

Gestion du changement : le rôle du middle manager d'une filiale française.

Auteur 1 : Hala ALIOUA.

Auteur 2 : Anouar HASBAOUI.

Auteur 3 : Imane DALTA.

Hala ALIOUA, (Professeure en Sciences de Gestion) ORCID 0009-0003-4267-8127

Laboratoire Finance, Data Science & Management

ESCA Ecole de Management à Casablanca- Maroc

Anouar HASBAOUI, (Professeur en Sciences Economiques et de gestion) ORCID AN1316001973

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion à Casablanca - Maroc

Imane DALTA, (Doctorante) ORCID 0009-0007-8371-7654

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion à Casablanca - Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ALIOUA .H, HASBAOUI .A & DALTA .I (2025). « Gestion du changement : le rôle du middle manager d'une filiale française », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 0417 – 0448.



DOI : 10.5281/zenodo.15662451

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Dans un contexte de globalisation, les firmes multinationales doivent s'adapter à des environnements complexes et incertains, ce qui nécessite des changements stratégiques et organisationnels souvent imposés par la maison mère. Cette recherche vise à contribuer à une meilleure connaissance des événements qui impactent le rôle des cadres intermédiaires dans les processus de changement imposé par la société mère. Plus précisément, nous souhaitons comprendre le processus d'interaction et le sens donné aux changements par les middle managers. Ces interactions ou échanges entre les middle managers et leurs environnements (Weick et al., 2015) peuvent permettre de les rendre plus rationnels pour eux-mêmes et pour les événements qu'ils traversent. En effet, ils ont un impact sur leurs comportements et leurs actions. Nous avons réalisé une étude de cas sur le long terme, en menant 62 entretiens qualitatifs entre 2012 et 2023 avec des cadres intermédiaires en France et en Allemagne. Les résultats montrent que la façon dont les managers comprennent et adoptent les changements varie en fonction de leur degré d'implication, de la nature du changement (stratégique ou organisationnel), de son origine (descendante ou ascendante) et de leur rôle spécifique. Ceux qui sont directement impliqués dans la nouvelle stratégie ont tendance à mieux créer du sens, tandis que ceux qui n'y participent pas ont plus de difficultés à s'appropriier les changements qui leur sont imposés. Cette recherche met en lumière l'importance des interactions sociales et des pratiques de communication dans la gestion du changement dans le cadre d'une relation société mère - filiale.

Mots clés : rôle du middle manager, événements, sensemaking, gestion du changement, multinationale, filiale

Abstract:

In a context of globalization, multinational companies must adapt to complex and uncertain environments, which require strategic and organizational changes that are often imposed by the parent company. This research aims to contribute to a better understanding of the events that impact the role of middle managers in change processes imposed by the parent company. More specifically, we want to understand the interaction process and the meaning given to changes by middle managers. These interactions or exchanges between middle managers and their environments (Weick et al., 2015) can make them more rational for themselves and for the events they are going through. Indeed, they have an impact on their behaviors and actions.

We carried out a long-term case study, conducting 62 qualitative interviews between 2012 and 2023 with middle managers in France and Germany. The results show that the way in which managers understand and adopt changes varies according to their degree of involvement, the nature of the change (strategic or organizational), its origin (top-down or bottom-up) and their specific role. Those who are directly involved in the new strategy tend to be better at creating meaning, while those who are not involved find it more difficult to take ownership of the changes imposed on them. This research highlights the importance of social interaction and communication practices in managing change in a parent-subsidiary relationship.

Keywords: role of the middle manager, event, sensemaking, managing change, multinational, subsidiary

Introduction

Dans un contexte de globalisation, les firmes évoluent dans un monde économique turbulent caractérisé par un environnement concurrentiel international incertain, une intensité du rythme d'innovation et de recherche et développement, et une modification des espaces géographiques nécessitant l'introduction de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation (Eisenhardt, 2000 ; Dhillon et Orton, 2001 ; Raynor et Bower, 2001 ; Meier et Schier, 2005 ; Reineke, et al., 2025). Pour s'adapter à cette complexité, de nombreuses entreprises multinationales sont amenées à transformer leurs structures à développer de nouvelles stratégies d'implantation de leurs activités, à adopter des mécanismes de contrôle et de coordination et à reconfigurer leurs ressources pour répondre aux défis de la mondialisation (Bartlett et Ghoshal, 1992 ; Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Bennani et Dinar, 2022 ; Chalençon et Mayrhofer, 2021, Capron, 2024). Ainsi, la rapidité, la flexibilité ou l'agilité sont les mots clés qui permettent aux managers des entreprises multinationales de faire face aux « *forces pour le changement* » (Abdelrahman et Papamichail, 2016).

Cette étude explore la façon dont les middle managers d'une filiale française construisent du sens (sensemaking) face à des changements stratégiques et organisationnels imposés par la société mère en Allemagne. Nous cherchons à analyser l'impact de ces changements sur leurs comportements et actions. Plus précisément, l'objectif de cette recherche est de répondre à la question suivante : Comment les middle managers d'une filiale multinationale s'approprient-ils et mettent-ils en œuvre les changements stratégiques imposés par la maison mère, et comment le processus de sensemaking influence-t-il leurs comportements et actions ?

Cette problématique est d'actualité dans un contexte où les filiales sont obligées de trouver un équilibre entre les décisions stratégiques imposés par le siège et le contexte locale, souvent caractérisé par des zones d'ambiguïtés et des incertitudes.

1.FONDEMENTS THEORIQUES

1.1 *Le rôle du middle Manager d'une filiale dans le déploiement stratégique*

L'évolution des firmes multinationales remet en question les modèles traditionnels du management des filiales. En effet dans le cadre d'une redéfinition des rôles des filiales, d'autres stratégies peuvent émerger pour transformer la stratégie de départ (Burgelman, 1991). Ainsi, les middle managers sont les plus concernés par ce changement, car le changement de vision stratégique est synonyme d'une réévaluation ou redéfinition de leurs rôles et missions dans l'organisation. En conséquence, ce changement peut être perçu comme un déséquilibre dans la pratique des managers ou un évènement chaotique, surtout s'il remet en cause les actions déjà mises en place en entreprise. Le rôle des middle managers est d'une importance capitale durant les phases d'implémentation stratégiques et de processus de changement (Aktas, Duarte, 2022). Ils sont les plus aptes à opérationnaliser et diffuser les orientations stratégiques et la vision globale de l'entreprise. Ainsi, la réussite d'un changement imposé par la société mère dépend de l'habileté des dirigeants de la filiale à guider et réorienter les managers et à les faire adhérer de façon à faire accepter la nouvelle vision stratégique. Les middle managers doivent être des leaders engagés capables d'introduire le changement de façon à assurer sa réussite dans l'organisation (Gill, 2002 ; Lasrado et Nyadzayo, 2020 ; Reynders et al., 2022 ; Thellier et al., 2023 ; Bennour et Oukassi, 2025). Ils doivent assurer leurs missions en garantissant aux employés une bonne compréhension de la stratégie et des objectifs cohérents qui correspondent à leurs attentes.

Les middle managers jouent donc un rôle majeur dans le pilotage de changement et dans la dynamique d'apprentissage et à la réalisation des actions. Ils doivent assurer l'allocation des ressources en fonction des besoins et des projets en cours et ils doivent favoriser la polyvalence au sein des équipes afin d'assurer la performance (Maon et al., 2009 ; Husser, & Goujon-Belghit, 2024) et initier des actions efficaces (Dietrich, 2009 ; Gioia, 2024) visant à transformer et changer les pratiques existantes. Leurs actions contribuent à mettre en place un contexte favorisant d'une part l'élaboration de connaissances individuelles et d'autre part l'acceptation des changements auxquels ils doivent faire face.

En effet, dans cette phase de changement, le middle manager travaille dans l'urgence et dans l'immédiat. Il est confronté aux facteurs de l'environnement, et a souvent tendance à les interpréter et mettre des actions en place par rapport à ce qui lui semble cohérent par rapport à la réalité. Il doit à la fois gérer ses activités du quotidien, implémenter et diffuser une nouvelle vision stratégique et faire remonter les informations et les problèmes du terrain. Le middle

manager se sent stressé et perd parfois ses repères, il n'a pas le temps de prendre du recul et de comprendre ce qui se passe autour de lui (Aubert, 2003). De plus, il subit une double pression, à la fois de la part de son supérieur hiérarchique, mais aussi des collaborateurs et des opérateurs qui le sollicitent au quotidien.

De ce fait, l'analyse des facteurs internes et externes peuvent pousser les middle managers à modifier leurs modèles existants ou à mettre en place de nouvelles actions pour s'adapter aux événements (De Chatillon, E. A., & Desmarais, C., 2010) en fonction du sens donné aux situations.

1.2 Le concept de création de sens

1.2.1 La construction du sens des middle managers

La mise en œuvre du changement stratégique par la maison mère est souvent accompagnée par des changements stratégiques et organisationnels au niveau de la filiale. Ces changements de vision stratégique nécessitent d'être abordés d'un point de vue "interprétatif", plus particulièrement au niveau des interactions sociales des acteurs de l'organisation, des significations, du sens donné par rapport à des situations complexes (Gioia et al., 1991, 2024). Ainsi, nous mobilisons le concept de "sensemaking" qui permet de mettre en lumière les processus interprétatifs des middle managers d'une filiale engagés dans un changement stratégique imposé par la société mère.

Nous avons évoqué précédemment que les middle managers jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie (Nonaka, 1994 ; Floyd et Wooldridge, 1997 ; Quy Nguyen, 2001 ; Kieran et al., 2022 ; Qin et Green, 2022 ; Christie, & Tippmann, 2024) et dans la conduite du changement. Ils ont une capacité à exercer une influence sur le comportement stratégique dans l'organisation. En effet, le processus d'interprétation des membres de l'organisation peut être impulsé par une transformation organisationnelle ou stratégique de l'environnement et aussi par le sens donné par les middle managers aux événements. D'où l'intérêt de mobiliser l'approche par le sensemaking pour comprendre le rôle du cadre intermédiaire dans le processus de changement.

D'après Weick (1993), le processus de donner du sens comme une sorte de démarche continue où les gens cherchent à rendre leurs actions et les situations qu'ils vivent plus compréhensibles, autant pour eux-mêmes que pour les autres. A cet effet, il propose le modèle « ESR » ou « ASR », qui se divise en trois étapes : Enactment, Sélection, Rétention :

- Enactment ou (l'activation) : les acteurs vont construire des représentations dans la- quelle « *le changement s'identifiera à un sens* » (Autissier, 2001,

p.12) ou s'engager dans des faits et événements qui vont provoquer une pro-action visant à diminuer l'incertitude en définissant le contexte du changement.

- La sélection : les acteurs interprètent et traitent l'information en lui donnant une ou plusieurs significations possibles.
- La rétention : les individus utilisent et mémorisent les interprétations qui leurs serviront à développer des actions dans des situations ultérieures

Ainsi, les interactions entre les membres de l'organisation permettent de construire ou de perdre du sens. Selon Weick (1995, p.17), l'interaction offre un cadre de référence pour construire et déconstruire le sens dans une organisation. Ces interactions peuvent être alimentées par des positions qui peuvent être divergentes. Ainsi cette confrontation entre ces différents points de vue encourage les individus à trouver des solutions innovantes leur permettant de réduire l'ambiguïté et l'équivocité des situations auxquelles ils sont confrontés. En effet, les individus peuvent être confrontés à des situations de changements d'ordre organisationnel ou structurels qui peuvent interrompre leurs activités.

1.2.1 Les middle managers : acteurs stratégiques dans la création

Les middle managers sont considérés comme des acteurs importants qui jouent un rôle d'agent de changement (Jogie, et al., 2024) dans le processus de création de sens. Ils sont inscrits dans un processus social dans lequel ils participent à l'évolution des comportements des autres acteurs de l'organisation plus particulièrement celui de leurs équipes, dans le cadre d'un changement (Balogun, 2003). Ainsi, il est primordial de maintenir des relations informelles et formelles (af Hällström et al., 2025) avec les autres collaborateurs pour assurer la mise en œuvre du changement à travers la création du sens (Balogun et Johnson, 2005 ; Balogun, 2006). En effet, les « *middle managers* » agissent sur le changement en « *transformant* » un changement exigé par le « *Top-management* » en un changement négocié grâce au sensemaking. Ainsi, lorsque le top management instaure un changement, les middle managers sont dans l'obligation de faire évoluer ou transformer leur mode de pensée en intégrant celui-ci dans leurs activités quotidiennes afin de résoudre ainsi l'ambiguïté et les problèmes qui en résultent (Poole et al., 1989). A cet effet, les middle managers s'impliquent dans un processus de conduite de changement qui peut échapper à la vigilance et au contrôle de leurs supérieurs (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2014, p.84).

Selon Rouleau (2005), dans le processus de construction du sens, le middle manager doit avoir deux rôles. L'un est lié à l'information au travers des échanges formels (documentations,

communication écrite ou orale) et informels (rumeurs, bruits de couloir) ; et l'autre est interpersonnel au travers son réseau d'échange. En effet, le positionnement du middle manager lui permet d'établir des contacts directs avec les opérateurs et avec ses pairs. Ces interactions facilitent donc la mobilisation et le partage de la même vision du changement.

En conséquence, la communication et l'échange continus entre ces différents acteurs facilitent la compréhension du changement imposé ainsi que des différentes interprétations qui lui sont conférées. Pour cela, les middle managers se réfèrent alors à leurs schémas cognitifs, expériences et connaissances antérieures pour réduire l'incertitude de l'évènement. Ils décident de la représentation partagée de la réalité à titre provisoire avant de prendre le contrôle et vérifier l'adéquation de la représentation sélectionnée en phase de rétention. Après cette phase, les middle managers peuvent retransmettre leur perception à travers des actions.

Les middle managers créent le sens pour eux même et aussi pour leur pairs et leurs managers supérieurs. Le middle manager étant en proximité avec les salariés, il est le premier à y être confronté et a pour mission d'annoncer et expliquer les décisions stratégiques. A cet effet, il s'appuie sur le tableau de bord, les indicateurs, et les objectifs à atteindre. Il est le premier à identifier les employés qui adhèrent ou pas au projet de changement. Il a un rôle important dans la remontée d'information et le réajustement des objectifs auprès de ses collaborateurs (Lachlan et al., 2010). La construction organisationnelle du sens suppose une mise en œuvre des capacités d'écoute, et un échange afin de répondre aux attentes des employés.

Les middle managers jouent un rôle de « facilitateurs » (Nonaka, 1994, Teng-Calleja et al., 2024) et de diffuseurs de connaissances et pratiques (Balogun et Rouleau, 2005 ; Jooss, S et al., 2024) entre les différents acteurs de l'organisation. L'objectif est de développer un apprentissage collectif permettant de s'adapter aux changements auxquels ils doivent faire face (Flyod et Wooldridge, 1997). Ainsi ils peuvent utiliser le bricolage comme un moyen pour faire face à la dynamique de l'environnement et au changement organisationnel. En effet, ils peuvent essayer de créer, transformer, reconstruire des choses nouvelles en qualité « *d'ingénieurs des connaissances* » (Takeuchi et Nonaka, 1995) en utilisant des données déjà disponibles dans l'organisation ou en cherchant de nouvelles bases de données en provenance de l'environnement externe (concurrence, marché, technologies, normes et réglementation). Toutefois, les managers peuvent avoir le sentiment d'être dépassés par le changement à cause de la pression temporelle et stratégique imposée. La communication joue un rôle crucial permettant d'informer sur les décisions stratégiques (Chanal et Tannery, 2005 ; Veltsos et Hynes, 2024). Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre la stratégie en structurant l'action,

de donner un sens, d'engager les membres de l'organisation dans l'action. Les middle managers doivent communiquer de façon régulière en utilisant des supports et des discours (Phillips et al., 2004) tant auprès de leurs supérieurs hiérarchiques qu'auprès de leurs collaborateurs, pour faciliter la diffusion des pratiques et la création du sens au niveau collectif. De plus, le rythme et la fréquence de communication permettent de rassurer et convaincre en premier lieu les managers eux-mêmes qui s'interrogent sur les fondements de l'action stratégique. Dans notre recherche, nous allons analyser l'impact des changements sur le sensemaking des middle managers et sur leurs actions et comportements. C'est grâce au sensemaking que les middle managers réajustent les objectifs de la direction en fonction du sens donné par rapport aux données et des informations du terrain.

2. Une étude empirique dans une multinationale

2.1 Terrain de la recherche

Notre étude a été réalisée auprès de la filiale située dans l'Ouest de la France de (2011-2023), que nous allons appeler Alpha, en respectant les clauses de confidentialité.

Alpha est l'un des grands équipementiers automobiles Allemand au niveau international. Il est présent à travers ses 470 filiales situées dans 60 pays dans le monde et il opère dans plusieurs secteurs d'activités : la technologie automobile et industrielle, les biens de consommation et les techniques du bâtiment. En 2023, Alpha employait plus de 429 000 salariés dans le monde et avait réalisé un chiffre d'affaires de 91,6 milliards d'euros. Nous nous focalisons plus particulièrement à la filiale française du groupe qui se trouve dans l'ouest de la France, et qui a subi quatre changements stratégiques majeurs :

- Imposition d'un changement stratégique par la société mère en 2011 : le site a dû évoluer pour devenir une usine pilote ou « lead plant ». Sa mission consiste à fabriquer et à stabiliser les processus de production de nouveaux produits électroniques pour ensuite assurer leurs transferts vers des pays à bas coûts situés en Europe, Amérique et en Asie.
- Désengagement de la société mère en 2014 : La maison mère a décidé d'octroyer l'auto-nomie à sa filiale : il est désormais demandé aux équipes du site de rechercher des nouveaux produits innovants dans le domaine de l'EMS (électroniques des objets connectés hors secteur automobile). Cette stratégie implique la mise en place d'un changement organisationnel. A cet effet, une équipe a été constituée en concertation avec les membres de la direction du site, de l'équipe commerciale au niveau du siège en France et au niveau de la division

en Allemagne et d'un cabinet externe pour la prospection des nouveaux clients. D'autre part, pour concrétiser cette nouvelle stratégie, la direction du site a décidé de créer une équipe projet « *New Business* » en interne dont sa mission principale est de chercher de nouveaux projets à moyen et long terme dans le territoire Français. Cette stratégie implique la création d'un nouveau business model et aussi une adaptation des outils, processus et méthodes utilisées afin de réussir la nouvelle mission et assurer l'employabilité des salariés du site.

- En 2015, le groupe en Allemagne a imposé une stratégie d'innovation et digitalisation à ses filiales pour être compétitif. Cette nouvelle stratégie s'inscrit dans le cadre de l'industrie 4.0 qui consiste à digitaliser les processus de production et logistiques afin d'être compétitif et pouvoir répondre au mieux à la demande des clients.
- En 2023 : Le siège en Allemagne n'était plus en mesure de soutenir la filiale qui se trouve dans un pays à haut coût. La direction en Allemagne a annoncé à la filiale un plan de départs volontaires (pré-retraites) pour 180 salariés car le site enregistrait des pertes financières surtout après la crise du covid.

2.2 Description du cas

Le site Alpha est une filiale française détenue à 100% par le groupe Alpha situé en Allemagne. Il a pour mission de fabriquer des produits de base en électronique et mécatroniques pour la division « *Automotive Electronic* » ainsi que pour les autres usines de la division du groupe. Toutefois, la filiale depuis 2009, n'arrivait pas à atteindre les objectifs fixés par la division du groupe. En outre, la société mère n'a plus de produits à donner au site lui permettant de produire moins cher et de garantir l'employabilité pour tous ses salariés. A cet effet, la société mère a imposé une réduction des effectifs en encourageant les départs volontaires, et a aussi baissé le nombre de volumes de produits attribués. Le site était perçu comme un site couteux et non compétitif par rapport aux autres sites du groupe et n'arrivait pas à répondre aux exigences du marché. De ce fait, la division en Allemagne avait une mauvaise image sur le site.

Cependant, vu le contexte dans lequel se situe le site Alpha, la division en Allemagne a pensé à une nouvelle stratégie appelée « *Lead plant* » en 2011 qui consiste à démarrer, stabiliser et transférer des lignes de produits vers les usines situées dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre. L'objectif pour la société mère est de faire bénéficier les autres sites de la division situés dans les pays émergents des transferts de connaissances et technologies des pays

développés (Beddi, Mayrhofer, 2013, Amin et al., 2024). Cette nouvelle stratégie est une stratégie qui ne permet pas à l'usine d'avoir une charge en continue puisqu'elle dépend des projets qui lui ont été attribués. Ainsi, le mix produit attribué ne permet pas d'une part au site Alpha de couvrir ses coûts fixes et ce malgré les performances opérationnelles. D'autre part, il engendre une modification dans la structure des besoins du personnel ; d'où la difficulté des managers de gérer à la fois les activités routinières et d'innovation avec moins des ressources et dans des délais limités.

En 2013, la direction du site en France en collaboration avec la direction en Allemagne et la direction du site ont décidé de voir quel secteur potentiel pourrait intéresser le site et lui permettre ainsi de garantir sa pérennité. Pour ce faire, le site Alpha a détecté les opportunités qui peuvent se créer dans le cadre du groupe Alpha, en faisant une veille auprès des différentes divisions du groupe Alpha. Ils ont identifié que la nouvelle activité externe pour le site serait l'EMS.

En 2014, un autre changement a bouleversé le site Alpha. Il s'agit de l'annonce de la société mère d'une nouvelle vision stratégique à horizon 2020 pour garantir la charge au niveau du site. La vision stratégique s'inscrit dans une stratégie de rendre le site plus autonome car la société mère n'est plus en mesure de donner des produits permettant de garantir la charge pour l'ensemble des employés. Il a été convenu avec le siège en Allemagne que les décisions stratégiques seront déterminées conjointement avec le siège tandis que les décisions relatives à la nouvelle stratégie (EMS) en termes de clients, produits et prix, seront déterminées par la filiale en collaboration avec le siège régional Alpha France. A cet effet, une équipe a été constituée « New Business » pour chercher de nouveaux clients et fabriquer des nouveaux produits à forte valeur ajoutée dans le domaine de l'EMS. La constitution de cette nouvelle équipe a engendré des changements organisationnels pour les middle managers qui ont été impliqués directement et indirectement dans la nouvelle activité EMS.

En 2015, le siège a décidé de réorganiser et transformer ses sites se situant dans les pays de l'Ouest dont notamment la France afin qu'ils soient plus compétitifs et attractifs. Il a imposé un changement de business model qui consiste à ce que le site s'engage dans le secteur de l'EMS++ (Electronic Manufacturing Services) afin de devenir autonome. Ce nouveau business model consiste à offrir des services de sous-traitance électroniques à de nouveaux clients en dehors du secteur traditionnel automobile pour la conception, l'industrialisation et la fabrication de systèmes connectés sur de nouveaux marchés tout en ciblant le marché français.

A la fin de 2015, le siège a imposé une stratégie d'innovation appelée « industrie 4.0 » ou « smart factory » qui consiste à intégrer la technologie numérique au cœur de ses processus industriels. Cette profonde rupture technologique majeure offre un extraordinaire champ d'innovation, de progrès et de croissance pour le site qui doit devenir une référence incontournable pour la production industrielle au niveau de la France afin de garantir sa pérennité et être compétitif.

En 2023, la filiale n'a pas pu réaliser des performances financières malgré les efforts déployés pour produire et fabriquer de nouveaux produits dans l'EMS. La filiale a connu des difficultés financières surtout après la crise du covid 19. A cet effet, le comité de direction en Allemagne, a décidé de réduire l'effectif de la filiale en annonçant des plans sociaux.

Figure 1 : Les changements dans la filiale Alpha (2012-2023)



Cette recherche vise à comprendre comment les cadres intermédiaires dans une filiale française d'une grande entreprise allemande créent du sens dans le cadre des changements imposés. Elle se concentre sur quatre grands changements stratégiques et organisationnels survenus entre 2011 et 2023. Cette recherche s'appuie sur une méthode qualitative à travers une étude de cas longitudinale réalisée dans le cadre d'un contrat cifre et de recherche. L'objectif est d'analyser en profondeur les processus dynamiques et complexes de la création du sens dans un contexte stratégique et organisationnel particulier. Le choix d'une étude de cas permet d'examiner les interactions sociales et les interprétations des middle managers sur une période étendue (2011-

2023), permettant ainsi une compréhension approfondie et contextualisée des phénomènes étudiés (Yin, 2018).

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme du réalisme critique, une posture post-positiviste qui se situe entre le positivisme (recherche de causalités objectives) et le constructivisme (réalité co-construite) (Smith, 2006; Riopel, 2009). Selon cette approche, la réalité existe indépendamment des perceptions humaines, mais elle est composée de mécanismes générateurs et de structures qui interagissent avec des événements empiriques dans des contextes spécifiques (Bhaskar, 1989, 1998; Pawson & Tilley, 1997).

Le réalisme critique reconnaît que les observations peuvent être faillibles et que la réalité est multiple, avec des représentations variées selon les acteurs (Croom, 1999; Dufour, 2013 ; Dumond, 2024). Cette approche permet d'expliquer les divergences dans le sensemaking des managers, souvent contradictoires, en analysant les interactions entre le contexte stratégique et organisationnel imposé par la société mère et les comportements et actions des middle managers.

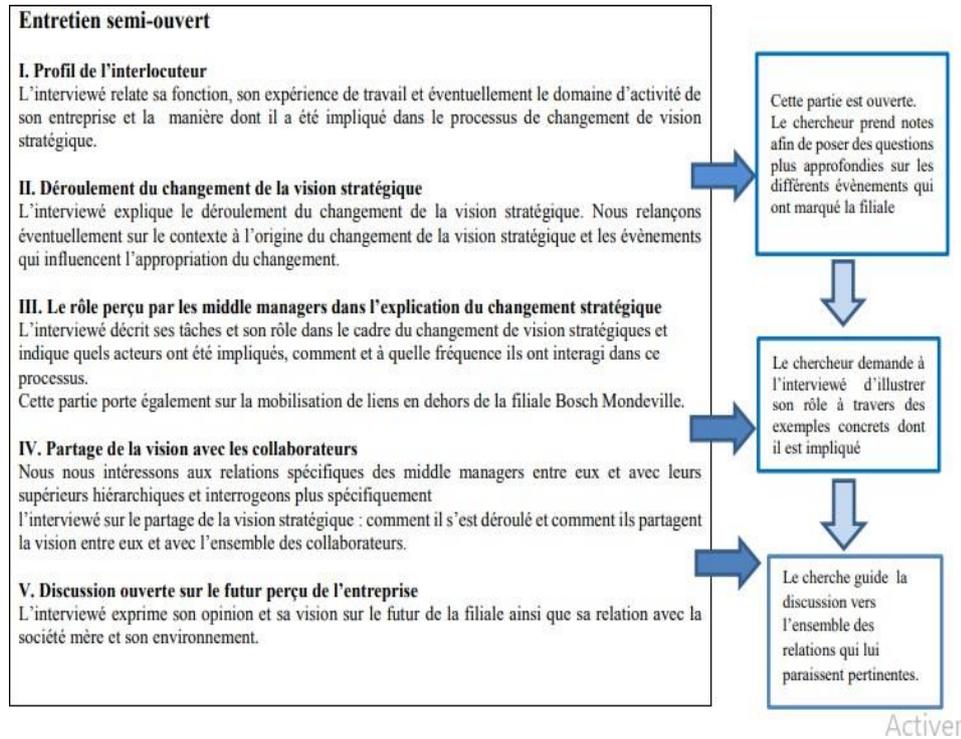
Ainsi, le positionnement épistémologique de cette recherche est constructiviste, reconnaissant que « le sens est co-construit à travers les interactions des acteurs dans des situations ambiguës » (Weick, 1995). Le recueil des données effectué au cours des différents entretiens a fait l'objet d'un traitement grâce au logiciel Atlas Ti. Le logiciel Atlas Ti est un outil de codage assisté par ordinateur permettant au chercheur d'établir une analyse des données qualitatives. Le fonctionnement du logiciel est fondé sur la « grounded theory » ou théorie enracinée telle que présentée par Glaser et Strauss (1998) qui suit une logique inductive. Il permet d'identifier des perceptions différentes émergentes qui ont impacté les comportements et les actions à partir des données collectées via 62 entretiens semi-directifs auprès des middle managers français et allemands.

Nous avons réalisé 62 entretiens qualitatifs portant sur les différents changements qui ont impacté la création du sens ainsi que les comportements et les actions des middle managers. Les entretiens ont été réalisés auprès de la direction du site, des chefs de départements et des middle managers Français et Allemands.

Les entretiens ont été réalisés en deux phases : La première phase exploratoire où 27 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de managers et chefs de service, basés sur une revue de littérature. Les questions, ouvertes et fermées, visaient à identifier les divergences dans la création de sens face aux changements stratégiques. L'analyse combinait une analyse textuelle

(mots-clés) et thématique pour dégager les thèmes principaux, révélant l'importance des événements perturbateurs.

Schéma 1 : Les entretiens semi-directifs



La durée moyenne des entretiens était d'une heure trente auprès de managers allemands et français tous installés sur le site français. Nous avons ensuite procédé au codage des entretiens afin de mettre en lumière les événements qui influencent la création du sens par les middle managers dans une filiale et identifier leurs impacts sur leurs comportements et les actions mises en place. En outre, nous avons effectué une taxonomie des profils des managers sous forme de trois cas (Cas A : Middle managers impliqués par fonction dans la nouvelle stratégie) ; (Cas B : Middle managers impliqués par fonction partiellement dans le cadre de leurs fonctions dans la nouvelle stratégie EMS) ;(Cas C : Middle managers non impliqués par fonction dans la nouvelle stratégie EMS).

En ce qui concerne la phase analytique, 35 nouveaux entretiens ont été réalisés en s'appuyant sur la théorie du sensemaking (Weick, 1995) et l'Event System Theory (Morgeson et al., 2015). En effet, les organisations sont constamment en changement. Ce dynamisme se manifeste par des événements qui ont un sens et qui impactent les organisations dans le temps et dans l'espace. D'après Rousseau et Fried (2001, p.9) : « un événement comprend l'intersection d'une action avec son contexte ». Pour Morgeson et al., (2015), les événements peuvent se produire dans

n'importe quel niveau hiérarchique en passant de l'environnement (macro, méso, micro) et peuvent avoir un impact ascendant, descendant ou encore entre les niveaux hiérarchiques. Les événements sont considérés comme importants et perturbateurs quand ils sont assez forts pour déclencher un besoin d'explication (Louis, 1980 :241) et générer des changements sur les comportements par rapport aux routines ou comportements habituels.

Le modèle Event System Theory « EST » permet d'analyser les événements marquants (nouveaux, critiques, perturbateurs) et leur impact sur le sensemaking, en tenant compte de leur origine (siège ou filiale) et de leur évolution dans le temps. Il se base aussi sur l'évènement espace qui renvoie à l'emplacement spécifique ou un évènement résulte et comment ses effets se répondent à travers l'organisation. Un évènement peut se produire dans un lieu ou emplacement spécifique et à tous les niveaux hiérarchiques :

- La direction spatiale de l'évènement : l'évènement et ses effets peuvent se déplacer dans l'organisation et à travers tous les niveaux organisationnels (l'organisation, l'équipe, l'individu). L'évènement peut avoir un impact top-down et aussi un impact bottom-up. Ainsi l'évènement qu'il soit ascendant ou descendant, il peut provoquer des changements de comportements ou l'émergence de différents phénomènes individuels ou collectifs.

- L'origine de l'évènement : les événements peuvent être d'origine interne ou externe de l'organisation et peuvent se produire à n'importe quel niveau hiérarchique. L'environnement externe peut avoir un impact large, fort et immédiat. L'origine de l'évènement modère la relation entre la force de l'évènement et les résultats de l'évènement qu'il soit nouveau, de rupture ou critique provenant des niveaux élevés.

Dès lors, ils seront plus susceptibles de créer des changements de comportements et des événements que les événements provenant d'un niveau inférieur.

- Dispersion spatiale de l'évènement : indépendamment du niveau hiérarchique auxquels ils proviennent, les événements peuvent varier et leurs effets peuvent s'étendre à d'autres niveaux de l'organisation au fil du temps. Ainsi, la force de l'évènement peut interagir avec une dispersion spatiale de l'évènement. De ce fait, les événements influencent plus les niveaux organisationnels en créant plus de changements.

- La proximité spatiale de l'évènement : plus la distance entre deux niveaux organisationnels est grande moins les entités seront susceptibles d'accéder à l'information et la connaissance. Quand les entités sont proches de l'endroit ou de l'évènement quand il se produit, ils ont plus de facilité à accéder à l'information et d'être influencé fortement par l'évènement.

Le modèle EST se réfère aussi à la durée du temps pour expliquer son impact sur les événements : - La durée du temps : les événements peuvent varier dans le temps. Ils sont courts quand ils peuvent durer à un bref moment. Ils sont longs, quand ils peuvent durer dans le temps et avoir une influence plus forte. La durée est susceptible d'impacter les comportements surtout quand elle est longue.

- Le calendrier des événements : Les entités (organisations, équipes) expérimentent plusieurs étapes de développement. Chaque étape d'un cycle organisationnel (entrepreneuriale, innovation, investissement, etc..) est associée à des exigences et besoins uniques. En conséquence, ces entités seront plus susceptibles d'accepter les événements novateurs dans les pratiques organisationnelles. Ce genre d'évènement peut déclencher des actions et réactions assez importantes pour apporter des changements.

- La force du changement de l'évènement : Les événements changent et évoluent dans le temps. Au fur et à mesure qu'ils se déroulent et interagissent, les événements peuvent devenir plus ou moins critiques ou perturbateurs. En conséquent, l'impact moyen d'un évènement devient fort au fil du temps. Il peut être modifié par la force du changement dans le temps et impacte les résultats de l'évènement.

Nous pouvons conclure que la méthode « EST » (Event System Theory) va nous permettre de décrire dans un premier temps, l'existence des caractéristiques des événements dans un système multiniveaux (filiale et société mère).

Dans un deuxième temps, elle va nous aider à comprendre à la fois la stabilité et le changement des événements qui influencent les entités organisationnelles dans la durée et dans l'espace.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons sélectionné les événements jugés importants et prioritaires par les middle managers en fonction de leurs occurrences et de leurs impacts sur l'interprétation et construction du sens. Ces événements ont été sélectionnés car ils contribuent au processus de construction du sens et aux rôles joués par les middle managers dans le changement. Nous pensons que le niveau d'appropriation des middle managers est lié aux mécanismes activation- sélection-rétention (ASR, Weick, 1995) de l'environnement des middle managers à l'égard des différents changements (stratégique et organisationnel) et aussi au degré de leur d'implication par fonction.

Dans le tableau suivant, nous avons identifié les événements qui ont impacté la construction du sens des middle managers. Ainsi, nous avons distingué pour chaque cas (Cas A) et (Cas B) et (Cas C), selon le degré d'implication par fonction des middle managers et par leurs comportements. Après avoir défini, les événements les plus importants pour les middle

managers de la filiale Alpha, nous avons utilisé le modèle ESR de Weick (1979) et Autissier (2001) pour définir pour chaque évènement s'il s'agit d'enactment ou sélection ou rétention afin de voir son impact sur le sensemaking des trois cas des middle managers.

Tableau 2: Modèle ASR ou « ESR » d'après Weick (1979) et Autissier (2001)

Modèle ESR	Changements stratégiques			Changements organisationnels		
	CAS	A	B	C	A	B
Activation ou Enactment	P	P	Ab	P	P	Ab
Sélection	P	Ab	P	P	P	Ab
Rétention	P	P	Ab	P	P	Ab

Légende : Le modèle ASR ou ESR adapté (Weick, 1979 ; Autissier, 2001)

Signe	Signification
Activation	Signification donnée au changement par les actions
Sélection	Cadre explicatif donné au changement
Rétention	Mémorisation du changement en fonction des actions qu'il peut engendrer
Ab	Absence
P	Présence
CAS A	Middle managers impliqués par fonction dans la nouvelle stratégie EMS
CAS B	Middle managers impliqués partiellement par fonction dans la nouvelle stratégie EMS
CAS C	Middle managers non impliqués par fonction dans la nouvelle stratégie EMS

3. Résultats et contributions

3.1 Le premier évènement : changement stratégique

Activation : le sens du changement stratégique imposé par la société-mère

Pour l'ensemble des middle managers, les changements stratégiques « Lead Plant » en 2012, « EMS » en 2014, « Industrie 4.0 » en 2015, imposé par la société mère sont des évènements nouveaux et différents des stratégies précédentes du groupe Alpha. Ces évènements sont considérés comme étant prioritaires aussi bien pour la société mère que pour la filiale. Le

premier changement stratégique « lead plant » en 2012 était considéré comme étant un évènement fort et perturbateur surtout pour les middle managers qui sont impliqués directement par fonction ou partiellement dans la nouvelle stratégie. Pour ces middle managers, le contexte concurrentiel impose un certain rythme et des changements dans la gestion quotidienne de leurs activités.

« La stratégie Lead plant est très importante pour le site. C'est une chance que la société mère nous a donné afin d'avoir sa confiance et pouvoir exister. La stratégie Lead plan n'est pas viable à long terme car elle ne permet de stabiliser le site. On doit réussir dans cette nouvelle activité afin d'assurer notre pérennité malgré les difficultés à gérer les activités du site avec peu de ressources ». (Middle manager Support)

Il s'est avéré que les middle managers essayent de justifier le changement stratégique en analysant l'environnement externe qui est marqué par la concurrence et qui leur permet de donner un sens qui légitime cette décision prise par la société mère.

« Ce nouveau virage stratégique est nécessaire surtout qu'on est en forte concurrence avec les autres sites de la division. On est considéré comme un site à haut coût et il faut qu'on se donne à fond dans cette nouvelle activité EMS afin de stabiliser le site et ne pas courir le risque de fermer comme le cas d'autres sites de la division » (Middle manager Technique)

Les middle managers doivent communiquer de façon régulière en utilisant des supports et des discours (Phillips et al., 2004) auprès de leurs équipes, pour faciliter la compréhension et la diffusion de la nouvelle stratégie. Il est important qu'ils s'informent sur la nouvelle stratégie et sur les perspectives du marché EMS afin d'être convaincus en premier lieu par cette nouvelle démarche et pouvoir par la suite convaincre leurs équipes.

Sélection : cadre explicatif donné au changement stratégique

Pour certains middle managers, la stratégie « Lead plant » ne concerne pas uniquement la filiale Alpha mais d'autres filiales du groupe jouent le même rôle dans le cadre d'une stratégie globale imposée pour ces filiales situées dans les pays à hauts coûts (Europe Ouest). D'après eux, la pérennité du site est liée à la réussite de cette nouvelle activité car il y a des sites en France qui ont fermé car ils n'arrivaient pas à atteindre les objectifs de la société mère comme le témoigne le verbatim suivant :

« On doit réussir cette nouvelle activité afin d'éviter le risque de disparaître comme le cas il y a deux ans pour le site qui s'occupait de l'activité solaire, la société mère ne va pas s'engager et donner des produits pour des sites qui sont déficitaires » (Middle manager technique).

En ce qui concerne l'activité EMS, c'est une activité qui permet à la filiale Alpha d'être autonome en termes de choix de produits, de recrutement mais qui aussi nécessite des capacités et des compétences techniques pour la réussir. Les middle managers impliqués par leur fonction dans cette stratégie n'ont pas au préalable des prérequis ou d'expériences sur cette nouvelle technologie. Certains d'entre eux, ont du mal à accepter ce nouveau rôle qui leur a été imposé par la direction du site. Ils pensent qu'ils ont besoin de temps pour comprendre le fonctionnement du marché EMS afin de se l'approprier et pouvoir prendre les actions nécessaires pour décrocher de nouveaux produits.

« Je dirai que cette activité EMS est totalement nouvelle pour moi. La direction m'a convoqué pour que je sois parmi cette nouvelle équipe mais je n'arrive pas à voir quel est mon apport surtout que je n'ai pas d'expérience dans ce domaine et le poste que j'occupais auparavant correspondait plus à mon profil et j'arrivais à réaliser les objectifs demandés avec mon équipe. Maintenant j'ai un nouveau rôle, je n'ai pas d'équipe et assez d'expérience. Sincèrement je ne suis pas en mesure de savoir si je vais réussir ou pas surtout que l'EMS est un domaine très compétitif et nécessité d'être agile et réactif » (Middle manager Technique).

Rétention : la mémorisation du changement stratégique en fonction des actions qu'il peut engendrer

En ce qui concerne l'activité « EMS » ou « l'industrie 4.0 », il y a une absence de rétention pour les middle managers non impliqués par fonction car ils n'ont pas besoin d'avoir des informations détaillées sur la nouvelle stratégie car ça n'impacte pas leur activité principale comme le montre ce verbatim :

« Je n'ai pas besoin de comprendre le détail des stratégies car pour moi le plus important sont les points concernant mon activité. Je n'ai pas vraiment besoin de comprendre comment ça marche. Le plus important pour moi, c'est de savoir quels sont les besoins de mon activité afin d'atteindre les indicateurs demandés » (Middle manager Technique).

En ce qui concerne les middle managers qui sont impliqués partiellement par fonction directement, il y a une rétention du sensemaking. D'après eux, le changement désigne aussi l'inconnu, cependant il peut être perçu comme avantageux car il permet de rompre avec la monotonie et la routine et rendre le travail plus intéressant et motivant.

« On m'a demandé d'intervenir dans le cadre de la stratégie industrie 4.0, c'est un nouveau domaine intéressant et qui est d'actualité. Je me documente sur le sujet et j'essaie de demander à mes collègues en Allemagne qui ont déjà de l'expérience sur ce sujet afin de pouvoir les aider et en même temps ça me permet de sortir de ma routine » (Middle manager technique).

3.2 Le deuxième Evènement : changement organisationnel

Activation : signification donnée au changement organisationnel

Le changement organisationnel concerne d'une part le changement de rôles des middle managers en 2015 ; Et d'autre parts, le plan social imposé au site Alpha par la direction en Allemagne en 2023.

Le changement de rôle de la filiale a impacté sur le rôle de certains middle managers qui ont été embauchés en 2015 pour cette nouvelle activité. Ainsi, ces middle managers qui auparavant géraient des équipes dans le cadre de l'activité principale de la filiale, n'ont plus de rôle de chef d'équipe ou chef de service à exercer dans le cadre de la nouvelle activité EMS. En effet, dans la nouvelle activité EMS, les middle managers ont juste le statut de middle managers mais n'ont pas d'équipe ou collaborateurs à gérer et encadrer. Pour certains d'entre eux, ils n'ont pas une fiche de mission précise. Ils ont eu des discours imprécis et vagues de la part du top management par rapport à leurs rôles, missions dans le cadre de cette nouvelle stratégie. Pour certains d'entre eux, le changement de poste a été mal vécu car il s'agit d'un changement imposé, d'une nouvelle fonction totalement différente par rapport à ce qu'ils faisaient avant :

« C'est un changement de poste, c'est différent de ce que je faisais avant, C'est différent parce que je n'encadre plus l'équipe et je n'ai pas une idée claire de mon nouveau rôle et je ne suis pas en mesure de savoir si je vais réussir. L'EMS est une activité totalement nouvelle et nécessite des compétences et des connaissances nouvelles. Il me faudra du temps pour s'adapter » (Middle Manager Technique).

Certains middle managers qui ne sont pas directement concernés par l'EMS devront affecter une ou des personnes de leurs services dans l'activité EMS. Ils doivent être capables de trouver un compromis pour gérer les deux activités à la fois. Toutefois, cette réorganisation des services constitue un manque de ressources et une charge de travail en plus pour les autres collaborateurs qui devront combler ce manque :

« Dans le cadre de l'EMS, il y a une personne dans mon service qui travaille à 50% aussi pour l'EMS mais je vois bien que la partie EMS pour l'instant prend le dessus par rapport à notre activité quotidienne. J'ai peur qu'on soit en retard au détriment de l'activité de base qui constitue plus de 80% de notre chiffre d'affaires ». (Middle Manager Support)

En 2023, le top management au niveau de l'Allemagne, a décidé de réorganiser la filiale en réduisant les effectifs. Cette décision a été prise par le siège car la filiale Alpha n'était pas en mesure de réaliser des bénéfices lui permettant de couvrir ses charges. Le nouveau changement organisationnel consiste à établir un plan social sous format de pré-retraites et des départs

volontaires qui va concerner plus de cent personnes du site. Cette décision a été prise en concertation avec les représentants sociaux. Toutefois, cette nouvelle réorganisation n'a pas été comprise par les salariés du site dont notamment les middle managers :

« La filiale n'est plus en mesure de couvrir toute ses charges même avec la nouvelle activité EMS. Depuis l'arrivée du Covid et avec la montée en puissance des autres usines du groupes se trouvant dans les pays à bas coûts dans l'Europe de l'Est, le Mexique et l'Inde ; le groupe n'est plus en mesure de supporter un site déficitaire comme le nôtre ». (Middle Manager Technique).

Sélection : cadre explicatif donné au changement organisationnel

Certains middle managers qui ne sont pas impliqués directement dans l'EMS, ont connu un changement de leur poste et l'ont mal vécu car ils n'ont pas été consultés et informés à l'avance par le changement. Ils l'ont perçu comme étant une rétrogradation et une réduction de leur mission. D'après eux, leur hiérarchie n'a pas donné des explications claires sur cette décision. Ils estiment qu'il y a un manque d'écoute et de communication et de partage d'information dans le service :

« Le changement stratégique au niveau de l'usine, je l'ai appris après mon retour mais sans information particulière en allant chercher l'information par moi-même et en participant à des retours du comité de direction ou j'ai récupéré des informations. Toutefois, quand je suis revenu je n'ai pas eu d'entretien de retour, donc je n'ai pas eu de débriefing non plus sur ce qui s'était passé à mon absence et sur le changement stratégique » (Middle manager support).

Pour certains middle managers impliqués directement dans la nouvelle stratégie, le changement organisationnel signifie un changement de rôle de manager à celui de chef de projet. Ils perçoivent ce changement comme étant une façon de voir et apprendre de nouvelles choses. Ils doivent se baser sur leurs expériences et s'engager dans de nouvelles directions pour répondre aux différentes demandes du siège et du client local comme le montrent les propos suivants :

« Je suis passé d'un rôle de manager à un rôle de chef de projet mais je dirais que ça me permet aussi de voir autre chose, d'apprendre quelque chose de nouveau et différent de ce que j'ai pu vivre jusqu'à maintenant » (Middle Manager support).

En ce qui concerne le changement organisationnel imposé en 2023, le plan social signifie pour les middle managers un désengagement de la part du groupe surtout que le siège n'octroie plus à la filiale des produits à fabriquer. Les middle managers interprètent cette décision comme une possibilité de fermeture du site dans le cas où la filiale n'arrivera pas à réaliser une performance financière et assurer la charge pour tout le site.

« On est déjà 400 personnes sur le site, si on nous demande de baisser l'effectif d'une centaine de personnes sans nous donner de nouveaux produits ou nous aider à investir dans de nouvelles lignes de production, cela signifie que peut être on va subir le même sort que les autres sites du groupe qui ont été fermé ».

Rétention : la mémorisation du changement organisationnel en fonction des actions qu'il peut engendrer

Pour certains middle managers qui ne sont pas impliqués directement dans la nouvelle stratégie EMS, le changement organisationnel constitue un nouveau virage à prendre. Il nécessite le support de la hiérarchie et le temps nécessaires pour gérer et coordonner le départ des personnes qui vont changer de poste. Ce changement organisationnel signifie des compétences et des formations à planifier. Toutefois, ce changement organisationnel peut générer des conflits et frustrations auprès des collaborateurs qui n'ont pas été sollicités dans l'EMS et qui souhaitent intégrer cette nouvelle activité ou ceux qui ont été sollicités dans l'EMS sans leur consentement :

« Je n'ai pas été formé pour ce nouveau poste. Je ne sais pas comment vais-je collaborer avec des clients externes. Je me pose la question sur mon rôle et si j'aurai les compétences adéquates pour réussir. »(Middle manager support).

D'après les middle managers, ce changement organisationnel signifie aussi une bonne gestion de priorités avec le peu de ressources disponibles :

« Je dirais que le changement organisationnel est en cours. Il y a des collaborateurs qui étaient dans l'activité support et qui vont se retrouver à 100 pour 100 dans le team EMS et donc leur activité va être dispatchée sur l'ensemble des collaborateurs restant. C'est également une charge de travail supplémentaire dans mon équipe au quotidien qui sont à la limite de leurs capacité » (Middle Manager Support).

« L'annonce du plan social malgré les efforts déployés dans la recherche de nouveaux produits EMS et EMS++, nous laisse dans l'ambiguïté. On a le sentiment malgré les efforts fournis, il se peut que le groupe se désengage totalement du site si on n'arrive pas à trouver des produits nouveaux permettant de couvrir la charge du site » (Middle Manager Technique).

Les témoignages des différents middle managers montrent l'écart dans la perception qu'ils avaient quant au changement organisationnel et à leurs rôles dans le cadre de ce changement. Pour certains middle managers, compte tenu de l'ampleur et l'effet de la nouvelle vision stratégique, un changement organisationnel s'avérait nécessaire. Il apparaît que pour réussir ce changement prioritaire, certains middle managers doivent être capables de gérer leurs

ressources de façon à assurer le fonctionnement de leurs activités. Plusieurs efforts ont été fournis pour réussir ce changement, dont notamment l'affectation de certaines ressources et la gestion des priorités dans un délai relativement court. Pour certains middle managers impliqués dans la nouvelle stratégie, le changement organisationnel est une reconnaissance des compétences. Pour d'autres, c'est une perte de rôle ou de statut surtout que l'évènement s'est produit en interne de la filiale (la direction du site) et la force du changement est perturbatrice. En effet, pour certains middle managers qui sont impliqués directement ou indirectement à la nouvelle stratégie, le changement organisationnel était nouveau et mal vécu car il était imposé et ils n'avaient pas le droit de refuser. Ce nouvel évènement est complètement différent des comportements traditionnels des middle managers. En effet, certains d'entre eux ont perdu leurs rôles de middle managers car ils n'ont plus d'équipe à gérer. Il apparaît aussi qu'ils n'ont même pas une fiche de poste détaillée de leurs nouvelles missions dans le cadre de cette nouvelle stratégie. Certains même, ont exprimé leur souhait auprès de la direction d'avoir un accompagnement en vue de créer un environnement favorable permettant de comprendre le changement à travers des formations ou coaching afin de faciliter leur appropriation du changement. Cela, leur permettra de créer un sens (Weick, 1995) et d'avoir le temps de se l'approprier pour pouvoir justifier ses actions et à construire une identité lui permettant d'expliquer son nouveau rôle à ses pairs et collaborateurs.

3.3. Discussion

L'analyse des résultats met, tout d'abord en évidence comment, à travers le modèle ESR, les middle managers parviennent à créer du sens et s'approprier le changement afin de le diffuser et le mettre en action dans un contexte de changement. Deuxièmement, l'analyse permet de dégager la relation entre les différents évènements et le modèle ESR, mettant en lumière ce sur quoi les middle managers fondent leurs interprétations et comment ils créent du sens et s'adaptent en fonction des nouvelles réalités pour s'approprier le changement.

L'activation : la signification donnée au changement par les middle managers

La signification donnée au changement par des middle managers diffère selon la nature du changement (organisationnel ou stratégique), son origine (changement imposé par le siège ou changement décidé au niveau de la filiale) son contexte (pourquoi il y a le changement), le rôle des middle managers, leurs fonctions dans le cadre de ces changements, l'impact de ces changements sur la gestion de leurs activités et leurs comportements. Comprendre les différents changements stratégiques et organisationnels paraît donc comme étant une étape importante dans l'appropriation de ces changements. En effet, c'est principalement autour des différentes

interprétations faites par les middle managers que s'est exprimée cette volonté de créer du sens dans un contexte de changement imposé par la société mère. Ainsi comme le précise, Soparnot (2009, p.102) : « *le changement s'analyse dans une perspective plurielle : le changement comme contenu (ce qui change), comme processus (comment cela change) et comme contexte (pourquoi cela change), comme dans une perspective interactionniste : les variables du changement se définissent mutuellement dans une série d'interrelations (actions, réactions et interactions)* ». Pour les middle managers, ils se sont appuyés sur leurs propres expériences pour analyser le nouveau changement. D'après eux, il n'est pas possible d'assurer la charge du travail pour l'ensemble des employés de la filiale avec la stratégie lead plant, surtout qu'il est difficile d'être compétitif face aux sites du groupe situés dans les pays à bas coûts. Ainsi l'annonce de la nouvelle stratégie diffusée par la direction du site, était fortement appuyée de cette idée de la nécessité de mener le changement surtout que la division en Allemagne n'est pas en mesure d'attribuer des produits à fabriquer au site et impose aussi une réduction d'effectifs. Certains middle managers, se sentaient moins légitimes dans leurs rôles car ils n'avaient pas l'information nécessaire et n'étaient pas donc en mesure de répondre aux interrogations de leurs collaborateurs.

Dans une perspective théorique, l'analyse des entretiens montre que les middle managers cherchent à jouer leurs rôles liés à l'information, interpersonnels, de contrôle et décisionnel (Guilmot et Vas, 2011 ; Attia, 2024) en expliquant et justifiant le contexte de changement. Ainsi, ils scannent l'environnement et cherchent à travers les différentes interactions avec leurs pairs et leurs hiérarchies des solutions en continu leur permettent d'agir et de créer du sens face aux changements annoncés dans l'organisation.

La sélection : le cadre explicatif donné au changement

L'analyse a également fait ressortir comment certains middle managers ont expliqué le cadre du changement. En effet, ils ont essayé de mettre en œuvre des initiatives permettant de créer un environnement propice pour qu'ils s'approprient d'abord eux même le changement avant de le partager par la suite avec leurs pairs et collaborateurs. Le défi des middle managers impliqués directement dans la nouvelle stratégie était au départ de comprendre pourquoi ils ont été désignés par la direction pour intégrer cette nouvelle équipe. Ils se demandaient quels seront leurs rôles dans le cadre de cette nouvelle stratégie, sachant qu'ils n'ont pas de fiche de mission précise. Certains d'entre eux ont eu du mal à accepter le changement de leurs fonctions surtout qu'ils n'ont pas d'expérience dans le domaine EMS. Ils avaient besoin du temps et de formation pour pouvoir comprendre ce changement et agir. Certains d'entre eux ont rencontré des

difficultés à travailler au sein de la même équipe et se sentaient seuls dans cette nouvelle mission. En plus, vu la proportion que va prendre la nouvelle stratégie et la nécessité d'avoir une équipe élargie pour répondre aux besoins des clients, les chefs de départements ont demandé à certains middle managers de détacher quelques personnes de leurs services. L'implication de ces middle managers même partiellement dans cette nouvelle stratégie a permis de comprendre la nécessité du changement ainsi que les défis auxquels ils sont confrontés. Ils ont aussi exprimé les difficultés et le stress auxquels ils sont confrontés pour pallier les déficiences constatées dans les processus actuels du groupe Alpha qui ne correspondent pas aux normes et critères de l'activité EMS et qui empêchent le site d'être compétitif. Pour assurer l'intégration de l'ensemble des membres de l'équipe EMS, des workshops et team building ont été organisés par leurs chefs de départements et la direction du site. Ils ont pu ainsi communiquer sur leurs difficultés et créer des pratiques permettant d'avoir une ligne directrice pour la stratégie EMS. De plus, des liens ont été créés entre les différents middle managers favorisant leur cohésion et intégration. En effet, il s'est avéré que à la suite de ces workshops, les middle managers se sont sentis plus confiants dans l'exercice de leurs fonctions surtout plus épaulés dans leurs démarches par des personnes ayant les mêmes intérêts et motivations qu'eux. Cela a contribué dans la création d'un environnement différent par rapport à la situation de départ, permettant « *une co-construction du sens à travers la communication* » (Giroux et Demers, 1998, p.19) proche des réalités que vivent ces middle managers du même groupe. Cela a également dynamisé les échanges entre ces personnes qui travaillent à hauteur de 50% dans l'EMS et qui communiquent auprès de leurs collègues sur la nouvelle stratégie EMS. Cependant, certains d'entre eux ont exprimé lors des entretiens qu'ils étaient difficiles pour eux de jongler entre deux services et qu'ils souhaitaient être affecté à temps plein dans l'activité EMS. Ainsi, certains middle managers qui devaient se partager le travail de leurs collègues et détacher aussi certaines personnes de leurs services pour travailler dans l'activité EMS avaient du mal à gérer les ressources et les priorités de leurs services. Ils devaient s'assurer que les personnes qui vont être détachées vont accepter leurs changements organisationnels et que la charge de travail qui sera distribuée à leurs collègues soit bien partagée de façon à ne pas engendrer des tensions.

La rétention : la mémorisation du changement en fonctions des actions qu'il peut engendrer

L'analyse démontre également que les middle managers qui sont impliqués dans la nouvelle stratégie se sont engagés dans diverses pratiques et méthodes totalement différentes par rapport à ce qu'ils réalisaient auparavant avec le support de leur supérieur hiérarchique et la direction du site. À ce stade, ils devaient prendre des décisions dans un délai très court pour trouver les moyens de donner un sens au changement en invitant certains de leurs pairs et chefs de département manifestant des réticences, à engager les efforts dans des workshops ou des réunions pour s'appropriier le dit changement. Cependant, même certains membres de la direction ont été sollicités dans des groupes de travail dans la nouvelle stratégie, certains d'entre eux n'étaient pas totalement convaincus et engagés par leurs démarches. Cela a créé même des tensions entre eux et certains middle managers. Cette analyse a permis d'affirmer les résultats d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2005) qui mettent en évidence le lien entre les différentes interprétations qui influencent sur la construction du sens et la réaction des middle managers qui sont des acteurs du changement. Ainsi, les acteurs et destinataires du changement doivent avoir : « *la capacité à développer une compréhension des changements simultanés, à interpréter le contexte de leur mise en œuvre, à évaluer ses propres capacités et caractéristiques personnelles (composante cognitive) tout en étant conscient de ses émotions (composante émotionnelle), en adoptant des comportements diversifiés et en aidant son équipe à s'appropriier les changements (composante comportementale)* » (Bourque, 2007, p. xi). Pour certaines middle managers, l'appropriation du changement nécessite un engagement et une forte capacité à assimiler et créer du sens pour faire face l'instabilité et réticence provoquée par le changement (Autissier et al., 2024). Dans le même ordre d'idées, Boivin (2024) souligne l'importance que les acteurs doivent être dans un processus de co-construction de sens pour assurer l'appropriation du changement. De ce fait, les membres de la direction doivent par le biais des discours et pratiques, assurer la création d'un environnement propice permettant aux middle managers de créer un sens visant à les rassurer et les impliquer dans le changement.

Conclusion

Les résultats montrent qu'il y a une grande différence dans la façon dont les middle managers donnent du sens aux changements stratégiques, en fonction de leur niveau d'implication dans la fonction. Ceux qui sont très impliqués (Cas A) ont tendance à adopter des stratégies actives pour comprendre la situation, en alignant leurs actions sur les objectifs de l'entreprise grâce à des discussions et des relations avec d'autres. De leur côté, ceux qui ne sont pas impliqués (Cas C) ont plutôt une attitude passive, voyant ces changements comme des menaces qui leur sont imposées par le siège. Cette différence met en lumière la complexité du rôle des middle managers, qui doivent jongler entre ce que le siège attend d'eux et ce qu'ils vivent sur le terrain. Le modèle ESR est utile pour analyser ces comportements, car il montre comment différents événements peuvent déclencher des processus variés, de la prise de conscience à la traduction en action sur le terrain. Nos résultats permettent d'enrichir la littérature sur le sensemaking et, plus largement dans un contexte de changement imposé par la société mère. Tout d'abord, nous avons pu analyser le processus de création de sens dans un contexte réputé propice au changement, celui d'une relation société mère-filiale. Nous avons pu approfondir notre recherche auprès d'une filiale française qui a connu un important changement de rôle en nous focalisant sur ses middle managers. Cela constitue un apport important de notre travail de recherche. En effet, le changement de vision stratégique a été jusqu'à présent analysé dans des études empiriques portant principalement sur les PME. Lors des résultats d'exploratoires, il s'est avéré que les interprétations données au changement imposé par la société mère sont divergentes. Ceci, nous a mené à se poser la question sur le sens donné dans les interactions, et chercher à comprendre pourquoi et comment les interprétations divergent dans le cadre d'un changement stratégique. Une telle perspective impliquait une définition du processus du sensemaking. Le concept de sensemaking est en effet un processus, une construction de sens, d'interactions entre individus dans une situation ambiguë. Enfin, concernant la thématique du changement, il faut souligner que dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié le rôle et les pratiques des middle managers dans le cadre des changements imposés par la société mère. Les comportements et le sens donné par les middle managers aux changements ne peuvent pas se limiter à « *une vision idéologique antagoniste, pour ou contre le changement* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). Nous avons constaté que le rôle et l'implication des middle managers dans ces événements influencent sur leur processus du sensemaking et sur leur appropriation. En effet, leurs interactions et partagent de la vision stratégique a aussi influencé sur la construction du sens des middle managers qui sont impliqués indirectement dans les

changements. En effet, ces derniers ont pu développer des pratiques et des comportements réactifs grâce au bricolage et aux idées innovatrices.

En conclusion, cette étude souligne que les middle managers jouent un rôle clé dans la compréhension et l'adaptation face aux changements stratégiques imposés par une multinationale. En utilisant le modèle ESR de Weick, on voit que leur degré d'implication influence fortement ce qu'ils perçoivent, comment ils agissent et leur comportement global. Sur le plan théorique, cela permet de mieux comprendre comment se déroule le processus de sensemaking dans les filiales, et côté pratique, cela indique qu'il est important de soutenir ces cadres intermédiaires avec des formations et des ressources adaptées, afin de les aider dans leur rôle d'intermédiaires entre le siège et le terrain. Cependant, cette étude a ses limites, notamment parce qu'elle se concentre sur une seule filiale, ce qui ouvre la voie à des études comparatives dans d'autres contextes. Les recherches futures pourraient aussi explorer l'impact de la culture organisationnelle ou des nouvelles technologies numériques sur la façon dont les middle managers donnent du sens aux changements.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelrahman, M., & Papamichail, K. N. (2016). The Role of Organisational Culture on Knowledge Sharing by Using Knowledge Management Systems in MNCs. In AMCIS.
- Aubert, N. (2003), *Le culte de l'urgence*, Flammarion, Paris.
- af Hällström, A., Bosch-Sijtsema, P., & Poblete, L. (2025). Challenges with collaboration : the interaction of formal and informal ties in infrastructure construction. *Construction Management and Economics*, 43(1), 7-25.
- Amin, A., Bhuiyan, M. R. I., Hossain, R., Molla, C., Poli, T. A., & Milon, M. N. U. (2024). The adoption of Industry 4.0 technologies by using the technology organizational environment framework: The mediating role to manufacturing performance in a developing country. *Business Strategy & Development*, 7(2), e363.
- Attia, S. (2024). La communication constitutive de la réorganisation par les managers de proximité. Le cas de co-entreprise. *Communication & management*, 21(2), 35-58.
- Autissier, D. (2001), "Nature des changements produits par une mission d'audit interne", *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 7, volume 2, p.87-103.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez I. (2005). Le management des cadres dans les projets de changement : de la prescription à la participation, *Gestion 2000*, n° 22, septembre-octobre, 157-172.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et changement, *Revue Française de Gestion*, n° 174, 115-130.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Alain, V. (2014). *Conduite du changement: concepts clés*.
- Autissier, D., Derumez, C., & Johnson, K. J. (2024). *Neo change: Nouvelles pratiques pour changer le changement*. Éditions EMS.
- Aktas, H., & Duarte, H. (2022). How do middle managers deal with uncertainty in the strategy process?. *International Journal of Management and Decision Making*, 21(1), 28-50.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager? (pp. 124-132). Harvard Business School.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating change Intermédiaries, *British Journal of Management*, n° 14, mars, 69-84.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategy to Unintended Outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26 (11), 1573-1602.

- Balogun, J. (2006). Managing change : Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long range planning*, 39(1), 29-49.
- Beddi, H., & Mayrhofer, U. (2013). Headquarters-subsidaries relationships of French multinationals in emerging markets. *Multinational Business Review*.
- Bennai, F. Z., & Dinar, B. (2022). Identification des déterminants de succès du Transfert de Technologie par les firmes multinationales. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-2), 62-88.
- Bennour, G., & Oukassi, M. (2025). Résistance au changement et agilité organisationnelle: Proposition d'un modèle conceptuel de recherche Resistance to Change and Organizational Agility : A Proposal for a Conceptual Research Model. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Bourque, M.E. (2007). L'appropriation de changements simultanés chez les gestionnaires, Mémoire de maîtrise inédit, Montréal, HEC Montréal, (Québec), Canada.
- Boivin, S. (2024). Le processus de co-construction dans la gestion d'un projet de changement et l'appropriation du changement par les destinataires : une étude de cas exploratoire au CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Capron, M. (2024). Les dynamiques relationnelles entre les mouvements sociaux alternatifs et les entreprises multinationales en France. *Entreprises et histoire*, 117(4), 116-129.
- Colovic, A., & Mayrhofer, U. (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales. *Revue française de gestion*, 184(4), 151-165.
- Chalençon, L., & Mayrhofer, U. (2021). Les déterminants de la localisation des fusions-acquisitions dans les économies émergentes. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 25(spécial).
- Chanal, V. & Tannery, F. (2005). La communication de la stratégie ou l'art de persuader : Le cas du groupe Lafarge. *Revue française de gestion*, vol. no 159, no. 6, 2005, pp. 165-186.
- Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long range planning*, 57(1), 102410.
- Croom, S., (1999), *Research Methodology in operation management*, Eden Seminar, Brussels, February.

- De Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance (No. halshs-01026561).
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Revue management et avenir*, (21).
- Dhillon, G., & Orton, J. D. (2001). Schizoid incoherence, microstrategic options, and the strategic management of new organizational forms. *M@ n@ gement*, 4(4), 229-240.
- Dumond, J. P. (2024). Tout est donné, tout est construit : Le dépassement du débat entre le réalisme et le constructivisme. *La Revue des Sciences de Gestion*, 328329(2), 15-25.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). 'Middle management's strategic influence and organizational performance'. *Journal of Management Studies*, 34 (3), 465-85.
- Fortin-Dufour, I. (2013). Réalisme critique et désistement du crime chez les sursitaires québécois : Appréhension des facteurs structurels, institutionnels et identitaires.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). 'Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation', *Strategic Management Journal*, (12), 443-448.
- Gioia, D. A. (2024). Chapitre 13. Construire et diffuser du sens pour changer. In *Conduite du changement : concepts-clés* (Vol. 3, pp. 115-122). Dunod.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership ? *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Giroux, N., & Demers, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management international*, 2(2), 17-32.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber, 4.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens (No. Louvain School of Management).
- Husser, J., & Goujon-Belghit, A. (2024). Nouveaux modes de coordinations hospitalières et de diffusion des savoirs à travers les TIC: le cas du management intermédiaire. *Management international*, 28(6), 87-100.
- Jogie, P., Davis, A., & Roux, C. L. (2024). Middle managers' practices during organisational restructuring: coping or coping out?. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 15(5), 1-21.

- Jooss, S., McDonnell, A., & Skuza, A. (2024). Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. *European Management Review*, 21(2), 459-476.
- Lachlan, K. A., Westerman, D. K., & Spence, P. R. (2010). Disaster news and subsequent information seeking exploring the role of spatial presence and perceptual realism. *Electronic News*, 203e217. <http://dx.doi.org/10.1177/1931243110387092>.
- Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2022). Simple rules for sensemaking praxis: How HR can contribute to strategic change by developing sensemaking capability in organisations. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 299-320.
- Lasrado, F., & Nyadzayo, M. (2020). Improving service quality: examining the drivers and outcomes of TQM internalization in organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(3), 393–410.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What new comers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, (25), 226–251.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of business ethics*, 87(1), 71-89.
- Meier, O., & Schier, G. (2005). La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition. *Vie & sciences de l'entreprise*, (3), 108-120.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, (5), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nguyen Huy, Q. U. Y. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of management Review*, 26(4), 601-623.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Phillips, N. ; Lawrence T.B. ; Hardy C. (2004). « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, Vol. 29, n° 4, p. 635-652.
- Qin, B., & Green, S.D. (2022). The micro-practices of project organizing in the Chinese construction sector : a sensemaking perspective, *Construction Management and Economics*, 40:9, 655-675, DOI: [10.1080/01446193.2022.2085313](https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2085313).

- Raynor, M. E., & Bower, J. L. (2001). Lead from the center. How to manage divisions dynamically. *Harvard business review*, 79(5), 92-100.
- Reineke, P., Katila, R., & Eisenhardt, K. M. (2025). Decentralization in Organizations : A Revolution or a Mirage ? *Academy of Management Annals*, 19(1), 298-342.
- Reynders, P., Kumar, M., & Found, P. (2022). ‘Lean on me’ : an integrative literature review on the Middle management role in lean. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 318-354.
- 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),1413-1443.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location : Contextualizing organizational research. *Journal of organizational behavior*, 1-13.
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Revue management et avenir*, (8), 104-122.
- Teng-Calleja, M., Caringal-Go, J. F., Mactal, M. T. D., Fabul, J. L., H. Reyes, R. M., Bulilan, E. J., ... & Cementina-Olpoc, R. (2024). Experiences of middle managers in transitioning to and managing teams in hybrid work: an interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 401-417.
- Thellier, K., Renault, P., & Bareil, C. (2023). Trajectoire de courage chez les cadres intermédiaires en période de changement. *Ad machina*, (7), 123-143.
- Veltsos, J. R., & Hynes, G. E. (2024). *Managerial communication: Strategies and applications*. Sage Publications.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.
- Weick, K.E. (1990). ‘The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster’.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.