

CAROLINE RIEU PLICHON

IÉSEG School of Management ; ESCP Europe



Le manager face aux paradoxes du changement

Le rôle de la capacité négative

Le changement produit incertitude et paradoxes, que les managers ont pour mission de gérer. La littérature en management recommande de réduire l'incertitude et d'éclaircir les paradoxes, en mobilisant des aptitudes reflétant une capacité dite positive. Cet article¹ explore une autre voie pour gérer le changement, par le concept méconnu de capacité négative – une aptitude à rester dans les doutes et l'incertitude (Keats, 1970) et propose une grille d'analyse de ces capacités opposées. Par la capacité négative, nous souhaitons réhabiliter le management de l'incertitude – et non sa minimalisation – dans les organisations.

DOI: [10.3166/rfg.2019.00306](https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00306) © 2018 Lavoisier

1. Je remercie les réviseurs anonymes de cet article pour leurs judicieuses remarques. Je remercie également Amaury Grimand, Aurélien Ragaïne et particulièrement Ewan Oiry, de leurs soutien et conseils dans la progression ce papier, ainsi qu'Hervé Laroche, pour ses patientes relectures.

Confrontés aux paradoxes qu'engendre un projet de changement, les managers font face au problème de gestion de l'incertitude. Les pratiques managériales recommandées dans une telle situation consistent généralement à réduire l'incertitude et résoudre les paradoxes, notamment par la parole et l'action. Cet article explore une autre voie, celle de l'acceptation aussi bien de l'incertitude que des paradoxes par le manager. Nous proposons d'analyser cette voie à l'aide du concept méconnu de capacité négative, qui émerge comme ressource managériale pour gérer le changement.

Le changement dans les organisations est une « expérience de désordre cognitif » (Herzig et Jimmieson, 2006, p. 629). Entre le projet de changement tel qu'il est décidé par la direction et sa mise en place telle qu'elle est effectuée par les managers, l'écart est considérable. La gestion de cet écart, sa réduction ou son aménagement, est par nature une situation d'incertitude et d'inconfort. En particulier, le changement fait ressortir les paradoxes qui parcourent l'organisation, voire en engendrent de nouveaux. Le paradoxe désigne des éléments isolément incontestables mais simultanément incohérents et incompatibles (Poole et Van de Ven, 1989), renvoyant à une situation contradictoire qui « ne peut être résolue par le choix d'une option plutôt que d'une autre » (Guédri, Husler et Loubaresse, 2014, p. 14). Si les travaux sur les paradoxes (Cameron, 1986 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Clegg *et al.*, 2002 ; Guédri *et al.*, 2014 ; Guilmot, 2016) identifient différentes approches de résolution et d'acceptation des paradoxes (Lewis, 2000), les recherches sur le rôle du manager pour les gérer, restent relativement rares

(Guédri *et al.*, 2014). Ainsi, Guilmot (2016, p. 42) lançait un appel pour « identifier des stratégies d'ajustement des *middle managers* afin d'apprendre à vivre avec les paradoxes plutôt qu'à les éviter. » Dans le cadre d'un projet de changement, « s'ajuster » ou « vivre avec les paradoxes », cela recouvre des enjeux très concrets : avancement du projet, confort (ou inconfort) du manager et de ses équipes et, finalement, réussite attribuée, ou non, au manager. Les recommandations généralement avancées sont des appels à l'adhésion, la conviction, le *leadership*, l'engagement, etc. En somme, il s'agit de supprimer ou au moins réduire l'incertitude et de résoudre, autant que faire se peut, les paradoxes. N'y a-t-il donc qu'une manière de gérer l'incertitude et les paradoxes, en les atténuant à tout prix ? N'est-il pas concevable de « faire avec » d'une manière plus ouverte ? Nous allons soutenir une approche alternative, dans laquelle l'incertitude n'a pas nécessairement besoin d'être minimisée mais plutôt « gérée », à un niveau micro, celui du manager. Pour la gérer, le manager va faire appel à des ressources personnelles, qu'on nomme capacités.

Pour explorer cette question, nous avons observé les pratiques de managers à l'occasion d'un changement organisationnel, à travers une ethnographie participante de presque deux ans chez un distributeur de meubles international. En tant que « manager du changement et de la communication » d'un projet de dématérialisation de factures, nous avons observé des managers financiers impactés par un changement organisationnel externalisant une partie du travail de leurs subordonnés – les comptables. Dans cette recherche, deux managers sont examinés plus en détail et comparés, à

travers différents critères évaluant leur « capacité négative » (Keats, 1970, p. 43), c'est-à-dire leur « capacité à être dans l'incertitude ». Un résultat émerge de cette recherche : pour gérer l'incertitude inhérente aux projets de changement, les managers peuvent mobiliser des capacités de natures opposées (*i.e.* négative ou positive), selon qu'ils cherchent à réduire l'incertitude ou, au contraire, à s'en accommoder. La capacité négative apparaît alors comme une ressource managériale relativement méconnue, mais prometteuse, pour la gérer. Cette proposition sera discutée et prolongée par l'identification des implications en termes de recherches futures, d'une part, et de pratiques managériales, d'autre part.

I – DE L'INCERTITUDE À LA CAPABILITÉ NÉGATIVE

Le changement est propice à l'émergence d'incertitude et de paradoxes, que les managers doivent gérer en faisant appel à des ressources personnelles, que nous appellerons ici des capacités, positive et négative.

1. Capacité négative et capacité positive

Curieusement, le concept de capacité ainsi compris est d'abord énoncé sous son versant négatif, par le poète britannique Keats (1820), à l'origine du concept. Il consiste en la « capacité à rester dans les incertitudes, les mystères, les doutes, sans vouloir tendre vers les faits et la raison » (Keats *in* French & Simpson, 1999, p. 4). C'est en prenant le contrepied des vertus généralement prisées dans l'univers managérial que

plusieurs auteurs (Needleman, 1990 ; French et Simpson, 1999 ; Simpson et French, 2006 ; French, 2001 ; Simpson et al., 2002 ; French *et al.*, 2009 ; Ou, 2009 ; Cornish, 2011 ; Crossman et Doschi, 2015) vont qualifier de capacité négative un ensemble de ressources permettant de soutenir l'inconfort sans chercher à l'éliminer. Une personne mobilise sa capacité négative lorsque, faisant l'expérience de ne pas savoir, elle parvient à « contenir les émotions » (French, 2001, p. 480), c'est-à-dire à accepter et gérer les émotions suscitées par la situation et à continuer à penser et agir sous forte pression. En résumé, il s'agit de la « capacité à vivre avec l'incertitude et néanmoins agir » (French, 2001, p. 490)

La capacité positive est alors définie par opposition à la capacité négative. Elle correspond aux attributs et compétences, habituellement mentionnés dans la conception du *leadership*, qui permettent de promouvoir l'action, même face à l'incertitude, et valorisent le travail, l'accomplissement et le succès (Simpson *et al.*, 2002 ; French *et al.*, 2009). La capacité positive permet par exemple les actions suivantes : mettre en place une structure, allouer des ressources, développer un marché ou des opportunités, ou encore découper une problématique en sous-problématiques qui paraissent gérables. Ces compétences permettent d'accroître influence et contrôle, par l'application de connaissances acquises lors d'une expérience précédente. La capacité positive serait ce que l'on recherche lorsqu'on fait appel aux consultants (French, 2001). Par l'importance qu'elle octroie à ce qui est planifié ou attendu, la capacité positive favorise l'application de routines (Simpson *et al.*, 2002 ; Crossman

et Doschi, 2015). La capacité positive est aussi source de « dispersion » de notre énergie en « explications, réactions émotionnelles ou action physique » (Needleman, 1990, p. 167), lorsque nous ne supportons pas l'inconfort de ne pas savoir, ou de ne pas avoir raison. Dans les contextes de changement, cette impulsion à réagir – et donc à mobiliser la capacité positive – est, de manière générale, encouragée : on attend du manager de multiples décisions et actions (Mintzberg, 1973, 2009 ; Spreitzer et Quinn, 1996 ; Huy, 2001 ; Crossman et Doschi, 2015). Cependant, en décidant une chose trop hâtivement, puis son contraire parfois, le manager court un grand risque d'usure et d'épuisement des ressources, les siennes comme celles de l'organisation. Accepter un certain niveau de tensions peut alors traduire non pas une passivité mais une capacité à résister à la pression décisionnelle et à l'épuisement qui peut en découler.

Le concept de capacité négative, relativement peu mobilisé en gestion, nous semble pertinent à mobiliser dans cette recherche car il « indique la capacité de tolérer l'ambiguïté et le paradoxe, de rester satisfait en sachant [les choses] à moitié (Ward, 1963, p. 161) et donc de s'engager dans le changement de manière non défensive, en résistant à l'impulsion de réagir aux pressions » (French, 2001, p. 482). Il reste néanmoins à le caractériser plus précisément. Trois critères paraissent ressortir assez clairement de l'analyse de la littérature qui leur est consacrée : le doute (ou l'incertitude), la distance aux émotions, et la suspension de l'action.

La résistance aux confort de la certitude est ainsi décrite par Chia et Morgan (1996, p. 55), tandis que la transformation d'expériences

incertaines en quelque chose de supportable et de gérable est évoquée par Simpson et French (2006, p. 254). La tolérance à l'incertitude est abordée par Saggurthi et Thakur (2016, p. 182) et l'incertitude est considérée par Grint (2007, p. 243) comme opportunité d'apprentissage de la sagesse – qui inclut l'opportunité d'échouer. La capacité de savoir contenir les émotions, les siennes comme celles d'autrui, tout en les acceptant, est caractéristique de la capacité négative (French, 1999, p. 483). La préparation émotionnelle aux aventures de la vie est une illustration de la capacité négative (Chia et Morgan, 1996, p. 58), tout comme la tolérance à l'anxiété – à un niveau qui ne soit pas excessif, sans qu'elle ne soit niée – (Grint, 2007, p. 241)

Concernant l'action, la « sage passivité », ou encore la « diligente indolence », qualifient la capacité négative selon Goellnicht (1976, p. 88), tandis que « rester à côté » de son patient pour le thérapeute est l'attitude qui représente cette capacité, du point de vue de French (2001, p. 481). À l'action, défensive et hâtive (capacité positive ; Crossman et Doshi, 2015, p. 1), s'opposent l'inaction réfléchie et l'attente (Simpson *et al.*, 2002, p. 1210), qui est qualifiée d'attente active (Saggurthi et Thakur, 2016, p. 182). On retrouve les émotions et l'action comme éléments de dispersion d'énergie, antonymes de la capacité négative, chez French et Simpson (French et Simpson, 1999, p. 221 ; French *et al.*, 2009, p. 197).

À ces trois registres permettant de différencier capacité négative et capacité positive, nous proposons d'en ajouter deux autres, qui nous semblent récurrents dans la description et la caractérisation de la capacité négative dans ces articles, sans qu'ils soient toutefois explicitement nommés. Ces deux aspects

sont l'usage de la parole (ou plutôt, la rareté de la parole opposée à son abondance) et le rapport à la décision. La production d'explications, pour Needleman (1990, p. 167), marque la capacité positive. À l'opposé, French (2001, p. 484) mentionne le silence chez le psychanalyste. La capacité négative se manifeste par l'observation et l'écoute empathique (Simpson *et al.*, 2002, p. 1210), tandis que la capacité positive se manifeste par la parole (Simpson et French, 2006, p. 250).

Concernant la décision, se montrer décidé (Saggarthi et Thakur, 2016, p. 181) est un indice de capacité positive, tout comme prendre une direction déterminée (Simpson et French, 2006, p. 246). Inversement, la capacité négative peut intervenir dans une situation où la prise d'une décision rationnelle est entravée (Grint, 2007, p. 237).

En résumé, nous proposons une grille de cinq critères d'identification des capacités : la prégnance ou non de la certitude, des émotions, de l'action, de la parole et de la décision. Ces cinq critères permettent de distinguer la capacité négative de la capacité positive. Le premier critère, la certitude, s'oppose, dans la littérature, au doute et à l'incertitude ; dans nos données, ce critère s'apprécie selon que la difficulté principale est décrite comme la présence d'incertitude (capacité négative) ou comme difficulté opérationnelle (capacité positive). Le deuxième critère, l'émotion, oppose une certaine distanciation émotionnelle (capacité négative) à une expression visible de ses émotions (capacité positive). Le troisième critère, l'action, confronte une suspension de l'action (capacité négative) à une immersion dans l'action (capacité positive). Le quatrième critère, la parole, dissocie l'usage du silence (capabilité

négative) de l'usage de la parole (capabilité positive). Enfin, le cinquième critère, la décision, distingue la suspension de la décision – pour un certain temps tout du moins (capabilité négative) de la prise de décision (capabilité positive).

II – MÉTHODOLOGIE

1. Terrain de recherche

Pendant près de deux ans, j'ai mené une ethnographie organisationnelle, en étant employée à mi-temps par un distributeur de meubles international, en tant que « responsable du changement et de la communication interne » d'un projet de changement (dématérialisation de factures) ayant une incidence directe sur plusieurs équipes (externalisation de certaines tâches pouvant provoquer des pertes d'emploi), et potentiellement une incidence indirecte sur leurs managers. Cette approche a paru particulièrement adaptée pour « comprendre comment les managers managent, comment les changements organisationnels se déroulent, et comment les relations de travail sont façonnées et maintenues » (Watson, 2011, p. 204). J'ai ainsi pu vivre, le désordre et la complexité du monde réel des managers (Rynes *in* Langley et Tsoukas, 2010).

2. Position dans la recherche

Ma position dans la recherche était donc celle de l'observation participante. Mon travail avait pour objectif de « mener et piloter le processus de changement à travers le cycle de vie du projet » (extrait de mon descriptif de poste) pour les différentes parties prenantes du projet : direction de la filiale, directeurs de magasin, managers financiers, comptables et syndicats. J'ai

principalement travaillé au siège social de la filiale française mais je me suis également déplacée dans plusieurs magasins de l'enseigne, afin d'aider les managers financiers et leurs comptables à faire face au changement et les former au nouveau processus et au nouveau logiciel de factures.

Pour encadrer ma recherche, un « comité de distanciation » a été mis en place. L'objectif de ce comité, constitué de professeurs de différents champs de gestion, était triple : m'aider à me détacher de mon « environnement naturel » et à me distancier de mes données ; me permettre d'approfondir et d'enrichir mes réflexions, en élargissant ma perspective ; enfin, transformer mon inconfort – et mon ambivalence liée à ma position dans cette ethnographie, duale en elle-même – en une analyse réflexive. Ce comité de distanciation a ainsi permis de garantir la validité interne de la recherche en évitant la « contamination » due la nature particulière de la relation du chercheur à son objet de recherche (Giordano, 2003, p. 15).

3. Récolte des données

L'entreprise observée est une multinationale, dont l'activité est la distribution de meubles et d'articles d'aménagement intérieur, employant plus de 190 000 personnes dans le monde, à travers plus de 400 magasins. D'octobre 2013 à juin 2015, j'ai ainsi observé les managers du département finance et comptabilité (situés au siège de la filiale française et dans les magasins en France) faire l'expérience de la dématérialisation des factures et manager leurs subordonnés, les comptables. Il était attendu que ce projet impacte le travail de ces comptables, car le nouveau processus impliquait l'externalisation d'une partie de

leurs tâches, et pouvait ainsi avoir une incidence sur le travail des managers eux-mêmes : si leurs équipes venaient à trop se réduire, elles pouvaient être amenées à fusionner. J'ai rassemblé une masse importante de données diversifiées, primaires et secondaires. J'ai tenu un journal de terrain (150 pages). J'ai participé à un nombre considérable de discussions informelles. J'ai collecté des compte rendus de réunions managériales et de nombreux documents (plus de 120 présentations du projet aux différentes parties prenantes, plus de 100 documents de formation, plus de 600 emails). Enfin, j'ai réalisé des entretiens compréhensifs (25, dont 15 de managers). L'entretien dit « compréhensif » s'inscrit au sein d'une dynamique d'engagement double, dans laquelle « l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté » (Kaufmann, 2014, p. 18-19). Entre enquêté et enquêteur, le ton est proche d'une conversation entre deux individus égaux et peut faire oublier le cadre de l'entretien.

4. Analyse des données

Pour analyser ces données abondantes et variées, un codage en deux temps a été réalisé. J'ai d'abord effectué un codage par thème (codage multithématique) des entretiens réalisés, du journal de terrain (en partie), et de quelques documents d'entreprise, puis j'ai agrégé les thèmes identifiés en créant des catégories. J'ai étudié et interviewé quinze managers financiers. Ayant observé une certaine variété de comportements face à la problématique du changement et face à l'ambiguïté, j'ai alors élaboré la grille des cinq critères de comparaison des capacités (certitude,

émotion, action, parole et décision), définie dans la partie théorique. Je l'ai ensuite appliqué à l'analyse des quinze managers. L'objectif de l'article étant de montrer l'existence de ce phénomène méconnu qu'est l'usage de la capacité négative, plutôt que de présenter l'analyse des quinze cas, j'ai choisi deux cas extrêmes. Jérémy et Irène sont les deux managers présentant le plus fort contraste sur les types de capacité mobilisée. Je me suis par ailleurs assurée que ces deux managers présentent une comparabilité maximale (carrière, expérience, position, etc.). C'est aussi par souci de clarté de la démonstration que j'ai retenu deux cas seulement : la capacité négative pouvant être considérée comme un concept d'absence (d'action immédiate, d'émotions exprimées, de décision rapide), elle semble mieux explicitée par le contraste (avec des éléments « présents » tels que l'action, l'émotion, ou la décision). À titre indicatif, sur les quinze managers analysés, une majorité (10) utilisait plutôt leur capacité positive tandis que trois semblaient davantage solliciter leur capacité négative. J'ai identifié deux cas extrêmes : deux managers contrastés, sur lesquels les données étaient particulièrement abondantes. J'ai utilisé la grille présentée plus haut en me fondant sur l'observation de leurs comportements, consignée dans les pages du journal de terrain, et sur leurs discours (entretiens semi-directifs et conversations informelles avec eux).

III – RÉSULTATS

Dans cette partie, nous développons le résultat principal de cette recherche, en

appliquant le cadre d'analyse des cinq critères – (in)certitude, émotions, action, parole et décision – aux managers financiers Irène et Jérémy², afin de comparer les capacités qu'ils sollicitent. Ce résultat indique que les managers observés mobilisent des capacités opposées, l'un sa capacité positive, l'autre sa capacité négative, comme ressource pour gérer l'incertitude et les paradoxes occasionnés par le changement organisationnel.

1. Deux managers face au changement : présentation d'Irène et de Jérémy

Sur leurs positions dans l'entreprise et leur expérience professionnelle, Irène et Jérémy apparaissent comparables. Ils ont tous les deux une expérience professionnelle significative : aussi bien au sein de l'entreprise qu'en management, ce ne sont plus des débutants et ils ont déjà vécu, l'un comme l'autre, plusieurs changements organisationnels. Comme le dit Jérémy, ils « en ont vu d'autres » et montrent un certain recul vis-à-vis des nouveaux projets. La dématérialisation des factures les concernent tous les deux au même degré, et ils ressentent également l'aspect obligatoire, imposant, implacable du projet : « Avec un projet comme ça, on n'a pas le choix, on est forcé. » (Jérémy), « Il fallait qu'on y arrive, on devait y passer. » (Irène).

Les commentaires notés durant notre observation participante montrent qu'ils adoptent des comportements très différents. Cependant, ces différences de comportement ne semblent pas traduire de différences d'efficacité dans la gestion du projet. En effet, en termes de résultats, le projet semble

2. Les prénoms ont été modifiés.

relativement bien mené par chacun d'entre eux, tant du point de vue de leurs subordonnés que de celui de l'organisation (direction de la filiale et responsable de projet). Apparaît néanmoins un décalage temporel dans cette considération : Irène récolte dès le début des signes de satisfaction de sa hiérarchie et de ses subordonnés sur sa conduite du projet, tandis qu'il faut attendre quelques mois avant que Jérémy ne soit reconnu comme impliqué, puis écouté, dans les enjeux du projet et dans son processus. Le temps de latence qu'il manifeste à s'engager dans le projet étonne même un peu la responsable de projet : peut-être Jérémy a-t-il besoin de ce temps pour « savoir » quoi penser de ce projet et donc quoi faire et quoi dire à ses subordonnés. Le projet comporte un volet postal, complexe et assez long, sur lequel Jérémy s'engage « sans jamais lâcher l'affaire » selon la responsable de projet. Et qui finit par fonctionner, ce qui lui fait dire de lui, avec un petit sourire « Jérémy, c'est lentement mais c'est sûrement. Heureusement qu'il était là pour que la situation ne reste pas bloquée ».

À ce léger décalage temporel près, on peut donc estimer qu'Irène et Jérémy ont adopté des comportements également efficaces. Aussi, notre proposition d'explication de ce contraste de comportement entre Irène et Jérémy est qu'ils mobilisent des capacités de natures différentes : essentiellement positive pour Irène, essentiellement négative pour Jérémy. Les sections suivantes rendent compte des comportements d'Irène et de Jérémy en mobilisant, d'abord d'une manière narrative, ensuite systématiquement, les cinq critères d'identification des capacités.

2. Irène et sa capacité positive

Engagée (elle participe activement à différents groupes de travail liés au projet), Irène est l'une des anciennes managers financiers de l'équipe, dont elle connaît bien l'histoire. Elle ne nie pas les problèmes (« là, on n'a rien géré du tout »), elle a besoin de transparence et partage occasionnellement ses doutes avec ses pairs (« je stresse de voir que l'implantation du projet, en gros, c'est demain »). Relativement enjouée, elle ne se laisse pas facilement déstabiliser par l'adversité ou impressionner par des projets de changements. Sa sensibilité, son expérience de l'humain et son expertise des métiers comptables en font une référence dans l'équipe. Son avis est particulièrement écouté et travailler avec elle semble apprécié. En cas de problèmes, elle est sollicitée pour « faire le pompier et éteindre des feux » (Irène) – cela se produit d'ailleurs pendant le projet aussi – et gérer l'« après ». Irène est considérée comme une experte.

Irène vit l'annonce du projet comme un traumatisme (« pour moi ça a été le choc, l'électrochoc »). Cet ébranlement est suivi d'un fort stress dû à « l'inquiétude de tout ce qu'il y avait à préparer. C'est énorme ». Elle manifeste ainsi un certain débordement dans ses émotions. Elle transforme néanmoins ce stress en action en s'impliquant dans la mise en œuvre du projet. Par exemple, elle accompagne intensivement comptables et managers, en faisant parfois office de hotline. Pour communiquer le changement à ses équipes, elle leur parle beaucoup. Elle préfère dire, plutôt plus que moins. Quand on lui demande ce qu'elle a trouvé le plus difficile dans le projet, elle évoque immédiatement les problèmes opérationnels : « J'ai trouvé particulièrement

difficile de gérer le quotidien et le projet en même temps ». Elle souligne les risques d'irréversibilité des choix et le manque de contrôle : « C'était stressant de bien comprendre tout, la vision, les impacts. Par exemple on a hésité pour choisir entre le flux fixe et le flux variable [deux modalités différentes de validation des factures]. Et si on se trompait de flux ? Et en plus, on nous a dit qu'une fois le flux choisi, il était difficile de revenir dessus. Notre manager partait sur le flux fixe. Et je le sentais pas. Oui le stress de pas forcément maîtriser les impacts du projet ». Irène semble rassurée par la prise de décisions ; peu importe que ce soit elle ou d'autres (comme la directrice de projet : « elle me rassure ») qui en soient à l'origine. Comme nous le verrons en comparant Irène à Jérémy, le comportement d'Irène montre une préférence pour la réduction de l'incertitude, et sa position vis-à-vis des critères que sont la certitude, les émotions, l'action, la parole et la décision la situe du côté de la capabilité positive.

3. Jérémy et sa capabilité négative

Parfois perplexe (« Houlà, il est loin d'être fini ce projet »), Jérémy semble, dans un premier temps, réticent au projet de changement (« On centralise, on centralise, et c'est les machines qui prennent le relais »). Il paraît gérer ses doutes par le non-dit, par le silence, voire par l'humour : « Je pense qu'au mois de juin, on va se marrer ». Cela va parfois jusqu'à un certain manque d'élan (« Les formations, je m'y suis pas inscrit avec l'équipe. Apparemment y'a un fichier où s'inscrire. Peut-être que j'ai reçu trop de mails. »). Il essaie néanmoins d'explicitier sa position par une forme de pragmatisme (« En même temps, si tu formes les gens six

mois avant ça sert à rien. Quinze jours avant, c'est bien. Si c'est trop tôt, c'est de l'info, c'est pas une formation »).

Si l'attitude de Jérémy paraît désinvolte au premier abord, nos observations montrent cependant une grande stabilité dans son humeur. Dans un second temps, son comportement évolue et il ne semble finalement ni moins engagé ni moins coopératif que les autres managers. Il en parle peu lui-même mais ce sont les autres qui relatent ses qualités et son implication dans le projet (« Le processus postal, c'était coton, sans lui, ç'aurait été mal parti. » reconnaît sa supérieure, la directrice comptable). Certes, Jérémy semble afficher certaines caractéristiques du retrait (distance, ironie, etc.). Mais en réalité, ses actions au sein du projet suggèrent que son apparente résistance relève surtout de la réserve ; que ce qui peut passer pour de la méfiance n'est que de la prudence ; et que ce qui ressemble à de la précaution traduit avant tout de la réflexion.

Jérémy vit l'annonce du projet avec une certaine distance émotionnelle. Il choisit une participation discrète : « Je me suis occupé de la partie postale », « J'ai voulu participer pour ne pas laisser les autres collègues ». Jérémy demeure plus laconique et moins précis qu'Irène « J'ai fait l'annonce sans vraiment la faire. » Il n'hésite pas à mentionner l'incertitude comme étant la plus grande difficulté du projet. « Le plus dur c'est l'incertitude, un projet comme ça amène plein de questions et plein de doutes et quand un problème survient, dans la panique tu ne sais pas forcément réagir. » Jérémy préfère attendre avant de décider. Peut-être, cette latence lui permet-elle de mieux savoir ce qu'il en pense et de trouver sa « juste » place dans le

projet. Il la trouve dans la seconde partie du projet, notamment *via* la partie postale, dans laquelle il s'implique : « Le projet n'est pas plus compliqué qu'un autre, il devrait même nous faciliter la vie, mais j'ai besoin de voir en vrai, et pas que des slides où je perds énormément d'info. »

Ainsi le comportement de Jérémy montre un maintien de l'incertitude sur une période de temps plus longue, et sa position vis-à-vis des critères que sont la certitude, les émotions, l'action, la parole et la décision le situe du côté de la capacité négative.

4. Comparaison des deux managers

En résumé, pour Irène, la difficulté principale du projet est d'ordre opérationnel. Elle

exprime clairement ses émotions, plonge en quelque sorte dans l'action, à travers une implication très visible dans le déploiement du projet, et valorise la prise de décision (qui semble la rassurer), que ce soit la sienne ou celle d'autrui. Elle paraît ressentir une certaine gêne vis-à-vis du silence et communique assez régulièrement sur le projet avec ses subordonnés. Jérémy, lui, voit l'incertitude comme difficulté majeure du projet. Il prend de la distance vis-à-vis de ses émotions, il préfère – momentanément – suspendre son action (il agit, mais plus tard) et retarder ses décisions. Il s'exprime peu et cultive même le silence. Ce contraste, résumé dans le [tableau 1](#), nous permet d'induire que, pour gérer le projet, Jérémy semble essentiellement mobiliser une

Tableau 1 – Comparaison des capacités des deux managers : Irène et Jérémy

Critères de comparaison	Irène	Jérémy
Certitude	La difficulté exprimée est de nature opérationnelle.	L'incertitude est la difficulté exprimée.
Émotion	L'annonce du changement est vécue comme un ébranlement, avec un certain débordement d'émotions	L'annonce du changement est vécue avec une certaine distance émotionnelle
Action	Son implication dans la mise en œuvre du projet est active, à travers l'animation de formations	Sa participation au projet se déroule en deux temps, par une action discrète d'abord, plus marquée ensuite
Parole	Irène est diserte et transparente pour communiquer le projet de changement.	Jérémy demeure plus laconique – parfois même, silencieux- et moins précis.
Décision	Irène est valorise la prise de décision, la sienne ou celle d'autrui.	Dans un premier temps, Jérémy suspend sa décision : il préfère attendre avant de décider, ce qu'il fait dans un second temps, après avoir mieux compris le projet.
Capacités managériales	Incertaineté réduite, capacité positive	Incertaineté maintenue, capacité négative

capabilité négative relativement prononcée, tandis qu'Irène s'appuie sur la capabilité contraire. Nos deux managers paraissent ainsi incarner des stratégies différentes, voire opposées, pour gérer le projet de changement. Comme mentionné plus haut, aucune de ces deux stratégies, basées l'une sur la capabilité négative et l'autre sur la capabilité positive, ne semble plus efficace.

Un élément d'étonnement néanmoins est à souligner dans ces résultats. Si l'on reprend la définition de la capabilité négative comme capacité à être dans l'incertitude, il semble au premier abord surprenant, voire paradoxal, que Jérémy évoque justement l'incertitude comme élément majeur de difficulté qu'il a rencontrée dans le projet. Cela étant, après réflexion, l'idée d'incertitude, nommée et identifiée par Jérémy comme problème essentiel dans le projet, est rarement abordée. En la mentionnant, Jérémy révèle finalement un confort suffisant pour parler de cet inconfort, il est assez à l'aise pour parler de ce thème souvent occulté, car plutôt considéré comme tabou, dans les organisations.

Confrontés à l'incertitude et aux mêmes paradoxes liés au projet, Irène et Jérémy sont tous deux parvenus à gérer le projet de changement de manière satisfaisante, mais en s'appuyant sur des ressources

personnelles très différentes. Si Irène, en faisant appel à sa capabilité positive, s'est comportée ainsi qu'on l'attend généralement des managers dans les grandes organisations d'aujourd'hui, Jérémy a adopté un comportement plus surprenant en mobilisant avant tout sa capabilité négative, c'est-à-dire l'acceptation (provisoire) des manifestations inconfortables des paradoxes. Une alternative se dessine donc, qui peut constituer, pour les managers et pour les organisations qui les emploient, un enrichissement des modes de gestion du changement.

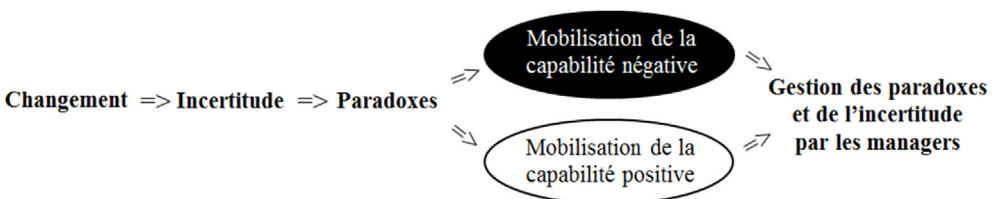
IV – DISCUSSION ET CONCLUSION

Le changement organisationnel intensifie l'incertitude et l'apparition de paradoxes. Pour y faire face, les managers mobilisent leur capabilité positive ou négative (voir figure 1).

La principale contribution théorique de cette recherche est, outre la mise en relief de l'importance de la capabilité négative, la proposition d'une grille de cinq critères permettant de caractériser les capabilités, positive et/ou négative, mobilisées pour gérer l'incertitude et les paradoxes en contexte de changement.

En effet, la littérature sur les organisations et sur le changement – tout comme les

Figure 1 – Le processus de mobilisation des capabilités, négative et positive, ressource pour gérer incertitudes et paradoxes



pratiques managériales courantes – tend à mettre en avant, comme allant de soi, la recherche par le manager de moyens de réduire l’incertitude et l’inconfort qui l’accompagne. Cette stratégie implique le recours à la capacité positive pour plonger dans l’action, produire des décisions, émettre des discours et des explications, exprimer des émotions, et se focaliser sur la résolution des difficultés opérationnelles. Cependant, une autre stratégie, fondée sur la capacité négative, peut s’avérer tout aussi efficace pour le manager, son équipe, et l’organisation dans son ensemble. La mobilisation de capacité négative permet d’accepter l’incertitude et l’inconfort. Elle consiste à prendre de la distance avec le flux de l’action, suspendre les décisions, limiter la communication, contenir les débordements d’émotions, et reconnaître ouvertement l’incertitude. L’étude menée suggère qu’en contexte de changement, le management de l’incertitude grâce à la capacité négative pourrait occuper une place pivot, en complément de la capacité positive. Et si les managers, sans se montrer nécessairement résistants au changement, laissent un espace ouvert pour vivre cette incertitude ? La capacité négative semble alors offrir cette voie.

En dressant le portrait contrasté de deux managers choisis, l’un pour la mobilisation de sa capacité positive, et l’autre pour celui de sa capacité négative, cette recherche donne à voir la présence d’un phénomène méconnu. Elle présente cependant la limite de ne pas évaluer son ampleur, ce qui constitue une piste de recherche future. De même, elle suggère une opposition radicale, alors qu’on peut supposer qu’existent des combinaisons de capacités différentes chez un même manager. Dans la lignée de

French (2001) et de French *et al.* (2009), nos résultats n’ont pas pour implication la critique ou le rejet de la capacité positive en elle-même, mais la reconnaissance de la capacité négative et de ses vertus. Ils invitent à examiner la complémentarité potentiellement vertueuse – pour le projet et pour l’organisation – des deux types de capacités. Les deux managers analysés et comparés incarnent en effet ces stratégies opposées, pour gérer le changement, chacun à sa manière, sans que l’une des manières ne paraisse meilleure que l’autre. Cette recherche fait également écho à la proposition de Journé (2012) de distinguer trois attitudes pour faire face à la complexité : la tentation de la sursimplification, la démarche audacieuse, innovante et risquée, et la reconnaissance de cette complexité. La mobilisation de la capacité négative illustrerait la dernière de ces attitudes, qui reste à intégrer aux réflexions et actions managériales, comme nouvelle forme d’humilité.

1. Implications pour la recherche

Cet article avance donc une proposition qui demande à être confortée en étant testée sur des populations plus vastes de managers confrontés à de l’incertitude et des paradoxes, dans des contextes organisationnels variés. En particulier, il faut explorer la sensibilité de la proposition aux facteurs de contexte : nature du changement, types de paradoxes et de métier, environnement organisationnel, intensité de la pression temporelle, pression à la justification, etc. De plus, en choisissant de contraster deux cas, nous avons vraisemblablement forcé le trait quant à l’opposition dans la mobilisation des capacités positive et négative. Il est probable que, davantage que face à une

alternative, les managers aient à composer avec une palette de comportements nuancés, mêlant les deux types de ressources, selon des modalités qu'il faudrait explorer. Par exemple, on peut envisager des stratégies mixtes, différenciées selon les publics (absorption de l'incertitude pour certaines cibles du changement ; maintien pour d'autres) ; on peut également imaginer des variations temporelles en fonction de la dynamique du projet de changement ; etc. Cette exploration poussée requiert très certainement un approfondissement du concept de capacité négative, selon au moins deux directions. Premièrement, sur le plan conceptuel, la notion doit être rapprochée de concepts bien connus, tels que ceux de style de management ou style de *leadership* par exemple, de manière à clarifier l'apport de la notion. Dans la même ligne, il importe de s'interroger sur la genèse de ces capacités. Trait de personnalité ? Expérience et apprentissage ? Dans quelle mesure peuvent-elles être développées ? Comment ? Autant de questions qui ont des implications directes pour les entreprises, comme on l'examinera plus loin. Deuxièmement, nous avons proposé d'appuyer la caractérisation des capacités sur une grille composée de cinq critères. Cette première forme d'opérationnalisation du concept doit être poussée plus loin. La spécification des variables ou indices propres à chaque critère reste en effet rudimentaire et doit être affinée de manière à permettre des comparaisons fines et, peut-être, des mesures.

2. Implications managériales

Les propositions issues de cette recherche invitent à la réhabilitation de l'incertitude et

des paradoxes dans les organisations, en les considérant non plus comme éléments à combattre et réduire, mais plutôt à « manager », pour la pérennité de celles-ci. Cette recherche, en identifiant et en valorisant la capacité négative, s'inscrit donc dans la lignée des théories considérant les paradoxes comme sources de longévité des organisations davantage que comme des facteurs de faiblesse (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Guilmot, 2016). Les idées avancées dans cet article peuvent avoir de multiples prolongements dans l'univers managérial. Au niveau des managers tout d'abord, la mise à jour d'un registre raisonnablement efficace, mais peu reconnu et peu légitime, de mode de gestion de l'incertitude peut concourir à élargir les degrés de liberté des acteurs du changement. Au niveau des ressources humaines ensuite, les politiques de recrutement, de développement personnel, d'appui aux projets, etc. peuvent être enrichies par la prise en compte de la capacité négative. De manière plus large, les initiateurs des projets de changement (disons, pour simplifier, les directions générales) ont tout avantage à intégrer également cette perspective à leur éventail de stratégies pour lancer et piloter le changement, ainsi que dans leur mode d'évaluation de la conduite des projets. Enfin, pour le monde des entreprises dans son ensemble, la prise en compte de la capacité négative est une voie (certes, parmi d'autres) qui permet d'espérer modérer l'activisme managérial et limiter ses conséquences négatives (gaspillage de temps, d'attention, de motivation, et fatigue décisionnelle) aujourd'hui tellement dénoncées sous l'étiquette de risques psycho-sociaux. D'autant plus que si la conception classique voit le changement comme un moment

d'exception, un épisode isolé dans la vie organisationnelle, la littérature actuelle le considère tellement constitutif de cette vie qu'il en est devenu la condition normale (Tsoukas et Chia, 2002).

BIBLIOGRAPHIE

- Cameron K.S. (1986). "Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness", *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 539-553.
- Chia R. et Morgan S. (1996). "Educating the philosopher-manager: De-signing the times", *Management Learning*, vol. 27, n° 1, p. 37-64.
- Clegg S.R., Veira da Cunha J. et Pina e Cunha M. (2002). "Management paradoxes: A relational view", *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 483-503.
- Cornish S. (2011). "Negative capability and social work: Insights from Keats, Bion and business", *Journal of Social Work Practice*, vol. 25, n° 2, p. 135-148.
- Crossman J. et Doshi V. (2015). "When not knowing is a virtue: A business ethics perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n° 1, p. 1-8.
- French R., Simpson P. et Harvey C. (2009). 'Negative capability': A contribution to the understanding of creative leadership, *Psychoanalytic studies of organizations: Contributions from the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations*, p. 197-216.
- French R. (2001). "'Negative capability': managing the confusing uncertainties of change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 14, n° 5, p. 480-492.
- French R. et Simpson P. (1999). "Our best work happens when we don't know what we're doing. Discuss", *Socio-Analysis*, vol. 1, n° 2, p. 216-230.
- Giordano Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions Management et Société.
- Goellnicht C.D. (1976). *Negative capability and wise passiveness* (doctoral dissertation).
- Grint K. (2007). "Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom?", *Leadership*, vol. 3, n° 2, p. 231-246.
- Guédri Z., Hussler C. et Loubaresse E. (2014). « Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 240, p. 13-28.
- Guilmot N. (2016). « Les paradoxes comme source de résistance au changement », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 258, p. 29-44.
- Herzig S.E. et Jimmieson N.L. (2006). "'Middle managers' uncertainty management during organizational change", *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 27, n° 8, p. 628-645.
- Huy Q.N. (2001). "In praise of middle managers", *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 72-79.

- Journé B. (2012). « RFG-AIMS : dix ans de partenariat », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 223, p. 13-14.
- Kaufmann J.-C. (2014). *L'entretien compréhensif*, 3^e édition, L'enquête et ses méthodes, Armand Colin, Paris (1^{ere} édition: 2011).
- Keats J. (1970). *The Letters of John Keats: A Selection*, Ed. Gittings R., Oxford University Press, Oxford.
- Keats J. (1820). *Lamia, Isabella, The Eve of St. Agnes, and Other Poems*, Taylor and Hessey.
- Langley A. et Tsoukas H. (2010). « Introducing perspectives on process organization studies », *Process, Sensemaking and Organizing*, T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), Oxford, U.K., Oxford University Press., p. 1-26.
- Lewis M.W. (2000). "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- Mintzberg H. (2009). *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Needleman J. (1990). *Lost Christianity. A Journey of Rediscovery to the Center of Christian Experience*, Element books, Shaftesbury.
- Ou L. (2009). *Keats and Negative Capability*, Bloomsbury Publishing.
- Poole M.S. et Van de Ven A.H. (1989). "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 562-578.
- Sagurthi S. et Thakur M. (2016). "Usefulness of uselessness: A case for negative capability in management", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 15, n° 1, p. 180-193.
- Simpson P. et French R. (2006). "Negative capability and the capacity to think in the present moment: some implication for leadership practice", *Leadership*, p. 245-255.
- Simpson P., French R. et Harvey C. (2002). "Leadership and negative capability", *Human Relations*, vol. 55, n° 10, p. 1209-1226.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *The Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, p. 381-403.
- Spreitzer M.S. et Quinn R.E. (1996). "Empowering middle managers to be transformational leaders", *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 32, n° 3, p. 237-261.
- Tsoukas H. et Chia R. (2002). "On organizational becoming: rethinking organizational change", *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.
- Ward A. (1963). *John Keats: The Making of a Poet*, Secker and Warburg, London.
- Watson T.J. (2011). "Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of 'how things work' in organizations and management", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 1, p. 202-217.

