

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

L'OPPOSANT : A LA DECOUVERTE D'UN ROLE CLE DE L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS

Sébastien Knockaert, LIPHA (EA 7373), UPEC

François Grima, IRG (EA 2354), UPEC

Pierre Kletz, Université Ben-Gourion du Néguev

Introduction

L'innovation est définie par Thompson (1965) comme « la génération, l'acceptation et la mise en œuvre de nouvelles idées, de nouveaux procédés, de nouveaux produits ou services ». Un consensus se dégage de la littérature pour souligner l'importance du rôle joué par les acteurs de l'innovation dans sa réalisation (Howell & Higgins, 1990a). De nombreux travaux soulignent le rôle du champion dans son succès (Howell & Shea, 2001; Schön, 1963). En revanche, celui de l'opposant défini par Markham (2000, p. 430) comme « *an individual strongly opposes a project and generates negative feelings about it, even when the project receives organizational support* » reste mal connu. Si l'auteur souligne que l'on ne peut comprendre l'intérêt du travail du champion que dans son interaction avec l'opposant, rares sont les travaux à avoir investigué ce rôle. Ce dernier apparaît comme un trou noir dans l'écosystème des rôles (Suominen, Seppänen, & Dedehayir, 2019) où d'autres rôles comme le gatekeeper ou le sponsor ont fait l'objet, comme le champion, de multiples travaux (Dedehayir, Mäkinen, & Ortt, 2018; Haas, 2015; Tushman, 1977). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce hiatus entre la reconnaissance de l'importance de la compréhension de ce rôle et la rareté des travaux empiriques comme théoriques.

Premièrement, étudier la résistance à un projet peut confronter le chercheur à des difficultés méthodologiques fortes. Les acteurs peuvent se révéler peu enclins à décrire une opposition à un projet qui peut être soutenu par un nombre important d'acteurs et/ou la direction générale. Deuxièmement, autant il peut paraître valorisant de s'identifier à des rôles constructifs dans le processus d'innovation, autant apparaître comme opposant l'est beaucoup moins. Globalement, l'étude du rôle d'opposant dans un processus d'innovation apparaît comme un exemple de terrain sensible (Grima, Meier ; à venir) qui amène le chercheur à s'interroger sur la fragilité de la population qu'il interroge. Ces contraintes expliquent qu'à notre connaissance, rares sont ceux qui ont étudié empiriquement le rôle de l'opposant (Markham, 2000; Markham, Green, & Basu, 1991).

Nous nous proposons sur la base des travaux de Markham de procéder à une analogie entre les projets R&D et organisationnels.

Le but de cette recherche exploratoire est d'apporter des réponses à cet angle mort de la compréhension de l'innovation organisationnelle entendue comme « *adoption of an internally generated or purchased device, system, policy, program, process, product, or service that is new to the adopting organization* » (Damanpour, 1991). Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment l'opposant influence son environnement pour contrecarrer le développement d'une innovation.

Pour répondre à cette interrogation, nous nous appuyerons d'abord sur les rares travaux scientifiques étudiant le rôle de l'opposant. Nous mobiliserons ensuite la littérature sur le champion tant la proximité des rôles légitime cette utilisation (Markham, 2000). La nature exploratoire de cette recherche nous conduit à retenir une approche qualitative. L'empirie est constituée d'entretiens avec 46 opposants et 15 champions sur 29 projets d'innovations organisationnelles. L'innovation organisationnelle vise notamment à changer les processus, les pratiques et habitudes ou encore les politiques (Damanpour & Aravind, 2012) parmi lesquelles celles en matière de ressources humaines. Deux apports se dégagent de cette recherche. Premièrement, en proposant une typologie distinguant l'opposition hostile, inertielle et constructive nous montrons qu'il convient de relativiser la vision unidimensionnelle du rôle de l'opposant. Loin de se réduire à une confrontation à l'innovation, l'opposant peut faire preuve d'un savoir-faire tactique important pour arriver à ses fins. Deuxièmement, cette recherche établit que ce travail de conviction varie en fonction de la cible visée. Plus précisément, ce travail montre que la plasticité stratégique de l'opposant lui permet d'accroître son efficacité tant il contextualise son influence. Ces résultats permettent d'entrer en dialogue avec la littérature sur le champion pour souligner à la fois les points de ressemblance et de divergence entre les deux rôles.

1. Cadre théorique et hypothèses

1.1. *Le rôle d'opposant dans l'innovation organisationnelle*

La recherche sur les rôles dans l'innovation est abondante. La théorie des rôles a consacré le rôle constructif de champion (Chakrabarti, 1974; Howell & Higgins, 1990b, 1990a; Roure, 2001; Schön, 1963), puis celui des non-champions qui se définissent *a contrario* du champion « *in comparison with nonchampions, champions demonstrated more enthusiastic support for new ideas, tied the innovation to a greater variety of positive organizational outcomes, and used informal selling processes more often during idea promotion* » (Howell & Boies, 2004). Ces nonchampions ont acquis progressivement leur identité. Le sponsor (Brimm, 1988), l'expert (Dedehayir et al., 2018; Mansfeld, Hölzle, & Gemünden, 2010), le promoteur (Goduscheit, 2014) ou encore le gatekeeper (Haas, 2015) ont été intégrés dans la littérature. Si ces travaux contribuent à la compréhension de la dynamique d'innovation, celle de l'opposition reste limitée ; Markham considérant même que la « *pertinent literature alludes to the antagonist's role* » (2000, p. 432). Si l'opposant est le contrepoint du champion (Markham et al., 1991), qu'il émerge comme réponse au champion (Markham & Aiman-Smith, 2001), son rôle reste mal cerné. Or, comme le souligne Meyer (2000, p. 340), cet avocat du diable, est essentiel à la compréhension de l'innovation. Peu de travaux témoignent de son existence et proposent des compréhensions distinctes.

L'une négative. Le rôle d'opposant est celui de mettre fin à l'innovation. Witte décrit un acteur divergent qui souhaite dépasser le statu quo et aller dans une direction différente « *opponents also want to overcome the status quo, but they pull in a different direction* » (1977, p. 50). L'objectif est ici d'entraver le processus d'innovation (1977).

L'autre nuancée. Sans nier la capacité d'opposition de l'opposant, elle enrichit sa description d'une dimension constructive. Dans son article, Schön (1963) considère que l'opposition est consubstantielle à l'analyse du champion. L'opposition est nécessaire¹, naturelle et légitime tout en lui conférant une nature clandestine ou poussée à la clandestinité². Piderit (2000) propose de repenser la résistance et comme action ou inaction (Brower & Abolafia, 1995), sous l'angle de l'intentionnalité ou de l'omission (Ashforth & Mael, 1998). Battilana et Casciaro (2013) définissent l'opposition sur la base de la littérature relative à l'ambivalence comme « *une attitude comprenant à la fois les réactions positives et négatives à un objet* » reprenant l'analyse de Oreg et Sverdlik (2011). Sur cette base, l'opposant peut avoir des réactions purement négatives mais aussi positives et négatives (Battilana & Casciaro, 2013).

Markham (1991) propose une première étude empirique de l'opposant en l'étudiant dans sa relation au champion où il apparaît comme un allié de la direction, complémentaire au champion qui permet d'envisager des perspectives différentes et de manière positive (1991, p. 237). Markham approfondit son analyse en proposant la définition de référence du rôle d'opposant : « *the antagonist's role is one in which an individual strongly opposes a project and generates negative feelings about it, even when the project receives organizational support* » (Markham, 2000, p. 430). L'auteur ancre l'opposant dans sa relation au champion. Si le champion soutient un projet et génère à son propos un sentiment positif, l'opposant est celui qui s'oppose et crée une émotion négative. De cette définition, on perçoit l'opposant comme le négatif du champion.

Cette construction binaire laisse entrevoir un hiatus dans cette relation champion/opposant. Markham (2000) souligne cette ambivalence en ce qu'il s'oppose vivement au projet mais est aussi le fer de lance d'une opposition constructive (2000). Toutefois, le rôle d'opposant semble sans conséquence majeure en ce qu'il n'impacte pas le projet (Markham, 1998, 2000). Au terme de son analyse, il souligne même que l'opposition loyale semble être un levier pour le champion et le projet. Dans cette configuration, l'opposant joue sa partition simultanément comme s'il accompagnait le champion lui permettant d'obtenir des ressources complémentaires (Markham, 1991). En conséquence, cette posture de l'opposant ferait de lui plus un auxiliaire qu'un rival. Markham ne résume cependant pas l'opposant à cette seule dimension de coopération avec le champion. Le conflit demeure possible mais limité si le champion et l'opposant émergent d'une même direction.

Cette perspective nuancée fut détaillée par Rohrbeck et Gemünden (2011) qui soulignent que le rôle d'opposant empreinte des caractéristiques au gatekeeper (Haas, 2015). Il est aussi un passeur en transmettant dans l'organisation des connaissances de son environnement externe, veillant à ce qu'elles soient en concordance avec les attentes d'acteurs internes susceptibles de s'opposer avec lui au travail du champion.

En retenant la définition de Markham (2000), nous prenons le parti de souligner la capacité d'influence de l'opposant.

¹ *Ibid.* p.82

² *Ibid.* p.83

1.2. Les tactiques d'influence

L'opposant se construit en regard du champion comme nous venons de le voir. Markham a beaucoup contribué à l'analyse des rôles dans l'innovation tant à l'étude du champion qu'à défricher la question de l'opposition (Markham, 1998, 2000; Markham et al., 1991; Markham & Griffin, 1998). Si dans la littérature, le champion a été rendu responsable de la réussite de nombreux projets innovants, peu d'études empiriques ont été menées pour attester de ces réussites et des tactiques qu'il utilise à cette fin (Howell & Shea, 2001, p. 16). Si les champions agissent comme des agents d'influence pour promouvoir leurs idées, l'étude des tactiques d'influences est alors d'importance. Le processus d'influence intra-organisationnelle repose sur « *un agent qui cherche à influencer un individu (cible) dans une tentative d'influence l'occasion d'une ou de plusieurs rencontres en utilisant une ou plusieurs tactiques d'influence afin de produire un certain résultat* » (Gattiker & Carter, 2010, p. 74). Ces tactiques se combinent à d'autres facteurs parmi lesquels la direction vers laquelle elles sont exercées. Howell et Higgins (1990a) montrent la nécessité de mettre en œuvre différentes tactiques selon que la cible est un supérieur, un pair ou un subordonné.

Howell et Higgins (1990c) se posent la question de l'utilisation de ces tactiques en s'appuyant sur celles décrites par Kipnis et Schmidt (1988). Les auteurs concluent que la coalition, la persuasion rationnelle, l'appel à la hiérarchie et l'affirmation de soi étaient les tactiques d'influence pour convaincre les autres d'accepter l'innovation.

Markham (1998) publie une étude sur le choix des tactiques et de leurs effets sur leurs cibles en s'appuyant sur les travaux de Kipnis (1981; Schmidt & Kipnis, 1984). Le champion est étudié à l'aune d'un référentiel répertoriant jusqu'à huit tactiques utilisées dans une dynamique de coopération. La proximité entre le champion et l'opposant nous amène à penser que cette conclusion peut constituer une base de réflexion qui demande à être appuyée empiriquement. A ce référentiel de tactiques, la littérature propose une analyse plus fine de ces stratégies en tenant compte notamment de la direction de l'action (Howell & Higgins, 1990c; Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992) de même que leurs conséquences.

Ce bref panorama de la littérature témoigne de la confrontation de deux grilles de lecture antagoniste du rôle d'opposant. L'opposant peut entrer en conflit mais aussi être s'inscrire dans une relation constructive avec le champion. La littérature décrit comment l'opposant développe ses stratégies pour contrer l'innovation et indique les facteurs contextuels pouvant favoriser son action comme l'appartenance ou pas à la même direction que le champion. Sans nier la pertinence de ces apports, il convient de noter qu'ils sont faibles face aux travaux identifiant avec précision à la fois les caractéristiques personnelles et contextuelles du champion. Face à ces manques, nous nous proposons de mettre en lumière d'une part une typologie des rôles oppositionnels et d'autre part les tactiques utilisées pour jouer ce rôle.

2. Méthodologie de la recherche

Cette étude se concentre sur la compréhension et l'analyse du rôle de l'opposant dans le cadre de la mise en place d'une innovation organisationnelle. Pour traiter ces questions de recherche, notre collecte de données se fonde sur l'approche par les récits de vie (Bah, Ndione, & Tiercelin, 2015; Essers & Benschop, 2007; Goodley, 2004). Elle constitue une méthode pertinente pour obtenir une compréhension substantielle de l'opposant et de ses dynamiques.

2.1. Méthode

Nous avons d'abord identifié 73 personnes qui répondaient à la participation d'un projet d'innovation organisationnelle conformément à la définition posée en introduction. Les entretiens ont été menés entre janvier 2018 et février 2021. Lors de la prise de contact avec ces personnes, 61 ont accepté de nous livrer leur expérience. Avant chaque entretien, nous avons systématiquement pris le temps de nous présenter, d'exposer notre démarche, et de répondre aux questions des personnes rencontrées et avons convenu d'un rendez-vous. Nous nous sommes engagés à traiter de façon anonyme les propos recueillis. D'autre part, afin de compléter le recrutement de personnes engagées dans des projets d'innovations organisationnelles, nous nous sommes appuyé la technique de boule de neige (Goodman, 1961). Cette technique a le double avantage non seulement de nous permettre d'accroître la taille de notre échantillon par le biais des connaissances des personnes interviewées mais également et surtout elle nous permet d'atteindre des participants sensibles.

Les entretiens avec les personnes clés ont été menés selon un guide d'entretien. La première partie de l'entretien, nous a servi à mieux appréhender le projet, ses enjeux et les parties prenantes parmi lesquelles les opposants. La seconde s'est concentrée sur des dimensions que revêt la posture d'opposition. Nous nous proposons d'adapter à l'opposant les sept aires thématiques issus des travaux de Renken et Heeks (2014) que sont 1) *l'origine* en tant que mise en lumière des conditions d'émergence du champion, 2) *ses compétences et identités*, 3) *ses rôles et activités*, 4) *supports et soutiens*, analysés comme autant de circonstances favorables à la promotion de l'innovation 5) *ses relations et son influence* ; 6) *ses ressources*, aussi bien l'identification que la mobilisation et enfin 7) *l'impact* à savoir les conséquence qu'il a pu avoir sur le projet notamment.

Au cours de ces entretiens, nous nous sommes positionnés dans une logique compréhensive afin de tenter de saisir comment les opposants agissaient et interagissaient (Dumez, 2016).

2.2. Analyse

Les transcriptions des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu afin de déterminer les comportements de l'opposant, son rôle et ses comportements. Les entretiens retranscrits ont été analysés avec NVIVO. Le codage et l'analyse ont été réalisés en regard par analogie aux sept aires de Renken et Heeks.

Nous nous sommes inscrits dans la démarche initiées par d'autres recherches qualitatives et, pour réduire les éventuels biais, une relecture des interprétations des entretiens a été réalisée en vue d'atteindre une analyse intersubjective fiable en rediscutant les résultats lorsque cela était nécessaire.

Les stratégies relevées font référence aux travaux théoriques présents dans la littérature.

Nos données nous permettent, notamment, de nous inscrire dans les travaux de Markham (2000 ; 1991) et font aussi émerger des éléments supplémentaires permettant de compléter ses travaux. Ainsi, nous avons constaté que l'opposition n'était pas uniquement constructive (Markham, 2000) et qu'elle se développe sous d'autres modalités.

3. Résultats

Nos résultats témoignent de la capacité stratégique de l'opposant. Trois orientations se dégagent qui retrouvent et enrichissent la littérature existante. Elle s'exprime aussi par des différences dans la manière de gérer son influence en fonction de la cible visée. Cette stratégie est principalement menée par un opposant ayant un poste de direction. Elle vise essentiellement des pairs.

3.1. *Stratégie n°1 : L'opposition hostile.*

Cette première stratégie retrouve une compréhension de l'opposition comme la constitution d'obstacles à la réalisation d'un projet. Au-delà, nos résultats montrent une hostilité à l'innovation. Une dimension émotionnelle se dégage dans les cinq tactiques qui structurent cette stratégie hostile.

3.1.1. *Tactique de pression*

Différentes modalités de pression apparaissent qui soulignent la véhémence de l'opposant. Une graduation émerge.

A un premier niveau, l'opposant développe des pratiques qui consistent à « *ne pas faire* ». Ainsi en va-t-il d'un responsable des études, qui découvre un nouveau projet de maquette d'un cycle dont il a la responsabilité avait été « *lancé (...) sans demander (s) on avis sur la question* ». En réponse, il « *ne voi(t) pas pourquoi aujourd'hui (il) travaillerai(t) là-dessus* ». Ce refus d'engagement est affirmé.

Un autre se veut intimidant verbalement. Ces pratiques reviennent souvent dans nos entretiens. La DRH (Directrice des Ressources Humaines) d'une entreprise du secteur agroalimentaire qui a eu à piloter la transformation de l'organisation nous relate que le Directeur du réseau s'est rapidement affirmé contre le projet de franchises en se « *répandant dans des termes francs, directs et vulgaires* ».

La colère qui anime l'opposant s'exprime principalement à l'égard de ses pairs. L'opposant est alors sans filtre : « *ce projet c'est n'importe quoi, c'est de la m*** ; ce projet c'est toi et rien que toi !* » et parfois en toute connaissance de cause. Un témoignage de la vigueur de propos tenu en comité de direction nous a été donné, l'opposant admettant qu'il n'y était « *pas allé de main morte dans les propos que j'ai tenus mais on était entre nous, je n'ai pas pris de gants* ».

Si l'usage d'une communication verbale « *pugnace* » est déployée entre pairs, lorsqu'il s'agit d'exprimer son opposition envers des collaborateurs, l'opposant est plus prudent et use d'un ton plus policé « *très gentil voire mielleux parfois* ». Les collaborateurs interrogés soulignent qu'ils imaginent notre l'opposant se montrer « *incisif dans ses prises de positions* ».

Au-delà de la véhémence verbale, la mise sous pression s'exprime aussi par la menace de rétention de ressources. L'un a clairement dit qu'« *il ne mettrait pas ses équipes à la disposition* », un autre se refusant à ce qu'« *un euro de son budget soit utilisé pour le projet* ». Toujours dans la gradation, l'usage de « *menaces de sanctions et rappels à l'ordre* » apparaît comme autant de manières de mener sa stratégie de pression.

Le pouvoir de dire « non » est aussi une arme efficace dans sa stratégie d'opposition. Ainsi, dans le cadre d'un projet associatif de restauration, afin d'assurer la pérennité de l'activité en plus de subventions publiques, il a été fait appel à des ressources privées. Pour l'un des établissements, une maîtresse de maison a eu ce pouvoir. En effet, « *à la réception de ces salariés là (...) c'est le maître de maison lui-même qui permet*

d'accéder à la cantine » et, sans les « empêcher », les convives se voyaient « conseiller de réserver à l'avenir », prétextant avoir un groupe rendant impossible leur accueil. L'utilisation indirecte de cette tactique tend à marquer l'opposition à la direction à travers les convives.

L'usage de la pression montre la plasticité de l'opposant qui va la moduler en fonction de sa cible. L'expression de l'irritation, de la véhémence s'exprime clairement dans ses rapports avec des pairs alors qu'elle est absente lorsque l'opposant influence des subordonnés ou des hiérarchiques.

Pour l'opposant, le projet s'incarne à travers son porteur lequel subit la vindicte de l'opposant.

3.1.2. *Flatterie*

La flatterie se développe vers les subordonnés et précède souvent le recours à la coalition. Dans ce cadre, l'opposant est perçu comme sympathique. On dit de lui qu'il est « gentil », « doux », « charmant » ou encore « à l'écoute » tant dans ces propos que de ce qui se dégage de lui. Il jouit, en public, d'un « capital sympathie » très important qu'il sait utiliser pour ne pas passer pour un opposant au projet tout en insufflant auprès des chefs de service et cadres administratifs un discours qui se veut à la fois rassurant au regard de son ton et de son discours.

Avec la tactique de la flatterie, nous nous situons toujours dans le registre émotionnel. Cependant, alors qu'avec la tactique de pression, la colère ou l'intimidation émane de l'agent ici c'est l'inverse. L'opposant cherche à susciter une émotion positive chez sa cible pour l'amener à le soutenir.

3.1.3. *La persuasion rationnelle*

Cette troisième tactique est orientée vers les hiérarchiques et les pairs. Elle repose souvent sur la charge de travail que représente l'innovation organisationnelle. L'organisation « n'a pas les ressources pour faire face à un tel projet ». Dans un projet, il nous a été expliqué avoir été entendu en réunion de gouvernance « une prise de parole du directeur qui expliquait par le menu les raisons pour lesquelles la mise en place d'une organisation de ce type et du projet informatique qui en découle n'est pas en l'état actuel possible ». Sans apparaître comme ne voulant pas mettre à disposition des ressources, l'argumentation est au demeurant budgétaire et financière en faisant valoir que « l'organisation n'avait pas le budget pour mener une telle action ». Plus encore, il n'est pas rare, dans le secteur associatif, que l'opposant rappelle le poids des financeurs externes lorsqu'il évoque que « les autorités de tutelle ne financeront pas un tel projet ». Lorsque les ressources sont délicates à trouver et que les budgets sont compliqués à boucler, une telle argumentation apparaît pertinente.

3.1.4. *L'échange*

Le terme « donnant-donnant » apparaît fréquemment dans les entretiens pour traduire cette logique d'échange. Cette tactique souvent est développée envers les pairs et, est souvent comprise comme un préalable à la coalition.

C'est le cas notamment de cette fronde contre un projet qui a vu se monter une entente cordiale entre deux directions qui jamais n'avaient travaillé ensemble. La première essaie vainement depuis quelques années de vendre de la prestation de services interne pour en vue d'augmenter son chiffre d'affaires à la seconde.

A la faveur, d'un projet de transformation organisationnelle qui touchait de manière conséquente cette dernière il semble que *« ces deux directions ont finalement commencé à travailler ensemble mais le timing m'a toujours semblé étrange. D'autant que jamais la direction n'avait accepté d'acheter de la prestation de services internes préférant toujours des prestataires externes »*. Il semblait au surplus que ces deux directeurs avaient une inimitié certaine l'un envers l'autre mais apparemment c'est *« de l'histoire ancienne »* car ces deux directions ont vu leurs points de vue converger et *« plus l'activité de prestation interne se développait, plus les deux directions tapaient sur le projet »*. Il ressort qu'en contrepartie du développement de son chiffre d'affaires la direction a soutenu l'opposition.

3.1.5. Coalition

Cette tactique est rarement utilisée isolément. De nombreux cas révèlent que la coalition se combine avec la pression, la persuasion rationnelle, l'échange voire la légitimité.

La modalité la plus fréquente qui est observée : la mise en place d'une tactique d'influence descendante. Elle permet d'une part d'obtenir de ses subordonnés un alignement sur sa position et d'autre part d'essaimer en vue de devenir des relais secondaires de l'opposition. C'est le cas d'une entreprise de télécommunication où *« soudainement toute la ligne hiérarchique descendante s'est alignée sur la posture du DAF »*. Conséquence la plus visible : la perte d'accès à l'information en vue de piloter le projet puisque *« les contrôleurs de gestion ne nous donnaient plus toutes les informations sur nos projets alors que la hiérarchie nous demandait de nous justifier »*. Aussi, dans une association, un cadre de direction a su user de *« sa position en vue de monter de la part d'une partie de management intermédiaire une levée de bouclier »* contre un changement organisationnel voulu par le DG.

La coalition est aussi entre pairs comme nous venons de l'évoquer dans la stratégie de l'échange ce qui peut faire basculer le rapport de force lorsque dans un CODIR *« il y a une entente contre le projet de deux directeurs, deux autres qui y sont favorables et deux qui ne semblent pas avoir d'avis ou de parti-pris, on n'était tout de même pas majoritaire »*.

Cette stratégie apparaît comme essentiellement mobilisée par des cadres de direction. La variété des tactiques permet à l'opposant de penser des enchaînements favorisant l'efficacité de sa stratégie. Néanmoins, nos résultats soulignent qu'il faut rester prudent sur ce dernier point. Rares sont les cas où cette stratégie débouche sur un succès, qu'elle soit menée seule ou en combinaison avec les deux autres formes d'opposition.

3.2. **Stratégie n°2 : L'opposition inertielle.**

Cette stratégie s'attache à entraver le projet. Très majoritairement c'est la tactique de la pression qui est utilisée sans être efficace. En revanche, lorsque l'opposant articule les tactiques de pression et de légitimité, il gagne en efficacité. Cette stratégie s'exprime envers les subordonnés et la hiérarchie. Elle est donc à la fois descendante et ascendante.

3.2.1. Pression

Cette tactique est graduée, allant du ralentissement du travail à l'inaction ; d'aucun évoquant *« une stratégie du pourrissement »*. Elle se contextualise dans des situations où des projets ont été engagés et n'ont pas aboutis. *« Depuis quelques années on est toujours entre deux projets. Pour la transformation de la direction pour lui donner un champ national c'est la troisième tentative de changement de logiciel ; je n'en peux plus »*

on recommence à chaque fois à zéro, ça prend du temps pour rien ». Cette antériorité conduit à ce qu'un gestionnaire RH de ne pas s'« *impliquer comme dans les précédents* » considérant qu' « *il y aura sûrement un autre projet à venir puisque les précédents projets ont tous capotés* ».

Outre ces situations, les organisations dynamiques qui enchainent et multiplient les projets en vue de conserver un avantage concurrentiel peuvent aussi avoir comme effet pervers une démotivation des acteurs qui adoptent la stratégie de « *la chaise vide* ». L'opposant utilise cette inertie en un atout ; ainsi, dans le cadre d'une première réunion de recueil des besoins, « *il manquait beaucoup de participants ; quasiment tous les absents étaient de la même direction. Alors même que certains travaillent au siège, ils ne sont pas descendus* ».

La pression s'exerce aussi via l'intimidation. Au sein d'un département innovation, dans une entreprise qui a fait de la gouvernance adaptative un nouveau modèle de management, on assiste à l'émergence d'une opposition inertielle après que le cercle a décidé d'abandonner les entretiens d'évaluation. « *Les RH étaient contre. Cette innovation managériale a été largement sponsorisée par le management qui leur a forcé la main* ». Rapidement la RH est devenue « *un peu sarcastique* », sans filtre elle parlait et « *disait tout ce qu'elle pensait* », pour certain elle était « *zéro diplomatie* ». Son successeur lui aussi a usé de ces techniques leur indiquant que leur « *truc c'est bidon, ça ne marchera pas* » ou encore « *tout ce que vous avez pu inventer avant, je m'en fous* ». Quand il n'usait pas de diatribe verbale, il était « *sarcastique* » ou pratiquait « *la chaise vide pour ne pas faire avancer le groupe* ».

3.3. Stratégie n°3 : l'opposition constructive.

Notre travail montre l'existence d'une opposition constructive de Markham. Elle se développe en direction des pairs ou supérieurs.

3.3.1. La collaboration

Il ressort des entretiens un registre coopératif de l'opposition. L'opposant ne cherche pas à faire obstacle à l'innovation mais souhaite son évolution par l'intégration de caractéristiques qui lui apparaissent comme importantes mais manquantes.

Un DRH du secteur parapublic nous rapporte qu'à travers différents projets qu'il a menés, il a eu à faire face à des oppositions. Les relations sociales en sont le creuset. « *Les IRP (Institutions Représentatives du Personnel) sont souvent considérées comme hostiles* » or, dans sa pratique, il a « *souvent eu affaire à des opposants coopératifs qui cherchent à améliorer le projet proposé dans une démarche de co-construction* ».

Dans un autre projet du secteur banque-assurances, la collaboration s'est faite non pas avec la direction mais avec « *un acteur externe et toujours avec les IRP* ». Dans le cadre d'un projet de réorganisation, le CHSCT a été saisi et « *une expertise a été demandée* ». Toutefois, ce travail de collaboration avec un « *organisme extérieur syndicalement marqué* » a permis de sortir des « *postures et dogmes syndicaux* » et de mener un « *travail de réflexion approfondi* » et d'adopter un « *projet de repositionnement auquel nous n'avions pas pensé* ».

Ces deux cas semblent emblématiques à deux égards. D'une part, la tactique adoptée l'est par des représentants du personnel qui jouissent habituellement d'une aura hostile. D'autre part, dans le cadre du projet de réorganisation c'est l'évolution assez rapide d'une stratégie hostile à constructive.

Il ressort aussi que la collaboration n'est pas mise en œuvre de manière isolée et qu'elle se combine souvent avec la persuasion rationnelle.

3.3.2. *La persuasion rationnelle*

« *A contre-courant des représentations que l'on se fait* », notre étude laisse apparaître, chez les IRP un rôle d'opposition constructive. Si l'opposition hostile peut s'inscrire dans la veine des militants ardents, ce sont aussi des représentants experts que les porteurs de projets peuvent avoir face à eux.

Dans le cadre du projet de réorganisation, à la suite du travail collaboratif mené avec le cabinet d'expertise, une refonte totale du projet a émergé. Syndicat et Direction se sont retrouvés autour de cette nouvelle proposition. « *Le projet, tel qu'il avait été présenté, n'avait pas nécessairement pris en compte un certain nombre d'aspects. (...) La justification apportait des éléments d'amélioration du projet qui n'avaient pas été pris en compte et les IRP, parce qu'ils étaient sur le terrain et qu'ils faisaient le travail au quotidien, l'avaient finalement challengés* ». Un consensus s'est formé autour du nouveau projet, en s'affranchissant « *des discutailles habituelles pour chercher vraiment le meilleur et l'intérêt général* »

Cette combinaison de tactiques a été couronnée de succès et met en lumière la transformation de la stratégie ; la stratégie hostile lors de la présentation du projet s'est mue en une stratégie constructive.

4. Discussion

4.1. *Apports de la recherche*

Cet article poursuit un double objectif : valider et enrichir les derniers apports à la théorie des rôles relative à l'opposition. Si la littérature avait envisagé dès Schön (1963) l'existence de l'opposant, rares sont les études à avoir validé empiriquement son existence. L'opposant est entré dans le concert de la théorie des rôles (Markham, 2000, p. 432).

Cet acteur qui semble peu connu (Markham & Aiman-Smith, 2001, p. 47) voit sa compréhension enrichie par trois aspects relatif 1) au rôle d'opposant, 2) à ses compétences tactiques et 3) sur sa compétence à contextualiser son opposition en prenant en compte la direction vers laquelle il déploie ses tactiques.

A titre liminaire, deux éléments d'ordre généraux sont à mettre en exergue. D'une part, notre travail sur l'opposant s'inscrit dans la dynamique de la théorie des rôles notamment l'incarnation des acteurs qui évoluent en périphérie du champion et que Howells et Higgins (1990) nomment les nonchampions. D'autre part, si la question de l'impact du rôle d'opposant ne semblait pas tranchée (Markham, 2000 ; Markham et al., 1991), nos premiers résultats laissent penser que l'opposition -constructive- pouvait avoir un impact positif sur le projet enrichissant par là même l'analyse de Markham.

Si le premier apport de notre recherche confirme d'un point de vue empirique l'existence de l'opposition constructive proposée par Markham (2000 ; Markham et al., 1991), notre travail va au-delà et enrichit les études précédentes. L'opposition constructive a souvent été mise en exergue dans nos résultats. On note ainsi des opposants qui ne s'opposent pas à la finalité du projet qui, sans remettre en question le projet, évoque ses doutes quant aux modalités d'organisation confirmant l'argumentation de Markham et al. (1991, p. 235). De plus, comme en témoigne certains de nos résultats, l'opposant constructif s'apparente à un allié de la direction et lorsqu'il

s'oppose pour des raisons légitimes endosse le rôle de l'avocat du diable (Meyer, 2000). Notre contribution ne se limite pas à valider la réalité de l'opposition constructive. A cette dernière, nous proposons de prolonger notamment les travaux de Markham (1991 ; 2000 ; 2001) en l'enrichissant de deux modalités complémentaires : hostile et inertielle. Les opposants hostiles, avec un comportement visant à résister ou à faire obstacle au projet, de même que les opposants inertiels, déploient des manœuvres dilatoires, répondent tant à la définition de Brower et Abolafia (1995) qu'à celle de Ashforth et Mael (1998).

Le deuxième apport réside dans l'analyse des comportements d'opposition. L'opposant n'est pas qu'un simple contrepoint du champion (Markham, 2000), il dispose de compétences clés pour atteindre son objectif. Parmi elles : l'influence sociale. Si l'influence a fait l'objet de nombreuses publications dans le domaine du leadership appliquées au champion (Howell et al, 2004, 1990a, 1990b), rares sont celles relatives à l'opposant. Toutefois, il appert que l'opposant s'inscrit bien dans un processus d'influence intra-organisationnel au sens de Gattiker et Carter (2010).

Markham apportait un éclairage nouveau sur le champion à l'aune des six stratégies dont il fait usage dans son étude de 1998. On note que l'opposant déploie sept stratégies différentes ce qui réfute la position de Howell et Higgins (1990c) pour qui les champions développent plus de tactiques que les nonchampions. A l'instar du champion, l'opposant préfère l'usage de tactiques de coopération (persuasion rationnelle, échange, flatterie, coalition ou encore collaboration) plutôt que des tactiques de confrontation telle que la pression (Higgins, Judge, & Ferris, 2003; Markham, 1998). Force est de constater que cet acteur semble se définir en « *miroir du champion* » comme Markham (2000) en formulait l'hypothèse.

Enfin, après avoir déterminé l'usage de l'influence, notre dernier apport réside dans une proposition de compréhension plus fine de cette influence. D'une part s'agissant de la position organisationnelle de l'agent, nous constatons que l'opposant se situe à tous les niveaux de l'organisation rejoignant l'analyse de Markham (2000). D'autre part, en plus de sa position organisationnelle, l'opposant fait un usage différencié de tactiques d'influence selon la position de sa cible. Ainsi, un des premiers éléments que nous pouvons avancer est que si le champion dirige ses tactiques vers le top management (Dean, 1987; Grima & Trépo, 2003), l'opposant ne semble pas suivre ce schéma. En effet, parmi ses tactiques ascendantes, celles à destination du top management sont minoritaires. Si l'opposant tend à se définir en parallèle du champion, l'approche de ce nouvel acteur semble finalement plus complexe comme le suggère Markham et al. (1991, p. 235). Deuxième point, l'essentiel des tactiques d'influence organisées par l'opposant sont principalement des tactiques vers les pairs et subordonnées. On constate que l'opposant fait un usage raisonné du référentiel de tactiques selon sa cible ce qui est en cohérence avec le corpus littéraire des agents d'influence (Erez, Rim, & Keider, 1986; Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Yukl & Falbe, 1990).

4.2. *Implication et pistes de recherches*

Ce travail comporte plusieurs limites qui sont autant d'ouvertures pour les recherches futures. L'impact réel de l'opposant sur le projet reste en demi-teinte. Tout d'abord, la littérature est fortement orientée sur les projets R&D et ne s'attache que très peu aux projets organisationnels, sur la base de l'analogie que nous avons faite entre ces deux types de projets, il semble important de permettre aux projets organisationnels de s'autonomiser dans la littérature.

Ensuite, il conviendrait alors de s'attacher aux conséquences de cette posture d'opposition tant en termes d'impact sur le projet que personnel. Une telle posture ne semble pas neutre et une analyse de sa trajectoire de carrière pourrait s'avérer utile dans une compréhension plus globale de l'opposition.

Troisièmement, dans le cadre ces tactiques, les relations interpersonnelles que nouent l'opposant n'apparaissent pas de manière suffisamment précise. Il serait alors pertinent de pouvoir les analyser plus finement afin de s'assurer, toujours dans une construction en miroir du champion, si l'opposition apparaît comme un écosystème propre de rôles qui s'organise en réponse au champion. De même, est apparue la question du chevauchement des tactiques d'influence avec le pouvoir. Une analyse de l'influence combinant tactique, rôle et position organisationnels permettrait de distinguer ce qui de l'ordre d'un pouvoir personnel et d'un pouvoir issu de la position organisationnelle comme Yukl et Falbe (1991) l'ont analysé.

Enfin, un point qui serait à explorer au regard des résultats est celui de la posture d'assassin, si les projets sont parfois difficile à tuer (Royer, 2003) et il semblerait que certains acteurs soient en mission commandée ; de l'opposant à l'assassin, il n'y a peut-être qu'un pas.

Références

- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1998). Power and influence in organizations. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *The power of resistance: Sustaining valued identities* (pp. 89–120). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bah, T., Ndione, L. C., & Tiercelin, A. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion. Orientations épistémologiques et méthodologiques*. <https://doi.org/10.3917/ems.bahth.2015.01>
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59(4), 819–836. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Brimm, I. M. (1988). Risky business: Why sponsoring innovations may be hazardous to career health. *Organizational Dynamics*, 16(3), 28–41. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90034-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90034-4)
- Brower, R. S., & Abolafia, M. Y. (1995). The Structural Embeddedness of Resistance among Public Managers. *Group & Organization Management*, 20(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/1059601195202005>
- Chakrabarti, A. K. (1974). The Role of Champion in Product Innovation. *California Management Review*, 17(2), 58–62. <https://doi.org/10.2307/41164561>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Dean, J. W. (1987). “Building the future: the justification process for new technology”, in , Cambridge. In A. Buitendam (Ed.) (Ed.), *New technology as organizational innovation* (pp. 35–58).

- Dedehayir, O., Mäkinen, S. J., & Ortt, R. J. (2018). Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 136(6), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.028>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris.: Vuibert.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59(1), 25–39. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1986.tb00210.x>
- Essers, C., & Benschop, Y. (2007). Enterprising Identities: Female Entrepreneurs of Moroccan or Turkish Origin in the Netherlands. *Organization Studies*, 28(1), 49–69. <https://doi.org/10.1177/0170840606068256>
- Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010). Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, 28(1), 72–85. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.09.001>
- Gemünden, H. G., & Rohrbeck, R. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>
- Goduscheit, R. C. (2014). Innovation promoters - A multiple case study. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 525–534. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.020>
- Goodley, D. (2004). *Researching life stories: Method, theory and analyses in a biographical age*. Presbyterian Publishing Corp.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>
- Grima, F., & Trépo, G. (2003). Initier Une Innovation Organisationnelle : Tactiques D ' Influence Et Processus de Persuasion Mis en Oeuvre par les Champions. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 23.
- Haas, A. (2015). Crowding at the frontier: boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1029–1047. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0036>
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89–106. <https://doi.org/10.1002/job.181>
- Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *Leadership Quarterly*, 15(1), 123–143. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.008>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990a). Champions of Change: Identifying, Understanding and Supporting Champions of Technological Innovations. *Organizational Dynamics*, 19(1), 40–55.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990b). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317. <https://doi.org/10.2307/2393393>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990c). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *The Leadership*

- Quarterly*, 1(4), 249–264. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90004-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90004-2)
- Howell, J. M., & Shea, C. M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: Key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 15–27. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00067-9)
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528. <https://doi.org/10.2307/2392642>
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>
- Kipnis, D., Schmidt, S., Price, K., & Stitt, C. (1981). Why do I like thee: Is it your performance or my orders? *Journal of Applied Psychology*, 66(3), 324–328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.3.324>
- Maia, C., & Claro, J. (2013). The role of a Proof of Concept Center in a university ecosystem: an exploratory study. *The Journal of Technology Transfer*, 38(5), 641–650. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9246-y>
- Mansfeld, M. N., Hölzle, K., & Gemünden, H. G. (2010). Personal Characteristics of Innovators — an Empirical Study of Roles in Innovation Management. *International Journal of Innovation Management*, 14(06), 1129–1147. <https://doi.org/10.1142/S1363919610003033>
- Markham, S. K. (1998). A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. *The Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 490–504. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1560490>
- Markham, S. K. (2000). Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective. *Organization Science*, 11(4), 429–447. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.429.14599>
- Markham, S. K., & Aiman-Smith, L. (2001). Product Champions: Truths, Myths and Management. *Research-Technology Management*, 44(3), 44–50. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671429>
- Markham, S. K., Green, S. G., & Basu, R. (1991). Champions and antagonists: Relationships with r&d project characteristics and management. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(3–4), 217–242. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(91\)90012-G](https://doi.org/10.1016/0923-4748(91)90012-G)
- Markham, S. K., & Griffin, A. (1998). The Breakfast of Champions: Associations Between Champions and Product Development Environments, Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 436–454. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1550436>
- Meyer, M. (2000). Innovation Roles: From Souls of Fire to Devil's Advocates. *Journal of Business Communication*, 37(4), 328–347. <https://doi.org/10.1177/002194360003700401>
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337–349. <https://doi.org/10.1037/a0021100>

- Piderit SK. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Renken, J., & Heeks, R. (2014). Champions Of Information System Innovations: Thematic Analysis And Future Research Agenda. *UK Academy for Information Systems Conference*.
- Roure, L. (2001). Product Champion Characteristics in France and Germany. *Human Relations*, 54(5), 663–682. <https://doi.org/10.1177/0018726701545005>
- Royer, I. (2003). Why Bad Projects Are So Hard to Kill. *Harvard Business Review*, 2.
- Schmidt, S. M., & Kipnis, D. (1984). Managers' Pursuit of Individual and Organizational Goals. *Human Relations*, 37(10), 781–794. <https://doi.org/10.1177/001872678403701001>
- Schön, D. A. (1963). Champions for radical new innovations. *Harvard Business Review*, 41(2), 77–86.
- Suominen, A., Seppänen, M., & Dedehayir, O. (2019). A bibliometric review on innovation systems and ecosystems: a research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 335–360. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0188>
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587. <https://doi.org/10.2307/2392402>
- Witte, E. (1977). Power and innovation: A two-center theory. *International Studies of Management & Organization*, 7(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/00208825.1977.11656219>
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132–140. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>