

Évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés

Carolyne Rousseau, Céline Bareil

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2013/2 (N° 3), PAGES 81 À 100
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030
DOI 10.3917/qdm.132.0081

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-81.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés

*Evolution of ownership and preoccupations from middle managers in the
context of simultaneous changes*

Carolyne ROUSSEAU & Céline BAREIL

■ Résumé ■

La résistance au changement est un construit qui a été abondamment discuté et observé surtout chez les employés, lors d'un seul changement organisationnel, et étudié selon une méthodologie souvent transversale. Cependant, très peu de chercheurs se sont attardés à mesurer de façon empirique, l'évolution des réactions des cadres intermédiaires et encore moins, en contexte de plusieurs changements simultanés, selon une méthodologie diachronique. Selon une étude de Prosci (2012), la résistance des cadres intermédiaires serait le quatrième plus important obstacle d'une transformation et plus de la moitié de cette résistance pourrait être évitée si elle était gérée pro-activement. Décoder les préoccupations inhérentes aux changements concomitants qui sont à la source de la résistance (selon le modèle des phases de préoccupations de Bareil, 2004) et prendre en considération les niveaux d'appropriation envers chaque changement pourraient contribuer à faciliter le soutien et l'accompagnement des cadres intermédiaires afin qu'ils deviennent des agents efficaces de transformation. Des focus groupes ont été utilisés à trois reprises et des questionnaires à deux reprises, auprès d'environ 90 cadres intermédiaires travaillant dans des établissements de santé, durant la mise en œuvre de trois changements majeurs, sur une période de 27 mois. Les résultats de cette recherche démontrent que non seulement l'appropriation des changements par les managers est demeurée modérée et stable dans le temps mais qu'elle a même régressé dans le cas d'une fusion de trois établissements, en dépit des conditions favorables mises en place. Également, les cadres ont vécu de nombreuses préoccupations, intenses,

■ Summary

Resistance to change is a construct that has been extensively discussed and observed specially among employees during one organizational change, and often studied with a cross-sectional design. However, very few researchers have focused to empirically measure the evolution of the reactions of middle managers and even less in the context of multiple simultaneous changes, with a longitudinal methodology. According to Prosci (2012), the resistance of middle management would be the fourth largest obstacle to transformation and more than half of this resistance could be avoided if managed proactively. Decoding the preoccupations inherent to concurrent changes that are the sources of resistance (according to the model of the phases of preoccupations, Bareil, 2004) and taking into account the levels of ownership for every change could contribute to facilitate the support and guidance of middle managers so that they become effective change agents. Focus groups were used three times and questionnaires, twice, with about 90 middle-level managers working in a healthcare organization during the implementation of three major changes over a period of 27 months. The results of this research demonstrate that not only the ownership remained quite low and stable over time, but it actually declined in the case of a merger between three institutions, despite favorable conditions. Also, managers have experienced many concerns, intense, constant and specific to the difficulty of conducting several radical changes during the same period, without the interphase movement occurring. In fact, the evolution of their preoccupations lied more as an intra-phase movement. Finally, it seems that middle managers have deep reactions to simultaneous

constantes et spécifiques à la difficulté de conduire plusieurs changements radicaux durant une même période, sans pour autant que le mouvement interphase ne se produise. En fait, l'évolution des préoccupations s'est située davantage dans un mouvement intra-phase. Finalement, il semble que les cadres intermédiaires aient tendance à avoir de vives réactions qui évoluent lentement au cours des deux premières années d'une transformation.

■ **Mots-clefs** : *cadres intermédiaires, préoccupations, appropriation, résistance au changement, changements simultanés.*

changes which evolve slowly during the two first years of a transformation.

■ **Keywords** : *middle managers, preoccupations, ownership, resistance to change, simultaneous changes.*

INTRODUCTION

Le courant du changement participatif évoqué par les défenseurs de l'apprentissage organisationnel est très présent autant chez les praticiens que les chercheurs. Différents travaux de recherche de ce courant portent notamment sur les acteurs du changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2005). Selon Savoie et al. (2004, p.549), « de plus en plus d'auteurs considèrent les réactions des individus comme une manifestation intrinsèquement liée au changement, comme une réponse rationnelle du point de vue des acteurs dans un contexte donné et comme une étape essentielle du processus d'appropriation du changement ». Oreg, Vakola et Armenakis (2011) ont classifié, dans leur revue de 79 articles à méthodologie quantitative, les réactions des destinataires au changement organisationnel, en termes de causes (antécédents), de réactions explicites et de conséquences. Parmi les réactions explicites, qu'elles soient affectives, cognitives ou comportementales, plusieurs variables ont été décelées dont celles relatives au comportement de résistance au changement. Selon l'étude d'étalonnage de Prosci (2012), la résistance au changement des employés serait le troisième plus important obstacle au succès d'un changement alors que la résistance au changement chez les cadres intermédiaires arriverait au quatrième rang.

Au plan des recherches empiriques sur les acteurs, les études portent habituellement sur les réactions et la résistance au changement des employés, en rapport à un seul changement, et selon une méthodologie transversale. Parce que nous croyons, tout comme Autissier et Vandangeon-Derumez (2005, p. 158) « que les com-

portements des managers sont déterminants dans la bonne conduite d'un projet de changement » et que pour mieux comprendre leur réalité, il faille étudier leurs réactions en contexte de changements simultanés, nous avons décidé d'entreprendre une étude pour mesurer de façon empirique, l'évolution de leurs réactions, au début de la mise en œuvre de multiples changements concomitants, selon une méthodologie diachronique afin d'en saisir l'évolution. Plus précisément, nous nous sommes attardées, selon la typologie d'Oreg, Vakola et Armenakis (2011), à décoder les préoccupations en tant que réponses affectives d'inconfort et de stress, qui sont à la source des comportements de résistance ou de soutien (Bareil, 2008) et à prendre en considération leurs niveaux d'appropriation pour chaque changement en tant que réaction comportementale et discursive.

Cette étude répond au souhait de plusieurs auteurs qui ont déploré la rareté des recherches empiriques sur les réactions des cadres intermédiaires à l'égard d'un changement et plus encore, à l'égard de plusieurs changements qui s'implantent au même moment (Dopson et Neumann, 1998; Giangreco and Peccei, 2005; Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008).

Au point de vue de la pratique, cette étude sur les réactions pourrait contribuer à orienter et à faciliter le soutien et l'accompagnement pour les cadres intermédiaires, afin qu'ils deviennent des agents efficaces de la transformation.

Trois questions de recherche ont été formulées pour faire avancer les connaissances sur les réactions affectives et comportementales des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples et simultanés : 1. Est-ce que le degré d'appropriation aux changements

des cadres intermédiaires augmente au fil du temps ? 2. Quelles sont leurs préoccupations et comment évoluent-elles ? et 3. Y a-t-il un lien entre l'évolution de leur degré d'appropriation et leurs préoccupations ?

1. Revue de littérature

Trois sections seront discutées dans cette revue. Nous traiterons d'abord du rôle des managers intermédiaires en contexte de changements multiples puis nous définirons les concepts de l'appropriation et présenterons par la suite, le modèle des phases de préoccupations.

1.1. Les cadres intermédiaires et les multiples changements organisationnels simultanés

Le rôle des cadres intermédiaires a évolué au cours des dernières décennies et s'est beaucoup précisé. Selon Collerette, Lauzier et Schneider (2013) ainsi que Huy (2001), les cadres intermédiaires sont appelés à ajouter la gestion du changement à leurs activités courantes pour répondre aux objectifs organisationnels. Ils apportent une contribution significative à l'organisation en jouant des rôles d'entrepreneur, de communicateur, de coordination et de stabilisateur en contexte de changements. D'autres y voient également un rôle plus stratégique où ils facilitent l'intégration de multiples changements tout en générant des idées novatrices et des opportunités d'affaires auprès des dirigeants (Floyd et Wooldridge, 1994). En fait, les managers ont été particulièrement éprouvés par les réorganisations des dernières années où leur nombre a été réduit de façon considérable (Balogun, 2003). Deux paradigmes se confrontent au sujet de la pertinence de leur rôle: d'abord, certains auteurs décrivent les cadres intermédiaires comme étant des acteurs résistants au changement qui représentent un coût important pour l'organisation (Dopson et Neumann, 1998; Giangreco et Peccei, 2005) alors que d'autres auteurs les considèrent au contraire, comme une ressource stratégique dans l'implantation des changements, qu'il faudrait valoriser davantage (Balogun, 2003; Floyd et Wooldridge, 1994; Pappas, Flaherty et Wooldridge, 2003; Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008). Les récents travaux reconnaissent « le rôle nettement plus proactif de l'encadrement intermédiaire, à la fois dans la définition des nouvelles orientations stratégiques

et dans la conduite du changement » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2005, p. 158).

Placés sur la « ligne de feu » et constamment appelés à prendre le relai entre la direction et les employés, les cadres intermédiaires sont touchés de façon particulière par les transformations (Rouleau, 1999) et « sont débordés de toutes parts » lorsqu'ils sont appelés à gérer des changements simultanés, manquant souvent de repères et d'outils face à toute cette turbulence, comme le mentionnent Collerette, Lauzier et Schneider (2013, p. 211).

Dans une étude récente réalisée auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux québécois, Desjardins (2007) rapporte ce malaise en le décrivant par des symptômes d'essoufflement, de fatigue, d'irritation et d'impuissance. Son étude révèle également que la charge de travail est notamment au cœur des préoccupations des gestionnaires, lesquels se sentent débordés par les demandes et les exigences du milieu. Ils seraient également très préoccupés par l'incertitude découlant des nouvelles structures de gestion. Ces résultats permettent de mieux saisir jusqu'à quel point il peut être difficile pour ces cadres intermédiaires de réagir positivement face aux changements multiples.

1.2. L'appropriation des changements

L'appropriation consiste en un processus intérieur qui amène l'individu à faire sienne la transformation et à adopter les nouvelles façons de travailler conformes à l'orientation de cette dernière (Bareil, 2004). Selon Bourque (2007, p. xi) qui a étudié les changements simultanés chez les cadres, l'appropriation consiste en « la capacité à développer une compréhension des changements simultanés, à interpréter le contexte de leur mise en œuvre, à évaluer ses propres capacités et caractéristiques personnelles (composante cognitive) tout en étant conscient de ses émotions (composante émotionnelle), en adoptant des comportements diversifiés et en aidant son équipe à s'approprier les changements (composante comportementale) ».

Selon Balogun (2003), les cadres intermédiaires sont des créateurs de sens qui facilitent l'appropriation des changements auprès de leur équipe, tout en vivant eux-mêmes les changements en tant que destinataires. Pour cette auteure, la façon dont le cadre intermédiaire interprète les changements vers la quête d'un sens contri-

buerait à orienter ses attitudes et ses comportements dans la gestion des changements. Elle souligne également la lenteur de ce processus d'appropriation, lequel nécessite des interactions fréquentes entre collègues gestionnaires, mais également le soutien et des contacts constructifs avec les cadres supérieurs. Ce processus d'interprétation et de représentation des changements constitue également la clé de leur implication dans la mise en œuvre des changements (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007).

Collerette et Schneider (1997) ont opérationnalisé la mesure des réactions observables d'appropriation des destinataires par différentes variables discursives dont l'utilisation d'un langage conforme à la transformation, les caractéristiques de ce langage (positif ou négatif), les allusions faites à la transformation dans les échanges et finalement, la perception d'avoir de l'influence dans la mise en œuvre de la transformation. Ces manifestations comportementales d'appropriation deviennent révélatrices du degré d'appropriation dans la mesure où les destinataires adoptent des comportements conformes à l'orientation du changement.

1.3 Le modèle des phases de préoccupations

Dans le secteur de l'éducation, Hall et Hord (1987) ont découvert que les enseignants rapportaient des interrogations communes, ordonnées de façon non aléatoire lorsqu'ils étaient confrontés à un changement. Ces inquiétudes ont été recensées sous le modèle des *Stages of Concern*. Phénoménologiquement, une préoccupation est un état inassouvi de l'esprit qui est absorbé, orienté vers un objet. Une préoccupation consiste principalement en une inquiétude ou un questionnement qu'un destinataire se pose à l'égard d'un objet et qui regroupe à la fois une composante affective et une composante cognitive. La composante affective réfère au sentiment d'inquiétude (dont le niveau d'intensité peut varier), alors que la composante cognitive réfère à son contenu, c'est-à-dire à l'objet de préoccupation. Ford et Ford (2009) rapportent que les préoccupations sont des forces motrices ou des réactions utiles qui peuvent être captées et interprétées. Selon Bareil (2004), la préoccupation est antérieure au comportement, ce qui suppose que l'on peut agir auprès d'elle afin de prévenir les comportements négatifs qui pourraient en découler, comme par exemple, les comportements de résistance au changement.

Ces préoccupations des destinataires d'un changement suivraient un modèle dynamique en sept phases, semblable à celui développé par Hall et Hord. Ce modèle a été validé puis adapté au monde des affaires par Bareil (1998). Le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004) regroupe les sept phases suivantes : 1. Aucune préoccupation par rapport au changement (toute autre préoccupation que le changement, ex. envers les opérations courantes, etc.); 2. Préoccupations centrées sur le destinataire (poste, lieu de travail, rôle, charge de travail, etc.); 3. Préoccupations centrées sur l'organisation (engagement de la direction, capacité de l'organisation à réussir, impacts organisationnels, etc.); 4. Préoccupations centrées sur le changement (nature du changement, mise en œuvre du changement, rythme, etc.); 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation (soutien, ressources, formation, etc.); 6. Préoccupations centrées sur la collaboration (partage des pratiques, transfert, etc.) ; 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement (innovation, etc.). Pour expliquer la dynamique des phases de préoccupations, Bareil (2004) stipule que, durant le déploiement d'un changement planifié, imposé et en voie de réussite, l'intensité des premières phases (phases 1 à 4) aurait tendance à diminuer alors que l'intensité des phases ultérieures augmenterait (phases 5 à 7). Ce phénomène est appelé le mouvement interphase. Ainsi, selon ce modèle, les phases se succèderaient à travers le temps et varieraient d'intensité jusqu'à ce que le destinataire ne connaisse plus de préoccupation à l'égard du changement. Il est à noter que les phases 6 et 7 ne s'appliquent pas à tous les destinataires. En complémentarité à cette dynamique interphase, s'ajoute une dynamique intra-phase qui indique une évolution dans les objets de préoccupations à l'intérieur d'une même phase, notamment au sein de chacune des phases 2 à 5. Elles sont apparues à la suite d'études qualitatives, constatées par Bareil (2004; 2008) et Rioux (2004). De plus, les résultats d'études longitudinales et diachroniques mentionnées dans Bareil (2004) ont confirmé l'existence des sept phases de préoccupations, le lien avec les degrés d'adoption d'une innovation et partiellement confirmé statistiquement l'évolution des phases de préoccupations dans le temps. Enfin, une étude de Meunier (2010) a permis de lier les phases 1 à 4 à des comportements de résistance, et les phases 5 à 7, à des comportements de soutien des changements.

Concernant les préoccupations en situation de changements multiples, Bareil (2008) rapporte avoir pu identifier quelques préoccupations spécifiquement liées au contexte de plusieurs changements simultanés. Celles-ci seront davantage exploitées puis testées dans cette étude. En rapport aux cadres intermédiaires, l'on sait que leurs préoccupations sont souvent intenses et plus spécifiquement celles associées à la phase 3 du modèle (préoccupations centrées sur l'organisation). De plus, les cadres vivent une dualité de préoccupations (Bareil, 2010), ayant des « préoccupations de gestion » ainsi que des préoccupations en tant que destinataire (selon le modèle des sept phases).

2. Méthodologie

La figure 1 illustre le cadre conceptuel de cette recherche diachronique dans lequel cinq hypothèses seront vérifiées. Sur une période de 27 mois, des mesures d'appropriation et de préoccupations ont été collectées à trois reprises. Alors que le degré d'appropriation a été mesuré à deux reprises par questionnaires (T_2 et T_3), les préoccupations des cadres ont été mesurées par des groupes de discussion aux trois temps de mesure et par questionnaires aux T_2 et T_3 .

2.1 Hypothèses de recherche

Cinq hypothèses de recherche seront vérifiées. La première hypothèse traite de l'évolution de l'appropriation des changements simultanés chez les cadres intermédiaires.

Hypothèse 1 : Entre deux temps de mesure (T_2 et T_3), le degré d'appropriation global et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des

changements organisationnels augmenteront. Cette hypothèse repose sur le fait que les interprétations des changements vers la quête d'un sens contribuent à orienter les comportements des cadres à l'égard des changements (Balogun, 2003). Au fur et à mesure du déploiement, on s'attend à ce que les cadres s'approprient davantage les changements et adoptent un comportement proactif vis-à-vis du changement pour en favoriser l'appropriation par les autres acteurs (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2005). L'appropriation sera mesurée par questionnaire à l'aide de données quantitatives.

Les hypothèses 2 à 4 visent à vérifier l'évolution des préoccupations des cadres intermédiaires.

Hypothèse 2 : Entre les temps T_2 et T_3 , l'intensité de la majorité des 16 objets de préoccupations (8/16 objets) aura diminué.

Selon le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004, p. 109), la dynamique du mouvement interphase prédit une évolution dans l'intensité des préoccupations. L'évolution des objets de préoccupations sera mesurée par questionnaire à l'aide de données quantitatives.

Hypothèse 3 : Entre les temps T_2 et T_3 , l'intensité des phases de préoccupations 2, 3 et 4 aura tendance à diminuer, alors que celle de la phase 5 augmentera.

Cette hypothèse découle des études de Bareil (2004, p. 110) quant à l'observation d'un mouvement interphase. En ce sens, l'intensité des premières phases aurait tendance à diminuer alors que l'intensité des phases ultérieures augmenterait. L'évolution interphase sera mesurée par questionnaire à l'aide de données quantitatives.

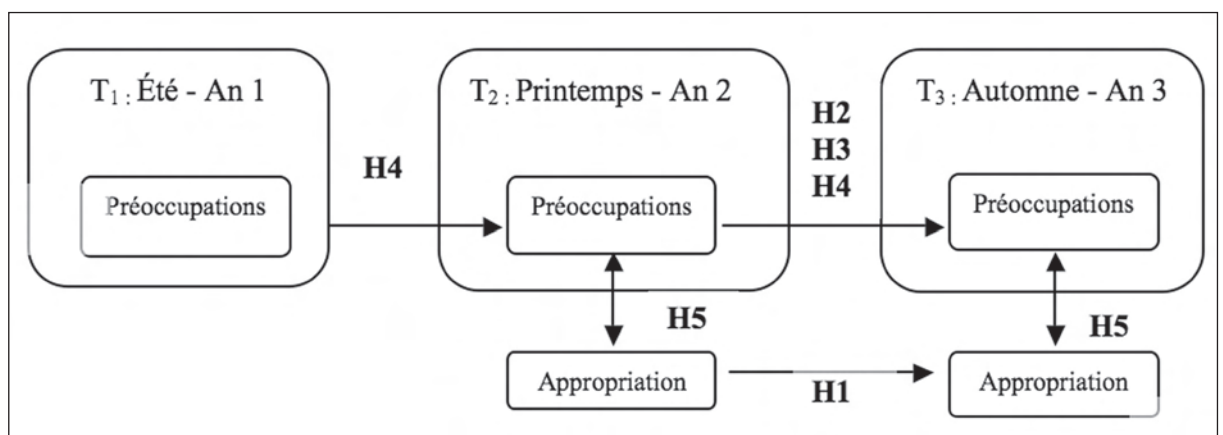


Figure 1. Cadre conceptuel sur l'évolution du degré d'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés

Hypothèse 4 : À l'intérieur des phases de préoccupations 2 à 5, les objets de préoccupations auront tendance à évoluer et ce, aux trois temps de mesure.

L'évolution des objets de préoccupations fait appel à la dynamique évolutive à l'intérieur d'une même phase, aussi appelé la dynamique du mouvement intra-phase (Bareil, 2004, p. 113-115). Cette évolution sera mesurée par des groupes de discussion à l'aide de données qualitatives, aux trois temps de mesure.

Hypothèse 5 : Il existe une relation significative et négative entre l'appropriation et les phases de préoccupations 2 à 5.

En fait, plus les cadres s'approprient le changement, moins leurs préoccupations seront intenses. L'appropriation et les préoccupations seront mesurées par questionnaire, aux T_2 et T_3 .

2.2. Le contexte de l'étude

La présente recherche s'est déroulée dans un Centre de santé et de services sociaux (CSSS), situé au Québec (Canada), dix-huit mois après la création provinciale de ces structures régionales. Le projet de transformation incluait trois changements stratégiques et simultanés : une fusion administrative qui regroupait trois établissements, un plan d'organisation par programme-clientèles et l'élaboration d'un projet clinique ciblé sur l'approche populationnelle (voir Définitions de chacun des changements à l'Annexe 1; section B). Conscient de la difficulté et de la complexité de la transformation, le directeur général a mandaté une recherche-action dans laquelle la direction des ressources humaines devait accompagner les gestionnaires à l'aide de données probantes. Une structure de projet a été mise en place de même que des comités de travail auxquels les cadres ont été appelés à participer. Le climat général était de type confiant et la haute direction, visible et fortement engagée. De plus, plusieurs activités étaient organisées pour aider les cadres intermédiaires à mieux vivre les changements. Ces conditions favorables laissaient présager une évolution dans l'appropriation des changements et une diminution des préoccupations des cadres, telles que stipulées dans nos hypothèses de recherche.

2.3. Population étudiée

La population étudiée se compose de tous les managers intermédiaires d'un CSSS, dont le nombre et les individus occupant cette fonction

ont varié à travers le temps: T_1 (N=84), T_2 (N=87) et T_3 (N=91). Des mouvements de personnel (départs, remplacements, etc.) importants eurent lieu pendant ces 27 mois, en particulier dans l'équipe de gestion. Par conséquent, les échantillons furent considérés comme étant non équivalents à travers les trois temps de mesure.

2.4. La collecte des données quantitatives : conceptualisation des mesures par questionnaire

Pour vérifier les hypothèses 1, 2, 3 et 5, une collecte de données quantitatives a été réalisée par questionnaire, aux temps de mesure T_2 et T_3 . Le questionnaire de recherche, composé des mesures de l'appropriation et des préoccupations fut acheminé par courrier interne à tous les cadres intermédiaires du CSSS avec une enveloppe de retour à sceller. Au T_2 , des 87 gestionnaires visés par l'étude, 54 ont complété le questionnaire pour un taux de réponse de 62%. Au T_3 , le taux de réponse a augmenté à 76%, où 69 gestionnaires des 91 visés ont complété le questionnaire.

Pour évaluer les hypothèses 1 et 5, une section du questionnaire mesurant le degré d'appropriation a été développée à partir de dix énoncés, inspirés de Colletette et Schneider (1997, p.154-156) puis opérationnalisés et adaptés par les chercheuses (voir Annexe 1). Quatre énoncés traitent des trois changements simultanés, alors considérés comme étant une seule « transformation » et représentent le critère d'appropriation global alors que six autres énoncés abordent deux éléments pour chacun des trois changements particuliers et traitent du critère d'appropriation spécifique. Cette façon d'opérationnaliser le phénomène d'appropriation, à la fois de manière globale pour tous les changements (transformation) et spécifique à chaque changement, constitue une innovation au sens où aucune étude antérieure n'avait testé ces échelles ni vérifié les différences entre un critère global et un critère spécifique de l'appropriation. Une échelle en 5 points (rang 1 = faible appropriation; rang 5 = forte appropriation), de type Thurstone où des définitions étaient précisées pour chaque dimension, a été utilisée pour l'ensemble des 10 énoncés. La consigne était la suivante : « Pour chacune des questions suivantes, identifiez l'énoncé qui décrit le mieux vos observations générales des cadres intermédiaires que vous côtoyez ».

Pour la conception des énoncés au questionnaire portant sur les préoccupations, les objets de préoccupations les plus susceptibles d'être vécus par les cadres intermédiaires ont été établis par un comité d'experts. Ce dernier s'est inspiré des préoccupations recueillies dans le cadre d'une activité d'échanges tenue au T₁ auprès de tous les cadres intermédiaires. Seules les préoccupations des phases 2 à 5 ont été mesurées en termes d'intensité par mesure de parcimonie. La phase 1 a été exclue puisqu'elle mesure l'absence de préoccupations, ce qui semblait peu plausible, de même que les phases 6 et 7 puisqu'elles ne sont pas universellement vécues par tous les destinataires, selon le modèle de Bareil. Au total, 16 énoncés ont permis de mesurer les préoccupations des cadres face aux trois changements simultanés (donc, à la transformation), en raison de quatre énoncés par phase (présentés au Tableau 2 à la section *Résultats et discussion*). Nous avons opté pour une mesure globale des préoccupations envers les changements simultanés, ce qui s'avère également une innovation par rapport aux recherches menées antérieurement. Pour chacun des énoncés, une échelle de mesure à quatre ancrs de type Likert (« pas du tout », « peu », « assez », « beaucoup ») a permis de capter l'intensité des préoccupations (degré d'inconfort). La consigne s'énonçait comme suit : « Pour chacun des énoncés suivants, identifiez dans quelle mesure vous êtes actuellement préoccupé actuellement par cet objet ».

2.5. La collecte de données qualitatives par groupes de discussion

Afin de vérifier l'hypothèse 4 concernant l'évolution intra-phase des objets de préoccupations, une collecte de données qualitatives s'est déroulée sur les trois temps de mesure, où des entretiens de groupe ont été réalisés. À l'été de la première année de la recherche (T₁), une activité formelle d'échanges a été organisée avec les 84 cadres intermédiaires du CSSS où ils devaient identifier, en sous-groupes, leurs préoccupations par rapport aux changements qu'ils vivaient. Au printemps de l'année suivante (T₂) et à l'automne de la troisième année (T₃), un échantillon aléatoire de 60 cadres intermédiaires a été sélectionné par tirage au sort et invité, sur une base volontaire, à participer à des entretiens par petits groupes. Au T₂, 28 cadres (répartis en six groupes) ont répondu à l'appel, pour un taux

de réponse de 47% alors qu'au T₃, 25 des 60 cadres invités (répartis en cinq groupes) ont participé aux entretiens de groupe, pour un taux de réponse de 42%. Afin de recueillir leurs préoccupations, la question « gagnante » suggérée par Bareil (2004, p.127) leur était posée : « Quelles sont vos préoccupations actuelles par rapport aux changements »? Ces entretiens de groupe visaient à préciser, expliquer et apporter un éclairage plus large aux résultats quantitatifs obtenus dans les questionnaires. Une analyse thématique a été réalisée (Paillé et Mucchielli, 2008). La démarche de thématisation continue, centrée sur les préoccupations à l'égard des changements comme unité de signification, a permis d'identifier des thèmes, lesquels ont par la suite été hiérarchisés, puis regroupés en regard des phases du modèle des préoccupations de Bareil (2004). La saturation des données à travers les entretiens de groupes, de même qu'une validation lors d'un retour d'information réalisé auprès du groupe de référence des cadres, ont permis d'assurer la représentativité du vécu des cadres intermédiaires.

3. Résultats et discussion

Cette section présente les résultats obtenus aux cinq hypothèses dont la première avait pour but de vérifier l'évolution de l'appropriation, les trois suivantes traitaient de l'évolution des préoccupations des cadres intermédiaires alors que la dernière visait à vérifier le lien entre l'appropriation et les phases de préoccupations.

3.1. L'évolution du degré d'appropriation des cadres intermédiaires

La première hypothèse visait à évaluer l'évolution de l'appropriation (de T₂ à T₃) des managers intermédiaires en contexte de changements simultanés, en postulant une augmentation dans le degré d'appropriation des changements à travers le temps. L'analyse de la consistance interne des 10 énoncés a révélé un coefficient Alpha de Cronbach satisfaisant de ,86 pour la mesure du T₂ et de ,82 pour la mesure du T₃. La fidélité de la mesure de l'appropriation globale de la transformation (ou des changements simultanés : 4 énoncés) semble toutefois un peu plus faible (alphas = ,61 et ,59). Les corrélations entre les deux énoncés sur l'appropriation spécifique à chacun des trois changements sont significatives à ,05. Le tableau 1 présente la comparaison des moyennes et écart-types des

degrés d'appropriation selon les types de changements. Les moyennes varient entre 3,11 et 3,26 au T₂ et entre 2,83 et 3,54 au T₃ et réfèrent, sur une échelle en 5 ancrés, à une appropriation plutôt mitigée où les cadres estiment qu'il y a autant de cadres qui s'impliquent, qui ont de l'influence et qui s'efforcent d'utiliser le langage approprié que des cadres qui semblent faire le contraire (selon les énoncés décrits à l'Annexe 1). En fait, ils estiment que le langage utilisé par les cadres intermédiaires qu'ils côtoient contient autant d'énoncés positifs que négatifs au sujet de chaque changement et qu'il y a 50% d'entre eux qui soulèvent plutôt les difficultés et l'autre moitié qui relèvent les gains/avantages possibles de chaque changement.

À la lumière de ces résultats, nous constatons que les tests de différences de moyennes (tests t) n'ont pas permis de faire ressortir des différences significatives sur une période de 18 mois entre l'appropriation du T₂ et du T₃, qui est demeurée modeste sauf pour l'appropriation envers la fusion qui accuse plutôt un recul significatif ($t = ,078^*$) passant d'une moyenne de 3,12 à une moyenne de 2,83. Ces résultats nous amènent à infirmer notre hypothèse H1 à l'effet qu'entre les mesures T₂ et T₃, le degré d'appropriation des changements augmente chez les cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés. Il est intéressant de reconnaître que la conceptualisation différenciée entre le critère global et le critère spécifique de chacun des trois types de changement apporte un éclairage particulier. En fait, elle souligne

l'importance de considérer l'appropriation selon un type de changement ciblé et spécifique car la mesure globale sur la « transformation » inclut à la fois une baisse significative d'appropriation pour un changement et un certain mouvement d'augmentation de l'appropriation pour les deux autres changements. Selon nous, la baisse du degré d'appropriation quant à la fusion pourrait être notamment expliquée par la difficulté des cadres à retrouver de nouveaux points de repères et par la période de transition où certaines valeurs de gestion ont été ébranlées.

3.2. L'évolution des préoccupations

L'hypothèse 2 visait à vérifier l'évolution de l'intensité de la majorité des objets de préoccupations. L'analyse de la fidélité interne des 16 énoncés de préoccupations a révélé un coefficient Alpha de Cronbach global très satisfaisant de ,92 aux deux temps de mesures. Le tableau 2 présente les moyennes et écart-types pour chacun des 16 objets de préoccupations, aux temps 2 et 3, répartis sur chacune des phases. Puis des tests de différences de moyennes (tests t) ont été effectués (sur échantillons indépendants) pour chacun des 16 objets de préoccupations. Ces résultats tendent à démontrer que les cadres intermédiaires sont assez préoccupés sur beaucoup d'objets de préoccupations en contexte de changements simultanés. Les moyennes varient entre 2,37 et 3,37 au T₂ et entre 2,45 et 3,29 au T₃, ce qui semble indiquer que les managers sont en général, assez

Types de changements	\bar{X} T ₂	σ	α ou r	\bar{X} T ₃	σ	α ou r	t
Transformation ou changements simultanés (fusion, plan d'organisation et projet clinique) (4 énoncés)	3,11	,647	$\alpha = .61$	3,21	,585	$\alpha = .59$,469
Changement relatif à la fusion (2 énoncés)	3,12	,784	$r = .63^{**}$	2,83	,820	$r = .66^{**}$,078*
Changement relatif au plan d'organisation (2 énoncés)	3,13	,916	$r = .84^{**}$	3,38	,746	$r = .67^{**}$,162
Changement relatif au projet clinique (2 énoncés)	3,26	1,01	$r = .90^{**}$	3,54	,808	$r = .73^{**}$,162

Test t de différence de moyennes : seuil de signification : $p \leq ,10^*$

Test de corrélation simple : seuil de signification : $p \leq ,05^{**}$

Tableau 1 : Comparaison des moyennes du degré d'appropriation selon le type de changements aux T₂ (n=54) et T₃ (n=69)

et parfois même, *très inquiets*, par une grande majorité d'objets de préoccupations (11/16 au T₂ et 14/16 au T₃). Parmi les préoccupations les plus intenses, se retrouvent la charge de travail (énoncé 11 associé à la phase 2), les impacts et les conséquences des changements sur la qualité des soins et services (énoncé 8 de phase 3), ainsi que l'harmonisation des liens et des

responsabilités entre les services (énoncé 2 de phase 4).

Ces objets appartiennent à trois phases distinctes, soit les phases 2, 3 et 4. Seules trois différences de moyennes parmi les 16 objets de préoccupations sont significatives et elles vont toutes dans la même direction, marquant un accroissement de l'intensité d'un temps de

Phase	Objets de préoccupation (# énoncés par phase) « Je suis préoccupé par ... »	\bar{X} T ₂	σ	\bar{X} T ₃	σ	t
2	9. Les conséquences des changements sur mon poste, la nature de mon rôle, mes responsabilités et mes mandats.	2,56	,945	2,48	1,041	,701
2	10. La perte de mes points de repère (collègues, patron, personnes-ressources).	2,37	1,015	2,45	1,026	,375
2	11. Ma charge de travail, la gestion des priorités et les ressources dont je dispose pour réaliser les changements.	3,37	,734	3,21	,795	,478
2	12. Mon influence dans l'organisation et la reconnaissance de mon expertise et de mes compétences.	2,53	0,73	2,68	0,897	,322
3	5. La légitimité des changements (ses raisons, sa pertinence, ses objectifs et ses impacts estimés).	2,39	,998	2,71	1,019	,104*
3	6. La capacité de notre CSSS à réaliser les changements simultanément.	2,61	,979	3,11	,825	,003***
3	7. La capacité de notre CSSS à s'approprier et à réussir les changements.	2,48	,818	2,85	,881	,021**
3	8. Les impacts et les conséquences des changements sur la qualité des soins et des services, sur l'efficacité et sur le climat de travail.	3,28	,811	3,17	,815	,472
4	1. La mise en œuvre des changements (comment se dérouleront les étapes, la mise en œuvre et les échéanciers).	2,52	,795	2,76	,878	,147
4	2. L'harmonisation des liens et des responsabilités entre les services (comment cela s'articulera au quotidien?).	3,22	,744	3,29	,760	,489
4	3. La façon dont je serai mis à contribution dans les changements (serais-je consulté, impliqué?).	2,78	,925	2,86	,875	,690
4	4. La façon de mobiliser mon personnel dans les changements.	3,04	,931	3,08	,907	,397
5	13. Les moyens (formation, conférence, coaching, etc.) que l'organisation va mettre en œuvre pour m'accompagner dans les changements.	2,51	,891	2,68	,914	,442
5	14. Les personnes-ressources (conseillers, coach externe, mentor, etc.) qui seront mises à ma disposition pour faciliter l'appropriation et l'intégration des changements.	2,50	1,005	2,61	,875	,478
5	15. Le développement de mes compétences.	2,37	,734	2,54	,885	,390
5	16. L'efficacité et les impacts de mes interventions visant à faciliter les changements auprès de mon personnel.	2,93	,843	2,77	,806	,329

Tests t de différence de moyennes : p ≤ ,10*; p ≤ ,05** ; p ≤ ,01***

Tableau 2 : Intensité et comparaison des moyennes et écart-types des 16 objets de préoccupation, répartis par phases, aux T₂ (n=54) et T₃ (n=69)

mesure à l'autre. Ces trois objets de préoccupations traitent de la légitimité des changements (énoncé 5 de phase 3), de la capacité du CSSS à les réaliser simultanément (énoncé 6 de phase 3) et à tous les réussir (énoncé 7 de phase 3). Ces trois énoncés appartiennent donc tous à la phase 3, soit aux *préoccupations centrées sur l'organisation*. L'hypothèse 2 est donc partiellement confirmée puisque seulement 3 objets de préoccupations sur les 16 (et non la majorité de 8/16) ont varié d'intensité, voire augmenté d'intensité entre les deux temps de mesure.

Afin de vérifier l'hypothèse 3 selon laquelle entre les temps de mesure 2 et 3, l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminue, alors que celle de la phase 5 augmente (évolution interphase), des tests de comparaison de moyennes ont été réalisés pour chacune des quatre phases. Des analyses de fidélité interne des phases 2 à 5 ont révélé des coefficients de consistance interne (Alpha de Cronbach) satisfaisants variant de ,72 à ,84. Le tableau 3 présente la comparaison des moyennes et écart-types des phases de préoccupations mesurées aux T_2 et T_3 de même que les différences de moyennes.

En ce qui a trait aux différences entre les deux temps de mesure, la comparaison des moyennes des phases de préoccupations a démontré une augmentation significative ($t = ,061^*$; $p \leq ,10$) des préoccupations centrées sur l'organisation (phase 3); comme le démontraient également l'augmentation significative de l'intensité de trois objets de préoccupations appartenant à cette phase. Malgré le fait que les variations des autres phases ne soient pas significatives entre le T_2 et le T_3 , on observe toutefois que l'intensité des préoccupations demeure élevée au sein de

chacune des phases, et ce, autant au T_2 qu'au T_3 . L'hypothèse 3 concernant le mouvement interphase est donc infirmée puisque nous observons que seule l'intensité de la phase 3 s'est accrue significativement, allant à l'encontre de notre hypothèse de départ. De plus, l'intensité des trois autres phases n'a pas changé significativement. Une des explications plausibles de l'augmentation de l'intensité de la phase 3 pourrait être liée à la perception d'une difficulté plus élevée que celle estimée au départ, de la capacité organisationnelle à mener de front les trois changements majeurs.

Concernant l'hypothèse 4 visant à vérifier la dynamique intra-phase et qui stipule qu'à l'intérieur de chacune des phases 2 à 5, les mêmes objets de préoccupations ont tendance à évoluer entre les trois temps de mesure, une analyse thématique des données tirées des groupes de discussion aux trois temps de mesure a été effectuée. Le tableau 4 décrit l'évolution des principales préoccupations des cadres intermédiaires, par phase, pour chacun des trois temps de mesure, et ce, sur une période de 27 mois. Le nombre d'énoncés ou le nombre de groupes différents ayant énoncé chacune des préoccupations est noté et démontre la fréquence d'occurrence de ces préoccupations.

À la lumière de ces résultats, nous constatons que les cadres intermédiaires ont vécu des préoccupations qui correspondent aux phases de préoccupations 2, 3 et 4 et ce, aux trois temps de mesure. Toutefois, leur évolution ne se situe pas tant au niveau interphase des phases de préoccupations, mais plutôt au niveau intra-phase, c'est-à-dire du contenu des objets de préoccupations à l'intérieur même de chacune des phases

Phases de préoccupations	\bar{X}_{T_2}	σ	α	\bar{X}_{T_3}	σ	α	t
Phase 2 - Préoccupations centrées sur le destinataire (4 énoncés)	2,73	,68	.76	2,71	,70	.72	,990
Phase 3 - Préoccupations centrées sur l'organisation (4 énoncés)	2,72	,69	.80	2,96	,73	.84	,061*
Phase 4 - Préoccupations centrées sur les changements (4 énoncés)	2,90	,67	.81	3,00	,68	.80	,404
Phase 5 - Préoccupations centrées sur l'expérimentation (4 énoncés)	2,57	,67	.77	2,65	,68	.79	,690

Test t de différence de moyennes : $p \leq ,10^*$

Tableau 3 : Comparaison des moyennes quant à l'intensité des phases de préoccupations aux T_2 (n=54) et T_3 (n=69)

Phase	T ₁ – Juin de l’an 1 (nombre d’énoncés rapportés durant la plénière de l’atelier)	T ₂ – Avril de l’an 2 (nombre de groupes préoccupés – 6 entretiens de groupe)	T ₃ – Octobre de l’an 3 (nombre de groupes préoccupés – 5 entretiens de groupe)
Phase 2 – Préoccupations centrées sur le destinataire	<p>Préoccupations envers le poste et le rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus de dotation des postes de cadres dans la nouvelle organisation (15) - Gestion à distance et multi-sites (9) <p>La charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charge de travail (5) <p>Les pertes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte d’identité organisationnelle et du sentiment d’appartenance (17) - Perte de proximité et d’accessibilité avec la haute direction (12) 	<p>Préoccupations envers le poste et le rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attentes de la direction versus les moyens mis à la disposition des cadres (3) <p>La charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampleur de la charge de travail provenant de la conciliation des opérations et des changements (4) <p>Les pertes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité associée à la perte des points de repères (3) 	<p>Préoccupations envers le poste et le rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exercice de mon rôle au quotidien (3) - Attentes de l’organisation sur l’exercice de mon rôle de cadre (3) <p>La charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcharge de travail provenant des multiples demandes et projets en cours (4) <p>Les pertes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de perte de contrôle, de fatigue et d’essoufflement (4)
Phase 3 – Préoccupations centrées sur l’organisation	<p>Préoccupation envers la légitimité des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalité et légitimité des changements (6) 	<p>Préoccupation envers la légitimité des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalité et légitimité des changements (3) <p>La capacité à réussir les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des priorités dans la gestion opérationnelle et la gestion des changements (4) - Capacité de l’organisation à réaliser les changements dans un contexte de manque de ressources (humaines, matérielles et financières) (3) <p>Les actions de l’équipe de direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohérence, engagement, support et actions de l’équipe de direction (4) 	<p>La capacité à réussir les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contexte budgétaire et répartition des ressources (4) - Contexte de pénurie de main-d’œuvre (4) - Charge de travail du personnel (3) - Lourdeur des processus administratifs (3)

Phase	T ₁ – Juin de l'an 1 (nombre d'énoncés rapportés durant la plénière de l'atelier)	T ₂ – Avril de l'an 2 (nombre de groupes préoccupés – 6 entretiens de groupe)	T ₃ – Octobre de l'an 3 (nombre de groupes préoccupés – 5 entretiens de groupe)
Phase 4 – Préoccupations centrées sur les changements	<p>Préoccupations envers les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchisation, priorisation et organisation des services (15) - Harmonisation des pratiques (11) - Place des directions supports dans les changements (5) - Équité dans la répartition des ressources (6) 	<p>Préoccupations envers les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation des pratiques professionnelles (3) - Coordination et arrimage de la structure matricielle au quotidien (3) 	<p>Préoccupations envers les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration et coordination interdirection et interservice (5) - Harmonisation des pratiques des directions supports (4) - Rôle et arrimage des directions cliniques et supports (4) - Ampleur et complexité de la structure et des changements (3)
	<p>La mobilisation et les communications :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes de communication, de consultation et de coordination dans la gestion des changements (11) - Communication, transmission des informations et suivi en lien avec les changements (10) - Mobilisation des équipes dans les changements (8) <p>La mise en œuvre des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension et planification de la mise en œuvre des changements (9) - Ressources supplémentaires pour la mise en œuvre des changements (7) 	<p>La mobilisation et les communications :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication des changements (3) - Mobilisation et communication des changements auprès des équipes (4) - Consultation des cadres, des médecins et du personnel dans la mise en œuvre des changements (3) <p>La mise en œuvre des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension, planification des changements et de leurs mises en œuvre (4) 	<p>La mobilisation et les communications :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication et vulgarisation des changements auprès des équipes (3) - Mobilisation des équipes à l'égard de légitimité des changements (3) <p>La mise en œuvre des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension, planification et mise en œuvre des changements (3)
		<p>L'ampleur et le rythme des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampleur et complexité des changements (3) 	<p>L'ampleur et le rythme des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampleur des priorités et des demandes (5) - Rythme des changements (3)
Phase 5 – Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Absence de préoccupations significatives	Absence de préoccupations significatives	Absence de préoccupations significatives

Tableau 4 : Évolution des principales préoccupations intra-phase des cadres intermédiaires, aux trois temps de mesure

de préoccupations du modèle. Par exemple, pour la phase 2 concernant les préoccupations centrées sur les destinataires, l'objet de préoccupation relatif au poste et au rôle a évolué à travers le temps. À l'annonce des changements (T_1), les préoccupations se situaient autour du processus de dotation des postes de cadre, de la nature du rôle et des responsabilités alors que plus tard dans le déploiement des projets, ces préoccupations ont évolué vers les attentes de la direction envers leur rôle et des moyens mis à leur disposition dans l'exercice de leur rôle (T_2), puis elles se sont dirigées vers des préoccupations en lien avec l'exercice de leur rôle au quotidien (T_3). Il en est de même pour la charge de travail qui est passée par des préoccupations générales sur la charge de travail (T_1), puis à l'ampleur de la charge provenant de la conciliation des opérations et des changements (T_2) et finalement, à la surcharge de travail provenant des multiples projets en cours (T_3). En phase 3, au début de projet, les cadres se questionnaient sur la légitimité des changements puis se sont préoccupés de la capacité de l'organisation à réaliser tous les changements en même temps, dans un contexte de manque de ressources puis à l'an 3, c'est le contexte généralisé de pénurie de main-d'œuvre qui a inquiété beaucoup les cadres quant à la capacité organisationnelle. En phase 4, la compréhension de la mise en œuvre des changements (T_1) a évolué vers l'ampleur et la complexité des changements (T_2) et finalement vers le rythme de mise en œuvre des changements (T_3). Ces résultats démontrent clairement le phénomène dynamique du mouvement intra-phase qui serait plus marqué aux phases 2 à 5, tel qu'expliqué par Bareil (2004). En somme, ces résultats nous amènent à confirmer notre hypothèse 3 à l'effet que la nature des objets de préoccupations évolue à l'intérieur de chacune des phases (évolution intra-phase) au fur et à mesure du déploiement des changements.

3.3. La relation entre appropriation et préoccupations

Afin de vérifier l'hypothèse 5 selon laquelle il existe une relation significative négative entre l'appropriation des changements simultanés (appropriation globale et spécifique à chacun des trois changements = 4 mesures) et chacune des phases de préoccupations 2 à 5, trente-deux analyses corrélationnelles simples ont été effectuées pour les deux temps de mesure. Aucune

relation ne s'est avérée significative, sauf deux (entre l'appropriation des 3 changements au T_3 et la phase 3, avec $r = -,25^*$ et entre la fusion et la phase 3, au T_3 avec $r = -,28^*$). Ces résultats nous amènent donc à infirmer également l'hypothèse 5. Les mesures des concepts (perception groupale pour l'appropriation et auto-perception pour les préoccupations) pourraient peut-être avoir causé ces résultats.

3.4. Discussion générale sur les résultats

Que signifient ces résultats et qu'avons-nous appris sur l'appropriation et les préoccupations des cadres en contexte de changements simultanés? Pour répondre à cette question et mieux interpréter les données, il importe d'apporter une attention particulière au contexte où s'est déroulée la recherche. Les trois changements stratégiques menés conjointement interpellaient fortement les cadres intermédiaires dans la conception de nouvelles structures (plan d'organisation par programmes clientèles), dans l'élaboration de nouveaux programmes et systèmes qui requéraient la mobilisation de partenaires internes et externes (projet clinique) et dans la résolution des chocs culturels auxquelles se confrontaient différentes valeurs de gestion (fusion des trois établissements). Ce sont des changements fort exigeants, stratégiques et de grande envergure, envisagés de façon épisodique (plutôt que continue, selon la typologie de Langley et Denis, 2008) qui furent étudiés dans un contexte de mise en œuvre favorable grâce à l'engagement de la haute direction, à une structure de projet et de pilotage et à la participation des cadres à différents comités de travail et à des activités de formation.

Dans un tel contexte, les moyennes d'appropriation plutôt modestes envers la transformation (de 3,11 et 3,21 sur une échelle de 5) peuvent s'expliquer l'interprétation selon laquelle « les cadres intermédiaires en projets de changement sont souvent réticents au départ ou en attente en phase d'information et de préparation » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2005, page 166). Ils correspondent également aux propos de Balogun (2003) à l'effet que le processus d'appropriation vers une quête de sens nécessite du temps. Collerette (2008, p. 36) explique également la lenteur du processus d'appropriation des changements multiples chez les cadres en dénonçant le « trop grand nombre de changements simultanés dans l'administration

publique... ce qui est contraire aux pratiques exemplaires... et décrits comme une sorte de tourbillon par les cadres». En outre, ce dernier fait spécifiquement référence « aux réformes majeures dans le secteur de la santé, aux divers changements touchant leurs pratiques professionnelles et administratives sur un fond de pénurie de personnel qualifié... qui font en sorte que le nombre de changements en marche est plus élevé que ce que les gestionnaires sont capables de maîtriser et il s'ensuit une mise en œuvre déficiente avec des résultats qui ne correspondent pas aux objectifs poursuivis ». Ces propos de Colletterte pourraient expliquer la stagnation dans l'appropriation lente et modérée des changements simultanés retrouvée chez les cadres intermédiaires lors de notre étude.

De plus, il semble que le critère d'appropriation global diffère du critère d'appropriation spécifique à chacun des changements. L'appropriation globale considère tous les changements simultanément comme une seule transformation ou une « gestalt » ce qui rend le critère moins approprié par rapport à l'appropriation spécifique où, sur les trois changements mesurés, l'appropriation de la fusion a diminué tandis que l'appropriation des deux autres changements a eu tendance à augmenter. Concernant plus spécifiquement la fusion, Hafsi et Fabi (1997) affirment qu'un changement culturel, consécutif à une fusion, est un processus à très long terme et très difficile à réaliser. Par leur rôle, bon nombre de ces cadres intermédiaires ont contribué à bâtir et à développer leur organisation d'origine. En contexte de fusion, ils sont interpellés à faire le deuil de ce passé et à se définir une nouvelle identité pour s'approprier la nouvelle organisation et entreprendre les changements requis; ce qui s'avère ardu pour eux et pourrait expliquer le recul dans leur appropriation de la fusion.

L'appropriation stable et modérée se juxtapose également à une relative constance dans les phases et leurs objets de préoccupations. Treize des seize objets de préoccupations, dont la plupart étaient assez intenses, sont demeurés élevés et n'ont pas varié d'intensité et il en est ainsi pour trois des quatre phases de préoccupations (interphase). Bareil (2008, p. 100) avait déjà obtenu de tels résultats, plus particulièrement lors des réformes en santé et en éducation où elle indique que : « lors d'un changement radical imposé, il est possible de constater une stabilité dans les préoccupations de certains groupes, durant une période précise... parce que

certaines transformations de l'appareil étatique prendront plusieurs années avant d'être complètement réalisées et que l'horizon temporel a un impact sur les préoccupations des acteurs ». Ce dernier point est important. Nos mesures réfèrent à une durée quand même limitée dans la mise en œuvre d'une transformation (27 mois) qui prendra des années et où les préoccupations peuvent demeurer élevées durant cette période. De façon plus précise, les préoccupations les plus intenses retrouvées dans le questionnaire et les groupes de discussion sont cohérentes avec d'autres études. Desjardins (2007) rapportait également une augmentation considérable de la charge de travail des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux au Québec en période de transition. Balogun (2003) indiquait aussi que la charge de travail était au cœur des préoccupations des gestionnaires, lesquels se sentent débordés par les demandes et exigences du milieu. Colletterte et Schneider (1997) expliquaient cette préoccupation envers la charge de travail par l'énergie nécessaire pour la mise en œuvre des changements et par l'état de confusion inhabituel qui entraînent un degré de fatigue plus élevé. Il est également par ailleurs intéressant de noter que ces trois objets de préoccupations appartiennent à trois phases distinctes, les phases 2, 3 et 4, ce qui va quelque peu à l'encontre du modèle qui stipule plutôt de l'existence d'une seule phase dominante, plus intense que les autres, lors d'une mesure transversale.

Également, notre analyse quantitative a pu démontrer des différences significatives de moyennes entre les deux mesures, pour trois objets de préoccupations qui appartiennent tous à la même phase 3, celle-là même qui a également obtenu une augmentation significative d'intensité (pouvant être causée par ces trois énoncés). Dans le cadre de notre étude, les changements étaient imposés par le ministère de la santé et des services sociaux du Québec et plusieurs cadres en questionnaient la légitimité (associée à la phase 3 du modèle) ainsi que la capacité organisationnelle à tous les mettre en œuvre. Rondeau et Bareil (2010) précisent que la légitimation d'une transformation est l'un des trois enjeux essentiels pour la mise en œuvre de changements complexes. Pour sa part, Colletterte (2008, p. 39) indique que « certaines études concluent que l'envergure des chantiers de changement devrait être à la mesure de la capacité de gestion de l'organisation afin d'éviter d'en perdre la maîtrise. Cela parce que leur

gestion demande un apport important de temps et d'énergie à tous les niveaux, notamment chez les cadres... Cette observation est d'autant plus préoccupante qu'on va très rarement allouer des ressources importantes aux initiatives de changement ». Finalement, Bareil (2008, p. 101) renforce cette idée et note deux sources élevées d'inconfort dont l'existence repose sur la seule présence de changements multiples : « les changements multiples et simultanés semblent engendrer de nouvelles sources de préoccupations...telles que la capacité de l'organisation à réussir un changement en même temps que les autres et le succès des changements pris simultanément ». Par ailleurs, certaines préoccupations des cadres concernent également la gestion de leur équipe, comme la mobilisation et la compréhension des changements par les équipes. Appelés à répondre aux préoccupations de leurs équipes tout en répondant à leurs propres préoccupations, les cadres doivent gérer quotidiennement cette dualité de préoccupations (Bareil, 2010), ce qui confirme que les cadres vivent des préoccupations en tant que destinataire et en tant que gestionnaire.

4. Conclusion

En conclusion, l'on constate que le degré d'appropriation des cadres envers les changements simultanés est demeuré modéré et stable, où la moitié des cadres utilise un langage qui dénote à la fois les difficultés et les avantages des changements de même que ses aspects positifs et négatifs. Dans une telle situation, leurs préoccupations sont nombreuses, intenses, constantes et spécifiques à la difficulté de mettre en œuvre plusieurs changements majeurs durant une même période. Les cadres ne sont certes pas à blâmer. Les écrits académiques et professionnels dénoncent le nombre et l'ampleur des changements multiples et la difficulté des cadres à tous les mettre en œuvre dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de manque de ressources financières dans le réseau de la santé. La surcharge des cadres est difficilement absorbée par le système où les changements sont déployés à la grandeur de l'organisation sans prototype ni expérimentation préalable pour en éprouver l'efficacité, comme le déplore Colletette (2008). Il n'est donc pas étonnant de constater que plusieurs hypothèses aient été infirmées ou partiellement confirmées puisque les hypothèses sous-tendaient une progression qui n'est pas

survenue, en dépit de certaines conditions favorables concernant la gestion de la transformation. Le contexte de l'étude s'inscrit dans une relative courte durée concernant la mise en œuvre d'une transformation majeure. Colletette (2008, p. 40) affirme en ce sens : « qu'un certain nombre d'établissements du système de santé (québécois) en étaient encore quatre ans plus tard à mettre en place leur modèle d'organisation ou à chercher des façons d'harmoniser les unités intégrées, ou bien à résorber les problèmes de transition ».

4.1. Limites

Notre étude comporte certaines limites au niveau de l'échantillon, des modes de collectes de données et de la mesure. D'abord, au niveau de l'échantillon, notre recherche a été réalisée auprès de cadres intermédiaires d'un seul CSSS ayant une culture et ses propres caractéristiques. Devant la difficulté de discerner les cadres ayant participé aux trois collectes de données à la fois qualitatives et quantitatives et le taux de roulement élevé des cadres (arrivées et départs) durant cette période de 27 mois, nous avons plutôt convenu de considérer les échantillons comme étant non équivalents. En second lieu, des limites sont également à considérer au niveau des modes de collecte de données et des mesures. En ce qui a trait au questionnaire, la section mesurant les préoccupations n'était composée que de 16 énoncés, ne permettant de mesurer que l'intensité des phases de préoccupations 2 à 5 du modèle qui compte au total sept phases. Seulement quatre énoncés par phase avaient été retenus dans le questionnaire. En ce sens, les préoccupations mesurées dans le questionnaire n'étaient pas exhaustives et ne mesuraient que les préoccupations envers les changements simultanés, sans égard aux types de changements spécifiques. De plus, une certaine contamination dans les données a pu se glisser alors que le questionnaire a été distribué avant les entretiens de groupe et que le feedback des résultats a été présenté aux cadres entre les différentes collectes de données, dans le cadre d'une recherche-action, selon les modalités de l'enquête feedback (Lescarbeau, 2010). Concernant la généralisation des données, la prudence est de mise avant d'extrapoler nos résultats au sein de l'ensemble des autres CSSS du Québec ou à des cadres du secteur de la santé d'autres provinces, voire pays comme la France, la Suisse ou la Belgique. Les stratégies et moyens mis en œuvre

peuvent varier grandement d'un établissement à l'autre. Toutefois, les résultats obtenus semblent tout de même assez concordants à ceux observés par d'autres chercheurs (Balogun, 2003; Desjardins, 2007; Collerette, 2008).

4.2. Implications pratiques

Plusieurs implications pratiques se dégagent de notre recherche. D'abord, le diagnostic des préoccupations, à partir du modèle des phases de Bareil (2004) permet de prioriser des interventions adaptées aux besoins et inquiétudes des cadres afin de les aider tout au long de la transition. Du coup, cette démarche offre l'occasion aux managers intermédiaires de partager leurs préoccupations, de les confronter et de s'influencer et ainsi de façonner leur interprétation des changements, tout en contribuant à y trouver un sens. Cette démarche diagnostique contribue également à légitimer l'expression des préoccupations au quotidien au sein de la culture de l'équipe de gestion. L'expression des inquiétudes et des craintes est alors perçue comme un levier, plutôt que d'être perçue comme un phénomène de résistance aux changements (Ford et Ford, 2009). Les praticiens, les professionnels en gestion du changement ou en développement organisationnel ainsi que les dirigeants sont également conviés à écouter et à diagnostiquer les préoccupations de leurs cadres intermédiaires dès l'annonce des changements et de ce fait, à adapter et orienter l'accompagnement et le coaching afin de mobiliser leurs cadres dans les changements.

Deuxièmement, l'appropriation des changements simultanés se fait lentement chez les cadres intermédiaires. L'organisation aurait avantage à favoriser les opportunités de contacts et d'échanges au sein de l'équipe des cadres intermédiaires, mais également auprès des cadres supérieurs, comme le suggère Balogun (2003). Selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2007), ce processus d'interprétation et de représentation des changements serait également la clé de leur implication dans la mise en œuvre des changements. Les consultations authentiques, les ateliers d'échanges et les rencontres de cadres sont toutes des actions à mettre de l'avant afin de favoriser l'appropriation des changements chez les cadres intermédiaires.

Troisièmement, notre recherche rappelle la réalité du management intermédiaire en contexte de changements simultanés. Les cadres intermé-

diaires vivent une charge de travail sans cesse croissante et sont souvent amenés à gérer plusieurs changements tout en maintenant leurs opérations quotidiennes, et ce, sans aucune ressource supplémentaire. Cette surcharge de travail risque d'avoir des impacts sur l'attraction d'un nouveau bassin de cadres, leur rétention dans le réseau de la santé et sur leur propre santé physique et psychologique. Les équipes de direction devraient prêter une attention particulière à cette préoccupation d'autant plus marquée en contexte de changements simultanés, en clarifiant le rôle attendu des cadres intermédiaires et en mettant en place des conditions facilitant l'exercice de leur rôle.

4.3. Perspectives pour recherches futures

Au vu de ces résultats, nous proposons quelques nouvelles pistes de recherche. Concernant la mesure globale (de plusieurs changements) versus spécifique (à l'égard d'un changement) des préoccupations et de l'appropriation, nous soutenons que des mesures spécifiques devraient être considérées plutôt que des mesures globales. L'étude de Bareil, Savoie et Meunier (2007) révèle que le niveau d'inconfort résultant des préoccupations varie selon le type de changement. De même, dans cette étude, les résultats sur le degré d'appropriation tendent à varier selon le type de changement (ex. fusion).

Les chercheurs sont interpellés à répéter ce devis de recherche avec mesures répétées, à la fois quantitatives et qualitatives, afin d'étudier la mise en œuvre des transformations dans le secteur de la santé et plus particulièrement durant la période de la transition. Puisque cette étude a permis de mieux cerner l'évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires, il y aurait lieu d'élargir l'éventail de réactions des cadres intermédiaires et de prendre en considération les facteurs déterminants et les conséquences de leurs réactions. Également, la nature des programmes d'interventions de même que le niveau de participation des cadres au projet pourraient permettre de mieux saisir leur impact sur l'évolution des réactions des cadres intermédiaires.

Note : Cet article est tiré de la thèse de doctorat de Carolyne Rousseau (2012), soutenue à l'Université de Sherbrooke, (Québec), Canada. Céline Bareil a agi en tant que sa directrice de thèse.

Annexe 1 : Conceptualisation des énoncés mesurant l'appropriation des changements simultanés
Énoncés inspirés de Colletette et Schneider (1997)

Pour chacune des questions suivantes, identifiez l'énoncé qui décrit le mieux vos observations générales des cadres intermédiaires que vous côtoyez. Encerclez le chiffre correspondant.

Section A. Les quatre premières questions concernent simultanément les trois changements, soit la fusion des trois établissements, le plan d'organisation par programme-clientèle et le projet clinique fondé sur une approche populationnelle.

1. Lorsque les cadres parlent des changements (fusion, plan d'organisation et projet clinique) ou lorsqu'ils y font allusion dans leurs échanges, comment parlent-ils de ces changements?

5	4	3	2	1
La plupart en parlent comme étant « leurs » changements.	La majorité en parle comme étant « leurs » changements, mais une minorité en parle comme étant les changements de la direction.	Lorsqu'ils le font, les cadres en parlent en termes neutres, sans vraiment parler de « leurs » changements ou de ceux de la direction.	Une majorité parle des changements de la direction, même si une minorité parle de « leurs » changements.	La plupart disent que ce sont les changements de la direction.

2. Dans quelle mesure les cadres utilisent le langage correspondant aux changements dans leurs échanges (ils utilisent les termes « CSSS », « programme-clientèle », « approche populationnelle », « projet clinique », « direction réseau »)?

5	4	3	2	1
La plupart des cadres s'efforcent d'utiliser le langage correspondant aux changements.	Une proportion significative de cadres s'efforcent d'utiliser le langage correspondant aux changements.	Il y a autant de cadres qui s'efforcent d'utiliser le langage correspondant aux changements que des cadres qui ne s'efforcent pas.	Une proportion significative de cadres ne cherche pas à utiliser le langage correspondant aux changements.	La plupart des cadres ne cherchent pas à utiliser le langage correspondant aux changements, et utilisent ou réfèrent plutôt aux anciens termes.

3. Dans quelle mesure les cadres contribuent concrètement à la mise en œuvre des changements (réorganisation de services, harmonisation de pratiques, participation à un groupe de travail, etc.)?

5	4	3	2	1
La plupart des cadres contribuent concrètement, par leurs réalisations, à la mise en œuvre des changements.	Bon nombre contribuent concrètement par leurs réalisations, bien que certains ne s'impliquent pas dans la mise en œuvre des changements.	Il y a autant de cadres qui contribuent concrètement, que de cadres qui ne s'impliquent pas dans la mise en œuvre des changements.	Bon nombre de cadres ne s'impliquent pas concrètement dans la mise en œuvre des changements, seuls quelques cadres y contribuent.	La plupart des cadres n'ont pas de réalisations concrètes et ne s'impliquent pas dans la mise en œuvre des changements.

4. Dans quelle mesure les cadres perçoivent qu'ils ont de l'influence dans la mise en œuvre des changements?

5	4	3	2	1
La plupart des cadres perçoivent qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements et que la mise en œuvre est planifiée avec eux.	Bon nombre perçoivent qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements, bien que certains perçoivent qu'ils n'ont pas d'influence.	Il y a autant de cadres qui perçoivent qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements que de cadres qui ne perçoivent pas qu'ils ont de l'influence.	Bon nombre de cadres ne perçoivent pas qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements, seuls quelques cadres perçoivent qu'ils en ont.	La plupart des cadres perçoivent qu'ils n'ont aucune influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements et que cette mise en œuvre est imposée.

Section B. Les prochaines questions portent spécifiquement sur chacun des trois changements.¹

La fusion des trois établissements

*Définition : Le changement relatif à **la fusion administrative des trois établissements** réfère aux services qui s'inscrivent à l'intérieur de trois missions distinctes avec des pratiques et des cultures différentes.*

5. Qu'est-ce qui caractérise le langage employé lorsque les cadres s'expriment par rapport à la fusion des trois établissements?

5	4	3	2	1
Le langage contient presque uniquement des énoncés positifs ou des suggestions pour aller de l'avant vers <i>la fusion</i> .	Le langage contient passablement d'énoncés positifs, mais il contient néanmoins des critiques ou des réserves.	Le langage contient autant d'énoncés positifs que négatifs.	Le langage contient plusieurs énoncés négatifs, cependant, il arrive quelques fois que certains en parlent de façon positive.	Le langage à l'endroit de la <i>fusion des trois établissements</i> contient surtout des énoncés négatifs ou du cynisme.

6. Quel genre de réactions les cadres expriment-ils à l'endroit de la fusion des trois établissements?

5	4	3	2	1
La plupart font état des gains ou avantages associés à <i>la fusion des trois établissements</i> .	Bon nombre font état des gains ou avantages possibles, bien que certains relèvent davantage les difficultés engendrées.	Il y a autant de cadres pour relever les gains/avantages possibles que de cadres pour soulever les difficultés découlant de <i>la fusion des trois établissements</i> .	Bon nombre font état des difficultés engendrées, bien qu'une minorité de cadres relève les gains/avantages possibles.	La plupart font état des difficultés engendrées découlant de <i>la fusion des trois établissements</i> .

¹ Les deux mêmes questions (5 et 6) sont appliquées aux deux autres types de changement. Seul le nom du changement varie. Par conséquent, la section B comprend également les questions 7 et 8 relatives au plan d'organisation par programme-clientèle et les questions 9 et 10 relatives au projet clinique fondé sur une approche populationnelle. Elles sont précédées d'une définition de chaque changement.

Définitions :

Le **plan d'organisation par programme-clientèle** : Le changement relatif au plan d'organisation par programme-clientèle réfère à la mise en place de la structure organisationnelle en mode matriciel regroupant six directions réseau (avec une cogestion médicale) ainsi que des directions support en transversal. Ce changement implique les principes suivants : la décentralisation, l'interdisciplinarité, l'approche clientèle, l'amélioration continue de la qualité et la gestion par résultats.

Le **projet clinique fondé sur une approche populationnelle** : Le changement relatif au projet clinique est fondé sur l'approche populationnelle et la hiérarchisation des services. Ce changement vise à améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services. Le projet d'organisation clinique est une démarche structurée qui vise l'amélioration de la santé et du bien-être de la population d'un territoire. Il permet la création du réseau local en mettant l'accent sur la contribution des partenaires du CSSS à la réalisation du projet.

BIBLIOGRAPHIE

- Autissier D. & Vandangeon-Derumez I. (2005), Le management des cadres dans les projets de changement : de la prescription à la participation, *Gestion 2000*, n° 22, septembre-octobre, 157-172.
- Autissier D. & Vandangeon-Derumez I. (2007), Les managers de première ligne et changement, *Revue Française de Gestion*, n° 174, 115-130.
- Balogun J. (2003), From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating change Intermediaries, *British Journal of Management*, n° 14, mars, 69-84.
- Bareil C. (1998), *Dynamique des phases de pré-occupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique*, Thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal, (Québec), Canada.
- Bareil C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Collection Entreprendre, Montréal, Les Éditions Transcontinental Inc.
- Bareil C. (2008), Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, n° 14, automne, 89-105.
- Bareil C. (2010), Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements, *Gestion, Revue internationale de Gestion*, n° 34, hiver, 32-38.
- Bareil C., Savoie A. & Meunier C. (2007), Patterns of Discomfort with Organizational Change, *Journal of Change Management*, n° 7, mars, 13-20.
- Bourque M.-E. (2007), *L'appropriation de changements simultanés chez les gestionnaires*, Mémoire de maîtrise inédit, Montréal, HEC Montréal, (Québec), Canada.
- Collerette P. (2008), Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, n° 14, automne, 33-49.
- Collerette P., Lauzier M. & Schneider R. (2013), *Le pilotage du changement*, 2^e édition. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette P. & Schneider R. (1997), *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Desjardins M. (2007), La maladie du gestionnaire, *Le Point en administration de la santé et des services de la santé et des services sociaux*, n° 3, printemps, 6-9.
- Dopson S. & Neumann J. E. (1998), Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts, *British Journal of Management*, n° 9, 53-70.
- Floyd S. W. & Wooldridge B. (1994), Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's strategic role, *Academy of Management Executive*, n° 8, novembre, 47-57.
- Ford J. D. & Ford L. W. (2009), Decoding Resistance to Change, *Harvard Business Review*, n° 87, avril, 99-103.
- Giangreco A., & Peccei R. (2005), The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change: Evidence from an Italian Context, *The International Journal of Human Resource Management*, n° 16, octobre, 1812-1829.
- Hafsi T. & Fabi B. (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Les Éditions Transcontinental Inc.
- Hall G.E. & Hord S. M. (1987), *Change in Schools: Facilitating the Process*, Albany, State University of New York Press.

Huy Q. N. (2001), In Praise of Middle Managers, *Harvard Business Review*, n° 79, septembre, 72-79.

Langley A. & Denis J. L. (2008), Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, n° 14, automne, 13-32.

Lescarbeau R. (2010), *L'enquête feed-back*, 2^e édition, Montréal, Québec, Presse de l'Université de Montréal.

Meunier S. (2010), *Le changement organisationnel : prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations*, Thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal, (Québec), Canada.

Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011), Change Recipients' Reactions to organizational change: a 60 year Review of quantitative Studies, *The Journal of Applied Behavioral Science*, n° 47, Issue 4, 461-525.

Paillé P. & Mucchielli A. (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et Sociales*, Paris, Armand Colin.

Pappas J. M., Flaherty K. E. & Wooldridge B. (2003), Achieving Strategic Consensus in the Hospital Setting: A Middle Management Perspective, *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, n° 81, Issue 1, 15-22.

Prosci (2012), *Top change management obstacles. 2012 Edition of Best practices in change management*, Référencé sur le site <http://www.change-management.com/tutorial-2012-bp-obstacles.htm>

Rioux P. (2004), *Analyse qualitative et diachronique des préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel*, Thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal, (Québec), Canada.

Rondeau A. & Bareil C. (2010), Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? *Gestion, Revue internationale de Gestion*, n° 34, hiver, 64-69.

Rouleau L. (1999), Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion, Revue internationale de Gestion*, n° 24, automne, 96-101.

Rousseau C. (2012), *Cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : appropriation, préoccupations et interventions efficaces en développement organisationnel*. Thèse de doctorat inédite, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (Québec), Canada.

Savoie A., Bareil C., Boudrias J. S. & Rondeau A. (2004), Le changement organisationnel in Éric Brangier, Alain Lancry & Claude Louche, *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, chapitre 19, 535-558.

Wooldridge B., Schmid T. & Floyd S. W. (2008), The Middle Management Perspective on strategy process: Contributions, Synthesis, and Future Research, *Journal of Management*, n° 34, décembre, 1190-1221.