

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	69 (2011)
<b>Heft:</b>	4: Quelles ambitions pour la Genève immobilière? ; Les fonctions du tiers (suite)
<b>Artikel:</b>	Quel rôle pour le manager dans la préservation du capital social? : étude de cas d'un changement de site
<b>Autor:</b>	Barile, Stéphane / Mousli, Morad
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-283644">https://doi.org/10.5169/seals-283644</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# QUEL RÔLE POUR LE MANAGER DANS LA PRÉSÉRATION DU CAPITAL SOCIAL? ÉTUDE DE CAS D'UN CHANGEMENT DE SITE

STÉPHANE BARILE

*Ressources Humaines, Alstom Power*

MORAD MOUSLI

*Groupe ESC Clermont*

*morad.mousli@esc-clermont.fr*

> Cet article pose la question du rôle d'un médiateur dont la mission est d'accompagner un collectif dans un changement organisationnel fort et, plus précisément, celle du paradoxe naissant d'une situation où il doit à la fois veiller aux intérêts de l'organisation et des salariés. Nous appuierons notre réflexion sur le cas d'un changement de site au sein d'une société industrielle française. Nous présenterons les résultats obtenus sur le terrain en termes de performance à partir du témoignage de dix personnes actrices et témoins privilégiés de ce changement.

Mots clés: Médiation, capital social, performance, changement organisationnel.

Afin de parvenir un changement organisationnel fort, l'une des approches managériales idoines consiste à désigner un médiateur. Son rôle est la fois de «rétablir» un échange, une relation entre les parties à des fins de paix sociale (Stimec, 2004, 2009), mais également d'accompagner les acteurs du changement dans leur positionnement face à ce dernier (Morineau, 1998) avec une portée à la fois organisationnelle et psychologique puisque le travail de médiation porte aussi bien sur l'apprentissage des comportements à adopter que sur l'identité même des individus (Botteman et D'Ortun, 2005). Pour autant, est-il un thérapeute pour l'ensemble des individus ou bien un «patient» à part entière en tant que partie prenante au changement? La problématique de ce papier pourrait se résumer ainsi: quelles sont la posture et la dimension du médiateur dans le processus de changement organisationnel du point de vue de ses acteurs et de leurs considérations propres (problème du capital social) ainsi que dans la réalisation des objectifs socio-économiques (problème de la performance)? Notre étude empirique conduite auprès d'une société française suite à un changement de site industriel prendra la forme d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble des acteurs concernés ainsi que du médiateur qu'aura été le Responsable des Ressources Humaines (R.R.H. à présent dans le texte). En première partie, nous aborderons la relation qu'entretiennent performance organisationnelle et médiation. La deuxième partie développera l'étude de cas. La troisième partie présentera succinctement la méthodologie déployée. Enfin, la dernière partie sera consacrée à la discussion des principaux résultats.

## 1. PROBLÉMATIQUE DE LA RELATION ENTRE PERFORMANCE ET MANAGEMENT

La théorie des organisations permet d'identifier et de nommer les différentes organisations en mouvement sans pour autant offrir de garantie quant à la manière de parvenir à un changement fructueux. En effet, si les formes organisationnelles sont nombreuses, les échecs le sont tout autant (Combes, Lethielleux, 2008) car le problème auquel les entreprises sont soumises en matière de changement organisationnel n'est pas tant le choix de la nouvelle structure ou de son appellation que celui de sa réussite. La littérature qui aborde le changement organisationnel a été particulièrement riche dans la façon de décrire les processus de restructuration. Pour Gilles Teneau (2005), les différentes analyses tournent très souvent autour de huit thèmes précis parmi lesquels nous retrouvons quasi systématiquement dans les travaux recensés «les acteurs en changement» et «les objets du changement». Teneau précise que «les objets que l'on gère (que l'on change) afin de changer (d'autres objets) sont en premier lieu acteurs de l'organisation ou de son environnement». Ces acteurs, la littérature les classe en trois grandes catégories:

- > les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies, internes ou externes à l'entreprise et jouant souvent un rôle de préparateur et, ou facilitateur du changement;
- > les héros et leaders du changement qui se présentent comme des innovateurs;
- > les victimes du changement qui représentent des individus et, ou organisations soumises à leur environnement.

Nous pouvons constater ici la «hiérarchie» implicite entre ces trois groupes d'individus et en particulier entre le premier et le troisième où se trouvent respectivement ceux qui conduisent ou participent activement au changement et ceux qui semblent le subir («victimes»). Tout porte à croire, en effet, que, de la relation qu'entretiennent les individus de ces deux groupes, dépend en grande partie la qualité de la réorganisation opérée. Ainsi, il est possible de recenser la problématique de la réussite du changement organisationnel sur le rôle des acteurs et les relations qu'ils entretiennent au sein car, si le changement modifie parfois la structure, il touche inéluctablement aux individus, à leur relation, leur perception et, de fait, à leur performance. L'une des approches possibles est de créer une relation entre les différentes parties avant, pendant et après le processus de changement.

La littérature portant sur la notion de médiation fait ressortir qu'il existe un grand nombre de définitions se rapportant à un nombre tout aussi conséquent de théories (Abdellaoui et al., 2010). Mais qu'elle soit à dimension créatrice ou rénovatrice, à visée préventive ou curative (Six, 1990), elle repose toujours sur le rôle des individus et en particulier sur celui du médiateur. La nécessité d'avoir un médiateur dans des situations de conflit ou de crise organisationnelle a toujours été soulignée en raison de sa capacité à développer ou renouer le dialogue entre les différentes parties. En effet, la médiation constitue une pratique qui vise à définir l'intervention d'un tiers pour faciliter l'échange d'informations (Six, 1990; Giros-Paris, 2002). Le médiateur a donc pour rôle (ou mission), de rétablir un échange, une relation entre les parties à des fins de paix sociale (Stimec, 2009). La médiation professionnelle est usuellement associée à la notion de personne, aux individus comme vecteur d'échanges et de relations portant sur différents champs au sein de l'organisation. Le Code de la médiation (2009) a ainsi identifié quatre courants de pensée qui interfèrent sur les définitions et les

pratiques de résolution de conflit par l'intervention d'un tiers:

- > juridique: avec la réparation d'un préjudice ou la reconnaissance d'une responsabilité considérée parfois comme coupable,
- > religieux: avec le pardon d'une faute, d'un péché,
- > psychologique: avec la thérapie pour obtenir une guérison,
- > comportementaliste: avec l'apprentissage de nouveaux comportements face à un changement.

Dans le dernier cas, celui que nous intéressent, le médiateur est au cœur d'un changement organisationnel et de l'accompagnement des individus dans leur positionnement face à ce dernier. Il s'agit pour lui, en effet, de faciliter le processus qui consiste à passer d'un état à un autre (Morineau, 1998) avec une portée à la fois organisationnelle et psychologique puisque le travail de médiation porte aussi bien sur l'apprentissage des comportements à adopter que sur l'identité même des individus (Botteman et D'Ortun, 2005). Autrement dit, il n'est pas simplement question d'arbitrer des situations interpersonnelles, mais de constituer un lien entre des groupes d'individus afin de réguler l'efficacité de ces derniers. Les notions de performance socio-économique et de capital social redeviennent alors centrales puisque les individus sont accompagnés afin que leurs comportements soient créateurs de valeur. Ceci étant dit, le médiateur est-il neutre dans cette quête de performance ou bien sous-tend-il les exigences managériales de façon claire et avouée? En effet, dans le schéma classique, le médiateur ne doit pas intervenir sinon pour recréer les conditions de l'échange en formulant de façon adaptée et neutre les propos des deux parties. Le tiers est-il alors un thérapeute ou bien un double du patient (Lagrée, 2004)? Puisque, dans le cas d'un changement organisationnel, il est partie prenante à la restructuration de telle sorte qu'il la vit comme le tout un chacun. En tout état de cause, la question doit être posée afin de comprendre la place qu'occupe exactement le médiateur dans le processus de changement organisationnel. Autrement dit, est-il réellement capable de neutralité dans la médiation qu'il assure à des fins de performance organisationnelle et de développement du capital social? En outre, est-il perçu par les acteurs concernés comme un lieutenant des directions générales ou bien un «agent double» susceptible de défendre leurs propres intérêts (Stimec, 2003)?

## 2. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS

La filiale de la société sur laquelle a porté l'étude est rattachée au secteur des équipements et services de production d'électricité. L'un des sites de cette société s'est vu confronté à un changement au début de l'année 2008. C'est sur ce site que nous avons mené notre étude. Il compte 130 personnes (160 avant son arrivée sur le nouveau site) et compte 90 ingénieurs et cadres pour 40 mensuels. Les principaux départements représentés sont les suivants:

- > Ingénierie électrique - R&D;
- > Achats;
- > Ressources Humaines;
- > Informatique.

Le fonctionnement de cet établissement peut être rapproché de celui d'une PME. Tous les collaborateurs se connaissent, il y a une forte solidarité entre eux et un fort vécu également.

### 3. MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE ET MATÉRIAUX RÉCOLTÉS

Les données ont été, pour leur majeure partie, récoltées à partir d'entretiens semi-directifs. Mais nous avons également analysé les différents documents afférents aussi bien à la stratégie qu'au système budgétaire. En plus de ces deux outils, nous avons eu recours à l'observation directe afin d'établir un jugement a priori, dans un premier temps, et de choisir nos sondés, dans un second temps. L'intérêt majeur de cette méthode de récolte de données est qu'elle peut être construite selon l'organisation même de notre plan de recherche selon une nomenclature comportant aussi bien des thèmes que des sous-thèmes de réflexion, idoine pour notre travail de traitement et de construction a posteriori. Aussi, nous avons construit l'enquête selon trois phases:

- > les entretiens semi-directifs: ils ont été menés dans des intervalles de temps n'excédant pas 3 mois afin d'éviter les retours ou encore une forme de convenance ou de ligue de la population sondée. Notre démarche était non participative, c'est-à-dire que nous n'avions pas contracté avec les responsables afin d'apporter un quelconque feed-back sur nos résultats ou notre perception de l'organisation. Ce préalable a permis aux personnes interviewées d'aborder les entretiens avec plus de naturel. Les entretiens duraient en moyenne 60 à 70 minutes. Nous avons préféré la prise de notes à l'enregistrement afin de faciliter le traitement ex-post des données et le passage en «phrases témoins»;
- > l'analyse de documents: elle s'est focalisée sur les données afférentes à l'organisation (plans d'actions) et aux éléments concernant le changement de site;
- > l'observation directe: cette troisième forme de recensement d'informations a été pratiquée en amont des entretiens mais également tout au long de l'étude (en particulier par le R.R.H) afin d'obtenir des données autres (structures, systèmes d'informations, etc.) ne faisant appel qu'à notre «jugement».

Le guide d'entretien a été réalisé suite à différents échanges entre les deux auteurs et a été construit conséquemment autour de quatre thèmes principaux:

- > la perception du changement de site d'un point de vue organisationnel,
- > l'efficacité au travail comme conséquence ou cause du changement,
- > la perception du changement de site d'un point de vue humain,
- > la perception du changement de site d'un point de vue managérial.

### 3. INFLUENCE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET RÔLE DU MÉDIATEUR

Il ressort de l'ensemble des résultats, obtenus à la fois à partir des guides d'entretien, mais également des différents documents et procédures ayant jalonné le changement de site, que les acteurs de la société Alpha ont globalement des visions assez différentes du projet, bien que des atouts aient été soulignés à la fois pour la performance du groupe que la préservation

du capital social. Les perceptions ont davantage tendance à se rejoindre à la fois sur le rôle et la place du tiers médiateur.

D'une part, il ressort des entretiens que la performance de l'entreprise était un enjeu du changement de site. Ceci étant dit, cette performance était essentiellement de nature financière en tant que conséquence de l'économie résultant du rapprochement des équipes techniques. En effet, l'objet du changement, bien qu'étant annoncé comme une tentative d'amélioration des processus et de favorisation des échanges entre les membres d'une même équipe jusqu'alors sur deux sites différents, semble avoir été perçu par beaucoup comme une façade dissimulant le désir de la Direction générale de réduire certains coûts fixes. Ainsi, l'intérêt du changement de site, présenté par le management, n'a pas systématiquement eu pour effet de convaincre, voire de satisfaire les différents acteurs concernés en raison du manque manifeste de transparence sur l'ensemble des raisons pouvant le justifier.

D'autre part, les personnes interviewées ont souligné à plusieurs reprises l'impact négatif de ce changement à la fois sur le quotidien que sur la perception de leur travail. En effet, la volonté de la Direction générale de rapprocher les individus dans le but de développer le capital social de cette entité semble avoir eu un effet contraire compte tenu du fait que nombre des membres clés de l'équipe ont quitté la société après l'annonce du changement de site. Par ailleurs, de nombreux inconvénients jugés comme majeurs (distance à parcourir pour parvenir au nouveau site, qualité de vie autour du site, etc.) ont créé de nombreuses tensions et frustrations chez certains acteurs, frustration non compensée manifestement par les améliorations annoncées en termes de synergies, notamment du point de vue de la communication et de la concertation entre individus. À cela, il faut ajouter la défiance née chez certaines personnes en raison de la non-prise compte de la Direction générale de leurs demandes de rester sur le site de Levallois.

En ce qui concerne le rôle du médiateur, il semble clairement que son implication ait été un réel point d'ancre pour le processus de changement. En effet, sa présence durant les réunions d'information ainsi que le relai qu'il a constitué entre les différentes parties prenantes avant, pendant et après le changement de site a été soulignée comme décisive pour beaucoup de salariés quant à leur acceptation finale. En outre, et cela fait écho du dernier point afférent au capital social, la grande majorité des personnes sondées ont souligné à la fois l'importance et l'impartialité manifeste du médiateur au moment aussi bien des discussions préalables que du changement de site proprement dit. Beaucoup ont ainsi insisté sur le fait que la médiation, bien que n'ayant que partiellement abouti à certaines de leurs demandes, reste nécessaire, voire fondamentale quant à la communication privilégiée que les équipes souhaitent avoir avec le top management. De surcroît, tous ont relevé que la qualité de la médiation devait se mesurer également à la disponibilité du tiers dans l'accompagnement du changement organisationnel, quel qu'il soit, et non exclusivement dans le fait qu'il constitue un interlocuteur privilégié. Ce dernier argument est d'autant plus intéressant que les individus interrogés ont globalement, là encore, affirmé que le R.R.H., en qualité de médiateur, restait avant tout un relais des dirigeants.

## CONCLUSION

Nous avons pu relever que dans ce cadre, les conditions de travail (problème du capital social) ne sont pas nécessairement optimisées ou ne constituent pas la finalité première. En

effet, bien que la Direction générale ait annoncé que ce transfert de site était voulu dans le but de rapprocher les équipes de la même entité, le présupposé développement du capital social n'a pas été perçu comme un manifeste de ce changement organisationnel. D'une part, la communication et concertation entre individus n'a pas été améliorée de façon notoire si ce n'est du point de vue du rapprochement physique inhérent à la volonté d'avoir un étage par entité. D'autre part, l'éloignement géographique du site a rendu plus difficile certaines fonctions en raison du temps imparti aux déplacements quotidiens. Enfin, et cela constitue probablement le point le plus critique témoignant de la non-préservation du capital social, le départ d'un grand nombre d'individus vers des sociétés concurrentes préalablement au changement de site. En cela, l'efficacité (problème de la performance) de l'ensemble de l'équipe a été globalement jugée comme, sinon en baisse, tout du moins à un niveau identique. En effet, le changement n'a, du point de vue des salariés sondés, changé en aucun cas la performance du groupe de façon manifeste. La meilleure communication inhérente au fait d'être au même étage n'a pas non plus été mise en avant comme élément clé d'une performance accrue. En cela, le nouveau site ne sacrifie pas une plus grande efficacité, en particulier sur le plan social. Ainsi, de nombreux témoignages stigmatisent la grande difficulté de la Direction générale de parvenir à préserver le capital social, fondement d'une «réelle performance» avant le transfert de site.

Ce sont donc les principaux constats faits à partir des verbatim des salariés interrogés ainsi que de l'observation faite sur le terrain. Peut-on en déduire pour autant que le médiateur ait un rôle évident à jouer en toutes circonstances dans ce genre de changement organisationnel? Faut-il, en effet, stigmatiser la situation de ce R.R.H. qui, de son propre aveu, considère avoir agit non en raison de la situation mais bel et bien à la demande, même implicite, de la Direction générale?

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdellaoui, Auzoult , Reggad, Roy, (2010) «La médiation sociale: un champ professionnel toujours en quête d'identité», cahiers de Psychologie Politique, numéro 16, janvier, 12 p.
- Anthony, (1965) "Planning and Control Systems, A Framework for Analysis", Harvard Business School, Division of Research, Boston.
- Botteman, D'Ortun, (2005) «L'approche centrée sur la personne et la restitution des résultats d'un inventaire d'intérêts: La psychologie des intérêts», Revue Internationale Carriérologie, vol. 10, no1-2, pp. 271-286.
- Bourdieu, (1980) «Le capital social», notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, n°31.
- Combes, Lethielleux (2008) Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels, Revue française de gestion, n° 188-189, 8 p.
- Desreumaux, (1998) Théorie des Organisations, Editions Management et Société, Paris.
- Dodd, Favaro, (2007) "Managing Conflicting Objectives: Overcoming Short-Term vs. Long-Term and Other Management Tensions", Harvard Business Review.
- Giros-Paris, (2002) «Les modèles de médiation et leurs relations avec la psychologie», Bulletin de psychologie, numéro 55, pp. 381-397.
- Hatchuel, (2000) «Y a-t-il un modèle français? Un point de vue historique», Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 17, n° 3, 2000, pp. 9-14.

Lethielleux, (2004) «La mesure de la réussite d'une fusion par le syndrome du survivant», Colloque annuel de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Montréal.

Morineau, (1998) L'esprit de la médiation, Editions Erès, Collection Trajets, Paris, 176 p.

Pesqueux, (2008) «Un modèle organisationnel du changement», Manuscrit auteur, publié dans «Organizational development and change», A.O.M., Lyon, 10 p.

Pesqueux, Triboulois, (2004) La dérive organisationnelle, L'Harmattan, collection "Dynamiques d'entreprises", Paris.

Savall, (1975) Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations, Dunod, Études économiques, Paris.

Savall, (1979) Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, préface de François Perroux, Paris, Dunod.

Six, (1990) Le temps des médiateurs, Editions du Seuil, Paris.

Slowinski, Rafii, Tao, Gollob (2002) "After the acquisition: managing paranoid people in schizophrenic organizations", Research technology management, Washington, vol.45, n°3, p.21-32.

Stimec, (2003) «La médiation: un recours pour gérer les conflits en entreprise?», Revue de Gestion des Ressources Humaines, septembre, 16 p.

Stimec, (2004) La médiation en entreprises, Editions Dunod, Paris.

Stimec, (2009) «Retour sur les efforts de transposition de la médiation en France: entropie ou voie singulière?», Revue Sciences de Gestion, n°68, 12 p.

Teneau, (2005) La résistance au changement organisationnel, Perspectives sociocognitives, Editions l'Harmattan, Paris.

Thyeire, (2010) «Changements organisationnels impliquant une évolution structurelle: les symptômes et raisons de l'échec», article publié par le Centre de Ressources en Economie Gestion, 12 p.