /positive (CP-SO)</p> <p>Se positionne comme un membre de l'équipe (CP-SE)</p>	L2	<p>Construit un discours mobilisateur (pour contribuer aux objectifs du 15<sup>e</sup> étage) (CP-SE)</p> <p>Ramène l'organisation à une dimension plus petite et près des gens (15<sup>e</sup> étage) (CP-SE)</p> <p>Comprend où sont les endroits où il a du pouvoir (CP-SO)</p> <p>Inscrit consciemment les objectifs sur des graphiques (CP-SE)</p>
L3	<p>Pose les bonnes questions pour prendre le pouls du service (CP-SE)</p> <p>Sait vers qui se tourner pour obtenir de l'information (CP-SO)</p> <p>Privilégie une rencontre face à face - Observe l'employé dans son environnement de travail (CP-SO)</p> <p>Fait allusion au fait que les retards accumulés sont considérés comme « <i>business as usual</i> » – Reconnaît la nécessité d'y remédier (CP-SO)</p> <p>Puise dans ses connaissances culturelles de son secteur d'activité (pressions extérieures exercées par les courtiers rémunérés à la commission) (CP-SO)</p>	L3		L3	<p>Saisit rapidement le problème entre l'accessibilité à l'information pour les employés concernant le délai de traitement des transactions, la capacité des employés à ajuster leur rythme de travail et les probabilités de pressions extérieures exercées par les courtiers sur son service.</p> <p>L'objectif à atteindre lui apparaît de manière évidente (CP-SA)</p>
L4		L4	<p>Sait à « qui » faire appel lorsqu'il a un problème</p> <p>Comprend que les moyens non-conventionnels peuvent être utiles pour faire passer le message (CP-SO)</p> <p>Utilise divers outils pour attirer l'attention hors du commun (CP-SE)</p>	L4	
L5	<p>Installe des feux de circulation sur le mur (CP-SE)</p> <p>Simplifie et concrétise la notion de performance en construisant son message autour de la symbolique des couleurs des feux de circulation (CP-SE)</p>	L5	<p>Utilise les feux de circulation comme outil de rétroaction continue pour exercer une pression positive/négative (CP-SO)</p>	L5	<p>Simplifie et concrétise la notion de performance en construisant son message autour de la symbolique des couleurs des feux de circulation (CP-SE)</p>
L6	<p>Donne une direction claire - fait appel au sens commun -Simplifie par l'utilisation des couleurs des feux de circulation (CP-SE)</p>	L6	<p>Comprend l'importance de donner une marge de manœuvre pour ne pas imposer ses choix (CP-SO)</p> <p>Se positionne comme le bon gars (CP-SE)</p> <p>Reconnaît le besoin que les gens croient qu'ils ont le pouvoir de changer la situation (CP-SO)</p> <p>Reconnaît l'importance d'obtenir la confiance et la collaboration des gens (CP-SO)</p>	L6	<p>Donne une direction claire - fait appel au sens commun - Simplifie par l'utilisation des couleurs des feux de circulation (CP-SE)</p>

			Énonce une contrainte (CP-SE) Pose une question ouverte (CP-SE) Utilise une métaphore pour exposer la conséquence de ne rien faire (CP-SE) Donne un avertissement (CP-SE) Mise sur le renforcement positif (CP-SE) Fait appel à la mobilisation et à l'unité (CP-SE)		
L7	Pose la condition de l'obtention d'une marge de manœuvre – négocie (CP-SE)	L7	Précise ce qu'il est prêt à faire pour les aider (CP-SE) Comprend les enjeux liés à la motivation (CP-SO)	L7	S'enquiert des motivations/ambitions des employés (CP-SE)

## 4.2.2. Michelle

### a) Le contexte

Michelle entame sa carrière dans le domaine de l'assurance au niveau du soutien administratif. Puis, elle occupe divers postes d'analyste avant de devenir formatrice, superviseure et ensuite directrice. Elle apprécie particulièrement l'aspect de son travail qui porte sur le *coaching*, le mentorat et la formation. En même temps qu'elle acquiert les rudiments du métier, autant par des promotions latérales que verticales, elle mentionne qu'elle apprend beaucoup sur le métier, entre autres, en côtoyant différents types de gestionnaires. Elle évoque notamment un épisode avec une directrice qui a été un modèle pour elle.

*She would give me enough and say: "OK go away. Go do it". She wouldn't give me all the answers. "Go. And if you run into trouble, come ". A very easy person to talk to, open door policy...*

Elle se souvient également d'une relation assez difficile avec l'une de ses supérieures qui a eu un impact sur son style de gestion aujourd'hui.

*It used to take me 2 days to work up the nerve to ask her for a day off. That's how unapproachable she was. And that's where you learn I never want to be like her. As a supervisor, I want people to feel comfortable coming up to me.*

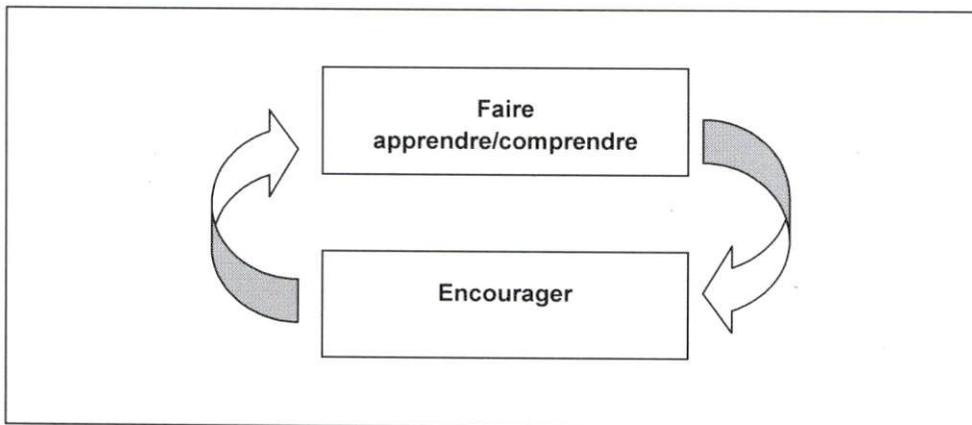
Ainsi, après avoir passé près de 20 ans à occuper divers postes dans des compagnies par actions du domaine de l'assurance et des services financiers, Michelle se joint à la Standard Life à titre de directrice de service d'un secteur d'activité en croissance. Il s'agit d'un poste nouvellement créé à la suite d'une restructuration du secteur d'activité en question. Michelle détient alors environ 5 années d'expérience comme gestionnaire à bâtir des équipes dans des environnements où les exigences en matière de performance sont élevées. Lorsqu'elle entre en poste, un peu moins d'un an avant l'annonce du plan de la démutualisation, son équipe compte près de vingt personnes. Plusieurs sont d'anciennes employées provenant de compagnies concurrentes ayant été démutualisées. Elles ont donc expérimenté le processus de la démutualisation et elles sont familiarisées avec les normes d'une compagnie cotée en Bourse. Le principal mandat de Michelle consiste à rendre son service plus efficient. Cependant, à l'intérieur des trois premiers mois de son arrivée à la direction de ce service, trois employés quittent l'entreprise soi-disant pour relever de nouveaux défis dans d'autres domaines. Ces départs signifient, entre autres, la redistribution des dossiers parmi les employés

ce qui donne lieu à une augmentation de la charge de travail à un moment où le secteur connaît une croissance. Ces trois départs occasionnent des défis importants au niveau de l'embauche et de la formation qui peut prendre jusqu'à six mois avant qu'un analyste soit suffisamment opérationnel. Des efforts supplémentaires doivent être déployés pour maintenir les délais et la qualité des services. C'est donc dans ce contexte que Michelle tente d'amener son équipe vers la nouvelle culture de performance.

#### b) Le schème d'action : faire apprendre/comprendre et encourager

Afin de créer du sens de ce nouveau contexte, Michelle semble s'y prendre de deux façons : « **faire apprendre/comprendre** » et « **encourager** ». Même si ces deux thèmes n'apparaissent pas toujours de manière évidente dans son discours, ils n'en sont pas moins, selon nous, au centre des activités qu'entreprend la gestionnaire pour faire progresser son équipe au niveau de performance souhaitée. Nous proposons qu'ils constituent les principales composantes de son schème d'action tel qu'illustré dans la figure ci-dessous.

Figure 4 - Schème d'action de Michelle « Favoriser la progression »



Il semble donc que ce soit à partir de ce schème d'action que Michelle aborde le contexte de la démutualisation et oriente ses actions pour tenter de créer du sens de la nouvelle culture de performance. Toutefois, comme vous pourrez le constater, il paraît être moins bien ancré dans l'action que le cas précédent. Ainsi, à son entrée en poste, en s'appuyant sur ses expériences professionnelles passées [CP-SO], Michelle

constate d'emblée [CP-SA] les endroits où il est nécessaire d'apporter des changements.

*When I first got here, I could see where we needed to make some changes. And I've done this sort of thing in the past. I've taking over several different sorts of teams in the past. (M1)*

Donc, dans la première année qui suit son arrivée, Michelle dédie une grande partie de son temps à tenter de comprendre le fonctionnement du service et **faire comprendre** la situation aux employés. Notamment, elle questionne les gens et les amène à remettre en question ce qu'ils font [CP-SE].

*When I got here it was the asking why. "OK. You guys do it this way. Can you explain to me why? Why do you do it this way? Is there a better way to do this? Can we find a way to remove some of the barriers, some of the bottle necking? And I always say to staff, if you are doing something ask why, you need to understand why and when you know the why, you often find alternatives for doing it that way that might save you time and energy in the long run. I don't like earring "Oh we've always done it that way". Ask why we are doing it that way and ask if we still need to do it that way. (M2)*

De cette façon, en demandant « pourquoi » [CP-SE], elle les amène à expliciter les raisons sous-jacentes à leurs actions (**faire apprendre/comprendre**). Aussi, elle les incite à rechercher des alternatives (**encourager**) qu'elle rattache à des éléments concrets [CP-SE] dont ils peuvent bénéficier (ex. *save you time and energy*). Par la formulation de ses questions, elle indique aux employés qu'ils sont partie prenante de la recherche de solutions [CP-SE] (ex. *can we find a way...*). De ce fait, elle reconnaît indirectement qu'ils sont bien placés pour trouver les solutions les plus pertinentes aux problèmes qu'ils peuvent éprouvés [CP-SO]. Aussi, par l'utilisation de « *can we* », elle se positionne comme un membre de l'équipe [CP-SE] au lieu d'une figure mandatée par la direction pour apporter des changements.

Dans la démarche d'implantation de la culture de performance qu'elle tente de mettre en place, Michelle reconnaît le besoin que les gens apprennent à se questionner et à réfléchir par eux-mêmes (**faire apprendre**) [CP-SO]. Alors, elle s'abstient consciemment de donner immédiatement une réponse [CP-SE] aux problèmes qui lui sont rapportés. Elle a plutôt tendance à poser des questions ouvertes de manière à solliciter (**encourager**) la contribution des employés dans la recherche de solutions [CP-SE].

*I already had [a solution] in the back of my mind, but I said: "What do you think we should do?" [...] I said: "Let's look at a solution". And they did. They came up*

*with a great solution. // I mean it's easy to give you an answer. I know all the answers. **But I want you to think what the solutions might be.** (M3)*

Par ailleurs, elle reconnaît aussi la nécessité de gérer les problèmes de performance [CP-SO].

*We had a lot of performance issues. We needed to have those addressed. People have to be made accountable. **They have to know what's expected of them, you have to give them the tools and the resources to make them understand what's expected of them,** and make sure that they've had their training to get to where you need to. And then if they can't, then we have to deal with that and say: "You know what? We have to part our ways, this job may not be for you". And we have to help people make choices. (M4)*

Dans ce commentaire, Michelle exprime le discours de l'entreprise [CP-SE] relativement aux éléments importants à mettre en place dans une culture de performance de manière à **faire comprendre** ce qui est attendu des employés. De plus, elle fait preuve de franchise et de respect [CP-SE] dans son accompagnement des personnes vers la fin d'une relation d'emploi lorsque celles-ci ont atteint leurs limites dans ce type d'environnement.

Elle réitère également les différents moyens mis à leur disposition afin de s'assurer que les employés connaissent bien ce qui est attendu d'eux [CP-SE] (**faire comprendre**).

*I even said in a meeting, "If you don't know what's expected of you, you talk to your manager and he'll explain what's expected of you because you can't deliver if you don't know what is expected of you. So we'll make sure that you know what is expected of you. You all have your job descriptions. You all know what your measurements are. You know what you are being measured on. You all know what you are accountable for. So, **if you don't understand that, you let me know cause I'll make sure you get the information you need so you can deliver on your results**". (M5)*

De cette façon, elle comprend la nécessité de mettre les employés en confiance [CP-SO] et elle invite (**encourager**) ceux pour qui ce n'est pas encore clair [les normes de rendement] à venir lui en faire part de sorte à pouvoir rectifier la situation [CP-SE]. Ce faisant, elle établit clairement leur part de responsabilité et la sienne (**faire comprendre**) [CP-SE].

Ainsi, la première année de son entrée en fonction et le début de la deuxième année est ponctuée par un taux relativement élevé de roulement de personnel attribuable à des problèmes de performance, de même qu'à certains départs volontaires. Michelle fait alors face à des défis importants pour remplacer les employés ayant quitté leur emploi. Sa plus grande priorité est de rebâtir son équipe de travail. À cette même

période, les délais d'exécution commencent à être mesurés sur une base beaucoup plus fréquente. Mais comme Michelle compte maintenant dans ses rangs plusieurs personnes inexpérimentées, ses troupes ont de difficulté à atteindre les nouvelles exigences de performance.

Alors, pour tenter de rattraper le retard accumulé, Michelle construit un message rassembleur qui fait appel à l'unité, l'entraide et l'esprit d'équipe en situant le problème à résoudre à un niveau près des gens : leur département (**faire comprendre**) [CP-SE].

*We'll say as a department, we have X number of tasks outside target. We really need to get a handle on that and we are looking at coming in to do a blitz day. (M6)*

Pour régler ces problèmes de retard, elle comprend qu'elle ne peut obtenir la collaboration des personnes sous sa direction en imposant ses choix [CP-SO]. Alors, elle expose d'abord clairement les objectifs qu'elle souhaite atteindre, de même que ses attentes [CP-SE] (**faire comprendre**). Puis, elle demande aux employés de lui soumettre un plan individuel par écrit décrivant les moyens qu'ils comptent prendre pour atteindre les buts fixés [CP-SE] (**encourager** [à passer à l'action] ) et elle propose différentes options parmi lesquelles ils peuvent choisir [CP-SE].

*So letting people be part of the solution. You know, I'm not dictating them what we are gonna do. But I'm saying here is what I would like [set targets] and you tell me how we get there. // can you send me a plan, an individual plan on what you'll expect to get to this target by a certain date. That's often what I do... Sometimes, when we are getting down the crunch and it still looks pretty rough, then what we'll say is: "We are planning a couple blitz days. Can you tell me how many people can come on this day and how many people can come on that day?" And people can choose. And it's rare that somebody tells me I can't come on either of those dates. (M7)*

De plus, par sa présence et le support apporté aux employés (**encourager**) pendant les « blitz » de travail, Michelle se positionne en tant que membre de l'équipe [CP-SE]. Par la même occasion, elle démontre sa crédibilité en faisant elle-même ce qu'elle attend d'eux [CP-SE] (**faire comprendre**), car elle comprend la nécessité d'afficher une cohérence entre la parole et les gestes [CP-SO].

*If there was a blitz day, I was here. You have to walk the talk. You have to demonstrate that you are as committed so that your staff can be as committed. If I was to expect people to come in on their Saturday, then I'd better be here because I can't expect them to give up their Saturday if I don't give up my Saturday. I mean I was analyzing things [...] just being there and helping them and not being afraid to roll up my sleeves and get dirty and help them out of the mess that we were in. Because as far as I am concerned, we are all together in it. We swim, we sink together; we succeed, we all succeed together. (M8)*

Après chaque « blitz » de travail, elle donne également un compte rendu aux employés [CP-SE].

*We measure that and then report back to the team and say: "You know what? It was a great day. We got so much done. This is how much we were targeting to get done; this is how much we got done". And making them again feel part of that activity, feel part of the solution and feel proud that they were able to contribute to reducing the backlog and that kind of thing. (M9)*

Ainsi, Michelle reconnaît l'importance de faire savoir aux membres de son équipe que leur participation et leur contribution font une différence [CP-SO] (**faire comprendre**). Elle leur présente donc les résultats atteints comme un accomplissement en donnant un ton enthousiaste à son message [CP-SE] (**encourager**).

Plus de trois ans après son arrivée en poste, Michelle continue à valoriser la démarche de réflexion et de recherche de solutions [CP-SE] qui, comme elle le raconte, semble maintenant intégrée au quotidien des employés :

*The other day, one of the analysts came to me and said: "Can I make a suggestion?" "Sure, what is it?" [...] "Is it ok if I change my voicemail message to say and if you are calling about your check, it was run on the 18th and it will be in your bank account on the 23rd? [...] So I said: "Beautiful suggestion. Go for it." And she told the rest of the team and they all changed their voice mail. [...] So it was a simple, simple thing, but they feel so comfortable now making those suggestions, because they know they are gonna be heard, they know that their opinions gonna matter and if it makes sense, why wouldn't you do it? (M10)*

Ainsi, même pour des problèmes d'apparence anodins, la gestionnaire témoigne de la valeur aux idées des membres de son équipe par son attitude réceptive [CP-SE] et ses **encouragements** à mettre en application leurs propres solutions [CP-SE].

Pour Michelle, écouter les employés [CP-SE] est aussi un moyen important lui permettant de régler divers problèmes et de faciliter la mise en place des changements.

*I made sure that their concerns about some of our system limitations and tools they needed to get their jobs done got on our divisions list of priorities. I continued to follow-up on these items for almost two years, always letting them know the status of the progress of their concerns until such time as the changes were implemented. I then reminded them once the changes were implemented that these came about because they asked for these improvements. [...] we've made those changes to help them do their job better. (M11)*

Dans ce passage, Michelle fait allusion à la structure bureaucratique de l'organisation et à sa connaissance de comment faire avancer les choses pour régler les problèmes de plus grande envergure [CP-SO]. D'abord, elle diffuse les commentaires de ses employés au niveau de son secteur d'activité [CP-SO]. Ensuite, elle tente de présenter

sa demande comme une priorité [CP-SE] en reliant les intérêts des employés à ceux de l'entreprise [CP-SO] (fournir des outils permettant aux employés de faire leur travail). Ce faisant, elle se positionne comme la représentante des gens sous sa direction [CP-SE], consolidant ainsi sa légitimité auprès de son unité administrative. Puis, elle continue de faire un suivi de sa demande [CP-SE] et elle tient les employés informés de la progression de la démarche [CP-SE]. De plus, elle rappelle aux employés que les changements mis en place sont le résultat de leurs demandes [CP-SE], de cette manière elle renforce le fait qu'elle est à leur écoute [CP-SE].

Malgré les conditions difficiles par moments, Michelle sait « quoi » dire pour mettre les gens en confiance (**faire comprendre**) [CP-SE]. Aussi, elle incite (**encourager**) les personnes de l'équipe de gestion à masquer leur anxiété afin d'exercer une influence positive sur l'équipe [CP-SE]. Ainsi, elle déclare :

*...well the team leader that I assigned to the group, when this change was happening, I said to her: "I don't ever want the team to see the anxiety that you and I are facing, cause they don't need it. They've got enough to deal with. If you're not handling something well, come into my office and close that door. We'll talk it through together. But you can't just freak out, out there". **It was really important to her to know that it was OK to freak out.** That it was OK to feel that way. Just like I was doing with my boss. I was saying the same to her because **I really needed her to be a very positive influence for the team** and she has been. (M12)*

Par ce commentaire, elle reconnaît que se sentir angoissée est compréhensible en certaines circonstances, même lorsqu'on est en position de diriger une équipe [CP-SO]. Toutefois, Michelle considère qu'il est préférable d'exprimer cette angoisse à une personne pouvant aider à mieux gérer la situation, de même qu'à l'abri des regards du groupe [CP-SO]. Elle reconnaît donc un code de conduite différent pour les gestionnaires. En fait, elle reproduit avec la chef d'équipe ce qu'elle a expérimenté avec son supérieur [CP-SO]. Pour sa part, elle a tendance à sourire (**encourager**) pour cacher ses préoccupations [CP-SE], comme le démontre l'extrait suivant :

*I used to get comment from people all the time. "**You're always smiling**". "Yeah so?" "I can always say when you have something on your mind cause you're not smiling" "Oh really?!" Now I have to smile more often to hide something on my mind (laugh). (M13)*

### c) Les connaissances pratiques

Dans l'ensemble, il apparaît que la capacité de Michelle à faire progresser son équipe dans la nouvelle culture de performance se rapporte essentiellement à deux éléments : « faire apprendre/comprendre » et « encourager ». Ces deux activités, qui constituent

les pièces maîtresses de son schème d'action, semblent être au cœur de sa façon de penser et d'agir pour favoriser la progression des membres de son équipe dans le contexte de la démutualisation. Le tableau 6 résume les connaissances pratiques sémantiques [CP-SE], socioculturelles [CP-SO] et sagaces [CP-SA] qui s'intègrent au schème d'action de Michelle<sup>34</sup>.

Ainsi, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, Michelle sait ce qu'il faut dire [CP-SE] pour faire apprendre/comprendre et encourager. Plus précisément, dans son intention de faire apprendre/comprendre, par exemple, elle questionne et remet en question (ex. *can you explain to me why? Why do you do it this way? Is there a better way to do this?*), s'abstient de donner une réponse instantanément, répète, expose ses attentes et les objectifs à atteindre [CP-SE]. Aussi, de manière à encourager les gens à progresser, elle mobilise des représentations verbales qui incitent les membres de son équipe à rechercher de solutions [CP-SE] (ex. *can we find a way to remove some of the barriers; what do you think we should do?; Tell me how you get there*), de même qu'à l'instauration d'un climat de confiance et d'ouverture (ex. *if you don't understand you let me know; Sure, what is it?*). Elle mobilise également des représentations symboliques visant à encourager (ex. est présente et participe à la tâche dans les blitz) et à faire comprendre (ex. fait elle-même ce qu'elle attend d'eux). Par le choix de ses mots et de la façon de construire son discours, Michelle montre aussi une connaissance du « comment » positionner son message [CP-SE] (ex. *can we find a way to remove some of the barriers; as a department; we really need to get a handle on that*). Elle n'a pas seulement une connaissance des expressions ou des mots à employer pour formuler un message mobilisateur, mais elle sait également quel ton y donner (ex. *You know what? It was a great day; Beautiful suggestion. Go for it!*). De cette manière, sa façon de s'exprimer à travers le langage et les gestes (ex. masque son anxiété, sourit) lui permet d'afficher les émotions et les attitudes appropriées en fonction des situations.

En vue de faire apprendre/comprendre et encourager, Michelle fait appel également à sa connaissance des règles sociales et culturelles [CP-SO] (ex. obtenir la collaboration en évitant d'imposer ses choix, créer un climat de confiance pour inciter à l'ouverture). En s'appuyant sur sa fine connaissance de son secteur d'activité [CP-SO], ses

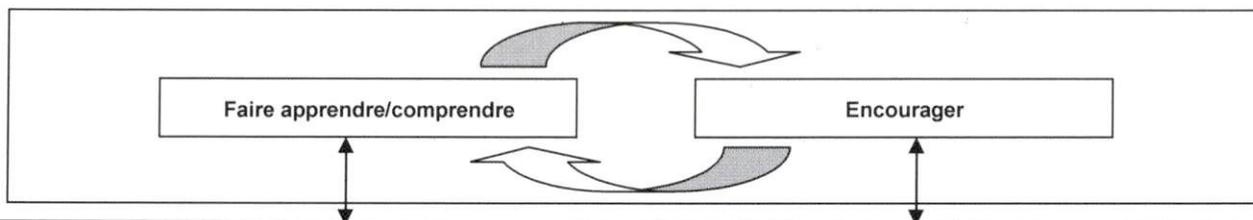
---

<sup>34</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe F, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

expériences antérieures dans des sociétés par actions [CP-SO], de même que le nouveau contexte de la démutualisation [CP-SO], elle est en mesure de saisir d'emblée [CP-SA] qu'elle doit amener les employés à comprendre ce qu'ils font afin de pouvoir apporter des améliorations. Cette préoccupation pratique semble une indication de la mobilisation de connaissances pratiques sagaces. De plus, Michelle montre aussi une connaissance de la démarche [CP-SO] (ex. participation des employés dans la recherche de solutions, valorisation la démarche de réflexion et de recherche de solutions de façon continue, des orientations claires pour engager les gens dans l'action tout en laissant une marge de manœuvre qui s'inscrit à l'intérieur de certaines balises).

Somme toute, en activant ses connaissances pratiques par le biais de son schème d'action, il apparaît que Michelle parvient à donner une signification aux événements et à mener des actions lui permettant de faire progresser son équipe dans la nouvelle culture de performance.

**Tableau 6 - Connaissances pratiques mobilisées par Michelle à partir de son schème d'action**



M1	S'appuie sur ses connaissances antérieures à bâtir des équipes performantes dans des sociétés par actions (CP-SO) Reconnaît dès son arrivée en poste où des changements doivent être apportés (CP-SA)	M1	
M2	Questionne et remet en question – la question du « pourquoi » (CP-SE) Se positionne comme un membre de l'équipe ( <i>can we</i> ) (CP-SE)	M2	Reconnaît l'importance du rôle des employés dans l'identification des problèmes et de la recherche de solutions – Reconnaît indirectement leurs compétences (CP-SO) Incite à rechercher des alternatives en reliant la recherche de solutions à des avantages concrets pour les employés (ex. <i>save you time and energy</i> ) (CP-SE) Indique aux employés qu'ils sont partie prenante de la recherche de solution ( <i>can we find a way</i> ) (CP-SE)
M3	Reconnaît le besoin que les employés apprennent à se questionner et à réfléchir par eux-mêmes (CP-SO)	M3	Pose une question ouverte qui sollicite la contribution des employés (CP-SE) S'abstient consciemment de donner instantanément une réponse aux problèmes qu'on lui rapporte (CP-SE)
M4	Reconnaît qu'il y a des problèmes de performance et la nécessité de les gérer (CP-SO) Exprime le discours de l'entreprise relativement aux éléments à mettre en place dans une culture de performance (CP-SE)	M4	
M5	Répète les différents moyens mis à la disposition des employés (CP-SE)	M5	Comprend la nécessité que les employés se sentent en confiance (CP-SO) Met les employés en confiance en les invitant à venir lui faire part des attentes à éclaircir (CP-SE)
M6	Construit un message rassembleur faisant appel à l'unité, l'entraide et l'esprit d'équipe ( <i>we really need to get a handle on that</i> ) (CP-SE) Situe le problème à résoudre à un niveau près des gens : leur département (CP-SE)	M6	
M7	Expose clairement ses attentes et les objectifs à atteindre (CP-SE) Reconnaît la nécessité de donner une orientation claire pour engager les gens dans l'action tout en leur laissant une marge de manœuvre qui s'inscrit à l'intérieur de certaines balises (CP-SO)	M7	Comprend qu'elle ne peut obtenir la collaboration des gens en imposant ses choix (CP-SO) Demande aux gens de lui soumettre un plan individuel par écrit (CP-SE) Demande aux gens de choisir entre différentes options (CP-SE)
M8	Fait elle-même ce qu'elle attend des autres (CP-SE) Comprend la nécessité d'afficher une cohérence entre les paroles et les gestes (CP-SO)	M8	Se positionne comme un membre de l'équipe en étant présente et en participant à la tâche (CP-SE)
M9	Reconnaît l'importance de faire ressentir aux membres de son équipe que leur participation et leur contribution font une différence (CP-SO)	M9	Présente les résultats comme un accomplissement – donne un ton enthousiaste à son message (CP-SE)

M10		M10	Est réceptive – encourage les gens à faire part de leurs opinions/suggestions (CP-SE) Accorde de la valeur aux idées de ses employés (CP-SE) Comprend le besoin de continuer à valorise la démarche de réflexion et de recherche de solutions (CP-SO) Crée un climat d'ouverture (CP-SO)
M11	Tient son équipe informée des progrès de leur demande (CP-SE)	M11	Rappelle à son équipe que les changements mis en place font suite à leurs demandes (CP-SE) Démontre qu'elle est à l'écoute des employés
M12	Sait « quoi » dire pour rassurer, mettre en confiance (CP-SE) Reconnaît qu'il est compréhensible de se sentir angoissée, mais que ce n'est pas approprié de l'exprimer librement en toutes circonstances (CP-SO) Reconnaît un code de conduite pour les gestionnaires (CP-SO) Reproduit avec sa chef d'équipe son expérience avec son supérieur (CP-SO)	M12	Incite sa chef d'équipe à masquer son anxiété pour exercer une influence positive sur l'équipe (CP-SE)
M13	Reconnaît un code de conduite pour les gestionnaires (CP-SO)	M13	Sourit pour dissimuler ses préoccupations (CP-SE)

### 4.2.3. François

#### a) Le contexte

Dès la fin de ses études, François travaille brièvement pour le compte d'une PME avant de se joindre à la Standard Life. Ayant peu d'intérêt pour son premier poste qu'il trouve répétitif, il cherche de nouvelles opportunités d'apprendre tout en s'efforçant de donner le meilleur de lui-même pour avoir la possibilité d'accéder à des emplois qui lui semblent plus intéressants. De cette façon, de promotion en promotion, il suit une progression de carrière l'ayant mené à son poste actuel de directeur. Au moment où l'entreprise passe du statut de mutuelle au statut de compagnie cotée en Bourse, cela fait environ 8 ans qu'il travaille au sein du même secteur d'activité. Au début de cette transition, son expérience dans le domaine de la gestion est relativement récente. Travaillant sur les plans stratégiques de la démutualisation, les membres de ce service commencent à ressentir les effets du changement de culture avant même que l'entreprise devienne une société par actions. Il dit : « Il y avait des exigences, il fallait que ça sorte, il fallait que ça se fasse. Disons qu'il y a eu la mentalité où au lieu de dire on aimerait faire ça, c'était : il faut que ça se fasse. On n'a pas le choix de le faire. » Ainsi, pendant cette période, le rythme de travail commence à s'accélérer et les délais pour la réalisation des mandats sont réduits considérablement.

Comme plusieurs autres gestionnaires de la compagnie, il doit composer avec le gel d'embauche et la réduction des dépenses. Cela veut dire notamment, pour la dizaine de professionnels de son unité, être en mesure de produire un rendement supérieur répondant à des exigences élevées dans un environnement plus ambigu. C'est donc dans ce contexte que François tente d'amener les membres de son équipe vers la nouvelle culture de performance.

#### b) Le schème d'action : s'informer et négocier

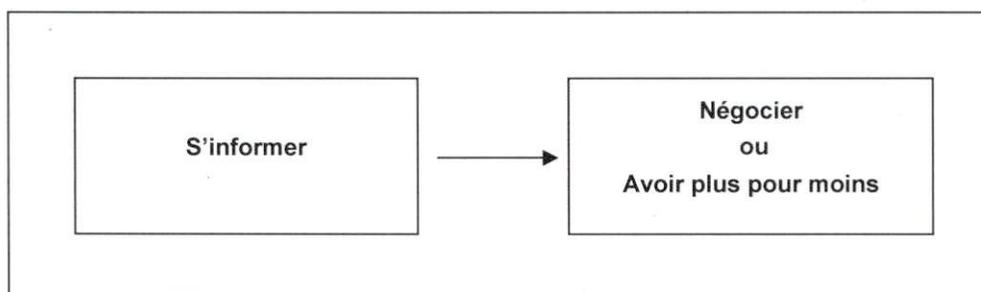
Évidemment, pour créer du sens de ce nouvel environnement, François s'engage dans diverses activités. Toutefois, les activités visant à « **s'informer** » et à « **négocier** » se présentent comme deux composantes déterminantes constituant le schème d'action à partir duquel il mobilise ses connaissances pratiques pour aborder ce changement. Ces deux éléments, **s'informer** et **négocier**, semblent d'ailleurs profondément ancrés dans sa façon de penser et d'agir. En effet, l'extrait suivant démontre bien que ces

deux activités sont au centre de la manière dont François règle les problèmes depuis fort longtemps :

Vers l'âge de 10-11-12 ans, ma mère me donnait un budget annuel pour mon chocolat de Pâques. Une année, ça pouvait être 11 \$, l'autre année 12 \$ puis 13 \$. [...] **j'allais faire une analyse** de la salle où il y avait tous les chocolats et **je prenais le pamphlet** qui détaillait les grammes correspondant au chocolat. [...] **J'essayais d'avoir le plus de grammes pour le dollar.** [...] Ce comportement-là **d'avoir le plus pour le moins** a toujours été en moi. [...] Pis même aujourd'hui, j'ai quand même une paye raisonnable, et **je vais tout le temps négocié**. Que ce soit une coupe de cheveux ou autre, souvent c'est en *joke*, mais **j'essaie toujours de négocié** n'importe quoi.

Se documenter, rechercher l'information dans les écrits et chercher à « avoir plus pour moins » est au centre de sa manière de créer du sens des situations difficiles et ambiguës. Dans la figure suivante, nous reproduisons graphiquement son schème d'action.

Figure 5 - Schème d'action de François « Le pamphlet »



Ce schème d'action ressort d'ailleurs avec une certaine constance dans le récit de François. À plusieurs occasions, il permet à François de rendre les situations compréhensibles et de guider ses actions. C'est ainsi que dans le nouveau contexte de travail, François rencontre, « un à un », ses employés sur une base fréquente [CP-SO].

J'avais souvent des évaluations qu'on appelle des *one on one*. On avait **un plan annuel de performance qu'on regardait** une fois par mois, par deux mois pour dire : « **Comment ça va? Comment tu te sens? Comment ç'a été avec ce projet-là?** » J'ai jamais blâmé les gens pour leur dire ça mal été dans ce projet-là. Je prenais une approche où : « on a eu certaines faiblesses dans ce projet. Qu'est-ce qu'on peut faire pour l'améliorer? » Tu sais essayer de travailler dans le futur parce que c'est passé, c'est fini. « **À l'avenir, est-ce qu'on peut mieux structurer le projet, mieux le partir...** » // Je pense que les *one on one* ont amené une certaine complicité entre moi et les employés. [...] [Contrairement aux rencontres d'équipe, dans les *one on one*] on dirait que les gens sont plus à l'aise de parler de leurs défis ou sont moins gênés de dire j'ai un problème avec telle affaire [...] (F1)

Par le biais de ces rencontres individuelles, François **s'informe** en se reportant au plan annuel de performance [CP-SO] et en posant des questions ouvertes à ses employés

[CP-SE]. Ces conversations individuelles constituent également un lieu d'échange [CP-SO] utilisé par François pour **négoçier** une forme d'entente avec ses employés. Non seulement par la formulation de ses questions et de ses interventions il se montre à l'écoute de ses employés et aux défis qu'ils rencontrent [CP-SE], mais il crée aussi un climat propice à l'ouverture, à la collaboration [CP-SO].

Il sollicite aussi la contribution de ses employés [CP-SE] et reconnaît l'importance de ne pas imposer sa façon de faire [CP-SO].

Mais j'essaie aussi de les garder toujours impliqués. // J'ai envoyé un courriel et je leur ai dit « pensé à ça cette semaine ». Encore là, j'avais quelque chose en tête, mais je voulais voir ce que les gens avaient aussi. Je ne voulais pas imposer ma façon de faire. Puis à ma grande surprise, j'ai quelqu'un qui est arrivé avec un plan précis pour la rencontre. [...] Donc, les gens avaient fait quelque chose, sans que je leur demande précisément. J'ai seulement lancé l'idée de dire qu'il faut faire quelque chose, car vous savez les défis qu'on a eus par le passé... (F2)

Cet extrait montre que François sait « quoi » dire et « comment » le dire pour amener les gens à participer [CP-SE]. Premièrement, il lance l'idée à tous qu'il y a un défi à relever. Ensuite, il demande aux employés d'y réfléchir. Enfin, il s'abstient de donner sa propre solution ou d'imposer sa façon de faire.

Pendant cette période, l'un de ces mandats consiste à développer un outil permettant un raffinement des résultats dans les rapports. Pour ce faire, François doit dégager deux personnes de son équipe, ce qui représente 20 % de ses ressources, et il doit les affecter entièrement au projet pendant quelques mois. Dans le contexte où il est difficile d'avoir de nouveaux employés et que les gens de son service font régulièrement une dizaine d'heures supplémentaires par semaine, comment faire passer le message au reste de l'équipe? Pour aborder la situation, d'abord il **s'informe** quant aux options possibles en regardant le plan d'équipe et par la suite, il **négoçie** une entente avec les gens sous sa supervision. Alors, il dit :

Premièrement, on a **regardé le plan d'équipe** et on a dit quelles sont les choses qu'on peut mettre sur la glace qui sont des *nice to have*. Donc, tous les *nice to have* ont plus ou moins pris le bord pour cette période-là. On a dit : « **on va faire la base de que nous avons absolument besoin d'avoir, les *nice to have* on les met de côté, car là il faut concentrer nos efforts sur l'implantation de ce système-là qui est un *nice to have*, mais un *nice to have* qui est important à avoir à moyen et à long terme** ». (F3)

Ainsi, pour « faire passer le message », François construit un discours qui fait appel au sens commun (faire la base, mettre sur la glace/de côté) [CP-SE] de façon à réorienter

les efforts de l'équipe temporairement. De plus, il mobilise une représentation verbale (*nice to have*) [CP-SE] porteuse de sens pour les gens de ce service.

Tout au long de la réalisation du projet, François donne des comptes rendus pour rassurer l'équipe [CP-SE].

C'est sûr pour le reste de l'équipe, il faut livrer le module à temps, car sinon, si ça prend plus de temps, ça va avoir un impact encore plus grand sur l'équipe. [...] Il y a eu une période où ça a été très difficile pour l'équipe. Il fallait donner des comptes rendus à l'équipe pour leur dire : « voici où on est rendu, ne vous inquiétez pas... » Il fallait leur donner la preuve aussi que le système était meilleur, que le *output* était meilleur, que la qualité de l'information était meilleure. (F4)

De cette manière, en respectant l'entente relativement à l'échéancier prévu [CP-SO] et en démontrant les avantages du système amélioré [CP-SE], il est en mesure de consolider sa légitimité et sa crédibilité auprès de son équipe.

François reconnaît aussi la nécessité, après une période de travail intense, de diminuer la pression sur les employés pour ne pas les épuiser complètement [CP-SO]. Il dit :

Je pense qu'après un projet comme ça, il faut jusqu'à un certain point donner un *break* à l'équipe. Leur dire : « OK, maintenant on va faire les choses qu'on a à faire plus les *nice to have* ». [...] On a une *gang* de professionnels qui sont prêts à prendre des défis, mais après un certain temps, il y en a des fois qui « oui, je veux des défis, mais oui, je suis fatigué ». (F5)

De plus, en réintroduisant les projets (*nice to have*), il comprend et se montre sensible à ce qui apporte de la satisfaction dans le travail de ses employés [CP-SO].

L'habileté de François à garder ses troupes motivées dans des moments difficiles réside aussi, en partie, dans l'attitude positive qu'il démontre [CP-SE], quitte à faire semblant parfois [CP-SE].

À un certain point, on réalise qu'on ne peut plus dire ça [je suis fatigué]. Alors, on fait semblant que tout va bien. Tout le temps le positif parce que si les employés viennent nous voir et qu'on est démoralisé, démotivé, qu'est-ce que tu penses qui va arriver aux autres aussi? (F6)

Dans ce commentaire, François montre qu'il est conscient de l'influence que peut avoir son attitude sur son équipe [CP-SO]. Aussi, il reconnaît implicitement un code de conduite différent pour les gestionnaires et les employés [CP-SO]. Ainsi, il adopte le code de conduite qui paraît admissible pour la communauté de gestionnaires à laquelle il appartient.

Il comprend aussi le besoin d'aider ses employés à naviguer dans un environnement ambigu [CP-SO]. Entre autres, à différentes occasions, il puise dans ses lectures sur divers sujets (**s'informe**) pour fournir des outils pertinents facilitant le travail des membres de son équipe. En plus, il s'appuie sur ses habiletés de **négoiation** [CP-SE] pour s'assurer que les mandats se réalisent dans les meilleurs délais possible.

J'essaie de leur donner des outils. [...] J'ai un employé qui doit produire un document sur [tel sujet]. Je me souvenais que **j'avais lu quelque chose** en lien dans mes revues [professionnelles]. Je lui ai fait une copie et lui ai remis sur son bureau. Moi je voulais ça dans environ 3 semaines le *draft* et c'est lui qui me dit : « quand est-ce que tu veux ça? » et **je lui renvoie la question et lui demande : « quand est-ce que tu peux me donner ça? »** Il me dit : « **dans 2 semaines** ». **Je ne lui ai pas dit que j'avais 3 semaines en tête [rit]. J'ai dit : « c'est parfait, si tu es capable de me donner ça dans 2 semaines, c'est parfait ».** (F7)

Ainsi, en retournant la question à son interlocuteur [CP-SE], il l'amène à dévoiler son échéancier [CP-SE] et à prendre un engagement avant même qu'il ne révèle ce qu'il a prévu. Comme la proposition est plus avantageuse que ce qu'il a anticipé, il accepte sans faire part de ses intentions de départ [CP-SE]. François réussit donc à « **obtenir plus pour moins** ».

En plus de faire preuve de transparence et d'intégrité [CP-SE] dans ses relations avec ses employés, François **négoie** avec eux des ententes basées sur la réciprocité [CP-SO].

Moi j'ai dit à cet employé : « **il faut que tu continues à produire, à faire un bon travail, car qui est-ce qui va te donner des références si tu vas à une autre job à l'interne? Bien c'est moi qui va te la donner** ». S'il commence à valser, ça peut jouer contre lui et je lui ai dit très clairement : « **continue au même rythme et on va faire quelque chose**, mais à court terme c'est clair que ça ne sera pas à l'interne ». Donc, j'essaie d'être transparent et de leur dire la vérité. (F8)

Ce passage montre que le gestionnaire utilise les ententes verbales [CP-SE] pour exercer une influence, maintenir une certaine pression, afin d'obtenir le comportement souhaité de la part de l'employé.

François comprend aussi l'importance de **s'informer** par divers moyens pour améliorer le fonctionnement de son service sur différents aspects [CP-SO]. Ainsi, il dit :

L'ancien nouvel employé qu'on avait eu au mois de mars [...] c'était un consultant principal qui n'était pas sous moi. **Je suis allé le voir et je lui ai demandé : « quelle a été la faiblesse de la première semaine lorsque nous t'avons embauché? »** Il a dit : « je suis entré ici et vous étiez apparemment dans un super *rush*, je ne savais pas trop quoi faire la première semaine, je n'ai pas été encadré la première semaine ». Entre-temps, **j'ai lu beaucoup d'articles** qui disaient que la première semaine d'un employé dans une nouvelle entreprise avait une

corrélation directe avec le nombre d'années qui va passer dans cette entreprise-là. Alors, quand j'ai eu deux employés qui sont entrés sous ma supervision, j'ai mis toutes les mesures en place pour que leur première semaine en poste soit très agréable (« bureau extrêmement propre », ordinateur et logiciel fonctionnel, montage d'un cartable décrivant mission de l'entreprise, plan d'équipe, liste des personnes à contacter et des sujets à discuter, rencontre avec les membres de l'équipe, description de tâches, formulaire d'évaluation, diverses lectures, etc.). (F9)

Cet extrait démontre que François sait précisément vers « qui » [CP-SO] se diriger et sait « quoi » [CP-SE] demander pour rechercher l'information. Ainsi, en étant à l'écoute [CP-SE] des commentaires du consultant récemment embauché, il parvient à améliorer l'accueil des nouveaux employés pour son service. Il ajoute :

Et puis ces employés sont venus me voir quelques semaines plus tard et ils m'ont dit qu'ils n'avaient jamais vu ça, qu'ils trouvaient ça vraiment bien et qu'ils savaient où ils s'en allaient. [...] Puis moi je me suis dit, puisque ces personnes vont travailler pour moi, **moins je vais en avoir à faire**. Donc, **le plus que tu investis dans ces personnes-là au début, le plus qu'ils vont m'aider à atteindre mes objectifs** auprès de mes supérieurs à moi. (F10)

On retrouve dans le commentaire de François l'idée « **d'avoir plus pour moins** ». Il est conscient que pour parvenir à atteindre ses objectifs [CP-SO], il doit rapidement amener les nouveaux employés à être fonctionnels et productifs. Ainsi, **plus** il investit dans ses employés au début [pour les amener à être « performants » le plus rapidement possible], **plus** ils vont l'aider à atteindre ses objectifs et par la suite, **moins** il aura à en faire.

### c) Les connaissances pratiques

En résumé, l'habileté de François à créer du sens de ce nouvel environnement et à amener les gens sous sa supervision vers la nouvelle culture de performance repose en grande partie sur deux activités clés : « s'informer » et « négocier ». Ces activités constituent les éléments centraux de son schème d'action à partir desquels il active ses connaissances pratiques. Le tableau 7 présente une synthèse des connaissances pratiques sémantiques [CP-SE] et socioculturelles [CP-SO] mobilisées par François à partir de son schème d'action<sup>35</sup>.

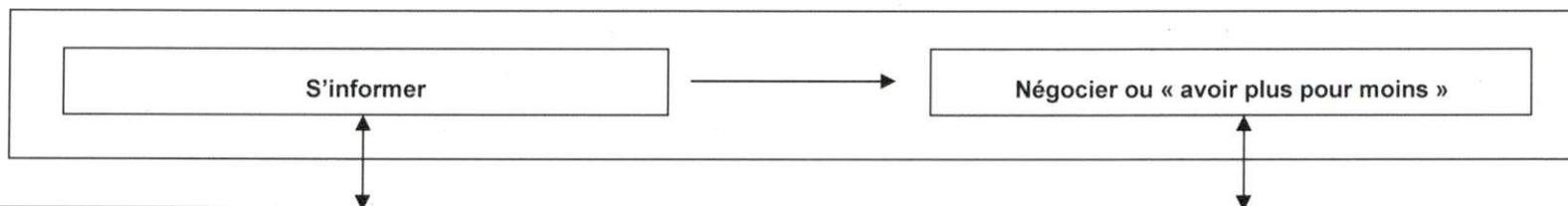
Comme nous l'avons vu dans les extraits de la section précédente, que ce soit pour s'informer ou pour négocier, il sait « quoi » dire [CP-SE], par exemple, en posant des

<sup>35</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe G, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

questions ouvertes, en donnant des preuves. Il connaît les mots à utiliser en fonction du but poursuivi. Notamment, lorsqu'il s'informe dans les rencontres individuelles, il a recours à un langage qui incite, entre autres, à l'ouverture (ex. comment ça va?, comment tu te sens?). Dans les négociations, il mobilise des représentations verbales (ex. *nice to have*, meilleurs résultats, meilleur système) qui mettent l'accent, par exemple, sur l'aspect positif de l'entente. Ainsi, par le choix des mots utilisés et la formulation de ses phrases, il démontre sa connaissance du « comment » positionner son message. Cette connaissance du « comment » porte également sur le processus discursif permettant, entre autres, de mener une négociation (ex. retourne la question à son interlocuteur, ne dévoile pas ses intentions). De plus, sa façon de s'exprimer à travers le langage (ex. manière positive, évite de blâmer, dit la vérité) lui permet de démontrer les émotions et les attitudes appropriées en fonction de l'effet recherché.

François puise également dans sa connaissance des gens, des lieux, des moyens et des règles pour s'informer et négocier [CP-SO]. Il sait vers « qui » se diriger pour obtenir l'information pertinente à ses préoccupations pratiques. Entre autres, il consulte un employé récemment embauché pour connaître les améliorations à apporter dans son unité concernant la structure d'accueil des nouveaux employés. Il sait aussi vers quels moyens se retourner pour s'informer et négocier (ex. articles, plan d'équipe, plan de performance). L'utilisation de ces outils lui permet aussi bien de favoriser les conversations pour obtenir davantage d'information que pour établir une base commune et concrète autour de laquelle il peut échanger avec ses interlocuteurs pour négocier. Il sait aussi que les rencontres individuelles sont à la fois un lieu et moyen de développer des relations de confiance propices à l'obtention d'information et à la collaboration. Il se fonde également sur ses connaissances culturelles des règles de coopération et de réciprocité pour conclure des ententes. Donc, les connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles sur lesquelles François s'appuie sont étroitement liées à sa capacité de s'informer et négocier.

**Tableau 7 - Connaissances pratiques mobilisées par François à partir de son schéma d'action**



F1	Reconnaît que les rencontres « un à un » sont plus propices pour amener les gens à s'ouvrir (CP-SO) Pose des questions ouvertes – Sollicite la contribution des employés (CP-SE) Formule ses questions de manière positive (évite de blâmer) (CP-SE) Se montre à l'écoute de leurs besoins (CP-SE) Regarde le plan annuel de performance et l'utilise pour échanger (CP-SE)	F1	Développe une complicité avec les employés par le biais des rencontres individuelles (CP-SO) Crée un climat d'ouverture, de collaboration (CP-SO) Formule ses interventions de manière positive et orientées vers la recherche de solutions – sollicite la contribution des employés (CP-SE) Utilise le plan annuel de performance pour négocier une entente (CP-SO)
F3	Regarde (analyse) le plan d'équipe en fonction de critères précis ( <i>nice to have</i> / besoin de base) (CP-SE)	F3	Utilise le plan d'équipe pour négocier une entente (CP-SO) Construit un discours qui fait appel au sens commun (faire la base, mettre sur la glace/de côté) (CP-SE) Utilise une expression évocatrice ( <i>nice to have</i> ) (CP-SE)
F4		F4	Reconnaît le besoin de garder l'équipe informée (CP-SO) Comprend l'importance de respecter son engagement relativement à l'échéancier prévu (CP-SO) Rassure l'équipe en donnant des comptes rendus (CP-SE) Tente de convaincre en donnant des preuves (meilleur système, meilleur <i>output</i> , meilleure qualité de l'information) (CP-SE)
F7	Comprend le besoin d'aider ses employés à naviguer dans un environnement ambigu (CP-SO) Se souvient d'avoir lu article (outil) pertinent en lien avec le mandat à réaliser et remet une copie à l'employé pour faciliter son travail (CP-SO)	F7	Sait comment négocier une marge de manœuvre : (CP-SE) 1) Répond à son interlocuteur en lui renvoyant la question 2) Tente d'amener son interlocuteur à se dévoiler, à prendre un engagement avant de révéler son propre plan 3) Dans le cas d'une offre plus avantageuse que ce qu'il avait en tête, il accepte l'offre sans dévoiler ses intentions du départ
F8		F8	Se fonde sur le principe de réciprocité pour traiter avec son employé (CP-SO) Utilise les ententes verbales pour exercer une certaine pression (CP-SE) Est transparent (CP-SE) Dit la vérité (CP-SE)
F9	Reconnaît l'importance de rechercher de l'information par divers moyens (gens, lecture, etc.) (CP-SO) Sait « quoi » demander - Pose des questions sur les faiblesses pour connaître les améliorations à apporter (CP-SE) Sait vers « qui » se diriger pour s'informer (CP-SO)	F9	
F10		F10	Conscient que pour atteindre ses objectifs auprès de ses supérieurs, il doit investir auprès de ses employés dès leur début en emploi, donc « plus il investit dans ses employés au début, plus ils vont l'aider à atteindre ses objectifs et moins il aura à en faire » (CP-SO)

#### 4.2.4. Karen

##### a) Le contexte

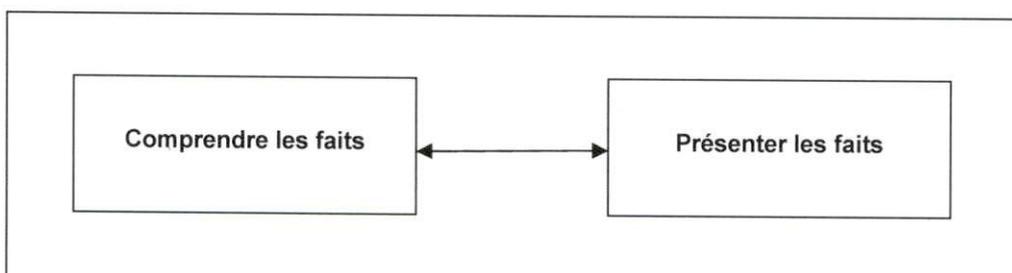
Avant de se joindre à la Standard Life, Karen a fait ses classes dans des firmes comptables de diverses tailles. Au moment de l'annonce du plan de la démutualisation, elle compte déjà quelques années au sein de l'entreprise dont environ 6 ans à son poste actuel de directrice. Comme la plupart des autres secteurs de la compagnie, elle doit composer avec le gel d'embauche et la réduction des coûts. En plus, consécutivement à la démutualisation, les demandes de rapports financiers ont augmenté tandis que la période pour les produire a été réduite de manière notable. Étant donné que la compagnie est maintenant cotée en Bourse, l'information financière doit être publiée tous les trimestres.

Ce changement a des impacts directs sur sa petite équipe composée d'une dizaine de spécialistes en comptabilité. Ils travaillent, entre autres, à fournir une panoplie d'informations financières à divers secteurs de l'entreprise. L'un des défis de Karen consiste à accélérer la production des données des rapports financiers. Cela signifie, entre autres, une réorganisation du travail de même qu'une coordination avec d'autres services pour la mise en place de nouvelles procédures.

##### b) Le schème d'action : comprendre et présenter les faits

En toile de fond du récit de Karen, il se dégage deux thèmes : « **comprendre les faits** » et « **présenter les faits** ». Ces activités, répétées à maintes occasions, apparaissent au centre de la façon de penser et d'agir de la gestionnaire pour créer du sens du nouveau contexte de travail. Il semble que ces deux activités forment les principales composantes de son schème d'action. La figure ci-après illustre ce schème d'action.

Figure 6 - Schème d'action de Karen « Faire une liste »



C'est ainsi qu'après avoir pris connaissance des délais communiqués par l'équipe en amont du processus de production des rapports, Karen cherche des moyens de réduire le temps requis pour produire les données à fournir. D'abord, elle procède à une analyse en profondeur des données essentielles à détenir et elle dresse une liste détaillée [CP-SE] des informations requises en posant des questions précises [CP-SE] (**comprendre les faits**).

Pour nos *deadlines*, **on regardait qu'est-ce que ça nous prend**. [...] on travaillait d'abord à regarder dans les grandes lignes et ensuite de plus en plus en détail qu'est-ce que ça veut dire. Il a fallu aller vraiment à chaque écriture comptable [...] **on a fait une liste. Quelle journée est-ce que ça rentre? Est-ce qu'on peut le faire plus tôt? Et qu'est-ce que ça prend? Donc, on est allé jusque-là dans les détails pour voir ce qu'on fait et ce qui nous empêche de le faire plus vite.**  
(K1)

Dans un contexte de travail interdépartemental, cette liste est ensuite utilisée auprès des équipes en amont et en aval du processus, entre autres, pour démontrer les contraintes, discuter des problèmes puis des solutions à envisager pour accélérer la production des rapports (**présenter les faits**). Aussi, à l'aide de cette liste, Karen négocie les délais à respecter auprès de certains services ou encore elle remet en question leur demande en leur disant précisément ce qui est réalisable ou non (**présenter les faits**) [CP-SE].

Elle reconnaît l'importance de répéter son message de manière périodique (à tous les trimestres) pour sensibiliser les chefs d'équipe à une nouvelle réalité [CP-SO]. Elle sait notamment « quoi » leur dire pour les conscientiser [CP-SE] : d'abord, elle explique les procédures et leurs raisons, puis elle expose les impacts de ne pas les respecter (**présente les faits**). En fait, Karen **comprend (les faits)** les répercussions de publier des données erronées [CP-SO] maintenant que la compagnie est cotée en Bourse.

Il fallait aussi sensibiliser les gens [...] et des rencontres À-TOUS-LES-QUARTS [...] « Si vous avez un ajustement à faire après les deux jours [de délai accordé suivant la production des rapports], il faut me le dire, car on communique, **on a une procédure à suivre pour valider si oui ou non on va faire [l'ajustement], car il faut des approbations spéciales. Si on change l'information après les deux jours, les gens [des autres services] ont commencé à sortir les informations. Donc, il faut être sûr que les impacts sont identifiés** » (K2)

Selon elle, il est important de questionner et se remettre en question [CP-SO]. Près de deux ans après avoir instauré les nouvelles procédures, elle continue de faire des suivis et à questionner [CP-SE] (**comprendre les faits**).

... **je fais encore le suivi** des écritures après les deux jours. **Qu'est-ce qui s'est passé? Pourquoi? Qu'est-ce qu'on doit faire pour que cela n'arrive pas la**

**prochaine fois? Est-ce que c'est quelque chose qu'on peut prévenir? Est-ce que c'est un hasard?...** On est toujours en processus d'amélioration continue. Il faut toujours se questionner. (K3)

Aussi, face au scepticisme de certains employés concernant la faisabilité de produire les données plus rapidement, Karen regarde avec eux les rapports des périodes antérieures [CP-SO] (**comprendre les faits**). Notamment, en s'appuyant sur ces anciens rapports, elle attire l'attention d'un employé sur le fait qu'à plusieurs reprises, il a été en mesure d'envoyer les données dans un laps de temps correspondant au nouveau délai fixé [CP-SE] (**présenter les faits**).

On a commencé à **regarder ce qui se faisait dans le passé** et « **regarde, tu l'as déjà envoyé 7 mois sur 12 la journée 2**. Puis des fois [on n'a pas rencontré les délais parce que] ce n'était pas la priorité. Comme ça, on l'envoie la journée 4, mais c'est parce qu'on fait toutes ces autres affaires jour 1 et jour 2... parce que ce n'est pas pressant, on avait 5 jours pour le faire. Alors si on mettait ça... » Alors, c'est de prioriser en faisant une réorganisation du travail et de dire : « Regarde, tout ce qui prend une écriture, c'est la priorité numéro un ». (K4)

De plus, elle relie les nouvelles priorités directement à des éléments concrets du travail de ses employés (écritures comptables) [CP-SE].

Par ailleurs, Karen comprend comment son unité de travail peut influencer la performance de l'entreprise [CP-SO]. C'est en utilisant un langage technique commun de la comptabilité [CP-SE] qu'elle donne du sens aux actions à entreprendre par son service (**présente les faits**).

Nous, les ventes, on n'a pas énormément d'impact [sur les ventes]. On peut influencer... on est un centre de coût. Donc, on améliore nos processus, on améliore nos coûts. **Donc là, on fait une contribution to the bottom line, to the profit parce qu'on ne peut augmenter les ventes, mais diminuer les coûts, ça augmente les revenus nets**. Donc, c'est ça qu'on a regardé avec les gens [de mon équipe]. (K5)

Alors, conjointement avec les collègues de son service, Karen fait le suivi des coûts [CP-SE] associés à l'administration des produits (**comprendre les faits**). De cette façon, elle est en mesure de fournir aux autres secteurs des réponses précises appuyées par des chiffres [CP-SE] (**présenter les faits**).

**Nous on track nos coûts**. [...] si on a une question de l'équipe de vente, de marketing [relativement au développement d'un produit], on **a des données pour répondre, « mais ça va coûter X. Si vous voulez tel type de [produit], cette partie-là c'est plus coûteux. On a un processus d'extra »**. On peut appuyer nos chiffres. [...] Donc, si on peut donner un bon estimé de comment ça va coûter un nouveau produit, ça aide la compagnie à évaluer les bénéfices potentiels, les coûts-bénéfices d'accepter un nouveau client. (K6)

En procurant des données fiables liées aux coûts de gestion des produits, cela permet au service de Karen de renforcer sa crédibilité pour influencer les décisions de certains

secteurs concernant, par exemple, les coûts-bénéfices d'accepter un nouveau client. Par le fait même, Karen et ses collègues ont commencé à positionner leur unité comme un service expert-conseil auprès de différents secteurs de l'entreprise [CP-SO].

Karen est consciente toutefois que pour apporter une contribution aux processus et aux décisions des autres secteurs, elle doit demeurer au fait de leurs plans d'action et suivre l'évolution de la performance au-delà de son service [CP-SO] (**comprendre les faits**).

... on veut prévenir... quand [la culture de performance] commence à avoir des impacts sur la ligne d'affaires qu'est-ce que ça va faire sur nous? [...] On doit rester au courant de ce qui est planifié, car c'est [les divisions des solutions individuelles et collectives] qui doivent vendre. Donc, **on a besoin de comprendre [leur plan d'affaires]** [...] et aussi de déterminer comment on peut rencontrer les défis futurs. (K7)

Donc, elle reconnaît l'importance d'adopter une vision qui dépasse les frontières de son service, car elle sait que c'est seulement en ayant une compréhension juste des projets des divers secteurs qu'elle peut prévoir les implications pour son équipe [CP-SO].

L'aptitude de Karen à apporter des adaptations régulièrement à son service, et ce, sans trop bouleverser son personnel, réside, en partie, dans le fait qu'elle est toujours à la recherche d'information (**comprendre les faits**) [CP-SO]. Entre autres, en sollicitant une présence aux réunions des lignes d'affaires et en rencontrant les autres équipes, cela lui permet de comprendre les défis à venir pour son équipe et de s'y préparer [CP-SO]. De ce fait, elle est consciente qu'en prenant part activement aux discussions, elle évite d'avoir simplement à subir le changement [CP-SO].

Une des affaires qu'on a tous ici c'est qu'on est très **proactif à demander de l'information**. On ne veut pas subir. On veut gérer. [...] On veut être dans les réunions, on rencontre les autres équipes, **on veut savoir ce qui s'en vient** pour être en mesure de planifier. (K8)

De la même façon, Karen reconnaît la nécessité de **comprendre (les faits)** les nouvelles orientations de l'entreprise en cherchant à déterminer leurs liens avec son secteur d'activité [CP-SO]. Alors, elle relate :

Par exemple, la compagnie a un objectif très général : on veut faire la globalisation. [...] **Mais qu'est-ce que ça veut dire [pour mon équipe]?** On veut utiliser nos systèmes de façon plus globale. [...] Donc ça, c'est le haut niveau. Mais nous, **qu'est-ce qu'on voit qui se fait dans notre secteur? Qu'est-ce qu'on voit qui s'en vient?** Nous on travaille déjà avec la [maison mère]. On a des [produits] gérés par le UK ce qui vient tout de suite dire qu'on va avoir plus de [produits] internationaux [...]. Pour nous, c'est un grand défi parce que ça ajoute de la complexité au processus...il faut faire le lien. (K9)

Il est ainsi important d'établir la signification de l'objectif de globalisation et les impacts pour son service à partir de questionnements qui trouvent réponse dans ses connaissances approfondies liées à son secteur d'activité [CP-SO]. D'abord, pour sa propre compréhension, elle cherche à établir un lien entre sa connaissance des projets ayant cours dans le groupe écossais et l'objectif de globalisation (**comprendre les faits**) [CP-SO]. Par la suite, elle parvient à donner du sens aux nouvelles orientations de l'entreprise en liant la notion de globalisation à des exemples concrets tirés de l'environnement de travail de ses employés (**présenter les faits**) [CP-SE].

Comme ici [on] partage déjà un système avec le UK. C'est un exemple d'un système qu'on a implanté au Canada et avec le UK. Ils voient que c'est faisable et [...] je peux donner des exemples concrets à mon équipe de ce que ça veut dire [la globalisation], « C'est déjà un système qu'on partage et on veut en faire d'autres comme ça ». [...] « Regarde, ici on a 5 projets qui sont tous liés avec le UK ». (K10)

### c) Les connaissances pratiques

En somme, pour créer du sens de la nouvelle culture de performance et mener des actions adaptées dans ce changement de contexte, Karen s'appuie fondamentalement sur deux activités : « comprendre les faits » et « présenter les faits ». Ces deux activités, intégrées à sa façon de réfléchir et d'agir, constituent les éléments clés de son schème d'action. Le tableau 8 présente les connaissances pratiques mobilisées par la gestionnaire à partir de son schème d'action<sup>36</sup>.

Comme nous l'avons relevé dans la section précédente, pour comprendre et présenter les faits, Karen s'appuie aussi bien sur ses connaissances pratiques sémantiques [CP-SE] que socioculturelles [CP-SO]. D'abord, pour comprendre les faits, on note que Karen procède beaucoup par questionnements (voir extraits K1, K3, K7, K8, K9). Ces questionnements se révèlent à certains moments comme des autoréflexions [CP-SO] (ex. qu'est-ce que ça [la globalisation] veut dire? Qu'est-ce qu'on voit qui se fait dans notre secteur?) Ce type de réflexion apparaît particulièrement important pour permettre à Karen d'interpréter la nouvelle situation avant d'entreprendre des actions. Mais la plupart du temps, ses questionnements semblent trouver un prolongement dans ses

<sup>36</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe H, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

interactions. La formulation précise de ses questions indique qu'elle sait « quoi » dire ou demander pour comprendre les faits [CP-SE] (ex. Quelle journée est-ce que ça rentre? Est-ce qu'on peut le faire plus tôt? Qu'est-ce que ça prend?). Naturellement, sa connaissance des questions à poser [CP-SE] peut difficilement être dissociée de sa connaissance profonde du fonctionnement de son secteur d'activité [CP-SO]. Elle sait aussi « comment » ou quels sont les moyens à prendre pour parvenir à une compréhension des faits [CP-SE] (ex. dresse une liste, consulte des rapports, rencontre les autres équipes, participe aux réunions des lignes d'affaires, reste au fait, etc.). D'ailleurs, plusieurs des outils utilisés pour comprendre les faits sont repris pour présenter les faits (ex. liste, rapports). Entre autres, en dressant une liste détaillée, Karen est en mesure de voir clairement les particularités de chacune des informations requises. Par la suite, au moyen de cette liste, elle peut facilement exposer les contraintes et donner du poids à ses arguments lorsqu'elle négocie avec les autres services [CP-SO].

Pour présenter les faits, elle utilise un langage propre à la comptabilité [CP-SE] (ex. *the bottom line*, *to the profit*, coûts, etc.). Elle mobilise également des représentations symboliques (ex. chiffres, exemples concrets, etc.) pour venir appuyer les faits ou encore pour rendre compréhensibles des notions abstraites comme la globalisation [CP-SE]. Le recours à ces représentations verbales et symboliques est aussi lié à sa compréhension de son secteur d'activité et de la connaissance de l'identité socioculturelle de ses interlocuteurs. Autrement dit, elle se fonde sur sa connaissance de la culture professionnelle des comptables [CP-SO] lorsqu'elle utilise un langage propre à la comptabilité [CP-SE]. De plus, sa façon de présenter les faits en s'appuyant sur des données fiables et de positionner son service dans un rôle d'expert-conseil indique une fine connaissance de ce qui est considéré comme important dans la nouvelle culture organisationnelle [CP-SO].

**Tableau 8 - Connaissances pratiques mobilisées par Karen à partir de son schème d'action**

Comprendre les faits		Présenter les faits	
1	Prépare une liste en examinant en détail les écritures comptables et en s'interrogeant sur les données de manière précise (CP-SE)	K1	Utilise la liste pour exposer les contraintes, discuter des problèmes, envisager des solutions, négocier avec les autres services (CP-SO)
K2	Comprend les répercussions de publier des données erronées (CP-SO)	K2	Sait quoi dire pour sensibiliser les chefs d'équipe : explique les procédures et leurs raisons, puis expose les impacts de ne pas les respecter (CP-SE) Reconnait l'importance de répéter son message périodiquement (CP-SO)
K3	Fait un suivi (des écritures après deux jours) (CP-SE) Pose des questions pour comprendre pourquoi c'est arrivé (CP-SE) Reconnait la nécessité de questionner et se remettre en question (CP-SO)	K3	
K4	Utilise des rapports des périodes antérieures pour voir à quel moment les données étaient produites (CP-SE).	K4	Utilise des rapports des périodes antérieures pour démontrer la faisabilité (CP-SO). Relie les priorités aux écritures (comptables); des éléments faisant parti de la réalité des comptables (CP-SE)
K5		K5	Se fonde sur sa connaissance de la communauté professionnelle des comptables (CP-SO) Utilise un langage technique commun à la comptabilité ( <i>the bottom line, to the profit</i> , coûts, revenus nets) (CP-SE)
K6	Fait un suivi des coûts (CP-SE)	K6	Positionne son département dans un rôle d'expert-conseil auprès des autres secteurs (CP-SO). Répond aux questions des autres départements en s'appuyant sur des chiffres fiables (CP-SE)
K7	Reconnait l'importance d'adopter une vision et une compréhension de la performance qui dépasse les frontières de son service (CP-SO) Reste au fait de ce qui se passe ailleurs dans l'organisation (CP-SO)	K7	
K8	Toujours à la recherche d'information (CP-SE) Rencontre les autres équipes (CP-SE) Veut être dans les réunions des autres secteurs (CP-SO) Comprend l'importance d'identifier les répercussions des défis à venir pour son équipe (CP-SO)	K8	
K9	Reconnait la nécessité de lier les orientations de l'entreprise à son secteur d'activité (CP-SO) Se questionne et puise ses réponses dans ses connaissances approfondies liées à son secteur d'activité (CP-SO)	K9	
K10	Fait le lien pour elle de ce que signifie la globalisation (connaît des projets dans le groupe écossais représentant la notion de globalisation) (CP-SO)	K10	Utilise des exemples concrets rattachés au travail des employés pour rendre compréhensible la notion abstraite de globalisation (CP-SE)

#### 4.2.5. Nelson

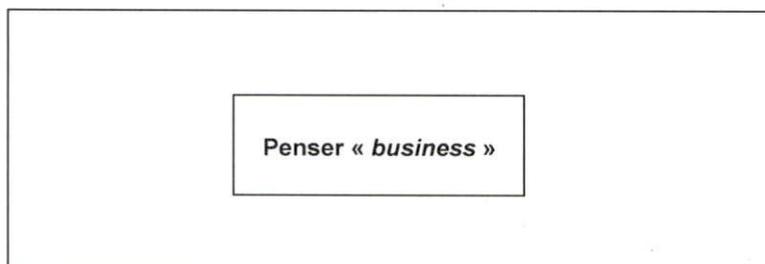
##### a) Le contexte

Au début de sa carrière comme jeune gestionnaire, Nelson suit un programme de formation de la relève lui permettant de travailler en rotation dans différents départements de l'entreprise pour laquelle il est embauché à l'époque. Il dit : « J'ai travaillé avec les gens de marketing, avec les gens de planification. J'ai rencontré tous les gens... Puis j'ai appris comment une compagnie fonctionne dans l'ensemble ». Ensuite, il évolue pendant près de 20 ans à diriger des équipes techniques pour le compte d'une société par actions du domaine des technologies de l'information avant de se joindre à la Standard Life.

Lors de la démutualisation, cela fait environ 2 ans qu'il occupe son poste actuel de directeur, mais il compte déjà quelques années au sein de son secteur d'activité. Évidemment, le changement de statut de l'entreprise entraîne aussi des répercussions sur son service. D'une part, cela signifie devoir répondre aux demandes des autres départements dans des délais beaucoup plus courts. D'autre part, cela veut aussi dire des contrôles plus serrés au niveau des dépenses, ainsi qu'en matière de sécurité et de conformité des systèmes et des données. Entre autres, il y a plus de formulaires à remplir, de demandes d'autorisation à obtenir, de rapports à produire et de vérifications internes à faire. Le principal défi de Nelson consiste à adapter ces nouvelles exigences à la réalité des opérations de son service. Pour son équipe, composée d'une dizaine de techniciens en informatique, ces exigences amènent davantage de restrictions dans leur travail. En plus, comme la plupart d'entre eux possèdent plusieurs années de service au sein de l'entreprise, l'ancienne culture est bien ancrée. C'est donc dans ce contexte que Nelson tente de créer du sens de la nouvelle culture de performance.

##### b) Le schème d'action : Penser « *business* »

Dans le récit de Nelson, il apparaît que c'est à partir de la métaphore clé « penser comme si c'était ton propre *business* » qu'il aborde le nouveau contexte organisationnel. Cette manière de penser et d'agir, **penser « *business* »**, semble d'ailleurs constituer le fil conducteur de son schème d'action. La figure ci-dessous illustre notre perception du schème d'action de Nelson.

**Figure 7 - Schème d'action de Nelson « Penser *business* »**

Ce schème d'action, qui revient à plusieurs reprises dans son discours et ses actions, semble lui être particulièrement utile pour simplifier des situations complexes et créer du sens de la nouvelle culture de performance. Ainsi, dans ce changement de contexte, l'un de ses principaux mandats est de réduire les coûts et s'assurer que son département ne devienne pas une dépense pour la compagnie. Pour ce faire, Nelson s'appuie sur la ligne de conduite qu'il dit avoir toujours adoptée comme gestionnaire. Ainsi, déclare-t-il :

Il faut que tu commences à **penser comme si c'était ton propre *business***. Qu'est-ce que tu ferais? Est-ce que tu l'aurais fait cette dépense-là? Est-ce que tu aurais fait cet investissement-là? Est-ce que tu achèterais ce produit-là? Commence à penser microéconomie. Mets tous les micros ensemble et ça va devenir des macros. (N1)

De cette façon, en faisant « comme si » son unité de travail était son propre « ***business*** », Nelson mobilise une métaphore [CP-SE] qui lui permet de ramener la prise de décision à soi [CP-SE]. Par son commentaire, il reconnaît l'existence d'un lien entre les décisions prises dans les opérations (niveau micro) et leur influence sur l'ensemble (niveau macro) [CP-SO].

C'est en s'appuyant sur cette même ligne d'action qu'il cherche à créer du sens de la nouvelle culture pour les gens de son département. Alors, il ramène la notion de performance à un niveau plus près de ses employés : leur département [CP-SE].

Mais dans ton département, assurons-nous de faire la meilleure *job* possible, de donner le meilleur service possible, assurons-nous qu'on ne fait pas d'erreurs, assurons-nous d'avoir les dernières mises à jour des logiciels. Alors, t'enlèves les possibilités de créer des problèmes pour les autres départements qui vont chercher du ***business*** à chaque jour. (N2)

De cette manière, il rattache la notion de performance à des aspects concrets du travail de ses employés et à l'impact qu'ils ont sur le travail des autres départements, créant ainsi un discours mobilisateur pour ses troupes [CP-SE]. De ce fait, il reconnaît

l'interconnexion des actions de son équipe avec les autres départements chargés de développer le « **business** » [CP-SO].

En même temps qu'il tente d'aligner son département aux nouvelles exigences de performance, l'un des défis rencontrés par Nelson est d'amener ses employés à comprendre et à accepter les divers changements résultant de la démutualisation. Ainsi, conjointement aux communications faites par l'entreprise pour expliquer la démarche et les raisons de la démutualisation, il dit à ses employés :

« Regarde là, on n'est pas les seuls. Combien de **compagnies mutuelles qu'il y a à Montréal**? Peut-être rien. Alors, c'est la vie, il faut que tu t'habitues, il y a des affaires qui vont changer. » (N3)

De manière à mettre en relief et à simplifier une réalité avec laquelle ils doivent dorénavant composer, Nelson fait référence au marché concurrentiel local [CP-SO] dans lequel s'inscrit l'entreprise (**penser « business »**). Ainsi, il fait ressortir les contrastes reliés à la présence/absence de compagnies démutualisées, mais en les situant directement sur le territoire de travail touchant les employés [CP-SE].

De plus, Nelson reconnaît que toutes les nouvelles procédures relativement aux dépenses et aux mesures de sécurité sont contraignantes pour ses techniciens habitués à régler rapidement les problèmes du bout de leur clavier [CP-SO]. Pour donner du sens à ces nouvelles exigences, entre autres, il a recours à l'ironie [CP-SE].

Tu dis : « Hey les gars, **je suis le plus gros actionnaire** de Standard Life et je veux m'assurer que je ne **dépense pas de l'argent**. Je veux m'assurer qu'on ne fait pas d'erreurs [rires], je viens juste **d'acheter la compagnie**. Alors, assurez-vous **qu'on va faire des profits**. » C'est une *joke*, mais ils comprennent que oui il faut qu'on fasse ça [suivre les règles, compléter formulaires d'autorisation, faire attention aux dépenses, etc.]. (N4)

Cette mise en contexte humoristique d'un actionnaire et de ses intérêts [CP-SE] (**penser « business »**) permet à Nelson à la fois de créer une ambiance détendue et d'exercer une pression subtile pour faire passer son message [CP-SO].

La capacité de Nelson à faciliter la transition de son équipe vers les nouvelles exigences en matière de sécurité et conformité est aussi ancrée dans le fait qu'il centralise les tâches complexes y étant associées vers la bonne personne pour le faire [CP-SO]. Ainsi, il dit :

Je n'essaie pas d'imposer des affaires que les gens ont de la misère à faire. Ils ne seront jamais capables de le faire et ça ne sera jamais correct. // J'ai pris une personne et j'ai dit : « toi t'es bonne pour ça. » [...] Elle est bonne dans ça. Elle a toujours fait ça. Elle sait comment répondre et quoi montrer et ne pas montrer. Elle sait jouer le jeu du vérificateur, ce n'est pas un jeu, mais elle sait comment suivre

les règles du vérificateur. [...] c'est elle qui nous guide, qui simplifie la façon de faire. (N5)

Non seulement Nelson sait vers « qui » se retourner [CP-SO] pour confier une tâche particulière, mais il reconnaît aussi l'importance de saisir les règles implicites en jeu pour traiter avec les vérificateurs [CP-SO].

Même s'il comprend la nécessité que ses gens respectent les nouvelles mesures de sécurité et de conformité [CP-SO], cela n'empêche pas Nelson de questionner la hiérarchie et de remettre en question ses règles [CP-SE].

J'essaie aussi quand les règles arrivent de challenger les personnes qui mettent la règle. C'est sûr, ils vont toujours te demander [fait le signe d'une grosse pile]. « OK. Si tu me demandes ça, **ça va coûter plus cher pour la compagnie de faire ça**. Est-ce que c'est sûr qu'on veut ça? Peut-être que ça, c'est assez. » [...] Je leur dis : « OK là minute. Pourquoi tu me demandes de faire ça? Ça, ça va nous causer toutes sortes de problèmes, mais si je fais ça, ça devrait être assez, **on ne met pas la compagnie à risque**. » [...] Une fois que tous les deux on est d'accord, je dis à mes gens : « on n'a pas le choix on va faire ça ». [...] C'est d'avoir l'esprit ouvert et de dire comment je peux arriver à un milieu où ça ne nous cause pas beaucoup plus de travail comme ça. C'est sûr qu'il y a quand même une charge de travail qui s'ajoute, mais c'est savoir comment la minimiser sans t'exposer à des risques. (N6)

Cet extrait montre bien qu'une certaine résistance à une forme de bureaucratisation [CP-SE] permet à Nelson de conserver une flexibilité pour faciliter le fonctionnement de son unité de travail. Ainsi, par son habileté à négocier, il parvient à proposer un accommodement faisant du sens pour chacune des parties en axant son message autour des enjeux reliés aux coûts et aux risques pour l'entreprise (**penser « business »**) [CP-SE]. De plus, en respectant l'accord convenu [CP-SO], il démontre aux vérificateurs sa volonté à coopérer [CP-SE], consolidant ainsi sa crédibilité.

Par ailleurs, la légitimité de Nelson semble être le résultat d'une relation de proximité qu'il entretient avec ses gens et d'un style de gestion basé sur des échanges réciproques [CP-SO], comme le démontrent les exemples ci-après :

Moi ma façon de travailler, c'est plus je t'en donne, tu m'en donnes. Quand arrive 5 heures, tu peux pas dire je m'en vais, je m'en vais. **Si le système marche pas, tu quittes quand ça va fonctionner**. L'autre jour, quelqu'un a travaillé 24 heures sur le système. Mais je sais que le gars était fatigué. Je lui ai dit « Veux-tu prendre un taxi pour t'en retourner chez toi? Es-tu correct? » Dans la nuit, à toutes les deux heures, il m'appelait pour me dire comment ça allait. Je m'implique aussi. Comme souvent, chaque fin de semaine il y a quelqu'un qui travaille, car on met les systèmes à jour. Pis chaque fin de semaine, je dis : « envoie-moi un *email* ou appelle-moi. **Je veux savoir comment ç'a été** ». Je vais regarder mes *emails* de chez moi 10 fois par jour les fins de semaine ou quand je vois que je n'ai pas eu d'*emails*, ça fait 2-3 heures, alors j'appelle. (N7)

Bien qu'il reconnaisse l'impératif que le système informatique puisse être fonctionnel en tout temps pour les opérations des autres secteurs (**penser « business »**), il comprend aussi l'importance que ses employés se sentent appuyer lorsqu'ils ont des problèmes à résoudre [CP-SO]. Alors, il n'hésite pas à se rendre disponible à l'extérieur de ses heures habituelles de travail [CP-SE] pour être tenu au courant de ce qui se passe, ce qui témoigne aussi de son intérêt à son propre « **business** ». En plus, par l'attention portée à l'état physique de son employé, il démontre un souci du bien-être des membres de son équipe [CP-SE].

Si Nelson ne se gêne pas pour donner l'heure juste [CP-SE] à ses employés quand ils font des erreurs, en revanche, il prend le blâme [CP-SE] pour eux lorsque des personnes extérieures cherchent à savoir qui a commis la faute.

Si quelqu'un fait une erreur et on me demande : « qui a fait ça? », je dis toujours c'est moi. Ce n'est jamais les autres. Je les protège toujours. Peut-être dans mon bureau ils ne seront pas protégés, ils vont se faire parler. Mais en dehors, si quelqu'un dit : « qui a fait l'erreur? » Quelle différence ça fait qui a fait l'erreur? C'est mon département. Moi, j'ai toujours dit on réussit ensemble, mais on tombe ensemble. (N8)

De cette façon, en protégeant ses employés contre les critiques extérieures, Nelson parvient à maintenir la cohésion dans son équipe. Selon lui, cet aspect est essentiel afin que chacun puisse obtenir l'aide des uns et des autres à différents moments du jour ou de la nuit pour régler des problèmes dans le système [CP-SO].

Il est également conscient de la nécessité de préserver l'entente tacite de réciprocité [CP-SO] avec ses employés afin de pouvoir compter sur leur collaboration lorsqu'il a besoin d'eux.

Alors quand je suis revenu [des journées de simulation], j'ai dit ça nous prend un plan. Les gens disaient on va planifier au mois d'août. « NON! Tu ne le feras pas au mois d'août. Le mois d'août, c'est le temps des vacances. » [...] « Mais c'est ce que j'avais demandé. » « Bien, tu vas leur dire que tu as changé d'idée et tu vas leur dire que c'est au mois de septembre. » Alors, les gens voient que mon patron a pensé à nous. Il n'a pas pensé à annuler nos vacances. (N9)

De cette façon, en affirmant son opposition de manière ferme [CP-SE] quant à la possibilité de report ou d'annulation des vacances de ses employés, Nelson se positionne comme le défenseur des intérêts des gens qu'il supervise [CP-SE].

De plus, Nelson reconnaît la nécessité de simplifier le message entourant les nouvelles orientations de l'organisation pour aider les membres de son équipe à les comprendre.

Il a donc recours à un langage facilement compréhensible [CP-SE] pour ses techniciens aux origines multiples, comme en témoigne le passage suivant :

Alors, il y a beaucoup de gens qui disent « Ah non! Nous autres ici on peut le faire au Québec ». Je leur dis : « N'oublie pas qu'on ne vit pas dans un village, on vit dans le monde. Il y a des affaires qu'on va perdre. » Je dis toujours : « Fais de ton mieux, puis espère qu'à la fin de la journée, ton mieux c'est mieux que ton **compétiteur**. Si ton mieux n'est pas mieux, là c'est vrai que tu vas la perdre [ta *job*]. Alors, fais de ton mieux. Alors quand tu pars le soir et que tu as fait de ton mieux, alors tu ne peux pas faire mieux que ton mieux. » [...] « Est-ce que c'est le UK qui va faire cette partie-là? » « Si tu fais de ton mieux et **qu'on est moins cher**, ils vont dire c'est au Canada de faire ça. » (N10)

De cette façon, en puisant dans le langage de tous les jours des mots comme « village », « monde » et l'expression « faire de son mieux » [CP-SE], Nelson simplifie les concepts abstraits « globalisation » et « centres d'excellence ». Aussi, en mettant l'accent sur l'expression courante « faire de son mieux » [CP-SE], Nelson exprime l'idée qu'il est important de fournir des efforts quotidiens et continus d'autant plus qu'ils sont un environnement **compétitif** (**penser « business »**) [CP-SO].

### c) Les connaissances pratiques

Somme toute, la capacité de Nelson à créer du sens de la nouvelle culture de performance et à entreprendre des actions adaptées aux circonstances repose largement sur la mobilisation d'une métaphore clé : « penser *business* ». Cette métaphore, qui est à la base de sa manière de réfléchir et d'agir, représente l'élément central de son schème d'action. En fait, c'est par le biais de celui-ci qu'il arrive à donner une signification aux situations rencontrées et à régler différents problèmes. Le tableau 9 résume les connaissances pratiques sémantiques [CP-SE] et socioculturelles [CP-SO] qui s'intègrent au schème d'action de Nelson.<sup>37</sup>

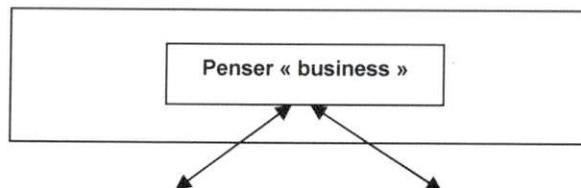
Ainsi, comme nous l'avons mis en évidence dans la section précédente, « penser *business* » permet à Nelson, entre autres, de simplifier des situations complexes afin de les rendre compréhensibles. Notamment, l'utilisation de mots précis [CP-SE] tels que : compétiteur, actionnaires, *business*, compagnie, profits, dépenses, coûts, etc. permet à Nelson de rappeler constamment à ses interlocuteurs qu'ils se situent maintenant dans un contexte d'affaires différent. Pour faciliter la compréhension du

<sup>37</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe I, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

nouveau contexte de démutualisation, il a recours à des représentations verbales et symboliques spécifiques lui permettant de ramener ce phénomène et les effets qu'il entraîne sur le travail à un niveau près des gens [CP-SE] (ex. ton propre *business*, ton département, à Montréal). Il a aussi recours à un langage facilement accessible. Par exemple, lorsqu'il s'adresse à ses employés, il emploie un langage simple puisé dans le parler de tous les jours [CP-SE] (ex. village, monde, faire de son mieux, etc.) pour expliquer des notions abstraites. Aussi, il rattache ces notions à des éléments concrets de leur travail [CP-SE] (ex. pas d'erreurs, dernière mise à jour des logiciels, etc.). Nelson sait donc « quoi » dire pour focaliser l'attention de ses interlocuteurs sur des éléments qui les concernent particulièrement. Il sait aussi « comment » présenter son message [CP-SE] (ex. utilise l'ironie, fait ressortir les contrastes).

Mais penser « *business* » alors qu'il est dans une structure de bureaucratisation, de mise en forme de règles n'est pas évident. Pour résoudre ces difficultés, il s'appuie autant sur ses connaissances pratiques sémantiques que socioculturelles pour orienter ses actions. Par exemple, lorsqu'il négocie avec les vérificateurs, il mobilise des représentations verbales [CP-SE] (ex. coûte plus cher pour l'entreprise, ne met pas l'entreprise à risque) liées à des enjeux particuliers [CP-SO]. Ainsi, par le choix de ses mots et la façon de formuler son message [CP-SE], il démontre aussi sa connaissance des personnes et des intérêts en jeu [CP-SO]. C'est également en s'appuyant sur sa fine connaissance des gens [CP-SO] (ex. les techniciens sont les pires avec des règles comme ça, elle sait jouer le jeu du vérificateur) qu'il tente d'organiser le travail. Alors, il sait vers « qui » [CP-SO] se retourner pour confier des tâches particulières de manière à ce que cela soit plus facile pour tout le monde. De plus, par sa façon de s'exprimer à travers le langage [CP-SE] (ex. Veux-tu prendre un taxi? Es-tu correct? OK là minute, pourquoi tu me demandes de faire ça?) il sait communiquer l'attitude appropriée pour influencer ses interlocuteurs dans la direction souhaitée. C'est donc de cette façon, à partir de son schème d'action « penser *business* » que Nelson active ses connaissances pratiques pour donner du sens à la nouvelle culture de performance.

**Tableau 9 - Connaissances pratiques mobilisées par Nelson à partir de son schème d'action**



CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
N1	Se représente son département « comme si » c'était son propre <i>business</i> - métaphore Ramène la prise de décision à soi	N1	Reconnaît le lien entre les actions au niveau des opérations (micro) et la performance globale de l'organisation (macro)
N2	Ramène la notion de performance à un niveau près de ses employés (leur département) Construit un discours mobilisateur en rattachant la notion de performance à des aspects concrets du travail de ses employés et aux impacts de leurs actions sur les autres départements	N2	Reconnaît l'interconnexion des actions de son département sur les autres départements
N3	Fait ressortir les contrastes reliés à la présence/absence (on n'est pas les seuls/rien) Rattache directement son message au territoire de travail qui concerne ses employés (à Montréal)	N3	Fait allusion au marché concurrentiel local dans lequel s'inscrit l'entreprise
N4	Utilise l'ironie pour façonner son message – Mise en contexte humoristique	N4	Reconnaît la difficulté des techniciens à accepter les nouvelles règles Crée un climat détendu et exerce une pression subtile sur les employés
N6	Questionne et remet en question les règles – manifeste sa résistance à une forme de bureaucratization Propose un compromis en mobilisant le discours de ses interlocuteurs (« coûter cher », « ne pas mettre la compagnie à risque ») Se positionne comme le représentant de son unité Respecte l'accord convenu - Démontre sa volonté à coopérer	N6	Connait les enjeux liés aux coûts et aux risques pour l'entreprise Comprend l'importance de respecter l'accord convenu
N7	Se montre prévenant (s'informe de l'état physique de son employé, lui propose de prendre un taxi) Se rend disponible à tout moment	N7	Reconnaît l'importance que ses employés se sentent appuyés quand ils ont des problèmes à résoudre peut importe le moment A un style de gestion basé sur des échanges réciproques et orienté vers les gens
N10	Simplifie le message en associant les concepts de globalisation et centres d'excellence à des mots et expressions puisés dans le langage de tous les jours (village, monde, faire de son mieux)	N10	Reconnaît que l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel

#### 4.2.6. Christina

##### a) Le contexte

Après ses études en administration et une brève expérience dans l'entreprise familiale, Christina obtient, par un concours de circonstances, un emploi dans une compagnie d'assurance. Peu de temps après, elle est sollicitée pour occuper un poste d'analyste en gestion des invalidités. Bien qu'au départ elle dise avoir eu peu d'intérêt pour ce domaine, elle mentionne que rapidement elle trouve gratifiant d'avoir un impact sur les résultats financiers lorsqu'elle réussit à ramener les gens au travail. De promotion en promotion, elle gravit les échelons avant de se joindre à la Standard Life.

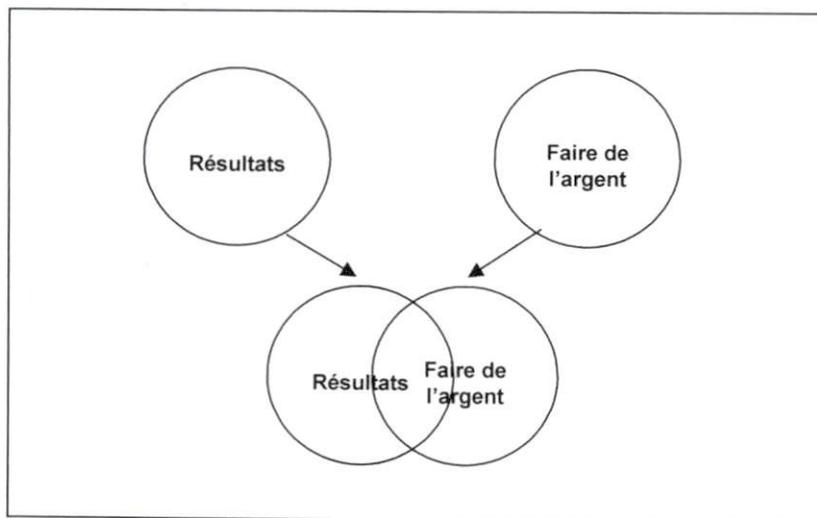
Si cela fait déjà quelques années qu'elle travaille au sein du même service au moment de l'annonce de la démutualisation, sa nomination comme directrice de ce service date tout au plus d'un an. Étant donné que son secteur d'activité est en forte croissance, son service est épargné par les suppressions de postes. Néanmoins, dans les circonstances du gel d'embauche imposé à l'ensemble de l'organisation, des efforts supplémentaires doivent être déployés pour maintenir les délais et la qualité des services. De plus, comme le nouveau modèle d'affaires de l'entreprise repose, entre autres, sur les profits plutôt que sur le volume de ventes, la question de la productivité devient un enjeu important.

Dans ce nouveau contexte, l'un des principaux mandats de la gestionnaire est de réduire les dépenses de son service. Pour Christina, cela signifie, entre autres, l'optimisation des processus, le développement d'outils pour mieux suivre les résultats et une plus grande sensibilisation des employés à l'aspect des résultats financiers. Dans son équipe composée d'une cinquantaine de personnes, elle compte plusieurs jeunes professionnels faisant partie, comme elle le dit, de la génération XY qui a eu son mot à dire depuis son tout jeune âge. En plus, ils sont nombreux à être issus des sciences sociales et de la santé, des domaines où bien souvent ce n'est pas tant la recherche du profit qui est pris en considération, mais bien la qualité des soins et des services. Cette particularité représente un certain défi pour Christina qui tente d'amener les membres de son équipe vers la nouvelle culture de performance.

### b) Le schème d'action : la conciliation de logiques divergentes

Dans ce changement de contexte, Christina s'emploie quotidiennement à créer du sens de la nouvelle culture de performance en tentant de concilier des logiques divergentes. Deux thèmes centraux reviennent de manière récurrente à travers son discours et ses actions. Ces thèmes se rapportent aux deux principes suivants : « **atteindre des résultats** » et « **faire de l'argent** » de même qu'aux notions qui s'y apparentent. Évidemment, comme nous le verrons, la conciliation de logiques divergentes s'étend également à d'autres thèmes comme la qualité et les coûts. Ainsi, concilier des logiques divergentes semble être au cœur de la manière de penser et d'agir de la gestionnaire pour créer du sens des situations comportant des exigences diverses. La figure ci-dessous illustre ce que nous considérons être son schème d'action.

Figure 8 - Schème d'action de Christina « La conciliation de logiques divergentes »



Ce schème d'action apparaît avec une certaine régularité dans le récit de Christina. Elle semble y avoir recours à plus d'une reprise pour faire une lecture de son environnement et orienter ses actions dans le cadre l'implantation de la culture de performance. C'est d'ailleurs à partir de ce schème d'action qu'elle informe les membres de son équipe du nouveau mode de pensée de l'entreprise.

Quand on est allé vers une compagnie à actions, on était une mutuelle, c'est sûr que ça, ça peut faire peur à certains. Moi je l'avais vécue [chez mon ancien employeur]. Donc, j'ai été capable d'informer les gens, de leur dire vers quoi on s'en allait, vers quel *thinking*. Mais de dire qu'on s'en allait vers une compagnie à actions, de dire qu'on a un but, oui c'est **faire de l'argent**, mais ce n'est pas malsain de **faire de l'argent**. Il y a un intérêt à ça de dire qu'il va y avoir des

actionnaires qui vont vouloir mettre des sous pour Standard Life pour faire en sorte que Standard Life va avancer. Je pense que c'est gratifiant de dire qu'on va **atteindre des résultats**. (C1)

À travers ce passage, Christina reconnaît que l'annonce de la démutualisation peut soulever certaines appréhensions parmi les employés n'ayant jamais travaillé pour une société par actions [CP-SO]. Pour elle, dans une compagnie cotée en Bourse, on devrait associer étroitement et de manière positive les notions d'atteindre des « **résultats** » et le fait de faire de l'« **argent** » [CP-SE]. Le fait d'avoir éprouvé par le passé une valorisation à pouvoir agir sur la profitabilité financière et d'avoir déjà vécu une démutualisation sans trop de séquelles [CP-SO] ne semble pas étranger au ton positif qu'elle donne à son message [CP-SE]. Ainsi, elle utilise un langage facilement compréhensible pour ses employés et formule son message de manière constructive [CP-SE].

Elle comprend qu'elle doit amener les gens à changer leurs façons de faire [CP-SO]. Alors, elle les sensibilise [CP-SE] à la situation problématique en leur montrant les chiffres (**dépenses**) liés aux demandes d'expertise et les **résultats** peu probants quant à l'objectif souhaité.

... juste de sensibiliser au départ les gens que c'était notre poste **budgétaire** sur lequel on **dépensait** le plus. On a commencé à sortir les **chiffres** et de voir les **résultats** que systématiquement on envoyait les gens en expertise et on ne réussissait pas à les retourner au travail. Donc, tout ce *thinking-là*, les gens disaient « Heille! On dépense. » (C2)

Par son commentaire, elle laisse entendre que cette démarche était importante pour amener les gens à prendre conscience des dépenses effectuées et de ce fait, cela lui permet de légitimer les changements qui vont suivre.

Christina forme donc une équipe chargée d'analyser (questionner) les dossiers pour comprendre [CP-SE] le recours quasi systématique de son service aux requêtes d'expertise qui engendre des **dépenses** importantes sans nécessairement donner les **résultats** escomptés.

Donc, on s'est retiré. On a fait sortir un échantillonnage, on a analysé les dossiers pour vraiment comprendre ce qu'on faisait. C'est vraiment de faire un tour. Tu sais, tu ne te poses plus de questions aujourd'hui. Tu fais les choses par automatisme. Donc, le traitement ne marche pas : expertise [**dépense**], le traitement ne marche pas : expertise [**dépense**]. (C3)

Elle reconnaît l'importance de se questionner pour interrompre des automatismes [qui ne sont pas nécessairement efficaces dans ce contexte de travail] [CP-SO]. Ainsi, elle

introduit un nouveau questionnement [CP-SE] qui relie encore une fois les notions de **dépenses** et de **résultats** par rapport à l'outil utilisé.

Juste de dire maintenant, le questionnement est : « Si je veux **dépenser**, est-ce que c'est le meilleur outil qui va me **rapporter**? » de faire toujours penser les gens avant de toujours **faire sortir les dollars** comme si c'est la grosse compagnie et il n'y a rien là **1000 \$-1500 \$**. Ça toujours l'air bien banal, mais les **1000 \$ et 2000 \$** additionnés en tout et partout... (C4)

Dans son commentaire, elle fait allusion au mythe entretenu au sujet des sommes d'argent considérées comme des dépenses insignifiantes pour de grandes entreprises [CP-SO]. Elle laisse entendre que chaque montant (micro) est important et qu'au bout du compte, l'addition de chacun de ces montants finit par influencer sur le portrait global (macro) [CP-SO].

Elle comprend aussi l'importance de mettre les bonnes personnes aux bons endroits en s'appuyant sur sa connaissance des forces des membres de son équipe [CP-SO]. Entre autres, elle reconnaît que « pour parler à un expert, ça prend un expert » [CP-SO].

À l'interne, j'avais un spécialiste en réadaptation qui est infirmier spécialisé dans les conditions psychiatriques et qui avait un peu fait ça dans le privé avant. Donc, communiquer auprès des médecins, puis on savait que c'était une de ses forces. Donc ce qu'il faisait c'était beaucoup de sensibilisation auprès des médecins. // en utilisant une ressource à l'interne qui a commencé à appeler les médecins et à faire de la sensibilisation et toute notre nouvelle façon de faire nous a permis d'**économiser** [quelques centaines de milliers de dollars] qu'on **dépensait** en frais médicaux. (C5)

De même, elle reconnaît la nécessité d'agir avec tact dans l'annonce de certaines décisions [CP-SO].

Et là avant de faire changer les critères de référence, tu ne vas pas dire à un analyste : « Ben là tu n'as plus le droit de faire une expertise comme ça ». Il a vraiment fallu faire, ben je les ai rencontrés en équipe pour leur expliquer toutes les **dépenses** et tout le cheminement. Ça s'est fait en plusieurs étapes. (C6)

Entre autres, avant d'effectuer des changements qui peuvent avoir un impact important sur le travail des analystes, elle les rencontre et leur expose la situation, en plusieurs étapes [CP-SE]. En expliquant en détail les **dépenses** et la démarche suivie ayant mené au changement de procédure, cela lui permet d'ancrer directement son discours dans le problème à résoudre (réduire les dépenses) plutôt que sur la restriction de l'utilisation des expertises [CP-SE].

Christina comprend que la productivité (**argent**) ne peut s'améliorer sans que les employés soient informés de leur rendement (**résultat**) [CP-SO]. Ainsi, elle demande à

ses associés de direction de remettre à chaque employé leur productivité hebdomadaire et de faire un suivi systématique.

Donc, moi ce que je m'attends et que j'ai travaillé avec mes associés de direction, c'est quand je produis ces **rapports-là**, ils les sortent et ils les remettent individuellement à chacun des gens, des analystes. Tous les lundis, je m'attends à ce qu'ils leur remettent leur **productivité** et qu'ils voient « Wow! Tu as fait une bonne semaine » ou bien « Ah! Qu'est-ce qui s'est passé? » Donc qu'il y ait un échange. Et comment je sais s'ils sont utilisés ou pas? C'est que des fois il y a des gens qui utilisent des mauvais codes et ça ressort. Alors, si je dis « que cela ne devrait plus apparaître, prends le temps d'aller la rencontrer ». (C7)

Cet extrait révèle que Christina et les associés de direction utilisent les **rapports (résultats)** pour créer des échanges sur une base individuelle avec les employés et exercer des pressions négatives/positives [CP-SE] au sujet de leur rendement (**résultat**). Christina sait également, par les mauvais codes apparaissant dans les rapports, s'il y a des superviseurs qui n'ont pas rencontré leurs employés pour leur remettre leur productivité [CP-SO]. C'est en fait la mise en place d'un nouvel outil informatique qui permet à la gestionnaire de faire un suivi rigoureux de la productivité relativement au nombre de dossiers analysés par employé par semaine. Ces suivis systématiques marquent ainsi un changement de culture, car auparavant, c'est au moment des évaluations annuelles qu'ils regardaient plus attentivement le nombre de dossiers analysés par employé.

Christina est aussi consciente du fait que la complexité de la tâche d'analyse des dossiers par les professionnels de son équipe, dont plusieurs proviennent des sciences sociales et de la santé, requiert du temps, donc une logique de travail axée sur le détail, la qualité [CP-SO]. Cependant, elle reconnaît aussi que son service s'inscrit dans une logique d'affaires axée sur le profit [CP-SO]. De ce fait, elle cherche constamment à amener les employés à **concilier deux logiques divergentes** : la **qualité** et les **coûts**.

J'ai beau avoir des professionnels, il faut que je m'attende à [une certaine productivité]. [...] On veut vraiment que **la qualité** soit mise en première place, mais il faut se rendre compte aussi que si j'ai un employé qui fait ses dossiers super bien, mais qu'il en fait seulement 2-3 par jour bien ça me **coûte trop cher**. Et ça, il faut qu'ils comprennent ça aussi. **Je dois avoir les deux. La qualité**, ils doivent mettre en place les bonnes stratégies pour que les gens retournent au travail, mais en même temps, il faut qu'on **fasse des sous** et il faut qu'il y ait une productivité qui vienne avec. (C8)

Elle continue à informer régulièrement les employés de leur contribution, en leur montrant leurs **résultats** individuellement [CP-SE].

Encore en 2008, on pensait que ça stagnerait, mais non encore, pour mon premier trimestre, j'ai encore moins de **dépenses** que le trimestre de 2007 et les gens sont tellement... ils veulent toujours avoir leurs propres **résultats**. « J'ai dépensé combien? » Ça a été une culture de changement. Ça s'est pas fait comme ça, mais les gens ont vu les **résultats**. (C9)

Par son commentaire, elle perçoit que les gens cherchent à connaître leur contribution [CP-SO].

Aussi, Christina ramène le concept abstrait de performance à quelque chose de très concret pour les employés « si les **résultats** sont beaux, mon **boni** va être bon » [CP-SE].

La majorité je te dirais pour eux c'est gratifiant de voir qu'on réussit, on **fait de l'argent** et les actionnaires sont contents, puis si les actionnaires sont contents, c'est que les **résultats** sont beaux et que si **les résultats** sont beaux, [leur] **boni** va être bon. Je pense que je l'ai expliqué à un moment donné, il a fallu revenir, mais l'équation a été comprise. Puis ça, si on a du succès, bien **ça va nous rapporter**. Ils font le lien direct. (C10)

Par ailleurs, si d'un côté Christina priorise l'atteinte des résultats, de l'autre, elle accorde aussi beaucoup d'importance à la dimension humaine de la gestion. Encore une fois, elle **concilie deux logiques divergentes : faire de l'argent et employés au cœur de la gestion (dimension humaine)**.

Tu peux être une cie par actions et vouloir **faire des sous**, c'est important, mais quand **au cœur tes employés sont là**, tu peux y arriver aussi. Et ça, ça a été quelque chose qu'on a beaucoup beaucoup travaillé à faire en sorte qu'ils demeurent au cœur de ça (C11).

Notamment, elle s'intéresse à la nature des gens et cherche à comprendre ce qui attire les personnes sous sa direction [CP-SO].

J'ai toujours été intéressée par la nature des gens. Autant l'histoire de la génération X, de la génération Y par rapport aux vétérans. Donc toujours essayer de savoir comment aborder les gens. Qu'est-ce qui les attire? Comment aller les chercher pour les faire embarquer? [...] Les yéyés, woo-woo, ce n'est pas juste les petits muffins qui les font rentrer, on s'entend. C'était bon il y a 10 ans. Ça ne marche pas de nos jours. (C12)

Ce commentaire indique que Christina est consciente des différences de l'identité sociale et culturelle marquant certaines générations de travailleurs [CP-SO]. Elle sait qu'avec son équipe, composée aujourd'hui d'une majorité de jeunes professionnels issus de la génération XY, elle ne peut s'y prendre de la même façon qu'avec la génération qui les précède en raison de leurs intérêts différents. [CP-SO]. Alors, elle sollicite la contribution des membres de son équipe en les faisant participer à divers projets qui les touchent directement [CP-SE].

... si on décide de faire un projet, c'est clair que j'ai des gens de l'étage qui travaille sur le projet. Toute initiative, j'embarque toujours les gens pour qu'ils participent et de cette façon-là, j'ai toujours réussi à avoir leur *buy-in* et ça fonctionne. (C13)

De plus, elle prend le pouls de l'équipe en empruntant différentes allées lorsqu'elle sort de son bureau [CP-SE]. Par cette routine établie de manière consciente, elle cherche à maintenir un lien de proximité avec ses employés [CP-SO].

... je prends toujours la rangée autre pour prendre le pouls de l'équipe. [...] je me fais souvent accrocher par quelqu'un qui me pose une question, qui me parle de quelque chose ou je me permets de leur poser une question. (C14)

Par le biais de ces conversations informelles, Christina demeure à l'affût de diverses informations au sujet de ses employés, en plus de leur montrer qu'elle est accessible et à leur écoute [CP-SE].

### c) Les connaissances pratiques

En somme, la capacité de Christina à créer du sens de ce nouvel environnement et de répondre à différentes exigences se fonde sur une activité fondamentale : « la conciliation de logiques divergentes ». Cette activité semble constituer la pièce maîtresse de son schème d'action. C'est par le biais de ce dernier qu'elle active ses connaissances pratiques pour donner une signification aux événements rencontrés et déployer des actions adaptées à son contexte d'action. Au tableau 10, nous présentons une synthèse des connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles qui s'intègrent au schème d'action que mobilise Christina dans ses interactions<sup>38</sup>.

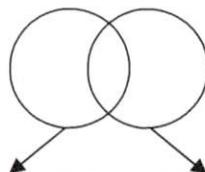
Comme il a été possible de le constater dans la partie précédente, pour concilier des logiques divergentes, Christina s'engage dans différentes activités (ex. informe, introduit nouveau questionnement, analyse pour comprendre) faisant appel autant à ses connaissances pratiques sémantiques [CP-SE] que socioculturelles [CP-SO]. Notamment, pour concilier les principes « faire de l'argent » et « atteindre des résultats », la gestionnaire a recours à un langage spécifique et accessible (ex. sous, argent, dépenses, coûte trop cher, poste budgétaire, boni, etc.) [CP-SE]. Elle s'appuie également largement sur des représentations symboliques (ex. chiffres, rapports, résultats) pour faciliter la compréhension de ses interlocuteurs et les influencer [CP-SE]. Par le choix de ses mots et sa façon de formuler ses phrases, elle montre aussi

<sup>38</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe J, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

une connaissance du « comment » présenter son message pour les influencer dans la direction souhaitée [CP-SE]. Entre autres, l'utilisation de certains mots s'accompagne parfois de vocables comportant une dimension émotive (ex. c'est pas malsain de faire de l'argent, c'est gratifiant d'atteindre des résultats, on fait de l'argent et les actionnaires sont contents, puis si les actionnaires sont contents [...] si les résultats sont beaux [leur] boni va être bon). De plus, le langage utilisé et sa façon de construire son message [CP-SE] peuvent difficilement être séparés de la connaissance qu'elle a des personnes à qui elle s'adresse et de son secteur d'activité [CP-SO]. Ainsi, elle rattache des notions abstraites à des éléments concrets de la réalité des employés (ex. « si les résultats sont beaux, mon boni va être bon », qualité = bonne stratégie pour ramener les gens au travail et productivité = nombre de dossiers analysés).

Christina se fonde aussi sur sa connaissance de la culture de démutualisation, des gens, des règles professionnelles et organisationnelles pour concilier des logiques divergentes [CP-SO]. En s'appuyant sur son expérience antérieure du passage d'une compagnie mutuelle à une compagnie par actions [CP-SO], elle est en mesure de reconnaître les signes d'appréhension [CP-SO] et elle comprend comment construire son message pour atténuer les perceptions négatives de ce changement. Quant à sa connaissance profonde des personnes (ex. motivations, intérêts, compétences), elle la renseigne sur « comment » organiser les choses (ex. met la bonne personne au bon endroit, implique les gens dans différentes initiatives) [CP-SO]. Pour arriver à économiser de l'argent et atteindre des résultats, Christina puise également dans sa connaissance des règles professionnelles (ex. ça prend un expert pour parler à un expert) et des normes de l'organisation (ex. logique d'affaires basée sur les profits) [CP-SO]. C'est ainsi, par l'intermédiaire de son schème d'action « concilier des logiques divergentes » que Christina puise dans son répertoire de connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles pour créer du sens de la nouvelle culture de performance.

**Tableau 10 - Connaissances pratiques mobilisées par Christina à partir de son schème d'action**



CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
C1	Informe les gens du nouveau mode de pensée de l'entreprise en associant « résultat » et « argent » de manière positive (CP-SE) Utilise un langage simple facilement compréhensible pour ses employés (CP-SE)	C1	Reconnaît des signes d'appréhension (CP-SO) S'appuie sur sa représentation du mode de pensée d'une compagnie à actions, sur ses expériences antérieures (CP-SO)
C2	Sensibilise avec les chiffres et les résultats (CP-SE)	C2	Comprend qu'elle doit amener les gens à changer leur façon de faire (CP-SO)
C3	Forme une équipe de travail (CP-SE) Analyse (questionne) pour comprendre (CP-SE)	C3	Reconnaît un lien entre l'absence de questionnement et l'installation d'automatismes (CP-SO)
C4	Introduit un nouveau questionnement pour les employés : « Si je veux dépenser, est-ce que c'est le meilleur outil qui va me rapporter? » (CP-SE)	C4	Fait allusion au mythe entretenu au sujet de sommes d'argent considérées comme des dépenses insignifiantes pour les grandes entreprises (CP-SO) Laisse entendre que chaque montant d'argent additionné ensemble au niveau micro influe au bout du compte au niveau macro (CP-SO)
C5		C5	Connaît les forces des membres de son équipe (CP-SO) Reconnaît l'expertise « pour parler à un expert, ça prend un expert » (CP-SO)
C6	Rencontre les équipes – en plusieurs étapes (CP-SE) Explique en détail les dépenses et la démarche suivie – ancre son discours directement dans le problème à résoudre (CP-SE)	C6	Reconnaît la nécessité d'agir avec tact (CP-SO)
C7	Utilise les rapports pour que les superviseurs créent des échanges avec les employés et exercent une pression positive/négative sur les employés (CP-SE)	C7	Reconnaît l'importance que ses superviseurs créent des liens avec les employés (CP-SO) Reconnaît l'importance de suivre les résultats - Sait lorsqu'un superviseur n'a pas remis un rapport individuel à un employé, car mauvais code apparaît (CP-SO)
C8	Rattache la notion de qualité et de productivité à des éléments concrets du travail des employés : (CP-SE) qualité = bonne stratégie (pour ramener client au travail) productivité = nombre dossiers analysés par semaine	C8	Puise dans sa connaissance de deux logiques de travail différentes : (CP-SO) Logique des professionnels de son secteur = complexité de l'analyse requiert temps et qualité Logique d'affaires de l'entreprise = profits
C9	Informe régulièrement les employés de leur contribution, montre leur résultat individuellement (CP-SE)	C9	Perçoit que les gens cherchent à connaître leur contribution (CP-SO)
C10	Ramène la notion de performance au concret « si les résultats sont beaux, mon boni va être bon » (CP-SE)	C10	
C11		C11	Reconnaît des identités socioculturelles différentes (CP-SO) S'intéresse à la nature des gens (CP-SO) A un style de gestion orienté vers les gens (CP-SO)
C12	Sollicite la contribution des membres de son équipe en les impliquant dans différentes initiatives (CP-SE)	C12	Se fonde sur sa connaissance des intérêts des membres de son équipe
C13	Écoute les gens - Démontre qu'elle est accessible (CP-SE) Pose des questions (CP-SE)	C13	Entretient une relation de proximité avec les personnes sous sa direction en se promenant dans les allées (CP-SO)

#### 4.2.7. Daniel

##### a) Le contexte

Lors de la démutualisation, Daniel compte une quinzaine d'années d'expérience au sein de la Standard Life, dont environ sept ans en tant que gestionnaire. Son parcours professionnel s'est forgé, comme il le dit, en fonction de ses intérêts à relever les défis proposés. Même si son cheminement de carrière s'est développé de façon non linéaire, Daniel estime que sa principale tâche a toujours été de résoudre des problèmes dans les divers emplois qu'il a occupés. Il ajoute que, de manière générale, il déteste faire des choses répétitives et sans intérêt. « Donc », dit-il, « j'ai tendance à regarder ce qu'on fait et si je sais que c'est plate, mais je vais voir ce que je peux faire pour que ça ne soit plus plate. Donc, ce que je peux faire pour l'améliorer, ce que je peux faire pour enlever les choses du chemin. »

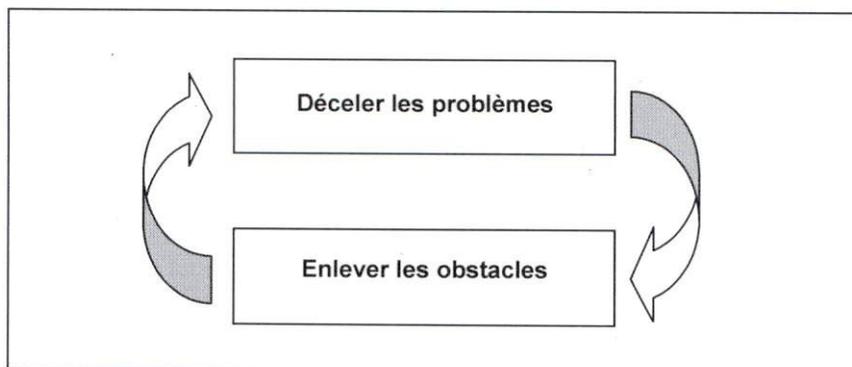
Pour ce qui est de l'affectation à son poste actuel de directeur, elle survient environ un an préalablement à la démutualisation. Cette affectation coïncide avec des restructurations dans son secteur d'activité ayant connu une croissance soutenue pendant plusieurs années consécutives. Dans la phase initiale de son nouveau mandat, Daniel procède à des fusions d'équipes qui détiennent des expertises complémentaires. Essentiellement, la fonction de son service est de comprendre les problèmes de divers services dans la compagnie et de proposer des solutions. Ainsi, le principal mandat de Daniel consiste à voir au développement de solutions novatrices donnant de la valeur ajoutée à l'entreprise. Cependant, depuis le changement de statut de la compagnie, il est maintenant primordial de respecter les engagements pris envers les intervenants des marchés boursiers. Entre autres, pour le service de Daniel, il devient impératif de livrer les projets au moment déclaré par la haute direction.

##### b) Le schème d'action : déceler les problèmes et enlever les obstacles

En trame de fond du récit de Daniel, le thème « **problème** » occupe une place centrale. Ainsi, il semble que ses réflexions et ses actions tournent autour de deux activités liées à la résolution de problème : « **déceler les problèmes** » et « **enlever les obstacles** ». Ces activités reviennent avec une certaine constance et se présentent comme les principales composantes du schème d'action de Daniel à partir duquel il

aborde le changement de contexte de la démutualisation. La figure suivante illustre ce qui apparaît être le schème d'action de Daniel.

**Figure 9 - Schème d'action de Daniel « Résoudre des problèmes »**



C'est donc à partir de ce schème d'action que Daniel tente d'orienter ses actions pour créer du sens de la nouvelle culture de performance. Ainsi, comme il travaille à développer divers projets, Daniel reconnaît l'importance d'être constamment à l'affût de ce qui se passe dans l'entreprise et la nécessité de cibler les personnes susceptibles de faciliter son travail [CP-SO]. Ainsi, sur une base régulière, il prévoit des lunchs [CP-SO] avec les gestionnaires de différents secteurs de l'entreprise et discute avec eux [CP-SE] (**détecter les problèmes**).

Et j'essaie, de plus en plus maintenant à toutes les semaines, de me céduer un lunch avec un autre gestionnaire de la ligne d'affaires ou même à l'extérieur de la ligne d'affaires. Pis on **discute des problèmes qu'ils rencontrent à chaque jour, qu'est-ce qu'ils font, comment ça va dans leur monde**, etc. Et tu finis à force de discuter par t'apercevoir ceux qui ont vraiment une bonne compréhension de ce qu'ils font. (D1)

Par le biais de ces conversations informelles, cela lui permet à la fois de dépister les occasions de développements futurs [CP-SO] et de savoir qui contacter [CP-SO] lorsqu'il a un problème particulier à résoudre. De plus, son commentaire suggère qu'il est conscient de l'existence de différentes réalités dans l'organisation (« leur monde ») et de la nécessité de comprendre ces réalités pour accomplir son travail [CP-SO]. Mais sa capacité à réunir les bonnes personnes pour trouver des solutions (**enlever les obstacles**) repose aussi ses habiletés à développer des collaborations collatérales.

Je vais même demander aux gens avec qui je travaille et je leur dis : « Écoutez, on a un **problème** avec *customer service* sur cette section-là, qui vous pensez qui devrait être là? » et eux vont proposer des noms. Moi ensuite, je demande au gestionnaire, on a ce **problème**-là à régler, peux-tu m'envoyer quelqu'un? S'il m'envoie quelqu'un qui n'est pas... qui *fit* pas dans ce profil-là ou ce nom-là, bien moi je vais resuggérer : « On m'a dit que cette personne-là comprenait super bien

ce client-là. Qu'est-ce que tu en penses »? En général, les gens vont dire c'est vrai t'as raison, je n'y avais pas pensé, je vais te l'envoyer. [...] Ça te prend beaucoup d'humilité parce que si tu dis toujours c'est grâce à moi qu'on a réussi à résoudre ça, et c'est grâce à moi qu'on a réussi à résoudre ça, les gens ne vont pas t'envoyer les bonnes personnes. (D2)

Ainsi, Daniel reconnaît les connaissances détenues par les membres de son équipe au sujet des gens dans l'organisation [CP-SO]. Il se renseigne donc auprès d'eux [CP-SE] afin qu'ils puissent lui suggérer des noms de personnes susceptibles de l'aider à **résoudre un problème** spécifique. Puis, il négocie avec d'autres gestionnaires pour arriver à ses fins [CP-SE]. Dans la formulation de sa demande initiale, il ne requiert pas un employé en particulier [CP-SE] et il laisse toute la liberté à l'autre gestionnaire de lui proposer des noms de personnes qui pourraient convenir à la tâche [CP-SO]. Cependant, si aucun des individus ne correspond au profil recherché, alors il suggère un nouveau nom et le présente comme une recommandation qui lui a été faite [CP-SE]. Il conclut en demandant l'avis du gestionnaire au sujet sa proposition. De cette façon, en faisant preuve d'humilité et de tact dans ses relations avec ses pairs [CP-SE], il cherche à s'assurer de leurs collaborations futures afin de continuer d'avoir à sa disposition les bonnes personnes pour d'autres projets [CP-SO].

Aussi, Daniel travaille au quotidien à créer du sens de la nouvelle culture de performance auprès de ses employés. Alors, lorsqu'il prend l'équipe en main, il définit la vision de l'équipe en ces termes :

« On est la dernière ligne de défense ». Ça, ils l'ont pris la vision, et ils la connaissent. « On est la dernière ligne de défense et si on les ramasse pas les **problèmes**, ils s'en vont directement en prod ». Puis là, c'est un ben plus gros **problème**. [...], Mais le fait qu'il va avoir un bogue en prod, ça, ça va les insulter. Donc, l'idée qu'on leur a vendue, c'est la dernière ligne de défense. (D3)

Daniel comprend les motivations de la communauté des développeurs dont la tâche fondamentale est de veiller à ce qu'il n'y ait pas de failles dans le système [CP-SO]. Pour faire passer son message, il utilise donc une métaphore de stratégie de guerre liant directement l'objectif du service à un aspect concret du travail des membres de l'équipe (**déceler les problèmes**) [CP-SE]. En contrepartie, il reconnaît qu'il est plus difficile de leur faire comprendre et accepter l'idée de livrer les projets à temps (**déceler un problème**), et ce, même lorsque le système n'est pas en mesure de fonctionner de façon optimale [CP-SO]. Il décrit son défi de la manière suivante :

... il faut réussir à amener les gens [de son équipe] à comprendre ça [livrer le projet à la date annoncée par la haute direction] et de dire : « C'est correct. On va tester du mieux qu'on peut. Ça ne sera peut-être pas parfait, mais on va y aller, on va faire un *roll-out* pareil ». Et ça, les gens **ont de la misère** avec ça. Ils **ont de la**

**misère** à dire c'est correct de faire moins complet qu'on l'aurait fait avant, mais on va rencontrer la date. [...] Ça, c'est un **défi** important. (D4)

Par ce commentaire, Daniel exprime les différences entre l'ancienne culture de mutuelle (prendre plus de temps pour régler tous les problèmes avant de livrer le projet), et la nouvelle culture de performance (moins complet qu'on l'aurait fait avant, mais on va rencontrer la date) [CP-SE]. Ces nouvelles exigences apportent naturellement des modifications importantes au niveau de l'organisation du travail. Maintenant, il s'agit, comme il le dit, de s'assurer que tout est aussi « *clean* » que possible au moment de livrer et de mettre en place des gens qui vont « *cleaner* » le plus possible après.

Malgré les imprévus risquant de compromettre la date de livraison du projet, Daniel est conscient qu'il ne peut exercer plus de pression sur les employés sans risquer de créer d'autres **problèmes** [CP-SO]. Il perçoit les signes évidents de fatigue parmi les gens de son équipe [CP-SO].

J'en ai qui ont la langue à terre, pis ils **ont ben de la misère** et je le sais. [...] on a pressé le citron autant qu'on peut de ce bord-là [les employés] sans créer des **problèmes** de santé, et je ne veux vraiment pas créer des **problèmes** de santé parce que ce n'est vraiment pas une direction que je veux aller. //... parce que de notre côté, il faut aussi s'assurer que nos ressources qui sont les meilleures, elles restent. (D5)

Ainsi, Daniel reconnaît le besoin d'intervenir pour atténuer les difficultés et les risques potentiels associés (**enlever les obstacles**) à un environnement de travail sous pression [CP-SO]. Notamment, il est conscient de l'enjeu lié à la crédibilité de l'entreprise envers les analystes externes [CP-SO]. Mais, il reconnaît aussi la nécessité d'apporter certaines modifications au mode de fonctionnement concernant les annonces faites par la haute direction au marché boursier de manière à ce qu'elles puissent mieux tenir compte des réalités opérationnelles de son service [CP-SO]. Il tente donc de gérer la direction [CP-SE] en ce sens, comme le démontre l'extrait suivant :

Donc, mon optique c'est de dire OK, je vais travailler l'autre bord [haute direction] maintenant et leur dire ben là, à l'avenir on va dire une saison [au lieu d'un mois précis]. [...] Donc, [les analystes] ont de la misère avec ce concept-là de saison parce que c'est trop long. // Donc on est en train d'apprendre. Et de dire si c'est comme ça que ça marche et qu'il faut dire telle date on va être là, on va décider du contenu... // ce que je veux arriver à moyen terme avec les exécutifs c'est de leur dire vous me donner le projet et je vais vous dire une date qui pourra être le 30 septembre et vous autres, vous allez vous retourner de bord et vous allez dire ça va être prêt le 15 novembre et ça va donner 6 semaines de *buffer*. Si on est prêt le 30 septembre, on tournera juste pas la *switch* à ON et on la tournera le 15 novembre. Et si on est prêt le 30 octobre, ben au moins, il n'y aura personne qui va

avoir l'air fou, on va avoir livré la qualité et vous allez être corrects pour le marché. (D6)

Daniel reconnaît la période d'apprentissage nécessaire pour bien saisir les nouvelles règles du changement de contexte de l'entreprise et fait allusion au caractère peu flexible (**problème**) de celles-ci [CP-SO] (c'est trop long le concept de saison). Comme il ne peut agir sur ces règles externes, il soumet à la direction une autre manière de procéder (**enlever les obstacles**) qui reflète sa recherche de flexibilité (6 semaines de *buffer*) [CP-SE]. De cette manière, il leur propose un arrangement [CP-SE] tenant compte d'un intérêt important (crédibilité) à la fois pour l'entreprise et son service [CP-SO] en utilisant l'expression courante « avoir l'air fou ».

Malgré le fait qu'il travaille dans un environnement sous pression, Daniel cherche à créer un climat d'ouverture avec ses employés [CP-SO], en évitant, par exemple, d'exprimer ses frustrations ou sa colère par des gestes d'intimidation [CP-SE].

J'essaie de mettre en place un environnement où je suis très ouvert et je ne crie pas et je ne frappe pas la table et je veux être sûr qu'on m'amène les mauvaises nouvelles longtemps d'avance. (D7)

En raison de l'environnement de travail très rapide, les projets peuvent subitement prendre des orientations divergentes par rapport au but initial. Alors, Daniel pose maintenant davantage de questions (**déceler les problèmes**) pour s'assurer que lui et les membres de son équipe ont la même compréhension du sujet [CP-SE].

Je questionne beaucoup plus pour être sûr que je comprends ce qu'ils ont compris. [...] Donc je leur demande beaucoup de questions sur où qu'ils voient qu'on va avoir des **problèmes**, où qu'ils voient que **ça ne va pas marcher**, où qu'ils pensent que **ça va planter**, où sont les plus grosses **zones de risques**. (D8)

De plus, il formule ses questions dans un langage technique [CP-SE] comme celui utilisé par les développeurs [CP-SO].

Je te dirais que c'est comme ça que j'ai compensé par rapport à... pour m'assurer que mon message, que ma vision revenait toujours. Je sais que [la vision pour l'utilisateur final] ça ne les intéresse pas, mais je sais que la partie technique les intéresse. Donc, je pose des questions techniques pour m'assurer que la partie vision va toujours rester là. (D9)

Aussi, il utilise une représentation symbolique du projet [CP-SE] (**enlever les obstacles**) de manière à rattacher ce qu'ils accomplissent concrètement à l'objectif global.

Donc à toutes les fois qu'on m'en parle, à toutes les fois qu'on a un **problème**, je dis OK, comment ça, ça *relate* au 15 minutes par 2 semaines (vision du projet)? Est-ce que ça rend la vie du *plan sponsor* plus facile, oui ou non? (D10)

### c) Les connaissances pratiques

En fait, pour Daniel, « déceler les problèmes » et « enlever les obstacles » apparaît comme deux activités déterminantes lui permettant de créer du sens de la nouvelle culture de performance. Ces activités, qui paraissent au centre de sa manière de penser et d'agir, forment les principaux éléments de son schème d'action. Le tableau 11 présente un résumé des connaissances pratiques qui s'intègrent au schème d'action de Daniel<sup>39</sup>.

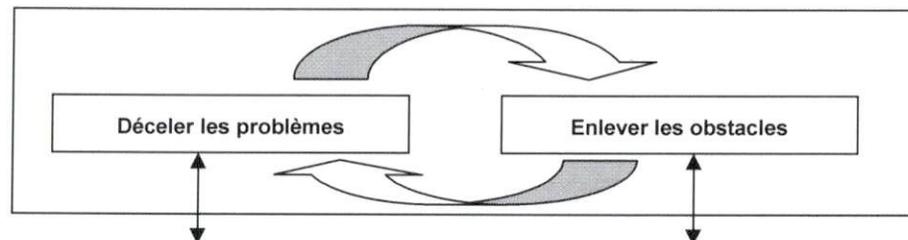
Dans les extraits de la dernière section, nous avons vu que Daniel sait « quoi » dire [CP-SE] lorsqu'il s'agit de déceler des problèmes et d'enlever les obstacles. Plus précisément, le recours fréquent au terme « problème » [CP-SE] apparaît comme une manière par laquelle Daniel rallie les gens autour d'une situation à résoudre (ex. on a un problème avec *customer service* sur cette section-là, on a ce problème-là à régler, peux-tu m'envoyer quelqu'un? Si on ne ramasse pas les problèmes... ça devient un ben plus gros problème, etc.). Ainsi, pour déceler les problèmes, il discute et pose des questions [CP-SE] (ex. comment ça va dans leur monde? Qu'est-ce qu'ils font? Où ça va planter? Où sont les zones de risques?). En vue d'enlever les obstacles, par exemple, il négocie et propose un arrangement [CP-SE]. Dans les deux cas, il a recours à des représentations verbales et symboliques particulières (ex. *buffer*, 15 minutes par 2 semaines, dernière ligne de défense, mettre la *switch* à *ON*) lui permettant d'illustrer son message en peu de mots et de le rattacher à des éléments concrets de la situation à résoudre. Aussi, lorsqu'il s'adresse à ses employés, il utilise un langage technique [CP-SE] (ex. zone de risque, planter, tester, *roll-out*) facilement compréhensible pour eux. Par le choix de ses mots et la formulation de ses phrases, il montre également une connaissance du « comment » positionner son message [CP-SE] (ex. il n'y aura personne qui va avoir l'air fou, On m'a dit que cette personne-là comprenait super bien ce client-là, qu'est-ce que tu en penses? Si on ne ramasse pas les problèmes, ils s'en vont directement en prod, c'est un ben plus gros problème). En outre, sa façon de s'exprimer à travers le langage [CP-SE] lui permet de manifester l'attitude appropriée (ex. fait preuve de tact et d'humilité).

<sup>39</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe K, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

Certes, pour construire son message, Daniel puise aussi dans ses connaissances socioculturelles [CP-SO]. Entre autres, sa connaissance des intérêts et des motivations des développeurs [CP-SO] (ex. sait qu'un bogue peut les insulter, sait que la partie technique les intéresse), des enjeux liés à sa son secteur d'activité [CP-SO] (ex. livrer la qualité) et des normes organisationnelles [CP-SO] (ex. impératif de respecter les délais), lui permet d'adapter son message au contexte et à ses interlocuteurs. De même, sa connaissance des codes sociaux (ex. signes évidents de fatigue) et des enjeux [CP-SO] (ex. crédibilité de l'entreprise, risques associés à un environnement de travail sous pression et le fait d'exercer davantage de pression sur les employés) liés aux problèmes identifiés oriente son discours et ses actions pour enlever les obstacles. Il sait aussi vers quels moyens [CP-SO] se tourner pour déceler les problèmes (ex. prévoit des lunchs avec des gestionnaires de divers secteurs de l'entreprise) et enlever les obstacles (ex. développe des collaborations collatérales).

Somme toute, c'est de cette façon, par le biais de son schème d'action que Daniel active ses connaissances pratiques pour résoudre les problèmes et créer du sens de la culture de performance.

**Tableau 11 - Connaissances pratiques mobilisées par Daniel à partir de son schème d'action**



D1	S'informe de la réalité des autres services en discutant des problèmes courants dans l'environnement de ses interlocuteurs (CP-SE) Comprend l'importance d'être à l'affût (CP-SO)	D1	Développe des contacts avec des gestionnaires de différents secteurs par le biais de lunchs (CP-SO) Conscient de l'existence de différentes réalités dans l'organisation (faisant référence à leur monde) et de la nécessité de les comprendre (CP-SO)
D2		D2	Reconnaît les connaissances détenues par ses employés (CP-SO) Comprend le besoin de maintenir de bons liens de collaboration avec ses collègues (CP-SO) Se renseigne auprès des membres de son équipe (CP-SE) Négocier pour arriver à ses fins : (CP-SE) <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ne requiert pas d'employé en particulier</li> <li>2) il suggère un nouveau nom en le présentant comme une recommandation qui lui a été faite</li> <li>3) demande l'avis du gestionnaire relativement au choix de cette personne et sa connaissance du sujet</li> <li>4) Fait preuve de tact et d'humilité dans ses rapports avec ses collègues</li> </ol>
D3	Utilise une métaphore de stratégie de guerre « dernière ligne de défense » pour relier l'objectif de l'équipe à un aspect concret de leur travail (CP-SE)	D3	Comprend les motivations de la communauté de développeurs (sait à quel point un <i>bogue</i> peut les insulter) (CP-SO)
D4	Reconnaît la difficulté de faire comprendre et accepter de faire moins complet qu'avant, mais de respecter la date de livraison (CP-SO) Fait allusion au fait que le statut antérieur de mutuelle offrait plus de flexibilité quant aux délais de réalisation des projets (CP-SO)	D4	
D5	Utilise des expressions courantes « langue à terre », « presser le citron » pour illustrer le fait qu'il est allé au bout de la pression qu'il pouvait exercer sur les employés (CP-SE) Conscient qu'il ne peut exercer plus de pression sur les employés (CP-SO) Perçoit les signes de fatigue des employés (CP-SO)	D5	Fait allusion aux difficultés et aux risques potentiels associés (problèmes de santé, départ des meilleures ressources) à un environnement de travail sous pression - Reconnaît le besoin d'agir pour éviter que la situation se détériore (CP-SO)
D6	Fait allusion au caractère peu flexible des règles externes (marchés boursiers)	D6	Soumet une autre manière de procéder reflétant sa recherche de flexibilité (6 semaines de <i>buffer</i> ) (CP-SE) Propose un arrangement (CP-SE) Utilise une expression courante « avoir l'air fou » Conscient de l'enjeu lié à la crédibilité de l'entreprise (CP-SO)
D8	Questionne pour s'assurer d'une compréhension partagée du sujet (CP-SE) Utilise un langage précis (où ça planter, zone de risque) (CP-SE)	D8	
D10	Utilise une représentation symbolique du projet « 15 minutes par 2 semaines » (CP-SE)		

#### 4.2.8. Joanne

##### a) Le contexte

Avant de se joindre à la Standard Life, Joanne travaille pendant plus de 20 ans pour une société par actions du secteur financier. À partir d'un premier emploi au niveau du soutien administratif, elle gravit, un à un, les échelons l'ayant conduit à un poste de directrice de service. Sa stratégie personnelle lui ayant permis de faire progresser sa carrière repose principalement sur deux éléments : 1) accomplir rapidement et efficacement ses tâches afin de se rendre disponible pour apprendre et se préparer à d'autres fonctions, 2) se faire de très bons amis au travail. Concernant ce dernier point, elle raconte :

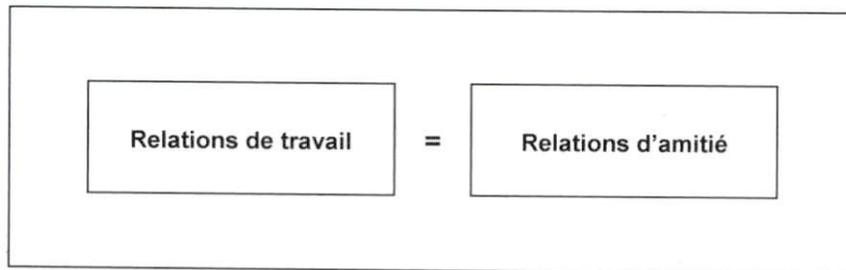
*My friends and my colleagues got me to where I am today. They made me look good. I would go and say : "we need to do this by noon" and they would do it by noon. [...] I made really good friends. [...] I knew everybody. I had a party at my house maybe 3 times a year. I invited the whole department. We were very very closed and I cared about them. When their daughter was sick, I said : "Stay home" and I would pay them. When there was a concert, I said : "Don't miss it, you won't get the chance to see it again". So I gave to them, so they gave me back.*

Ainsi, au moment de la démutualisation, Joanne compte environ 5 années d'expérience au sein de l'entreprise, de même qu'à son poste actuel de directrice. Quelques années précédant le changement de statut de l'entreprise, plusieurs règles et mesures de contrôle sont mises en place dans son département pour prévenir les actes frauduleux. Le resserrement des contrôles relativement aux normes de sécurité et de conformité suite à la démutualisation a donc peu d'impact sur son département. Aussi, au dire de Joanne, la culture de contrôle des coûts est déjà bien ancrée dans le secteur auquel elle est rattachée. Par ailleurs, son secteur affiche une importante croissance depuis quelques années. En effet, depuis le début des années 2000, le nombre de nouveaux dossiers a pratiquement doublé. En raison de cette croissance et d'importantes réorganisations dans le département de Joanne, le nombre de personnes sous sa direction est passé de 6 à environ 70 au cours des dernières années. L'un de ses principaux mandats consiste à améliorer l'efficacité du département en ce qui concerne le volume de transactions effectuées et le taux d'erreurs, en plus de voir à la rétention et à la mobilité des employés. Conjointement avec ses collègues, Joanne a comme défi de restructurer le département. C'est donc dans ce contexte qu'elle cherche à amener son équipe vers la nouvelle culture de performance.

### b) Le schème d'action : relation de travail = relation d'amitié

Il se dégage clairement du récit de Joanne que ses réflexions et ses actions sont orientées vers les gens. En effet, elle accorde beaucoup d'importance à ses relations. Cependant, il nous a été plus difficile que dans les autres cas de mettre en évidence son schème d'action qui paraît être moins bien enraciné dans l'action. Nous avons tout de même relevé certaines indications qui suggèrent que c'est en considérant les « **relations de travail** » comme des « **relations d'amitié** » que Joanne aborde le changement de contexte et crée du sens de la nouvelle culture de performance. Cette façon de penser et d'agir semble constituer son schème d'action qui est représenté dans la figure ci-dessous.

**Figure 10 - Schème d'action de Joanne « Les relations »**



Bien que ce schème d'action ne soit pas omniprésent dans le récit, à notre avis, il paraît particulièrement utile à la gestionnaire pour parvenir à ses fins.

Dans la nouvelle structure de travail découlant de la restructuration, des rôles sont créés en fonction des connaissances à détenir et du niveau de responsabilités à assumer. De cette façon, il y a une possibilité de progression entre les postes. Aussi, chaque employé devient responsable entièrement de ses dossiers clients dont les tâches ne sont plus partagées entre différents membres de l'équipe. Mais avant de procéder à la transition, Joanne explique les raisons de ce changement en le justifiant par les résultats d'études effectuées dans le service [CP-SE].

*This one we had to explain to the staff that we did studies. We did the [X team] study and we did a pilot study and everybody knew that we did the study. And the results proved that servicing all together, all in one would work. // [...] we kept everybody in the loop. We did monthly meetings. The same as when the demutualization came out. (J1)*

Ainsi, elle reconnaît le besoin de donner de la crédibilité à la décision de changer la structure de travail qui a subi une réorganisation majeure environ deux ans auparavant

[CP-SO]. De plus, en maintenant les gens informés tout au long de la démarche, elle démontre qu'elle est transparente [CP-SE]. Mais au-delà du fait de tenir les gens informés des démarches en cours, Joanne comprend la nécessité de rechercher et de promouvoir les avantages de ce changement pour les employés [CP-SO].

*[...] when you are looking for change, **you look for the benefits that are in there for [them]**. I found that and I fostered that. // So we sold it to these people based on the fact that we were doing this to better turnaround funds and to give you a career path that you didn't have now cause everybody was equal. // We sold them the benefit of learning more, getting more involved, equality. **That equality was a question because "I've been here 10 years, she's been here 2 years [in the same position], where is the equality?"** (J2)*

De cette façon, en s'appuyant sur sa connaissance des intérêts et des préoccupations des personnes sous sa direction [CP-SO] (information qu'elle obtient par le biais de ses **relations d'amitié**), elle associe ses arguments de « vente » à des avantages concrets pour eux [CP-SE]. Elle tente aussi de regarder la situation de leur perspective [CP-SO].

*I always wonder how I would feel, how they would feel. I always put myself in their shoes. (J3)*

D'ailleurs, écouter [CP-SE] pour comprendre ce qui se passe dans le service est important pour Joanne.

*You get so much from listening. You can do your homework from listening. You can know what is going on. You get the tone; **you get to know how people feel; who likes who and who dislikes who.** (J4)*

L'information ainsi recueillie lui permet par la suite de moduler son message en fonction de ce qu'elle sait de la dynamique de son service et des personnes sous sa direction [CP-SO].

De plus, elle est à l'écoute des employés et elle s'entend bien avec eux [CP-SE] (**relations d'amitié**).

*When I was in [Company X] and often there was change happening, they would call me and ask what this employee is going to say and this. **I really am in tune with employees. I listen to them. I overhear them.** (J5)*

Aussi, comme beaucoup d'employés viennent lui parler (**relations d'amitié**), elle connaît les piliers de l'équipe [CP-SO]. Ainsi, elle dit :

*[...] you get these people that are most vocal and if you can convince those, it disseminates through the department. And I play that card often. I know who they are and I directly... **a lot of them talk to me a lot too** because they're usually the most vocal people in the department. So, if they have a problem, they'll let you know. So, if you talk to them, and you can convince them before something starts, it really is helpful. (J6)*

De cette façon, par des voies informelles, Joanne tente de faire passer des messages au sein de son groupe [CP-SE].

Avant d'effectuer des changements, Joanne porte également attention à divers détails comme l'espace d'aménagement et la capacité des gens à travailler ensemble [CP-SO].

*With this change of people, I looked at the space fit, the personalities, is anybody going to dislike anybody; I had to do all that before announcing. (J7)*

De plus, pour former les équipes de travail, Joanne attribue les plus gros comptes clients à ses employés les plus compétents en s'appuyant sur une logique puisée dans son expérience de travail antérieure (*big client* → *best person*) [CP-SO]. Ainsi, elle dit :

*My philosophy is and there is an argument about it, it's my opinion, it doesn't mean it's right, but big client, best person. And it's not shared. All new clients are important. But when you go at the bank and you've got 1 million... if you got 1000 dollars, you stand in line. Because if you loose the 1000 dollars, you don't care. But if you loose the 1 million, you get closed. In every business, people would understand that. I have the bigger clients, so I have my best people there. (J8)*

Dans son commentaire, elle fait allusion aux divergences de vues émergeant de deux logiques différentes [CP-SO].

Joanne doit aussi composer avec le mécontentement de certaines employées détenant plusieurs années d'expérience au sein du service, mais n'ayant pas monté en grade dans la nouvelle structure de travail. Alors, en abordant la question un peu à **la manière d'une amie**, elle est en mesure de créer un lien avec l'employée [CP-SO] et de faire passer simplement son message [CP-SE].

*I called her and I said: "I'm an honest manager and I'm gonna tell you people don't want to work with you. You have a lot of knowledge, you are very smart, you're clients are good, but nobody wants to work with you. And I don't know why because I think you are a nice person. So if you could be nice with me, why couldn't you be nice with them?" [...] And I would bring her in many times and I would say do you have any comments. So I would make her... People would see her knowledge. And the following year, her attitude changed. She got promoted. // I use strengths and I get people on board and I even advertise it. I pushed that through my career. (J9)*

Ainsi, elle se positionne d'abord comme une gestionnaire honnête [CP-SE]. Puis elle relève directement le problème d'attitude lié à la non-promotion, mais en utilisant des termes liés à ses relations avec la personne concernée [CP-SE] (*nobody wants to work with you; if you could be nice with me, why couldn't you be nice with them*). Elle publicise également consciemment les compétences de l'employée devant les autres [CP-SE].

Joanne reconnaît que le fait d'entretenir des relations proches, des **relations d'amitié** avec ses employés comporte certains avantages [CP-SO] lui permettant de compter sur ces relations lorsqu'elle en a besoin.

***So I do get connected very easily.** I got to be careful of that. But I believe that that connection helped me in my career. People felt loyal to me. // Even today, there are four or five employees in this team that are from my previous employer. If I'd asked them to be here tonight, they would all be here. They would change their plans because they feel **I've always been there for them and they would be here for me.** Other people see that as negative. [...] But this one on friendship, there's arguments on both sides. **The argument of being friends and having a relationship with somebody will get them to give you more.** (J10)*

De plus, Joanne montre son appréciation en offrant toutes sortes de gâteries [CP-SE].

***At St-Patrick's I bought a big St-Patrick's cake. On Easter, I brought in chocolates for everybody. There is a cost to me, but the return is so much bigger.** // So, one of my ways of showing appreciation is by buying things. (J11)*

Au moyen de ces petites attentions, Joanne est consciente qu'elle peut retirer davantage des **relations (d'amitié)** qu'elle tisse que ce qui lui en coûte [CP-SO].

Elle prend aussi le temps d'aller saluer les gens tous jours [CP-SE] (crée/entretient **ses relations d'amitié**).

*I try to walk around every morning and say good morning to everybody. Little thing that I think people appreciate. Like I will take the time to say good morning. (J12)*

En dépit du fait qu'elle ne peut pas toujours dire toute la vérité, il est important pour elle de rester intègre [CP-SE], comme le démontre l'extrait suivant :

*And sometimes they'll say [the management] "no you can't say that", but they [the employees] will know there is something wrong. I can't lie. It's not in me... // Even in situation where I need to lie; I would tell you I can't answer that. And somebody will say to me "Am I gonna get fired?" "I can't answer." (J13)*

Par ce commentaire, Joanne laisse entendre qu'il est important que les différents éléments (verbal et non verbal) composant un message soient congruents pour être perçu de façon crédible [CP-SO]. Ainsi, dans les cas où elle ne peut pas tout dire, elle s'abstient de répondre plutôt que d'avoir à mentir [CP-SE].

### c) Les connaissances pratiques

En résumé, concevoir les « relations de travail » comme des « relations d'amitié » semble être important dans la façon de Joanne de créer du sens de la nouvelle culture de performance. Cette manière de réfléchir et d'agir se présente comme le schème d'action de Joanne à partir duquel elle arrive à donner une signification aux

événements et ainsi à régler différents problèmes. Au tableau 12, nous présentons une synthèse des connaissances pratiques mobilisées par Joanne au moyen de son schème d'action<sup>40</sup>.

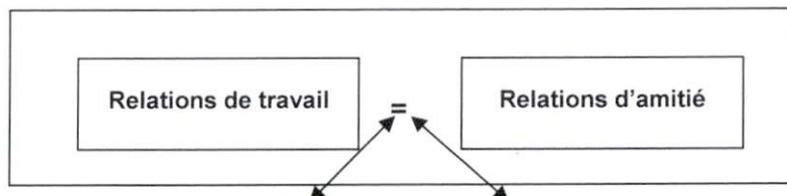
Comme nous l'avons vu dans la dernière section, concevoir les relations de travail comme des relations d'amitié permet à Joanne de se rapprocher des personnes sous sa direction. Notamment, elle sait « quoi » dire [CP-SE] (ex. salue les gens) pour développer des relations d'amitié. Aussi, par son écoute [CP-SE], elle développe une fine connaissance des gens [CP-SO] (ex. intérêts, préoccupations, émotions/sentiments) ce qui lui permet de prendre en considération certains détails [CP-SO] (ex. capacité des gens à travailler ensemble) lors de changement au niveau des équipes. Son écoute lui permet également de se placer de la perspective des employés [CP-SO] et d'adapter son message [CP-SE]. De cette façon, elle mobilise des représentations verbales [CP-SE] porteuses de sens pour les membres de l'équipe (ex. *better turnaround funds, give you a career path, learning more, getting more involved, equality*). Par le recours à des représentations symboliques [CP-SE] (ex. gâteries, piliers), Joanne montre aussi une connaissance des « moyens » pour faire passer son message. De même, par le choix de ses mots et la formulation de ses phrases, elle sait comment se positionner [CP-SE] (ex. *I'm an honest manager*) et positionner son message [CP-SE] (ex. *I think you are a nice person. So if you could be nice with me, why couldn't you be nice with them*). De plus, sa façon de s'exprimer à travers le langage [CP-SE] (ex. franche, intègre) lui permet de démontrer l'attitude appropriée pour entretenir des relations proches, dans relations d'amitié.

Bref, c'est en développant et en entretenant des relations proches, des relations d'amitié, que Joanne fait sens de la nouvelle culture de performance. Ses connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles autour desquelles s'articule son schème d'action lui sont particulièrement utiles pour accomplir son travail de gestionnaire intermédiaire dans la nouvelle culture de performance.

---

<sup>40</sup> Il est possible également de consulter, à l'annexe L, les connaissances pratiques dégagées à travers les extraits du cas et que nous avons répertoriées en fonction du type de connaissances.

Tableau 12 - Connaissances pratiques mobilisées par Joanne à partir de schème d'action



CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
J2	Associe ses arguments de « vente » à des gains concrets pour l'équipe ( <i>better turnaround funds, give you a career path, learning more, getting more involved, equality.</i> )	J2	Sait ce qui intéresse et préoccupe les gens de son équipe Comprend la nécessité de rechercher et de promouvoir les avantages du changement pour les employés
J3		J3	Reconnaît l'importance de regarder le changement de la perspective des employés
J4	Écoute pour comprendre ce qui se passe	J4	Sait comment les gens se sentent Sait « qui » aime/n'aime pas « qui »
J5	Écoute les employés, s'entend bien avec eux	J5	Évoque que ses collègues dans son emploi antérieur faisant appels à elle au sujet de sa connaissance des gens
J6	Tente de faire passer son message par le biais de voies informelles (piliers)	J6	Connaît les piliers de l'équipe et tente de s'en faire des alliés
J7		J7	Reconnaît le besoin de porter attention à divers détails avant de faire un changement (ex. capacité des gens à travailler ensemble)
J9	Se positionne comme une gestionnaire honnête Relève directement le problème d'attitude en utilisant des termes liés aux relations ( <i>people don't want to work with you, if you could be nice with me, why couldn't you be nice with them</i> ) Publicise consciemment les compétences de l'employée	J9	Crée des liens avec l'employée
J10		J10	Établit facilement des relations de proximité avec les gens sous sa direction Fonde plusieurs de ses relations de travail sur la loyauté ( <i>I've been there for them, they would be here for me</i> ) Reconnaît qu'entretenir des relations proches, des amitiés avec ses employées comporte certains avantages ( <i>people give her more</i> )
J11	Montre son appréciation en achetant des gâteries	J11	Consciente qu'elle peut retirer davantage de ses relations que ce qui lui en coûte
J12	Salut les gens sur le plancher tous les matins	J12	Crée des liens avec les employés
J13	S'abstient de répondre plutôt que d'avoir à mentir Est intègre	J13	Consciente que les gens peuvent percevoir un manque de congruence entre les éléments (verbal et non verbal) d'un message

## CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Au chapitre quatre, nous avons présenté, sous forme de 8 cas, les résultats découlant des récits de pratiques effectuées auprès des cadres intermédiaires rencontrés. Par cette brève incursion au cœur de leur réalité, il a été possible de constater et de mettre en lumière que c'est par l'intermédiaire d'un schème d'action qu'ils activent leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle. Nous avons également relevé diverses connaissances pratiques mobilisées par ces gestionnaires dans le contexte de la mise en place d'une culture de performance. De cette façon, en activant leurs connaissances pratiques au moyen de leur schème d'action, ils arrivent à donner du sens aux situations rencontrées et à mener des actions appropriées dans leur contexte quotidien.

Dans ce chapitre, nous revenons d'abord sur la notion de schème d'action, qui au départ n'était pas intégrée à notre cadre d'analyse, afin de formuler une définition plus soutenue à partir de nos résultats de recherche. Cela nous permettra d'expliquer comment se constituent ces schèmes d'action qui, selon nous, apparaissent déterminants pour donner du sens aux situations rencontrées et ainsi guider les actions. Ensuite, nous mettons en lumière trois activités qui semblent fondamentales à l'accomplissement du rôle des cadres intermédiaires dans le contexte de la démutualisation et de l'implantation de la culture de performance que nous avons étudié. Nous montrons également comment les connaissances pratiques mobilisées

par les gestionnaires sous-tendent ces trois activités. Enfin, nous terminons la discussion en exposant les apports et les limites de notre projet de recherche.

### 5.1. Les schèmes d'action : une clé de compréhension

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 3, lors de l'analyse de nos données, nous avons remarqué que certains éléments du discours des narrateurs revenaient avec une certaine constance au sein d'un même récit. Par un relevé systématique de ces éléments récurrents, nous avons été en mesure d'observer qu'ils apparaissaient être au centre de la façon dont les cadres intermédiaires se représentent leur rôle et le mettent en action. À partir de ce constat empirique, nous avons supposé que les récits de pratiques des gestionnaires s'articulaient autour d'une thématique centrale que nous avons alors nommée « schème d'action ».

Mais qu'est-ce qu'un schème d'action?

Il est reconnu que nos actions ne sont pas toujours le fruit de gestes consciemment planifiés et que bien souvent on fait les choses de façon « naturelle », par habitude. Nos habitudes et automatismes ne s'appliquent toutefois pas seulement à nos gestes observables, mais concernent aussi nos perceptions, nos émotions, nos cognitions (Perrenoud, 1996). Bien que nous n'ayons pas toujours conscience du processus suivi pour traiter l'information, analyser les situations et prendre des décisions, nos schèmes de pensée nous permettent de rendre nos actions opératoires (Perrenoud, 1996).

En fait, la notion de « schème d'action » n'est pas nouvelle. D'après nos recherches, elle a été introduite par Piaget (1973) pour faire référence à ce qui dans une action est transposable, généralisable ou différentiable d'une situation à une autre. C'est ce qui se répète et s'applique de façon semblable dans des circonstances analogues. Selon Perrenoud (1996), la notion « d'habitus » de Bourdieu est proche de celle de schème d'action. En effet, cet auteur suggère l'idée que l'habitus se compose de l'ensemble de nos schèmes de perception, d'évaluation, de pensée et d'action. En reprenant quelques propos de Bourdieu, il décrit l'habitus (schème d'action) en ces termes :

Grâce à cette « structure structurante » et à cette « grammaire génératrice de pratiques », nous sommes capables de faire face, au prix d'accommodations mineures, à une grande diversité de situations quotidiennes. Les schèmes

permettent au sujet de n'adapter que marginalement son action aux caractéristiques de chaque situation courante. (Perrenoud, 1996, p. 182)

D'après Perrenoud (1996), les schèmes d'action permettent de mobiliser et d'actualiser différents types de savoirs (ex. pratiques, théoriques, techniques) et de les transformer en compétences. C'est à partir de ceux-ci que les connaissances peuvent être activées. Ces schèmes d'action seraient pour ainsi dire indispensables à l'action. Notamment, ils permettent à l'individu d'entrer en relation avec son environnement. Un peu à la manière d'un filtre, d'une part ils rendent les situations compréhensibles par le biais des schèmes de perception. D'autre part, ils orientent l'action au moyen des schèmes de décision et d'évaluation. De cette façon, par l'activation des connaissances et des routines, les schèmes d'action permettent à la personne de donner une signification aux événements et de mener des actions appropriées selon le contexte.

Ces notions font écho à notre modèle d'analyse bien que celui-ci se fonde sur la notion de *sensemaking*. À la base de cette dernière, on retrouve deux éléments : l'interprétation et l'action. La notion de schème (interprétation) d'action (action) intègre ces traits fondamentaux à partir desquels le *sensemaking* est généralement défini en gestion (Floyd & Wooldridge, 1992). Bien sûr, le processus de création de sens (*sensemaking*) comporte également des éléments de perception, d'évaluation et de choix que nous n'avons pas regardés dans le cadre de la présente étude. Néanmoins, certains indices de leur manifestation ressortent, dans une certaine mesure, à travers le discours et les réflexions des gestionnaires permettant ainsi de comprendre la logique de leurs actions.

La notion de schème d'action apporte donc des précisions permettant de mieux comprendre comment les actions s'enchaînent et s'organisent en fonction d'une structure mentale qui se répète dans des situations semblables (on pourrait presque parler ici de cognition située selon Elsbach et al. (2005)). C'est ainsi que les schèmes d'action permettent de mobiliser les connaissances pratiques de manière à interpréter les situations et à entreprendre des actions adaptées aux circonstances. Dans cette recherche, il a été possible de voir que tous les récits comportaient un schème d'action, mais que ceux-ci sont différents d'un récit à l'autre. Nous allons maintenant en discuter.

### 5.1.1. Les schèmes d'action, une caractéristique commune à tous les récits

Notre analyse montre que tous les récits se sont articulés de manière pragmatique autour de schèmes d'action. Il nous a été possible en effet de dégager à travers les récits de pratiques un schème d'action pour chacun des gestionnaires. C'est autour de quelques éléments clés que les gestionnaires structuraient leur propos afin de rendre leur histoire du changement cohérente. De fait, la description de leurs actions ne paraissait pas s'enchaîner au hasard. Au contraire, notre analyse suggère qu'elles s'organisaient autour d'une certaine structure mentale relevant de leur conscience pratique plutôt que de leur conscience discursive (Giddens, 1987).

Il faut bien admettre cependant que ces schèmes d'action ne ressortent pas tous avec la même clarté. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette difficulté à bien les cerner. D'abord, en raison de leur nature implicite, les schèmes d'action ne sont pas nécessairement conscients. Les individus font les choses de façon naturelle sans réfléchir constamment sur leurs actions. La capacité à rendre explicite ce qui est implicite exige une aptitude réflexive de la part des narrateurs. Comme de manière générale les répondants n'ont pas tous la même aisance à réfléchir sur leurs propres actions (Rouleau & Balogun, 2008), il est plausible de penser que cela ait rendu plus difficile la mise au jour de certains schèmes d'action. Cela pourrait également être attribuable au court laps de temps passé avec les gestionnaires. Étant donné que nous avons sollicité deux rencontres d'environ une heure et qu'elles se sont déroulées sur leur lieu de travail, où de toute évidence les gestionnaires étaient très occupés, leur durée s'est rarement étendue au-delà de 75 minutes. Par extension, le manque de temps peut avoir influé sur la relation de confiance établie entre le narrateur et le chercheur, une condition pourtant nécessaire pour accéder à une certaine profondeur dans les entretiens (Rouleau, 2003, 2006).

Par ailleurs, il est possible que les schèmes d'action mieux intégrés soient plus conscients, par conséquent plus évidents à rendre explicite. Par exemple, Laurent a fait souvent référence de manière consciente à son « cadre » pour raconter, entre autres, comment il arrivait à solliciter la contribution des gens et les mobiliser dans la direction souhaitée. Précisons que dans le cas de Laurent, le même schème d'action qu'il utilisait de manière intuitive dans certaines situations au commencement de sa carrière de gestionnaire est devenu conscient lorsqu'il a travaillé avec un consultant. Ce dernier

l'a aidé à mettre en mots ce qu'il faisait et lui a montré comment il pouvait transposer ce cadre dans divers contextes. En fait, il semble que le travail de réflexion sur ses pratiques, avec l'intervention du consultant, ait permis à Laurent de prendre conscience de son schème d'action. Parmi les gestionnaires rencontrés, Laurent est d'ailleurs le seul à avoir exposé de manière explicite le cadre auquel il se réfère pour accomplir son rôle de gestionnaire.

### **5.1.2. Des schèmes d'action distincts**

Bien que l'on puisse voir qu'ils ont tous un schème d'action central, notre analyse montre aussi que ces schèmes d'action sont tous différents les uns des autres. Comme nous avons pu le constater dans les cas en mettant en relief leur schème d'action, les gestionnaires intermédiaires abordent chacun à leur manière le changement de la démutualisation et de la culture de performance. À notre avis, au moins deux éléments sont susceptibles de pouvoir expliquer les différences observées : les représentations des rôles et les expériences.

#### **a) Les représentations des rôles**

Les représentations des cadres intermédiaires concernant leur rôle semblent influencer sur la manière dont la narration de leurs activités se fait autour de leur schème d'action. Notamment, certains auteurs (Paquay & Wagner, 1996) proposent que selon les paradigmes adoptés dans un domaine professionnel, non seulement la façon de voir le monde n'est pas le même, mais les modes d'action sont aussi différents. D'après eux, cela s'explique en partie par l'étiquette représentant l'acteur dans un paradigme particulier. Par exemple, dans le domaine de l'enseignement, selon le paradigme auquel on se réfère, l'enseignant peut être désigné comme un « maître qui instruit », un « technicien », un « praticien réflexif », etc. Alors, en fonction de la vision du rôle de l'enseignant, la façon d'agir et les objectifs poursuivis vont être différents.

Il est donc possible de faire un parallèle avec la façon dont les gestionnaires intermédiaires conçoivent leur rôle, perçoivent le monde qui les entoure et interviennent dans leur environnement. En effet, nos résultats montrent qu'ils n'ont pas tous la même représentation de leur rôle. En plus, pour quelques gestionnaires, on observe un certain rapprochement entre les représentations de leur rôle et leur schème d'action.

Notamment, Laurent perçoit son rôle de gestionnaire comme celui d'un facilitateur de changement, d'un coach, d'un guide, d'un consultant. Pour ce qui est de son schème d'action, il s'apparente à la gestion d'un processus de consultation (point de départ → comment → point d'arrivée). L'établissement du point de départ se fait conjointement avec le « consultant » et le « gestionnaire », le point d'arrivée [objectif à atteindre] est déterminé par le gestionnaire et c'est le coach, le guide ou le consultant qui entre en jeu pour faciliter la transition entre les deux points.

Je suis un facilitateur de changement, je n'impose pas le changement. // Mais mon rôle c'est d'ouvrir des portes, d'ouvrir des fenêtres, pour sortir de la boîte et regarder d'autres façons de faire. Donc les changements sont auto générés. // Essentiellement mon rôle c'est d'être un guide, un coach. De développer les talents, développer leurs capacités... Dans mon rôle, je dis coach, mais en fait je joue presque un rôle de consultant. // Où on veut aller [point d'arrivée], ça, le gestionnaire a un mot à dire.

De son côté, Daniel se représente son rôle principalement comme celui qui doit résoudre des problèmes, de même que faciliter la recherche de solutions et son schème d'action s'articule autour de deux activités : déceler les problèmes et enlever les obstacles.

Fondamentalement, j'ai toujours trouvé que ma job première était de résoudre des problèmes. // Je trouve qu'un de mes rôles importants c'est de les amener autour de la table et de les amener à travailler ensemble, de s'entendre que c'est une solution acceptable pour eux et de la mettre en place. // c'est un rôle de facilitateur si tu veux être capable de trouver des bonnes solutions qui vont satisfaire tout le monde.

Quant à Karen, elle conçoit son rôle comme étant d'opérationnaliser le changement où la compréhension du changement à mettre en place revêt une importance capitale et son schème d'action se compose essentiellement de deux éléments : comprendre et présenter les faits.

Moi où je suis présentement, je dois opérationnaliser le changement. Je dois le comprendre, je dois comprendre pourquoi parce que je travaille avec une équipe qui va me demander pourquoi. // Je pense que pour nous autres, à notre niveau, il faut être pro actif pour comprendre le changement et être impliqué dans le changement. // il faut regarder d'avance, il faut savoir c'est quoi les prochaines étapes.

Concernant Michelle, celle-ci se figure son rôle comme étant de veiller à faire avancer, progresser les membres de son équipe dans un environnement en changement et son schème d'action comprend les deux activités suivantes : faire apprendre/comprendre et encourager.

*I mean I believe it is my job to move people along especially in an environment where we have change. // I believe that my job is to make sure that they have everything they need to get their jobs done. // My job is to make it happen for you, to put you in a position to succeed. We try training obviously, it's part of our role.*

Ainsi, la manière dont les cadres intermédiaires conçoivent leur rôle semble avoir une influence sur leur façon de penser et d'agir et, par conséquent, sur les schèmes d'action déployés.

### **b) Les expériences professionnelles, sociales et individuelles**

Notre analyse suggère également que les expériences professionnelles, sociales et individuelles des cadres intermédiaires contribuent à la construction de leur schème d'action. Nos données empiriques concordent avec les travaux de certains chercheurs qui soutiennent que les schèmes de pensée et d'action se forment dans l'expérience (Faingold, 1996). Comme les gestionnaires ne partagent pas tous les mêmes expériences, il apparaît que leurs schèmes d'action se développent de manière différente.

Entre autres, Laurent a recours aujourd'hui au même schème d'action que celui qu'il a développé de manière consciente alors qu'il était un jeune gestionnaire. Comme il était responsable d'une équipe de gestion plus âgée et plus expérimentée que lui, il mentionne avoir appris à gérer par consensus d'où son « cadre » qui fait appel à la contribution des gens (la question du comment passer du point de départ au point d'arrivée). De plus, tout indique que c'est le caractère conscient de son schème d'action qui le rend transposable à différents problèmes et contextes.

Le schème d'action de Christina, qui consiste à concilier des logiques divergentes en associant étroitement « résultats » et « faire de l'argent », semble lié de près à l'une de ses expériences professionnelles antérieures. De fait, elle raconte que lorsqu'elle était analyste et qu'elle réussissait à ramener les gens au travail, elle a trouvé rapidement gratifiant de pouvoir agir sur les résultats financiers. Nous devons également prendre en considération qu'elle possède une formation en administration et que cette dernière puisse jouer un certain rôle dans la construction de son schème d'action.

Pour ce qui est du schème d'action de Michelle (faire apprendre/comprendre et encourager), dans le récit de sa progression professionnelle, elle mentionne avoir beaucoup apprécié les postes où elle faisait du coaching et de la formation. Son

schème d'action semble également avoir été influencé par certaines expériences avec ses supérieures. Notamment, elle évoque deux épisodes significatifs :

*She would give me enough and say : OK, go away. Do do it. She wouldn't give me all the answers.*

*It used to take me 2 days to work up the nerves to ask her for a day off. That's how unapproachable she was. And that's where you learn I never want to be like her. As a supervisor, I want people to feel comfortable coming up to me.*

En ce qui concerne le schème d'action de Karen (comprendre et présenter les faits), il semble y avoir une certaine correspondance avec sa formation en comptabilité, de même que ses expériences antérieures en tant que consultante dans les firmes comptables.

Le schème d'action de Daniel, s'articulant autour de deux activités, soit déceler les problèmes et enlever les obstacles, est directement en lien avec son secteur d'activité où il est appelé constamment à résoudre des problèmes. Comme nous l'avons déjà relevé, il dit avoir toujours considéré sa principale tâche dans les divers emplois occupés comme étant de résoudre des problèmes. Son vécu personnel paraît également avoir joué un rôle dans le développement de son schème d'action, comme le démontre l'extrait suivant :

*Pour moi, ces expériences passées où cela a été plus difficile met en relief quand tu arrives dans des situations plus difficiles aujourd'hui. // Ce qui fait que je ne lâche pas le morceau facilement. Si j'y crois, je vais peut-être *backer*, mais je vais revenir.*

De son côté, Joanne reconnaît que les relations d'amitié qu'elle a développées dans le cadre de son emploi antérieur ont été favorables, dans une certaine mesure, à la progression de sa carrière. Ces expériences semblent en effet avoir influé sur le développement de son schème d'action (relations de travail = relations d'amitié) qu'elle utilise encore aujourd'hui pour entrer en relation avec les gens au travail et accomplir son rôle de gestionnaire.

En ce qui a trait à Nelson, il raconte dans son récit une expérience en apparence significative pour lui et qui présente un certain lien avec son schème d'action (penser *business*). De fait, lorsqu'il était jeune gestionnaire il a participé à un programme de formation de la relève au cours duquel il a travaillé en rotation dans divers départements. Ainsi, il déclare :

J'ai travaillé avec les gens de marketing, avec les gens de planification. J'ai rencontré tous les gens... Puis j'ai appris comment une compagnie fonctionne dans l'ensemble.

Enfin, le schème d'action de François (s'informer et négocier), qui apparaît particulièrement utile dans le cadre de son travail, semble en fait avoir pris racine d'abord dans ses expériences personnelles alors qu'il était encore enfant.

Vers l'âge de 10-11-12 ans, ma mère me donnait un budget annuel pour mon chocolat de Pâques. Une année, ça pouvait être 11 \$, l'autre année 12 \$ puis 13 \$. [...] j'allais faire une analyse de la salle où il y avait tous les chocolats et je prenais le pamphlet qui détaillait les grammes correspondant au chocolat. [...] J'essayais d'avoir le plus de grammes pour le dollar. [...] Ce comportement-là d'avoir le plus pour le moins a toujours été en moi. [...] Pis même aujourd'hui, j'ai quand même une paye raisonnable, et je vais tout le temps négocier. Que ce soit une coupe de cheveux ou autre, souvent c'est en *joke*, mais j'essaie toujours de négocier n'importe quoi.

Notamment, cet extrait illustre comment les schèmes d'action permettent d'adapter la conduite à une grande variété de situations. Cela montre aussi la manière dont certaines pratiques intraorganisationnelles peuvent être reliées à des pratiques extraorganisationnelles. Autrement dit, on observe que certaines pratiques à un niveau micro dans l'organisation se rattachent à des phénomènes macro relevant du social en général (Whittington, 2006). Ainsi, certains gestionnaires ont recours à des schèmes d'action pouvant s'appliquer autant à des situations de la vie professionnelle qu'à celles de la vie de tous les jours. C'est le cas, par exemple, de François qui s'informe et négocie tant dans sa vie personnelle qu'au travail. On note également que Daniel applique son schème d'action pour résoudre des problèmes, de plus ou moins grande envergure, aussi bien dans le cadre de son emploi que dans son quotidien personnel. Bien que d'autres schèmes d'action déployés par les gestionnaires puissent aussi être utilisés à l'extérieur de l'organisation, nous n'avons pas été en mesure de relever dans les autres récits des indices nous permettant de l'affirmer.

En fait, notre analyse suggère que c'est la combinaison de plusieurs facteurs, dont les représentations des rôles, les expériences professionnelles, sociales et personnelles, de même que la formation qui influent sur le développement et l'enrichissement des schèmes d'action. Somme toute, il ressort de ces différents constats que les schèmes d'action sont transposables à des situations similaires. Nos résultats suggèrent également que plus les schèmes d'action sont conscients, plus ils sont en mesure d'évoluer et de s'adapter à un plus grand nombre de situations.

## 5.2. Les connaissances pratiques

Dans cette étude, nous tentons de mieux comprendre comment les cadres intermédiaires mobilisent diverses connaissances pratiques pour parvenir à exercer leur rôle pendant l'implantation d'une culture de performance. Comme nous l'avons déjà mis en relief, c'est par l'intermédiaire de leur schème d'action qu'ils activent leurs connaissances pratiques et qu'ils arrivent à créer du sens des situations rencontrées. Nous avons vu aussi qu'à l'aide de leur schème d'action, ils ont leur propre façon d'aborder le changement dans le cadre de la démutualisation et de la culture de performance. De même, il a été possible de constater, dans les cas, une certaine similitude dans la manière dont les gestionnaires racontent comment ils arrivent à mobiliser leurs connaissances pratiques dans le contexte de changement de culture. En fait, notre analyse montre qu'il y a trois activités fondamentales dans l'accomplissement de leur rôle : la « traduction en termes concrets », la « sollicitation de collaborations » et la « négociation d'accommodements ». Notre analyse met également en lumière que pour réaliser ces activités, les gestionnaires intermédiaires ont recours principalement à leurs connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles dans le déploiement de leurs activités quotidiennes pour influencer les gens et arriver à leurs fins.

Comme nous l'avons vu dans tous les cas, les cadres intermédiaires savent quoi dire pour bien se faire comprendre et faire comprendre le changement de contexte à leurs subordonnés. Nos résultats suggèrent que cette faculté relève, en bonne partie, de la pratique de « traduction en termes concrets ». Cette activité fait référence à la capacité de reformuler en termes facilement compréhensibles des situations complexes ou des notions abstraites et de les ramener à un niveau près des gens en les rattachant à des éléments concrets de leur réalité. En quelque sorte, la « traduction en termes concrets » vise à simplifier, à rendre clair un message de façon à attirer l'attention des interlocuteurs sur des aspects qui les concernent directement. Plus spécifiquement, les gestionnaires intermédiaires ont recours à des représentations verbales et symboliques (ex. métaphores, graphiques, rapports, chiffres, feux de circulation, liste) particulières et adaptées à la réalité des personnes sous leur direction. Par exemple, Laurent utilise la symbolique des feux de circulation de manière à exposer et à relier le portrait de la situation problématique et de l'objectif à atteindre (c'est rouge, il faut que ça devienne vert) à un aspect concret du travail des employés (délais de traitement des

transactions). La « traduction en termes concrets » est aussi mise en pratique par Michelle et Joanne qui associent les avantages du changement à des gains concrets pour les employés (ex. *save you time and energy, give you a career path, getting more involved*). De même, Christina rend concrète la notion de performance en la rattachant aux termes « résultats » et « boni » dans la phrase « si les résultats sont beaux, mon boni va être bon ». Donc, entre autres choses, que ce soit pour « vendre » le changement, exposer un problème ou expliquer les nouvelles orientations de l'entreprise, les cadres intermédiaires ont besoin fréquemment de traduire en termes concrets le message destiné à leurs interlocuteurs. Ainsi, en diverses circonstances, ils sont en mesure d'utiliser les bons mots, les bonnes images et de formuler leurs phrases adéquatement pour faire passer leur message.

La sollicitation de collaborations apparaît comme une autre activité fondamentale dans le contexte d'implantation d'une culture de performance. Cette activité se rapporte à la capacité des cadres intermédiaires de développer des collaborations et de mobiliser diverses personnes autour d'une situation à résoudre (ex. réduire les délais de traitement des transactions, rattraper le retard accumulé, réunir les bonnes personnes pour trouver des solutions) et de les amener à travailler vers le changement visé. Pour atteindre leurs objectifs, les cadres intermédiaires ont besoin d'obtenir la collaboration de leurs subordonnées, leurs collègues et parfois même la haute direction. Cette habileté fait référence, entre autres, à la connaissance de savoir vers « qui » se retourner et « qui » utiliser pour arriver à ses fins (ex. employée d'expérience, piliers dans l'équipe, gestionnaires d'autres services). Elle fait appel également à la connaissance du processus ouvrant la voie à la collaboration, à la contribution des autres. Par exemple, Laurent pose une question ouverte orientée vers l'action « Alors comment on organise ça? ». Entre autres, Michelle sollicite la collaboration en incitant les employés à rechercher des alternatives « *Can we find a way to remove some of the barriers ?* » ou encore elle leur demande de lui soumettre un plan individuel écrit sur la façon dont ils comptent parvenir à atteindre les objectifs fixés. De plus, les cadres intermédiaires s'appuient aussi sur leur connaissance des règles sociales et culturelles favorisant la collaboration (évite d'imposer ses choix, s'abstient de donner instantanément ses propres solutions, crée un climat de confiance, fait preuve de tact et d'humilité dans ses relations avec ses collègues).

Notre analyse montre aussi que les cadres intermédiaires s'engagent dans des pratiques de « négociation d'accommodements » autant auprès de leurs subordonnés, d'autres services que de la haute direction. Ces négociations d'accommodements renvoient à la capacité des gestionnaires de négocier un arrangement autour des exigences imposées par le changement stratégique afin qu'il puisse aussi s'accorder à leurs réalités opérationnelles. En quelque sorte, la « négociation d'accommodements » permet aux cadres intermédiaires de préserver une certaine flexibilité dans leurs activités, une condition estimée nécessaire pour un fonctionnement efficace de leur service. Par exemple, lorsque François retourne la question à son employé et l'amène à dévoiler son échéancier avant qu'il ne révèle le sien, il cherche à savoir si la proposition de l'employé sera plus avantageuse que ce qu'il a anticipé. Comme c'est le cas, il accepte la proposition sans dévoiler ses intentions de départ et il obtient ainsi une marge de flexibilité. Entre autres, en remettant en question les règles et en proposant un accommodement tenant compte des intérêts des vérificateurs, Nelson parvient à minimiser la charge de travail « bureaucratique » venant s'ajouter à toutes les autres activités de son service. La capacité à négocier un accommodement est aussi mise en pratique habilement par Daniel dans ses discussions avec les hauts dirigeants concernant l'obtention d'une marge de manœuvre dans les délais de livraison des projets. Ces deux derniers comportements qui pourraient, à première vue, être interprétés comme une forme de résistance au changement reflètent en fait des préoccupations pratiques différentes entre les cadres intermédiaires et leurs interlocuteurs. Alors, pour arriver à concilier des exigences divergentes, les cadres intermédiaires font appel non seulement à leur connaissance du processus discursif se rapportant aux négociations, mais ils s'appuient également leur connaissance des personnes, de leurs intérêts et des enjeux. De cette façon, cela leur permet d'intégrer aux propositions d'accommodements des représentations verbales et symboliques qui font du sens pour leurs interlocuteurs. Ainsi, par la « négociation d'accommodements », les gestionnaires de l'entre-deux arrivent à créer du sens entourant le changement et à l'adapter à leur réalité de manière à conserver une flexibilité opérationnelle.

Par le choix de leurs mots, la formulation de leurs phrases et leurs gestes dans l'accomplissement des activités que nous venons d'exposer, les cadres intermédiaires montrent également une connaissance de « comment » agir dans leur contexte

d'action. Leur façon de se positionner (ex. membre de l'équipe, bon gars), de positionner leur message (ex. créer une urgence d'agir, c'est pas malsain de faire de l'argent, c'est gratifiant d'atteindre des résultats, il n'y aura personne qui va avoir l'air fou), de même que la manière d'exprimer leurs attitudes et leurs émotions (ex. est réceptive, est transparente, sourit, masque l'anxiété, évite de blâmer, ton enthousiaste) sont autant de moyens d'influencer les gens dans la direction souhaitée.

La manière dont les cadres intermédiaires traduisent en termes concrets, sollicitent la collaboration et négocient des accommodements apparaît difficilement compréhensible sans prendre en considération leurs connaissances des personnes (ex. intérêts, motivations, enjeux), des formes sociales (ex. sens commun, règles, normes, codes, routines, langage partagé à l'intérieur de l'unité et de l'organisation). Ainsi, pour mobiliser les bonnes représentations verbales et symboliques nécessaires à l'accomplissement des trois activités décrites plus haut, ils puisent autant dans leurs fines connaissances des règles socioculturelles que des normes organisationnelles. Par exemple, pour faire comprendre la vision de son service et l'importance de la norme de qualité, Daniel utilise une représentation symbolique « on est la dernière ligne de défense » qui a une signification pour la communauté de développeurs à qui il s'adresse. Par le recours à des représentations verbales et symboliques spécifiques, les gestionnaires de l'entre-deux arrivent à exprimer en peu de mots ce qu'ils cherchent à dire, à faire comprendre. Comme le soulignent Rouleau & Balogun (2007, 2008), pour créer du sens de diverses situations, les cadres intermédiaires ont recours à des mots qui relient leur discours à des représentations verbales porteuses de sens pour leurs interlocuteurs d'une façon que le langage du management ou de la stratégie ne permet pas. De cette façon, leurs connaissances pratiques sémantiques peuvent difficilement être dissociées de leurs connaissances pratiques socioculturelles. À l'instar de Rouleau & Balogun (2007, 2008), nous constatons que ces deux types de connaissances sont effectivement interreliées et qu'elles sont au centre de l'accomplissement et de la performance de leur rôle. Ainsi, par la mobilisation de ces connaissances pratiques, les gestionnaires intermédiaires semblent en mesure d'apporter les adaptations nécessaires à l'application de leur schème d'action dans des circonstances apparentées.

À propos des connaissances pratiques indicibles, nous avons proposé dans notre cadre d'analyse que ce type de connaissances permet aux cadres intermédiaires de

créer du sens des situations inattendues requérant une action rapide ou improvisée n'appartenant pas à leur répertoire d'actions habituelles. Alors, de manière à faire ressortir ces connaissances imbriquées dans des actions réflexes, nous avons cherché à amener les narrateurs à nous parler d'une situation imprévue. En fait, les propos rapportés étaient de deux ordres. Dans plusieurs cas, les gestionnaires ont mentionné ne pas se souvenir d'être intervenus lors d'un événement inattendu pendant le changement stratégique en question. Dans d'autres cas, certains ont dit, par exemple, avoir été surpris de découvrir certains problèmes là où ils ne s'y attendaient pas. Bien que les actions déployées dans ces situations ne semblent pas avoir été planifiées, elles paraissent tout de même appartenir à un répertoire d'actions connues étant donné qu'ils ont mentionné avoir rencontré ce genre de situation par le passé.

Sans aller jusqu'à affirmer que ce type de connaissances n'a aucunement été mobilisé par les gestionnaires rencontrés, nous constatons qu'elles sont difficilement repérables dans leur discours. Comme aucun des gestionnaires rencontrés n'a rapporté avoir affronté un événement inconnu, il se peut que la nature du changement de culture n'ait pas été sujette à la mobilisation de ce type de connaissances. Il est possible également que notre proposition de départ ait été erronée en ce sens que nous avons cherché leur manifestation dans des situations exceptionnelles. Malgré la difficulté à pénétrer ce type de connaissances dans le cadre du changement de culture, nous avons relevé un indice tiré du parcours socioprofessionnel de Laurent donnant l'impression qu'il s'agit d'une connaissance pratique indicible.

[Le consultant] m'a aidé à plusieurs égards à mettre en mots certaines approches que j'utilisais intuitivement. C'était certaines approches que je prenais et c'était naturel. // Il partageait avec moi une approche qui instinctivement correspondait à des choses que je sentais. Il avait un *trade-mark* [sur cette approche] ce que j'ai jamais su jusqu'à une couple d'années.

Il est donc possible de voir un rapprochement entre le commentaire de Laurent et le caractère instinctif des connaissances pratiques indicibles qui s'acquièrent implicitement et se déploient tacitement (Castillo, 2002). La difficulté à bien cerner les connaissances pratiques indicibles expliquerait qu'il existe à ce jour peu de supports empiriques de sa manifestation comme l'a déjà souligné Castillo (2002).

Suivant notre cadre d'analyse, nous avons proposé que les connaissances pratiques sagaces renseignent les gestionnaires intermédiaires lorsqu'ils démontrent un savoir-faire dans l'orchestration d'un changement stratégique. Rappelons brièvement ces

connaissances renvoient à la capacité de saisir rapidement, d'un simple coup d'œil une situation, tout en permettant à l'individu de faire preuve des bons éléments à mettre en place dans les circonstances (Castillo, 2002).

À l'instar des connaissances pratiques indicibles, nous constatons que les connaissances pratiques sagaces sont difficiles à déceler. En effet, notre analyse nous a permis de dégager seulement deux indications de leur manifestation à travers les récits des gestionnaires (voir extraits L3, p.65 et M1, p.74). Plus précisément, lorsque Michelle et Laurent sont arrivés en poste, certains problèmes liés à la performance de leur service respectif et les dispositions à prendre pour améliorer la situation leur sont apparus d'emblée, suggérant ainsi le recours aux connaissances pratiques sagaces. D'après nos résultats, cette connaissance tacite de la situation semble liée à la connaissance implicite des gestionnaires dans leur approche d'une situation au moyen de leur schème d'action. Par exemple, pour comprendre la situation ou établir le point de départ, ils connaissent les questions à poser et la façon de le faire. Ils paraissent en même temps puiser dans leurs connaissances profondes liées à leur secteur d'activité, de même que des normes organisationnelles et des sociétés par actions. De plus, dans le cas de Laurent, il sait aussi à qui s'adresser et comment faire pour obtenir les éléments d'information (rencontre face à face, observe l'employé à son poste de travail) nécessaire à sa lecture de la situation. Ces indications laissent supposer que l'activation des connaissances pratiques sagaces peut difficilement se réaliser sans le recours aux connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles. Ce constat vient renforcer l'argument avancé par James (1959, dans Castillo, 2002) qui propose que la capacité à saisir rapidement une situation repose sur un ensemble d'éléments subtilement différenciés et acquit au fil des expériences. Évidemment, notre compréhension au sujet des connaissances pratiques sagaces demeure partielle en raison du nombre restreint d'indices empiriques relevés.

### 5.3. Les apports de la recherche

Notre étude vient appuyer le modèle de connaissances pratiques et de *sensemaking* stratégique développé par Rouleau & Balogun (2008). En effet, nos résultats corroborent le lien d'interdépendance qu'elles ont établi explicitement entre les connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles qui sous-tendent les conversations adaptées et la mobilisation des réseaux, deux activités mises en

pratique par les cadres intermédiaires pour rallier les gens autour d'un projet de changement.

De plus, par la mise en lumière des schèmes d'action et leur interaction avec les connaissances pratiques, notre étude enrichit la compréhension du processus de *sensemaking* mis en pratique par les cadres intermédiaires dans un contexte de changement. Cela permet de porter plus loin les résultats de Balogun (2003) quant à l'interprétation que les gestionnaires de l'entre-deux font du changement et la façon dont ils le déploient collectivement. Enfin, comme le soulignent Maitlis & Lawrence (2007), le *sensemaking* a surtout été étudié comme un processus organisationnel et on connaît encore peu de choses sur la dimension individuelle de ce processus. Notre recherche permet d'avancer cette dimension.

Cette recherche permet également de faire progresser les travaux que Rouleau et Balogun (2007, 2008) ont amorcés en apportant les premières preuves empiriques de la mobilisation des connaissances pratiques sagaces dans la mise en place d'un changement stratégique. Nous reconnaissons toutefois que notre analyse repose sur un nombre restreint d'indices. Cependant, les deux cas que nous avons relevés suggèrent que l'activation de ce type de connaissances, au moyen des schèmes d'action, se fait en concomitance avec le recours aux connaissances sémantiques et socioculturelles.

Enfin, cette étude contribue également à approfondir la manière dont les cadres intermédiaires mettent en action leur rôle au niveau de l'implantation de la stratégie, notamment en suggérant l'existence de trois activités fondamentales dans l'accomplissement de leur rôle : la « traduction en termes concrets », la « sollicitation de collaborations » et la « négociation d'accommodements ». En ce sens, cette recherche fait avancer les travaux sur le rôle des gestionnaires intermédiaires en décrivant ces rôles dans le détail comme le suggère Balogun (2003). En fait, la « traduction en termes concrets » nous apparaît être centrale à ce que Nanoka (1988) appelait « *eliminate noise and chaos* » et identifiait comme un rôle fondamental des gestionnaires intermédiaires. Quant à la « sollicitation de collaborations » et la « négociation d'accommodements », ils constituent respectivement, selon nous, des composantes pratiques des rôles de « *facilitating adaptability* » (Floyd & Woodbridge, 1992) et de « *keeping business going* » (Balogun, 2003). En ce sens, on peut dire que

cette recherche apporte un éclairage, encore sommaire bien sûr, sur la façon dont les praticiens font la stratégie et la façon dont ils apprennent à le faire ce qui avec l'agenda de recherche de la perspective de la pratique. (Whittington, 1996).

#### 5.4. Les limites de la recherche

Il va sans dire que notre recherche comporte quelques limites d'ordre méthodologiques. Certaines de ces limites relèvent du fait que notre échantillon provient d'un seul site. En effet, pour des raisons d'accessibilité à divers terrains de recherche et de contraintes de temps, tous les cadres intermédiaires rencontrés sont employés par la même entreprise. Ce choix méthodologique peut influencer sur les résultats aux moins de deux façons.

Premièrement, comme nous avons eu recours à l'aide de la Direction des ressources humaines de l'entreprise pour procéder à une présélection des participants, la question de l'anonymat était un enjeu important. Toutes les personnes ayant participé à l'étude ont été informées en début de processus que nous prendrions les mesures nécessaires pour protéger leur identité, mais que nous ne pouvions assurer une protection complète de leur anonymat. Comme ils étaient mis au courant aussi que les résultats de l'étude allaient être ultérieurement communiqués à l'entreprise, il est possible que cela ait influencé, dans une certaine mesure, le lien de confiance entre le narrateur et le chercheur. Par conséquent, l'incapacité à assurer une protection complète de l'anonymat des participants peut avoir contribué à transformer la manière dont ils ont raconté leur récit. Ainsi, il est permis de croire que certains narrateurs se soient censurés ou encore que d'autres aient embelli la réalité.

En deuxième lieu, du fait que les gestionnaires rencontrés travaillent pour la même compagnie soulève la question de l'influence de la culture organisationnelle sur leur façon de penser et d'agir. D'ailleurs, nous avons relevé quelques similarités dans les récits. Par exemple, plusieurs ont eu recours aux expressions « *walk the talk* », « *we swim, we sink together; we succeed, we all succeed together* » et son pendant en français « on réussit ensemble, mais on tombe ensemble », « *the asking why question* » et l'importance de « demander pourquoi et de remettre en question ». En plus, comme la présélection des cadres intermédiaires s'est faite, entre autres, sur la base de leur performance à un sondage interne relativement à leur capacité à susciter l'engagement, nécessairement, ils ont intégré une partie du discours de l'entreprise. Il

est cependant difficile d'évaluer jusqu'à quel point ces éléments enchâssés dans les réflexions et les actions sont propres aux individus ou appartiennent aux représentations partagées par les membres de l'organisation.

Bien que nos données proviennent d'un même contexte organisationnel, elles présentent plusieurs similarités avec celles relevées par Rouleau & Balogun (2007, 2008) concernant la façon dont les cadres intermédiaires mobilisent leurs connaissances pratiques en contexte d'implantation. Donc, les similitudes observées entre les preuves empiriques des deux études viennent tout de même appuyer la pertinence de nos résultats.

Par ailleurs, le choix de la méthode de recherche présentait également certains défis. Plus précisément, le recours aux récits de pratiques n'est pas sans faire ressortir les difficultés de mettre au jour les schèmes d'action et les connaissances pratiques, en particulier les connaissances pratiques sagaces et indicibles. Par extension, ces difficultés sont liées aussi, en partie, au fait que les narrateurs n'ont pas tous la même capacité à réfléchir sur leurs actions. Il apparaît donc nécessaire dans des recherches futures de combiner cette méthode à d'autres méthodes afin de parvenir à déceler ces connaissances difficilement accessibles.

Comme le soulignent Rouleau & Balogun (2008), le développement de méthodes pertinentes et innovatrices s'avère nécessaire pour explorer et cerner les connaissances pratiques. En s'inspirant du travail d'autres chercheurs, elles proposent différentes avenues intéressantes telle l'utilisation de vidéos et de photographies de cadres intermédiaires en action qui sont par la suite analysées avec ces derniers afin de chercher le sens implicite de leurs pratiques. L'entretien d'explicitation (Perrenoud, 1996) se présente comme un autre moyen de dégager le sens caché de leurs pratiques. Ainsi, un peu à la manière d'un policier qui sollicite un témoin pour reconstituer les faits, l'entretien d'explicitation permet de verbaliser, expliciter de petits faits de manière à remonter le fil de l'enchaînement des réflexions et des actions de l'individu.

## CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressées à ce que font concrètement les cadres intermédiaires en contexte de changement stratégique. Plus spécifiquement, nous avons cherché à comprendre comment ils exercent leur rôle au niveau de l'implantation de la stratégie, puisque c'est au niveau de la mise en œuvre que de manière générale les initiatives stratégiques éprouvent des difficultés. Notre projet de recherche avait pour objet de répondre à la question suivante : « Comment, dans leurs activités quotidiennes, les cadres intermédiaires mobilisent-ils leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle lors d'un changement stratégique? »

Pour ce faire, le mémoire expose en cinq chapitres le processus de recherche que nous avons suivi. Au premier chapitre, en revisitant la littérature sur les cadres intermédiaires de leur origine jusqu'à nos jours, il a été possible de mieux saisir l'intérêt relativement nouveau porté envers ces gestionnaires de l'entre-deux dans la littérature managériale. Par cette brève incursion historique, nous avons mis en lumière quatre périodes charnières qui ont marqué le développement de ce champ de connaissances. Traditionnellement, les rôles des gestionnaires de l'entre-deux ont surtout été décrits d'un point de vue opérationnel et normatif. Ce n'est que depuis une vingtaine d'années que des chercheurs en stratégie soutiennent que ces gestionnaires ont le potentiel d'influencer la stratégie tant au niveau de sa formulation que de sa mise en œuvre. Cependant, peu d'écrits jusqu'à maintenant permettent de comprendre en profondeur

comment leur rôle au sein du processus stratégique est mis en action et à partir de quelles compétences.

Puis le deuxième chapitre nous a permis de présenter en détail le cadre d'analyse qui a servi à orienter la poursuite de notre démarche. C'est notamment sous l'angle de la perspective de la pratique que nous avons choisi d'explorer la manière dont les cadres intermédiaires mettent en action leur rôle dans l'implantation d'un changement stratégique. Le modèle de Rouleau & Balogun (2007, 2008), qui s'articule principalement autour des concepts de *sensemaking* et des connaissances pratiques, nous a permis d'établir les assises théoriques sur lesquelles repose notre projet de recherche. Ainsi, nous avons opérationnalisé les concepts de *sensemaking* et de connaissances pratiques à partir desquels nous voulions appréhender la réalité des cadres intermédiaires en contexte d'implantation d'un changement stratégique.

Dans le troisième chapitre, nous avons précisé notre démarche méthodologique. Notamment, nous avons réalisé 16 entretiens narratifs, prenant la forme de récits de pratiques, auprès de huit cadres intermédiaires de la Standard Life. Ces gestionnaires sont considérés comme des champions du changement par les dirigeants de l'entreprise. Pour ce qui est de l'analyse des données, nous avons procédé en trois étapes. D'abord, nous avons dégagé les épisodes ou les événements liés au changement stratégique, en l'occurrence la démutualisation. Puis, nous avons tenté de répertorier les connaissances pratiques mobilisées par les cadres intermédiaires lors de la mise en place de la culture de performance, ce qui nous a permis de mettre en relief l'existence de schèmes d'action au centre de leurs récits. Nous avons par la suite mis en relation les connaissances pratiques répertoriées et les schèmes d'action identifiés dans les récits.

Le chapitre quatre présente, sous forme de 8 cas, les résultats découlant des récits recueillis auprès des gestionnaires rencontrés. Ainsi, il a été possible de constater et de mettre en évidence que c'est par le biais de schèmes d'action qu'ils activent leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle. De cette façon, nous avons été en mesure de montrer qu'en activant leurs connaissances pratiques, à partir de leur schème d'action, les cadres intermédiaires arrivent à créer du sens des situations rencontrées et à mener des actions adaptées dans leur contexte.

Le chapitre cinq discute de nos résultats. Il permet de montrer que notre étude enrichit la compréhension du processus de *sensemaking* mis en pratique par les cadres intermédiaires dans un contexte de changement. Cela, entre autres, par la mise en lumière de l'existence de schèmes d'action à partir desquels ils mobilisent leurs connaissances pratiques au quotidien. Dans ce chapitre, nous sommes d'abord revenues sur la notion de schème d'action. Dans cette recherche, il est apparu que tous les récits se sont articulés autour d'un schème d'action propre à chaque gestionnaire. Ces schèmes d'action apparaissent comme une structure mentale de représentations permettant d'organiser les connaissances pratiques qu'ils mobilisent tel un fil conducteur servant à orienter les actions vers un but précis. Par ailleurs, notre analyse tend à suggérer que c'est la combinaison de plusieurs facteurs, dont les représentations des rôles, les expériences professionnelles et sociales de même que la formation qui influent sur le développement et l'enrichissement des schèmes d'action. Cependant, nous reconnaissons que les schèmes d'action ne ressortent pas tous avec la même clarté des récits examinés. Certains indices nous portent à croire que les schèmes d'action mieux intégrés sont également plus conscients ce qui permet de le rendre explicite. Somme toute, il ressort de nos différents constats que les schèmes d'action sont transposables à des situations similaires. Nos résultats suggèrent également que plus les schèmes d'action sont conscients, plus ils sont en mesure d'évoluer et de s'adapter à un plus grand nombre de situations.

La discussion de nos résultats nous a ensuite permis de venir appuyer le modèle de connaissances pratiques et de *sensemaking* stratégique développé par Rouleau & Balogun (2007, 2008). De plus, nous avons mis en lumière trois micro-activités qui apparaissent fondamentales à l'accomplissement de leur rôle dans l'implantation d'une culture de performance. Il s'agit de la traduction en termes concrets, la sollicitation de collaborations et la négociation d'accommodements. Notre analyse met également en lumière que pour réaliser ces activités, les cadres intermédiaires semblent avoir recours essentiellement à leurs connaissances pratiques sémantiques et socioculturelles. Pour ce qui est des connaissances pratiques indicibles et sagaces, intégrées à notre cadre d'analyse, nous avons constaté pour diverses raisons qu'elles sont difficilement perceptibles. Nous avons été tout de même en mesure de repérer deux indices suggérant la mobilisation de connaissances pratiques sagaces.

## Implications pour la pratique

Les résultats de cette recherche sont, selon nous, porteurs d'enseignement pour le management des gestionnaires intermédiaires en contexte de changement. En effet, l'ensemble de la littérature sur le changement est centré sur la nécessité de diffuser la stratégie aux cadres intermédiaires dans le but d'en faire des « champions » du changement. Certes, ce processus de diffusion est essentiel et il a une certaine efficacité, car comme nous l'avons vu, les gestionnaires intermédiaires rencontrés ont intégré les termes clés proposés par l'entreprise. Toutefois, cette recherche vient démontrer que ce processus n'est pas suffisant, car il n'est pas nécessairement central dans l'accomplissement des rôles des gestionnaires intermédiaires. Ce qui semble central dans l'accomplissement de leur rôle, c'est le schème d'action qu'ils ont développé au cours du temps, au cours de leurs emplois précédents (et cela, dans diverses entreprises et dans divers services). Autrement dit, les résultats exploratoires de cette recherche suggèrent de modifier l'angle d'approche de la diffusion de la stratégie auprès des gestionnaires intermédiaires lors d'un changement stratégique. Il ne suffit pas de les sensibiliser uniquement au nouveau discours de l'entreprise et de leur donner de nouveaux outils de gestion, il faut aussi partir d'eux-mêmes, de ce qu'ils sont comme gestionnaires, de la manière dont ils voient et décrivent leur rôle pour mieux les aider à s'approprier ce discours.

Bien sûr, la tâche peut paraître ardue, voire même impossible du fait que les schèmes d'action dont on parle relèvent de l'ordre de la pratique et ne font pas nécessairement partie de la conscience discursive comme nous l'avons fait remarquer plus haut. En fait, il faut développer des outils et des dispositifs de formation et d'accompagnement qui soient de nature « réflexive » de manière à permettre aux gestionnaires intermédiaires de prendre conscience de leur propre schème d'action. Cela peut être fait de manière collective en suscitant des groupes de discussion, en mettant en place ou en facilitant la formation de communautés de pratiques. Sur le plan individuel, plutôt que de leur demander en quoi consiste leur schème d'action – ce qui serait d'ailleurs contraire à l'idée que nous avons développée dans ce mémoire à savoir que les schèmes d'action s'articulent aux connaissances pratiques des acteurs - , il faut utiliser des outils de travail et de formation de soi tels les récits de pratiques, l'usage de journal ou de blogues, l'entretien d'explicitation, l'expérimentation ou l'expérience provoquée. Enfin, les personnes qui agissent comme « coachs », mentors ou tout simplement

comme consultants, si elles sont sensibilisées à ces idées peuvent aider à faire prendre conscience de la manière dont les gens pensent et agissent.

### **Quelques pistes de recherche**

Cette recherche est de nature exploratoire et, par conséquent, nous avons choisi de réaliser un nombre restreint de cas de façon à approfondir notre question de recherche. Il va de soi que le nombre d'évidences empiriques révélant l'existence de schèmes d'action est insuffisant et doit être augmenté. La recherche autour de l'usage des schèmes d'action et des connaissances pratiques dans l'accomplissement des rôles des gestionnaires intermédiaires, soit sur la dimension individuelle du sensemaking en situation de changement stratégique, doit se poursuivre et comme nous le démontrons dans les prochaines lignes, plusieurs pistes en ce sens sont possibles et s'avèrent, selon nous, porteuses pour faire avancer la recherche sur le rôle des gestionnaires intermédiaires en contexte de changement stratégique.

En ce sens, un travail théorique plus important doit être effectué sur la notion même de schème d'action. Dans notre recherche, l'idée a émergé de notre travail d'analyse des données. Toutefois, nous savons qu'en sciences de l'éducation et dans les sciences cognitives, ces questions sont centrales. Il faut donc entreprendre des recherches pour tenter de mettre au jour les subtilités des schèmes de perceptions, d'évaluation et de décision composant les schèmes d'action des gestionnaires intermédiaires de manière à mieux saisir comment se développent les compétences mobilisées dans leurs activités quotidiennes.

Comme les schèmes d'action apparaissent indispensables à l'action compétente, il nous semble fondamental de poursuivre des recherches sur le sujet pour mieux comprendre, entre autres, comment ils se développent et peuvent faire l'objet d'apprentissage. Ici, il faut dire que nous avons identifié un schème d'action dominant par gestionnaire intermédiaire. Nous avons toutes les raisons de croire qu'il pourrait y en avoir d'autres. Certains peuvent être dominants, mais d'autres peuvent être secondaires.

Enfin, bien que nous soyons convaincues que les schèmes d'action sont fondamentalement d'ordre individuel, des recherches futures avec un nombre plus important de cas pourraient peut-être nous amener à déceler des « *patterns* » de

---

schèmes d'action. Certes, étant donné qu'ils se fondent sur l'expérience des individus et dépassent le cadre de l'entreprise dans laquelle les gestionnaires travaillent à un moment donné de leur vie, les schèmes d'action sont uniques tout à fait comme il n'y a pas un individu qui soit pareil à un autre. Toutefois, il peut y avoir des formes de schèmes d'action qui soient communes. Par exemple, le schème d'action de Laurent est proche d'une vision managériale, il pourrait donc y avoir d'autres schèmes d'action qui portent sur des éléments différents, mais qui sont proches d'une forme managériale de comportement.

## **ANNEXES**

## Annexe A - Études significatives portant sur les rôles stratégiques des cadres intermédiaires

Auteurs (date)	Rôle	Direction de l'influence	Unité d'analyse	Méthodes	Contexte (lieu)
Kanter (1982)	Champion du changement ( <i>change master</i> )	Ascendante	Influence des cadres intermédiaires sur la croissance organisationnelle (à divers stades d'un projet)	Entrevues 165 cadres intermédiaires efficaces	5 organisations Environnement compétitif (États-Unis)
Schilit (1987)		Ascendante descente	Interactions influentes lors de différentes décisions stratégiques	Questionnaire et journal de bord 60 cadres intermédiaires	57 organisations des secteurs privés et publics
Nonaka (1988-1994)	Agent de changement (mobilisation des connaissances, élimination des fluctuations et chaos, intégration des points de vue du sommet et de la base, leader de leur équipe)	Intermédiaire-ascendante-descendante (middle-up-down)	Processus de création de nouvelles connaissances	Étude de cas (entrevues auprès de divers membres de l'organisation : cadres dirigeants et intermédiaires, membres de l'équipe de projets)	Renouvellement stratégique chez Honda (conception de la Honda City) (Japon)
Floyd & Wooldridge (1992-1997)	Défenseur de nouvelles idées; Synthétiseur de l'information; Facilitateur du changement; Agent d'implantation du changement	Ascendante descendante	Implication des cadres intermédiaires dans le processus stratégique et performance organisationnelle	Enquête auprès de 259 cadres intermédiaires incluant entrevues et observation	Entreprises innovantes et orientées processus (25 organisations de secteurs d'activité divers) (États-Unis)
Dutton et al. (1997)	Rôle pivot dans la détection des nouvelles idées et l'allocation des ressources autour de ces idées	Ascendante	Processus de vente d'idées ou de propositions novatrices auprès de la haute direction ( <i>issue selling</i> )	Entrevues 30 cadres intermédiaires	Environnement hypercompétitif (compagnie de télécom) (États-Unis)
Currie (1999)	Pourvoyeur et destinataire du changement	Ascendante descendante	Processus de planification stratégique	Étude de cas longitudinale (entrevues, observation, documentation) 70 cadres dirigeants et intermédiaires	Introduction d'une planification stratégique en milieu hospitalier (Royaume-Uni)

Auteurs (date)	Rôle	Direction de l'influence	Unité d'analyse	Méthodes	Contexte (lieu)
Huy (2002)	Rôle clé dans la gestion des émotions durant changement radical (équilibre entre la continuité et le changement)	Descendante (au niveau de l'équipe)	Engagement émotionnel lié au changement et support émotionnel apporté aux destinataires du changement	265 entrevues auprès de 148 individus de différents niveaux dont 10 cadres dirigeants et 104 cadres intermédiaires, observation et documentation	Réingénierie Environnement hyper compétitif (fournisseur informatique)
Balogun (2003)	Intermédiaire du changement ( <i>undertaking personal change, helping others through change, implementing changes to departments, keeping the business going</i> )	Descendante Latérale (entre les pairs)	Perceptions des cadres intermédiaires du processus de changement	Étude de cas longitudinale (journal de bord, focus groupe, entretiens en profondeur, documentation) 26 cadres intermédiaires	Réorientation stratégique d'une usine récemment privatisée (Royaume-Uni)
Rouleau (2005)	Diffuseur clé de la stratégie aux membres externes de l'organisation	Latérale (parties prenantes externes)	Routines et conversations	Étude de cas (observation, entrevues, documentation) 2 cadres intermédiaires ayant joué un rôle clé dans le changement stratégique	Réorientation stratégique (design et production de vêtements haut de gamme pour dames) (Québec)
Rouleau & Balogun (2007, 2008)	Rôle de <i>sensemaking</i> stratégique	Ascendante, descente, latérale	Routines et conversations	Création de 4 cas basés sur 2 études de cas 4 cadres intermédiaires ayant livré des récits offrant des données riches et détaillées	Restructuration (Société Radio-Canada) (Québec) Mise en œuvre d'un projet de changement entre différentes divisions (Multinationale domaine de l'ingénierie) (Royaume – Uni)

Source : adaptée de Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

**Annexe B**  
**Proposition de projet de recherche présentée à la Standard Life**

29 janvier 2008

**Madame Unetelle**

Directrice  
La Standard Life du Canada  
1245 rue Sherbrooke Ouest  
Montréal (Québec) H3G 1G3

**Objet : Proposition de projet de recherche portant sur les cadres intermédiaires et leurs pratiques**

---

Madame,

Pour faire suite à notre rencontre du 30 novembre dernier avec monsieur X et madame Y, je vous fais parvenir, comme convenu, l'information relative à mon projet de recherche.

Rappelons brièvement l'objectif général de ce projet. De nature exploratoire, il vise à parvenir à une compréhension provisoire des pratiques et des connaissances pratiques mobilisées par les cadres intermédiaires pour accomplir leur rôle et susciter l'engagement de leurs employés pendant l'implantation d'une culture de performance.

Puisque la réalisation de cette étude pourrait difficilement voir le jour sans votre appui, nous sollicitons votre collaboration pour cibler les participants potentiels. Pour constituer notre échantillon, les trois critères suivants ont été retenus :

- Les individus sélectionnés ont le statut de cadre intermédiaire correspondant à la définition suivante : toute personne supervisant d'autres gestionnaires et occupant un poste situé deux niveaux *en dessous* du haut plus dirigeant de l'entreprise et un échelon *au dessus* des superviseurs de premier niveau.
- Ces gestionnaires sont employés par la Standard Life depuis au moins deux ans.
- Ils sont également reconnus, entre autres, par la direction, pour leur capacité à susciter l'engagement de leurs employés.

Au total, nous désirons rencontrer huit (8) cadres intermédiaires en entretien individuel prenant la forme de récits de pratiques. Nous prévoyons deux rencontres, d'une durée approximative d'une heure, avec chacun d'eux.

Cependant, pour préserver l'anonymat des participants et le caractère confidentiel de leurs témoignages, nous aimerions, dans la mesure du possible, que vous puissiez nous fournir une liste contenant le nom et les coordonnées professionnelles de quinze (15) à vingt (20) gestionnaires répondant aux critères précités. Cette mesure vise également à s'assurer que les personnes contactées se sentent totalement libres de participer ou non à l'étude. Une fois cette liste en main, nous leur ferons parvenir une lettre décrivant les grandes lignes du projet (voir les documents ci-joints). Puis, dans un deuxième temps, nous les contacterons personnellement afin de vérifier leur intérêt à participer à notre projet et répondre à leurs questions.

Compte tenu du temps nécessaire qu'il vous faut pour effectuer une présélection, de même que la formation sur l'engagement des employés prévue prochainement pour les gestionnaires, nous prévoyons effectuer les premiers contacts avec eux vers la fin du mois de février. Considérant également le délai dont nous disposons pour la réalisation de ce projet, nous aimerions que le processus des entrevues soit complété au 31 mars 2008.

Une fois le projet complété, une rencontre pourra être organisée afin de vous présenter les résultats globaux ainsi que les faits saillants de cette étude.

Si vous désirez obtenir plus de précision ou formuler des commentaires, n'hésitez pas à me contacter. Vous pouvez également joindre Linda Rouleau, responsable de la supervision de ce projet de recherche, au (514) 340-5669 ou par courrier électronique à [linda.rouleau@hec.ca](mailto:linda.rouleau@hec.ca).

Merci pour votre précieuse collaboration.

Cordialement,

Mylène Vezeau  
Candidate à la M.Sc. en management, HEC Montréal  
[mylene.vezeau@hec.ca](mailto:mylene.vezeau@hec.ca)  
(514) XXX-XXXX

Pièces jointes : 1. Lettre à l'intention des gestionnaires ciblés  
2. Présentation du projet

## Annexe C

### Lettre envoyée aux gestionnaires ciblés – version en français

Date : 22 février 2008

Destinataires : Les gestionnaires intermédiaires de la Standard Life

**Objet : Participation à un projet de recherche**

---

Bonjour,

Étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion, option management, à HEC Montréal, j'effectue un projet de recherche dans le cadre de mon mémoire qui porte sur les cadres intermédiaires et leurs pratiques en contexte de changement stratégique. Vous trouverez ci-joint une brève présentation de ce projet.

Évidemment, la réalisation d'un tel projet ne peut se faire sans une collaboration entre le milieu universitaire et le milieu privé. Bien que la direction de votre organisation ait donné son accord à la tenue de cette recherche et nous ait fourni votre nom, vous ne devez, en aucun cas, vous sentir obligé d'y participer et nous vous assurons que votre décision ne sera pas communiquée à votre employeur. Voici les principaux éléments de cette démarche de recherche :

- L'étude vise, d'une part, à apporter un éclairage sur les pratiques utilisées et les connaissances pratiques mobilisées par les cadres intermédiaires, champions du changement, pour accomplir leur rôle et susciter l'engagement durant l'implantation d'une culture de performance. D'autre part, elle vise à saisir comment ces connaissances s'acquièrent et dans quelle mesure elles sont propres à un contexte, elles sont généralisables ou bien transférables.
- La collecte de données s'effectue à partir d'entretien individuel prenant la forme de récits de pratiques nécessitant deux (2) rencontres d'une durée approximative de 60 minutes.
- Les entretiens se déroulent selon les disponibilités de la personne sollicitée et à l'endroit de son choix, entre le 31 mars 2008 et le 2 mai 2008.
- Les entretiens portent respectivement sur les thèmes suivants :
  - a) Le parcours social et professionnel du champion du changement;
  - b) L'implantation de la culture de performance.
- Chaque personne sollicitée peut mettre fin à sa participation, en tout temps, sans en fournir la raison.
- En ce qui concerne l'anonymat des participants et la confidentialité de leurs témoignages, les mesures suivantes sont prévues :
  - a) Les noms des participants ne paraîtront sur aucun document;

- b) Un nom fictif sera employé dans les documents de travail. Seule la personne recueillant les entretiens aura accès à la liste des noms fictifs et à celle des personnes ayant accordé des entretiens;
  - c) Les renseignements personnels et les témoignages individuels des participants ne seront transmis à aucune autre personne.
- 
- Les renseignements et les données recueillis serviront à générer des résultats globaux présentés dans mon projet de mémoire, un document rendu public, une fois déposé.
  - Cette recherche s'effectue sous la supervision de madame Linda Rouleau, professeur de stratégie à HEC Montréal, à qui toute plainte ou critique pourra lui être adressée au (514) 340-5669.

Il est probable que je communique avec vous dans les prochaines semaines, afin de vérifier votre intérêt à participer à ce projet de recherche.

Entre temps, si vous désirez plus de précisions, n'hésitez pas à me contacter, il me fera plaisir de répondre à vos questions.

Cordialement,

Mylène Vezeau  
Étudiante à la M.Sc. en gestion, HEC Montréal  
[mylene.vezeau@hec.ca](mailto:mylene.vezeau@hec.ca)

## PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE

### UNE EXPLORATION DU RÔLE DES CADRES INTERMÉDIAIRES MIS EN PRATIQUE PENDANT L'IMPLANTATION D'UNE CULTURE DE PERFORMANCE

Bien que l'émergence des cadres intermédiaires remonte au début de l'ère industrielle, et qu'ils soient représentés dans toutes les sphères d'activité, ce n'est qu'assez récemment qu'on s'intéresse plus sérieusement à comprendre leurs rôles et leurs contributions.

Au cours des vingt dernières années, plusieurs travaux se sont efforcés de définir la nature de leur rôle stratégique en différents contextes. Aujourd'hui, de plus en plus de chercheurs s'entendent pour dire que les cadres intermédiaires ont le potentiel d'influencer la stratégie, à divers degrés, tant au niveau de sa formulation et que de sa mise en œuvre. Qu'elles soient en cohérence ou non avec la stratégie, leurs actions ont des conséquences sur la performance organisationnelle. Toutefois, à ce jour, il existe très peu d'écrits permettant de comprendre le détail de ces rôles, c'est-à-dire comment ces rôles sont mis en action, au quotidien, par le management intermédiaire. Puisque c'est au niveau de la mise en œuvre que les initiatives stratégiques éprouvent le plus de difficultés, il apparaît pertinent de se questionner sur la façon dont certains gestionnaires intermédiaires parviennent à implanter un changement. De plus, dans un monde complexe de changements rapides et de concurrence de plus en plus vive, les détails et les ressources intangibles constituent des avantages compétitifs dont on gagne certainement à mieux comprendre.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette démarche visant à répondre à la question suivante « Comment, dans leurs activités quotidiennes, les cadres intermédiaires mobilisent-ils leurs connaissances pratiques pour accomplir leur rôle et susciter l'engagement lors de l'implantation d'une culture de performance. » L'objectif de ce projet est double. D'une part, il vise à mieux comprendre le lien entre les différentes connaissances pratiques mobilisées et les pratiques mises en action par des champions du changement, du niveau du management intermédiaire, dans l'implantation d'une culture de performance. D'autre part, il a pour objet de saisir comment ces connaissances s'acquièrent et dans quelle mesure elles sont propres à un contexte, généralisables ou transférables.

La collecte de données s'effectue à partir de récits de pratiques auprès de cadres intermédiaires étant reconnus, entre autres, pour leur capacité à susciter l'engagement de leurs employés. À partir de l'implantation d'une culture de performance et de son parcours professionnel, le gestionnaire est amené à se raconter pour se faire le témoin de sa réalité. Puisqu'il s'agit d'une recherche exploratoire, au total, huit (8) gestionnaires seront rencontrés. Les entrevues se dérouleront entre le 31 mars 2008 et le 2 avril 2008. Le rapport final, c'est-à-dire le mémoire, sera déposé au cours de l'été 2008. Il est à noter que les renseignements recueillis seront gardés confidentiels tout au long de l'étude et détruits, de façon sécuritaire, une fois le projet terminé.

**Annexe D**  
**Lettre envoyée aux gestionnaires ciblés – version en anglais**

March 31<sup>st</sup>, 2008

To : Standard Life's middle managers

Re: **Participants sought for a research project**

---

Dear manager,

Currently doing a Master's Degree in Administrative Science at HEC Montreal, I'm looking for managers to participate in my research project. Specifically, I'm interested in middle management and their practices with regards to strategic change. More detail about this study may be found at the end of this memo.

Needless to say that close collaboration between Academia and the private sector is paramount for the accomplishment of such project. While Standard Life's Montreal Head Office allows me to conduct this research and thus provided me with your name, you must feel free to participate in this study. Rest assured that your employer will not be informed of your decision to participate or not in this research.

Here are its main elements:

- On the one hand, the study seeks to bring insights on the practices and practical knowledge used by middle managers to accomplish their role and to bring about employees' commitment while implementing a performance culture. On the other hand, it is aimed at understanding how practical knowledge is learned and the extent to which it is context specific, can be generalized or transferred. Those managers will sometimes be referred to as Change Champions throughout the study.
- Data collection will be achieved through two (2) face-to-face narrative interviews of approximately one (1) hour each.
- Interviews will be scheduled between April 4<sup>th</sup> and May 2<sup>nd</sup> 2008 according to individual manager's availability and at a location of their choosing.
- Two themes will be explored during the interviews :
  - a) The social and career path of the Change Champion;
  - b) The performance culture implementation.
- Participation may be terminated at any time without justification.
- The following measures will be taken regarding participants' anonymity and confidentiality:
  - a) No real name shall appear on documents;
  - b) Fictitious names shall be used on working documents. Only interviewers will have access to fictitious names list and candidates interviewed;
  - c) Personal information and individual accounts will not be communicated to anyone but the researchers.

- Data collected will be used to generate global results presented in my Master thesis which will be made public.
- This research project is directed by Linda Rouleau, Strategy professor at HEC Montreal. Any comments or complaints may be directed to her by phone at (514) 340-5669 or by email at the following address: [linda.rouleau@hec.ca](mailto:linda.rouleau@hec.ca).

I might contact you in a few days to verify your interest in participating in this study.

Meanwhile, I would be pleased to answer any questions you might have. Do not hesitate to contact me.

Mylène Vezeau  
Administrative Science Graduate student at HEC Montréal  
[mylene.vezeau@hec.ca](mailto:mylene.vezeau@hec.ca)

## RESEARCH PROJECT PRESENTATION

### AN EXPLORATION OF MIDDLE MANAGERS' ROLE IN PRACTICE WHILE IMPLEMENTING A PERFORMANCE CULTURE

The emergence of middle management goes back to the industrial era. Middle managers are present in all spheres of economic activities. However, it is only fairly recently that their role and contribution has been taken more seriously.

Over the past twenty years, several studies have attempted to define the nature of middle management's role in different strategic contexts. Nowadays, more and more researchers agree that middle managers exercise an influence in both the conception and the implementation of strategic change. Studies have also shown that their actions, whether they are aligned or misaligned with the strategy, have an impact on organizational performance. However, to date there are few writings describing the details of these roles. In other words, we still don't know very much about how these roles are put into action. Since it is at the implementation stage that most change initiatives fail, it seems relevant to try to understand how middle managers are successful at implementing strategic change. Moreover, in a rapidly evolving world whereby competitive advantage often lies in details, intangible assets and symbolic resources should definitely be investigated.

Thus, it is from this angle that this study aims to answer to following question: "How do middle managers use their practical knowledge to realize their role in their daily activities and create sense of commitment from their employees while implementing a performance culture?"

Data collection takes the form of narrative interviews with middle managers recognized for their competency to increase employees' commitment within a strategic change. Each manager encountered is invited to tell his/her story of his/her reality about the culture change implementation as well as his/her social and career path as a change champion. Since it is an exploratory research, only eight middle managers will be met. The interviews will take place between April 4<sup>th</sup> and May 2<sup>nd</sup>. The thesis will be submitted for evaluation next fall. All information gathered will be kept confidential and destroyed once the study is completed.

## Annexe E – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Laurent

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES		CONNAISSANCES PRATIQUES SAGACES	
L1		L1	Reconnaît le besoin de se faire accepter par le groupe	L1	
L2	<p>Loue une salle à l'extérieur et retirer l'équipe de gestion</p> <p>Construit un discours rassembleur (<b>nos</b> objectifs, qu'est qu'on peut faire?)</p> <p>Se positionne comme un membre de l'équipe</p> <p>Ramène l'organisation à une dimension plus petite et près des gens (15<sup>e</sup> étage)</p> <p>Inscrit consciemment les objectifs sur des graphiques</p>	L2	<p>Reconnaît la nécessité d'un moment de recul</p> <p>Comprend où quels sont les endroits où il a du pouvoir</p> <p>Utilise les graphiques pour créer des échanges et exercer une pression négative /positive</p>	L2	
L3	Sait quelles questions posées pour prendre le pouls du service	L3	<p>Sait vers « qui » se tourner pour obtenir de l'information</p> <p>Observe l'employé à dans son environnement de travail</p> <p>Fait allusion au fait que les retards accumulés sont considéré comme « <i>business as usual</i> » – Reconnaît la nécessité d'y remédier</p> <p>Puise dans ses connaissances culturelles de son secteur d'activité (pressions extérieures exercées par les courtiers rémunérés à la commission)</p>	L3	<p>Saisit rapidement le problème entre l'accessibilité à l'information pour les employés concernant le délai de traitement des transactions, la capacité des employés à ajuster leur rythme de travail et les probabilités de pressions extérieures exercés par les courtiers sur son service .</p> <p>L'objectif à atteindre lui apparait de manière évidente</p>
L4	Utilise divers outils pour attirer l'attention hors du commun	L4	<p>Sait à « qui » faire appel lorsqu'il a un problème</p> <p>Comprend que les moyens non-conventionnels peuvent être utiles pour faire passer le message</p> <p>Conscient de l'impact de l'utilisation d'outils pour attirer l'attention hors du commun</p>	L4	
L5	<p>Installe des feux de circulation sur le mur</p> <p>Simplifie et concrétise la notion de performance en construisant son message autour de la symbolique des couleurs des feux de circulation</p>	L5	Utilise les feux de circulation comme outil de rétroaction continue pour exercer une pression positive/négative	L5	
L6	<p>Sait « quoi » dire et « comment » construire son message pour mobiliser les employés</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Donne une direction claire - fait appel au sens commun -Simplifie par l'utilisation des couleurs des feux de circulation</li> <li>2) Énonce une contrainte</li> <li>3) Pose une question ouverte</li> <li>4) Utilise une métaphore pour exposer la conséquence de ne rien faire</li> <li>5) Donne un avertissement – se positionne comme le bon gars</li> <li>6) Mise sur le renforcement positif</li> <li>7) Fait appel à la mobilisation et à l'unité</li> </ol>	L6	<p>Comprend l'importance de donner une marge de manœuvre pour ne pas imposer ses choix</p> <p>Reconnaît le besoin que les gens croient qu'ils ont le pouvoir de changer la situation</p> <p>Reconnaît l'importance d'obtenir la confiance et la collaboration des gens</p>	L6	

## Annexe F – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Michelle

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES		CONNAISSANCES PRATIQUES SAGACES	
M1		M1	Se fonde sur ses expériences antérieures à bâtir des équipes performantes	M1	Reconnaît dès son arrivée en poste où des changements doivent être apportés
M2	Questionne et remet en question – la question du « pourquoi » Incite à rechercher des alternatives en reliant la recherche de solutions à des avantages concrets pour les employés (ex. <i>save you time and energy</i> ) Indique aux employés qu'ils sont partie prenante de la recherche de solution ( <i>can we find a way</i> ) Se positionne comme un membre de l'équipe ( <i>can we</i> )	M2	Reconnaît l'importance du rôle des employés dans l'identification des problèmes et la recherche de solutions – Reconnaît indirectement leurs compétences	M2	
M3	Pose une question ouverte qui sollicite la contribution des employés S'abstient consciemment de donner instantanément une réponse aux problèmes qu'on lui rapporte	M3	Reconnaît le besoin que les employés apprennent à se questionner et à réfléchir par eux-mêmes	M3	
M4	Exprime le discours de l'entreprise relativement aux éléments à mettre en place dans une culture de performance	M4	Reconnaît qu'il y a des problèmes de performance et la nécessité de les gérer	M4	
M5	Répète les différents moyens mis à la disposition des employés Met les employés en confiance en les invitant à venir lui faire part des attentes à éclaircir	M5	Comprend la nécessité que les employés se sentent en confiance	M5	
M6	Construit un message rassembleur faisant appel à l'unité, l'entraide et l'esprit d'équipe ( <i>we really need to get a handle on that</i> ) Situe le problème à résoudre à un niveau près des gens : leur département	M6		M6	
M7	Expose clairement ses attentes et les objectifs à atteindre Demande aux gens de lui soumettre un plan individuel par écrit Demande aux gens de choisir entre différentes options	M7	Comprend qu'elle ne peut obtenir la collaboration des gens en imposant ses choix Reconnaît la nécessité de donner une orientation claire pour engager les gens dans l'action tout en leur laissant une marge de manœuvre qui s'inscrit à l'intérieur de certaines balises	M7	
M8	Se positionne comme un membre de l'équipe en étant présente et en participant à la tâche Fait elle-même ce qu'elle attend des autres	M8	Comprend l'importance d'avoir une cohérence entre les paroles et les gestes	M8	
M9	Présente les résultats comme un accomplissement – donne un ton enthousiaste à son message	M9	Reconnaît l'importance de faire ressentir aux membres de son équipe que leur participation et leur contribution font une différence	M9	

M10	Est réceptive – encourage les gens à faire part de leurs opinions/suggestions Accorde de la valeur aux idées de ses employés	M10	Comprend le besoin de continuer à valoriser la démarche de réflexion et de recherche de solutions Crée un climat d'ouverture	M10	
M11	Présente sa demande comme une priorité Tient son équipe informée des progrès de leur demande Rappelle à son équipe que les changements mis en place font suite à leurs demandes Démontre qu'elle est à l'écoute des employés	M11	Fait allusion à la structure bureaucratique et à sa connaissance de comment faire avancer les problèmes de plus grande envergure Connaît les intérêts de l'entreprise et des employés Se positionne comme la représentante de son service	M11	
M12	Sait quoi dire pour rassurer, mettre en confiance Incite sa chef d'équipe à masquer son anxiété pour exercer une influence positive sur l'équipe	M12	Reconnaît qu'il est compréhensible de se sentir angoissée, mais que ce n'est pas approprié de l'exprimer librement en toute circonstance Reconnaît un code de conduite pour les gestionnaires Reproduit avec sa chef d'équipe son expérience avec son supérieur	M12	
M13	Sourit pour dissimuler ses préoccupations	M13	Reconnaît un code de conduite pour les gestionnaires	M13	

## Annexe G – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par François

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
F1	<p>Pose des questions ouvertes – Sollicite la contribution des l'employé</p> <p>Formule ses questions et ses interventions de manière positive (évite de blâmer)</p> <p>Se montre à l'écoute de leurs besoins</p>	F1	<p>Développe une complicité avec les employés par le biais des rencontres individuelles</p> <p>Crée un climat d'ouverture, de collaboration</p> <p>Utilise le plan annuel de performance pour échanger et négocier une forme d'entente</p> <p>Reconnaît que les rencontres « un à un » sont plus propices pour amener les gens à s'ouvrir</p>
F2	<p>Sait comment solliciter la contribution des employés : 1) Lance une idée (défi) 2) Demande aux employés de réfléchir à une solution 3) S'abstient de donner sa propre solution</p>	F2	<p>Reconnaît l'importance d'éviter d'imposer sa façon de faire</p>
F3	<p>Regarde le plan d'équipe (analyse) en fonction de critères précis (<i>nice to have</i> /besoin de base)</p> <p>Construit un discours qui fait appel au sens commun (faire la base, mettre sur la glace/de côté)</p> <p>Utilise une expression évocatrice (<i>nice to have</i>)</p>	F3	<p>Utilise le plan d'équipe pour négocier une entente</p>
F4	<p>Rassure l'équipe en donnant des comptes rendus</p> <p>Tente de convaincre en donnant des preuves (meilleur système, meilleur <i>output</i>, meilleure qualité de l'information)</p>	F4	<p>Reconnaît le besoin de garder l'équipe informée</p> <p>Comprend l'importance de respecter son engagement relativement à l'échéancier prévu</p>
F5	<p>Se montre sensible à ce qui apporte de la satisfaction dans le travail de ses employés en réintroduisant les <i>nice to have</i></p>	F5	<p>Reconnaît la nécessité, après une période de travail intense, de diminuer la pression sur les employés pour leur permettre de récupérer</p>
F6	<p>Affiche une attitude positive</p> <p>Fait semblant que tout va bien</p>	F6	<p>Reconnaît implicitement un code de conduite différent pour les gestionnaires et les employés</p> <p>Conscient de l'influence de son attitude sur les autres</p>
F7	<p>Sait comment négocier une marge de manoeuvre :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Répond à son interlocuteur en lui renvoyant la question</li> <li>2) Tente d'amener son interlocuteur à se dévoiler, à prendre un engagement avant de révéler son propre plan</li> <li>3) Dans le cas d'une offre plus avantageuse que ce qu'il avait en tête, il accepte l'offre sans dévoiler ses intentions du départ</li> </ol>	F7	<p>Comprend le besoin d'aider ses employés à naviguer dans un environnement ambigu</p> <p>Se souvient d'un article (outil) pertinent en lien avec le mandat à réaliser et remet une copie à l'employé pour faciliter son travail</p>
F8	<p>Utilise les ententes verbales pour exercer une certaine pression</p> <p>Est transparent</p> <p>Dit la vérité</p>	F8	<p>Se fonde sur le principe de réciprocité pour traiter/négocier avec son employé</p>
F9	<p>Sait « quoi » demander - Pose des questions sur les faiblesses pour connaître les améliorations à apporter</p>	F9	<p>Sait vers « qui » se diriger pour s'informer</p> <p>Reconnaît l'importance de rechercher de l'information par divers moyens (gens, lecture, etc.)</p>
F10		F10	<p>Conscient que pour atteindre ses objectifs auprès de ses supérieurs, il doit investir auprès de ses employés dès leur début en emploi</p> <p>« Plus il investit dans ses employés au début, plus ils vont l'aider à atteindre ses objectifs et moins il aura à en faire »</p>

## Annexe H – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Karen

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
K1	Prépare une liste en examinant en détail les écritures comptables et en s'interrogeant sur les données de manière précise	K1	Utilise la liste pour exposer les contraintes, discuter des problèmes, envisager des solutions, négocier avec les autres services
K2	Sait quoi dire pour sensibiliser les chefs d'équipe : explique les procédures et leurs raisons, puis expose les impacts de ne pas les respecter	K2	Reconnait l'importance de répéter son message de manière périodique (à tous les trimestres) pour sensibiliser les chefs d'équipe Comprend les répercussions de publier des données erronées
K3	Fait un suivi (des écritures après deux jours) Pose des questions pour comprendre	K3	Reconnait la nécessité de questionner et se remettre en question
K4	Montre à l'employé la faisabilité en s'appuyant sur les anciens rapports Relie les priorités aux écritures (comptables); des éléments faisant parti de la réalité des comptables	K4	Utilise des rapports des périodes antérieures pour comprendre et démontrer la faisabilité
K5	Utilise un langage technique commun à la comptabilité ( <i>the bottom line, to the profit, coûts, revenus nets</i> )	K5	Se fonde sur sa connaissance de la communauté professionnelle des comptables Reconnait les contributions et les limites de l'influence de son service
K6	Fait le suivi des coûts Fournit des réponses précises en appuyant ses données	K6	Reconnait l'importance de faire le suivi des coûts liés à la gestion des fonds pouvoir appuyer ses chiffres Positionne son service dans un rôle d'expert-conseil auprès des autres secteurs
K7		K7	Reconnait l'importance d'adopter une vision et une compréhension de la performance qui dépasse les frontières de son service Reste au fait de ce qui se passe ailleurs dans l'organisation en vue d'apporter une contribution aux décisions
K8	Toujours à la recherche d'information Rencontre les autres équipes	K8	Veut être dans les réunions des autres secteurs Comprend l'importance d'identifier les répercussions des défis à venir pour son équipe
K9	Communique sa fine connaissance de son secteur d'activité	K9	Reconnait la nécessité de lier les orientations de l'entreprise à son secteur d'activité Se questionne et puise ses réponses dans ses connaissances approfondies liées à son secteur d'activité
K10	Utilise des exemples concrets rattachés au travail des employés pour rendre compréhensible la notion abstraite de globalisation	K10	Fait le lien pour elle de ce que signifie la globalisation (connait des projets dans le groupe écossais représentant la notion de globalisation)

## Annexe I – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Nelson

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
N1	Se représente son département « comme si » c'était son propre <i>business</i> - métaphore Ramène la prise de décision à soi	N1	Reconnaît le lien entre les actions au niveau des opérations (micro) et la performance globale de l'organisation (macro)
N2	Ramène la notion de performance à un niveau près de ses employés (leur département) Formule un discours mobilisateur en rattachant la notion de performance à des aspects concrets du travail de ses employés et des impacts de leurs actions sur les autres départements	N2	Reconnaît l'interconnexion des actions de son service sur les autres services
N3	Fait ressortir les contrastes reliés à la présence/absence (on n'est pas les seuls/rien) Rattache directement son message au territoire de travail qui concerne ses employés (à Montréal)	N3	Fait allusion au marché concurrentiel dans lequel s'inscrit l'entreprise
N4	Utilise l'ironie pour façonner son message – Mise en contexte humoristique	N4	Reconnaît la difficulté des techniciens à accepter les nouvelles règles Crée un climat détendu et exerce une pression subtile sur les employés
N5		N5	Reconnaît l'importance de la connaissance des règles implicites pour traiter avec les vérificateurs Connait la bonne personne vers qui centraliser les tâches complexes
N6	Questionne et remet en question les règles – manifeste sa résistance à une forme de bureaucratisation Propose un compromis en mobilisant le discours de ses interlocuteurs (« coûter cher », « ne pas mettre la compagnie à risque ») Se positionne comme le représentant de son unité	N6	Connait les enjeux liés aux coûts et risques pour l'entreprise Comprend l'importance de respecter l'accord convenu
N7	Se montre prévenant (s'informe de l'état physique de son employé, lui propose de prendre un taxi) Se rend disponible à tout moment	N7	Reconnaît l'importance que ses employés se sentent appuyés quand ils ont des problèmes à résoudre peut importe le moment A un style de gestion basé sur des échanges réciproques et orienté vers les gens
N8	Donne l'heure juste à ses employés dans son bureau Prend le blâme pour ses employés lorsque des personnes extérieures cherchent à savoir qui dans son équipe a commis une faute	N8	Comprend l'importance de protéger la cohésion du groupe
N9	Affirme son opposition de manière ferme Se positionne comme le défenseur des intérêts des membres de son équipe	N9	Conscient de l'importance la nécessité de respecter l'entente tacite de réciprocité (accorder des vacances plutôt que couper les vacances)
N10	Simplifie le message en associant les concepts de globalisation et centres d'excellence à des mots et expressions puisés dans le langage de tous les jours (village, monde, faire de son mieux)	N10	Reconnaît que l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel

## Annexe J – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Christina

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
C1	Informe les gens du nouveau mode de pensée de l'entreprise en associant « résultat » et « argent » de manière positive Utilise un langage simple facilement compréhensible pour ses employés	C1	Reconnaît des signes d'appréhension Appuie sur sa représentation du mode de pensée d'une compagnie à action sur ses expériences antérieures
C2	Sensibilise avec les chiffres et les résultats	C2	Comprend qu'elle doit amener les gens à changer leur façon de faire
C3	Forme une équipe de travail Analyse (questionne) pour comprendre	C3	Reconnaît un lien entre l'absence de questionnement et l'installation d'automatismes
C4	Amène les employés à se questionner à chaque fois qu'ils ont à effectuer une dépense : « Si je veux dépenser, est-ce que c'est le meilleur outil qui va me rapporter? »	C4	Fait allusion au mythe entretenu au sujet de sommes d'argent considérées comme des dépenses insignifiantes pour les grandes entreprises Laisse entendre que chaque montant d'argent additionné ensemble au niveau micro influe au bout du compte au niveau macro
C5		C5	Connaît les forces des membres de son équipe Reconnaît l'expertise « pour parler à un expert, ça prend un expert »
C6	Rencontre les équipes – en plusieurs étapes Explique en détail les dépenses et la démarche suivie – ancre son discours directement dans le problème à résoudre	C6	Reconnaît la nécessité d'agir avec tact
C7	Utilise les rapports pour que les superviseurs créent des échanges avec les employés et exercent une pression positive/négative sur les employés	C7	Reconnaît l'importance que ses superviseurs créent des liens avec les employés Reconnaît l'importance de suivre les résultats - Sait lorsqu'un superviseur n'a pas remis un rapport individuel à un employé, car mauvais code apparaît
C8	Rattache la notion de qualité et de productivité à des éléments concrets pour les employés : qualité = bonne stratégie (pour ramener client au travail) productivité = nombre dossiers analysés par semaine	C8	Puise dans sa connaissance de deux logiques de travail différentes : Logique des professionnels de son secteur= complexité de l'analyse requiert temps et qualité Logique d'affaires de l'entreprise = profit
C9	Informe régulièrement les employés de leur contribution, montre leur résultat individuellement	C9	Perçoit que les gens cherchent à connaître leur contribution
C10	Ramène la notion de performance au concret « si les résultats sont beaux, mon boni va être bon »	C10	
C11		C11	Reconnaît des identités socioculturelles différentes S'intéresse à la nature des gens A un style de gestion orienté vers les gens
C12	Sollicite la contribution des membres de son équipe en les impliquant dans différentes initiatives	C12	Se fonde sur sa connaissance des intérêts des membres de son équipe
C13	Écoute les gens - Démontre qu'elle est accessible Pose des questions	C13	Entretient une relation de proximité avec les personnes sous sa direction en se promenant dans les allées

## Annexe K - Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Daniel

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
D1	S'informe de la réalité des autres services en discutant des problèmes courants dans l'environnement de ses interlocuteurs	D1	Comprend l'importance d'être à l'affût de ce qui se passe dans différents secteurs de l'entreprise Développe des contacts avec des gestionnaires de différents secteurs par le biais de lunches Conscient de l'existence de différentes réalités dans l'organisation (faisant référence à leur monde) et de la nécessité de les comprendre
D2	Se renseigne auprès des membres de son équipe Négocier pour arriver à ses fins : 1) Ne requiert pas d'employé en particulier 2) il suggère un nouveau nom en le présentant comme une recommandation qui lui a été faite 3) demande l'avis du gestionnaire relativement au choix de cette personne et sa connaissance du sujet 4) Fait preuve de tact et d'humilité dans ses rapports avec ses collègues	D2	Reconnaît les connaissances détenues par ses employés Comprend le besoin de maintenir de bons liens de collaboration avec ses collègues
D3	Utilise une métaphore de stratégie de guerre « dernière ligne de défense » pour relier l'objectif de l'équipe à un aspect concret de leur travail	D3	Comprend les motivations de la communauté de développeurs (sait à quel point un <i>bogue</i> peut les insulter)
D4		D4	Reconnaît la difficulté de faire comprendre et accepter de faire Fait allusion au fait que le statut antérieur de mutuelle offrait plus de flexibilité quant aux délais de réalisation des projets
D5	Utilise des expressions courantes « langue à terre », « presser le citron » pour illustrer le fait qu'il est allé au bout de la pression qu'il pouvait exercer sur les employés	D5	Conscient qu'il ne peut exercer plus de pression sur les employés Perçoit les signes de fatigue des employés Fait allusion aux difficultés et aux risques potentiels associés (problèmes de santé, départ des meilleures ressources) à un environnement de travail sous pression - Reconnaît le besoin d'agir pour éviter que la situation se détériore
D6	Soumet une autre manière de procéder reflétant sa recherche de flexibilité (6 semaines de <i>buffer</i> ) Propose un arrangement Utilise une expression courante « avoir l'air fou »	D6	Conscient de l'enjeu lié à la crédibilité de l'entreprise Fait allusion au caractère peu flexible des règles externes (marchés boursiers)
D7	Évite d'exprimer sa colère en criant ou en frappant sur la table	D7	Comprend la nécessité de créer un climat d'ouverture pour favoriser la communication
D8	Questionne pour s'assurer d'une compréhension partagée du sujet	D8	
D9	Formule ses questions dans langage technique	D9	Reconnaît ce qui intéresse ou non ses employés
D10	Utilise une représentation symbolique du projet « 15 minutes par 2 semaines »		

## Annexe L – Répertoire des connaissances pratiques mobilisées par Joanne

CONNAISSANCES PRATIQUES SÉMANTIQUES		CONNAISSANCES PRATIQUES SOCIOCULTURELLES	
J1	Justifie les changements par le résultat des études Informe les gens tout au long de la démarche par des rencontres mensuelles — démontre sa transparence	J1	Reproduit la même approche de communication que l'entreprise lors de la démutualisation Reconnaît le besoin de donner de la crédibilité à la décision de changer pour une 2 <sup>e</sup> fois en 2 ans la structure de travail
J2	Associe ses arguments de « vente » à des gains concrets pour l'équipe ( <i>better turnaround funds, give you a career path, learning more, getting more involved, equality.</i> )	J2	Sait ce qui intéresse et préoccupe les gens de son équipe Comprend la nécessité de rechercher et de promouvoir les avantages du changement pour les employés
J3		J3	Reconnaît l'importance de regarder le changement de la perspective des employés
J4	Écoute pour comprendre ce qui se passe	J4	Sait comment les gens se sentent Sait « qui » aime/n'aime pas « qui »
J5	Écoute les employés, s'entend bien avec eux	J5	Évoque que ses collègues dans son emploi antérieur faisant appels à elle relativement à sa connaissance des gens
J6	Tente de faire passer son message par le biais de voies informelles (piliers)	J6	Connaît les piliers de l'équipe et tente de s'en faire des alliés
J7		J7	Reconnaît le besoin de porter attention à divers détails avant de faire un changement (ex. capacité des gens à travailler ensemble)
J8	Utilise une analogie pour expliquer sa logique	J8	S'appuie sur sa connaissance de la logique des secteurs financiers acquise dans son emploi antérieur pour assigner ses employés aux comptes clients ( <i>big client, best person</i> ) Fait allusion aux différences de vue émergeant de deux logiques différentes
J9	Se positionne comme une gestionnaire honnête Relève directement le problème d'attitude en utilisant des termes liés aux relations ( <i>people don't want to work with you, if you could be nice with me, why couldn't you be nice with them</i> ) Publicise consciemment les compétences de l'employée	J9	Crée des liens avec l'employée
J10		J10	Établit facilement des relations de proximité avec les gens sous sa direction Fonde plusieurs de ses relations de travail sur la loyauté ( <i>I've been there for them, they would be here for me</i> ) Reconnaît qu'entretenir des relations proches, des amitiés avec ses employées comporte certains avantages ( <i>people give her more</i> )
J11	Montre son appréciation en achetant des gâteries	J11	Consciente qu'elle peut retirer davantage de ses relations que ce qui lui en coûte
J12	Salut les gens sur le plancher tous les matins	J12	Crée des liens avec les employés
J13	S'abstient de répondre plutôt que d'avoir à mentir	J13	Consciente que les gens peuvent percevoir un manque de congruence entre les éléments (verbal et non verbal) d'un message

**BIBLIOGRAPHIE**

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy; an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91.
- Balogun, J., Gleadle, P., Hope Hailey, V., & Willmott, H. (2005). Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices. *British Journal of Management*, 16(4), 261-278.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Baumard, P. (1996). *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*. Paris: Masson.
- Bertaux, D. (2005). *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie* (2e ed.). Paris: Colin.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Castillo, J. (2002). A Note on the Concept of Tacit Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 46-57.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand : the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press.
- Currie, G. (1999). The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: A Case Study in the UK NHS. *British Journal of Management*, 10(2), 141-155.
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *The Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1966). L'élaboration des décisions dans les entreprises américaines. *Analyse et prévision*, 11, 865-874.

- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage : Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York: Wiley.
- Dery, R. (2007). Le management : de la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76-87.
- Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, 1(1), 3-16.
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., & O'Neill, R. M. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal* 18(5), 407-425.
- Elsbach, K. D., Barr, P. S., & Hargadon, A. B. (2005). Identifying Situated Cognition in Organizations. *Organization Science*, 16(4), 422-433.
- Faingold, N. (1996). Du stagiaire à l'expert: construire les compétences professionnelles. In Paquay, Altet, Charlier & Perrenoud (Eds.), *Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies? Quelles compétences?* (pp. 137-152). Paris: De Boeck & Larcier S.A. .
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992a). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *The Academy of Management Executive*, 6(4), 27-39.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992b). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type : A Research Note *Strategic Management Journal*, 13(5), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Paris: Presses universitaires de France.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gulick, L. H., Urwick, L. F., & Institute of Public Administration (New York N.Y.). (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.

- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Huy, Q. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 73-79.
- Huy, Q. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40(1), 3-22.
- Johnson, L., & Frohman, A. L. (1989). Identifying and Closing the Gap in The Middle of Organizations. *The Academy of Management Executive*, 3(2), 107-114.
- Kanter, R. M. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.
- King, N. (2004). Using Interview in Qualitative Research In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 11-22). London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien; les dix rôles du cadre* (P. Romelaer, Trans. Edition française ed.). Paris: Les Editions d'Organisation.
- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nutt, P. C. (1987). Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 1-14.
- Paquay, & Wagner. (1996). Compétences professionnelles privilégiées dans les stages et en vidéo-formation In Paquay, Altet, Charlier & Perrenoud (Eds.), *Former des enseignants professionnels. Quelles compétences? Quelles stratégies?* (pp. 154-179). Paris: De Boeck & Larcier S.A.

- Perrenoud, P. (1996). Le travail sur l'habitus dans la formation des enseignants, analyse des pratiques et prise de conscience In Paquay, Altet, Charlier & Perrenoud (Eds.), *Former des enseignants professionnels. Quelles compétences? Quelles stratégies?* (pp. 181-207). Paris: De Boeck & Larcier S.A.
- Piaget, J. (1973). *Biologie et connaissance*. Paris: Gallimard
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Punch, K. F. (2000). *Developing Effective Research Proposals*. London: Sage.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e ed.). Paris: Dunod.
- Rouleau, L. (1999). Le "malaise" du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire. *Revue Gestion*, 24(3), 96-101.
- Rouleau, L. (2003). La méthode biographique. In Giordano (Ed.), *Construire un projet de recherche* (pp. 133-171). Paris: Management & Société.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *The Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L. (2006). Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratique. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie* (pp. 219-239). Paris: Vuibert.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2007). *Exploring the Middle Managers' Strategic Sensemaking Role in Practice*. Paper presented at the Academy of Management.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2008). "Exploring Middle Managers' Strategic Sensemaking Role through Practical Knowledge" *Trajectories, Paths, Patterns and Practices of Strategizing and Organizing*. Paper presented at the JMS Conference, Ste-Ann's College, Oxford, September 23-25.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction\*. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Sayles, L. R. (1964). *Managerial behavior; administration in complex organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Schilit, W. K. (1987). An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions *Journal of Management Studies*, 24(3), 271-293.

- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1960). The Corporation: Will it be Managed by Machines? In H. J. Leavitt & L. R. Pondy (Eds.), *Readings in managerial psychology 1964*. Chicago: University of Chicago Press.
- Smith, L. M. (1994). Biographical Method. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 286-305). Thousand Oaks: Sage.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy : Microdynamics of inclusion *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: for a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

#### **Autres documents consultés**

- Chamberlayne, P. & Spano, A. (2000). Modernisation as lived experience : contrasting case studies from the SOSTRIS projet in *The Turn to Biographical Methods in Social Science* (Chamberlayne, P. Bornat, J. & Wengraf, T. eds), London : Rouledge, 321-336.
- Association canadienne des compagnies des assurances de personnes inc. (2007) *Statistiques clés, aperçu en ligne de l'édition 2007 de Faits sur les assurances de personnes au Canada*, [réf. du 15 janvier 2008] <<http://www.clhia.ca/fr/f3a.htm>>
- Ministère des Finances Canada (2005). Le secteur des services financiers canadien, mise à jour 13 novembre 2008 [réf. du 8 décembre 2008] <<http://www.fin.gc.ca/toc/2005/fact-cfss-fra.asp>>
- Ministère des Finances Canada (2002). *Information, Le secteur des services financiers canadien, L'industrie canadienne des assureurs de personnes*, mise à jour septembre 2002, [réf. du 15 janvier 2008] <[http://www.fin.gc.ca/tocf/2002/health\\_f.html](http://www.fin.gc.ca/tocf/2002/health_f.html)>
- Ministère des Finances Canada (1999). *Le secteur des services financiers canadien, L'industrie canadienne des assureurs de personnes*. Aperçu, mise à jour février 1999, [réf. du 15 janvier 2008] <<http://www.fin.gc.ca/tocf/1999/healthf.html>>

Standard Life (2002). Revue annuelle canadienne : *Maintenir le cap dans la tourmente*. 20 p. F3086E-03-2003

Standard Life (2003). Revue annuelle canadienne : *Croître en toute confiance*. 24 p. F3086G-03-2004

Standard Life (2004). Revue annuelle canadienne : *Perpétuer l'excellence*. 26 p. F3086H-04-2005

Standard Life (2006). Revue annuelle canadienne : *La vie est notre inspiration*. 32 p. F3086J-05-2007

Standard Life (2006). Communiqué de presse : *La cour de session approuve la démutualisation de la Standard Life* (9 juin 2006)

Standard Life (2007). *Growing our Business Through our People*.