

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

EXCÈS DE CHANGEMENTS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN SCIENCE DE LA GESTION,

SPÉCIALISATION RESSOURCES HUMAINES

PAR

CAMILLE LEFEBVRE

JUIN 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation d'un mémoire est un projet très enrichissant. On apprend beaucoup sur le processus de recherche, sur le sujet en soi et sur nous-mêmes. Un projet de mémoire demande beaucoup d'autodiscipline, de curiosité, d'organisation, de travail et de patience. Il nous amène à vivre une gamme complète d'émotions passant de la fierté à l'incertitude et au doute.

D'abord et avant tout, je me dois de remercier Mariline Comeau-Vallée, professeure à l'UQAM et ma directrice de thèse. Merci d'avoir lu et relu ce mémoire et de m'avoir fait réfléchir ! Surtout, merci d'avoir cru en moi et de m'avoir soutenue tout au long de ce processus.

D'un autre côté, je remercie également ma famille nucléaire pour leur soutien constant durant ces dernières années. Merci à ma fratrie, Anne-Sophie Lefebvre et Olivier Lefebvre, de m'avoir motivée quand je l'étais moins, merci à mes parents, Paul Lefebvre et Marie-Claude Latour, de m'avoir permis de me consacrer à ces études la tête libérée de tout souci. De plus, un remerciement tout spécial à mon copain, Pierre-Louis Cerisère, qui souhaite tant que je puisse signer M. Sc, héhé. Par ailleurs, je remercie mes amies pour leurs encouragements tout au long de ce processus, merci spécialement à Stéphanie Normand, qui traversait ce parcours en même temps et qui a été une référence pour moi.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à tous les répondants à cette recherche. Je vous remercie du temps que vous m'avez généreusement offert malgré le contexte actuel dû à la pandémie. Sans vous, il n'y aurait pas de conclusion.

Pour terminer, je désire remercier tout le personnel enseignant de l'UQAM qui a été disponible et présent pour répondre à mes questionnements, me guider et m'accompagner dans ce qu'est un projet de mémoire.

DÉDICACE

Je dédie spécialement ce mémoire à ma mamie, Hélène Dumaine, qui a donné de son précieux temps à la lecture et à la correction de cet écrit. Un simple merci ne serait pas assez pour exprimer toute ma gratitude, alors je te le dédie !

AVANT-PROPOS

Le mot changement se retrouve sur pratiquement toutes les pages de ce mémoire, puisqu'il s'agit de son grand thème. Je me suis principalement intéressée à la forte présence du changement dans les organisations. En effet, à la fin de mon baccalauréat en travail social à l'Université Laval, j'ai complété un stage dans le réseau de la santé et des services sociaux. À ce moment, la réforme Barrette en 2015 amenait de nombreux changements. Voyant leur impact sur les troupes, j'ai questionné la pertinence de ces remaniements. Toutefois, c'est par l'entremise d'un cours sur le changement organisationnel à la maîtrise en sciences de la gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal que j'ai pris connaissance du changement organisationnel et des nombreuses théories qui l'entourent, mais, surtout, que j'ai découvert le récent concept d'*excès de changements*.

Comme il s'agit d'un concept récent, je voulais explorer comment les gestionnaires et les employés du réseau de la santé et des services sociaux au Québec composent avec l'excès de changements. Ainsi, lorsqu'une personne perçoit de l'excès de changements, comment le vit-elle, comment le gère-t-elle et comment fait-elle pour s'y adapter au quotidien ? Je pose ces questions dans le but d'explorer l'excès de changements en soi et les réactions face à cette perception pour mieux les comprendre, mais aussi, dans le but d'apporter des pistes de solutions afin d'en amoindrir les impacts.

La réalisation de cette recherche exploratoire fut plutôt tumultueuse. Je pense, entre autres, aux difficultés rencontrées durant la collecte de données et au moratoire qu'a

provoqué la pandémie de la COVID-19 sur la réalisation de l'étude. Malgré ces embûches, je suis fière de finalement pouvoir vous présenter ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	v
LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xiii
RÉSUMÉ	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	3
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	8
2.1 Définitions	9
2.2 Évolution de l'étude du changement organisationnel.....	10
2.2.1 Première époque : Croissance et adaptation	11
2.2.2 Deuxième époque : Mort ou transformation	13
2.2.3 Troisième époque : Apprentissage et évolution	14
2.2.4 Retour sur les trois époques (Demers, 1999).....	16
2.3 Types de changements organisationnels.....	17
2.3.1 Changement dirigé.....	17
2.3.2 Changement organisé	19

2.3.3	Changement proposé	23
2.3.4	Changement continu	24
2.3.5	Retour sur les types de changement (Autissier <i>et al.</i> , 2018)	26
2.4	La forte présence des changements organisationnels	27
2.4.1	Saturation de changements	27
2.4.2	Fatigue du changement.....	28
2.4.3	Excès de changements.....	29
2.4.4	Résistance aux changements	36
2.5	Distinction entre les concepts	37
2.6	Mécanismes d'adaptation	38
2.6.1	Stress.....	40
2.6.2	Contrôlabilité.....	41
2.7	Classification des mécanismes d'adaptation	41
2.8	Modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984)	43
2.9	Modèle d'Holahan et Moos (1991)	45
2.10	Modèle intégré des stratégies de coping.....	46
2.11	Bilan des modèles précédents.....	48
2.12	Matrice de Stensaker <i>et al.</i> (2002).....	49
2.13	Synthèse de la revue de littérature	53
CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL.....		57
3.1	Contexte : Réseau de la santé et des services sociaux.....	58
3.2	Changements organisationnels	60
3.3	Excès de changements	61
3.3.1	Excès de changements selon la position hiérarchique.....	62
3.4	Mécanismes d'adaptation en lien avec l'excès de changements	63
3.5	Schéma récapitulatif	67

CHAPITRE 4 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	69
4.1 Devis de recherche.....	69
4.2 Terrain et population.....	71
4.3 Échantillon et technique d'échantillonnage.....	72
4.4 Déroulement de la collecte de données	74
4.5 Outil de collecte de données : guide d'entrevue.....	75
4.6 Stratégie d'analyse de données.....	76
4.7 Critères de qualité de la recherche.....	80
4.8 Limites méthodologiques.....	81
4.9 Considérations éthiques.....	82
CHAPITRE 5 RÉSULTATS	84
5.1 Retour sur la question de recherche.....	84
5.2 Changements marquants.....	85
5.3 Excès de changements.....	88
5.4 Mécanismes d'adaptation	94
5.5 Facteurs facilitateurs.....	99
5.5.1 Préparation des changements	100
5.5.2 Style de gestion de changement	102
5.5.3 Soutien dans le changement	103
5.5.4 Contrôlabilité dans le changement	105
5.5.5 Importance de la clientèle	107
5.6 Synthèse des données présentées.....	109
CHAPITRE 6 DISCUSSION.....	110
6.1 Excès de changements.....	110

6.2	Mécanismes d'adaptation	113
6.3	Distinction entre gestionnaires et professionnels	121
6.4	Facteurs facilitants	128
6.4.1	Préparation des changements	128
6.4.2	Style de gestion de changement	130
6.4.3	Soutien dans le changement	131
6.4.4	Contrôlabilité et mécanismes d'adaptation	131
6.4.5	L'importance de la clientèle sur l'acceptation du changement	133
CONCLUSION		134
ANNEXE A REPRISE DES ACTIVITÉS DE RECHERCHES		141
ANNEXE B FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		144
ANNEXE C CERTIFICATION ÉTHIQUE CISSS/CIUSSS		155
ANNEXE D ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ TRANSCRIPTION		158
BIBLIOGRAPHIE		160

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Modèle du changement à trois étapes de Lewin, 1947 (Duclos, 2015).....	11
2.2	Processus d'apprentissage à deux niveaux d'Argyris et Schön, 1978 (Systèmes d'information et Management, 2019).....	15
2.3	La matrice des changements (Autissier <i>et al.</i> , 2018).....	17
2.4	Culture organisationnelle (Tran, 2017).....	21
2.5	Approche multidimensionnelle (Pettigrew, 1987).....	22
2.6	Définition de l'excès de changements (Stensaker <i>et al.</i> , 2002).....	31
2.7	Types de mécanismes d'adaptation	43
2.8	Modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984)	44
2.9	Modèle intégré des stratégies de coping (Côté, 2013, p.43).....	48
2.10	Matrice des mécanismes d'adaptation (Stensaker <i>et al.</i> , 2002).....	50
3.1	Schéma de concepts	68
6.1	Schéma de concept modifié	127

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
3.1	Classement des mécanismes d'adaptation	66
4.1	Exemple du processus de codification.....	79
6.1	Classement des mécanismes d'adaptation	121
6.2	Mécanismes d'adaptation chez les gestionnaires.....	124
6.3	Mécanismes d'adaptation chez les professionnels.....	125

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BOHICA	<i>Bend Over, Here It Comes Again</i>
CISSS	Centre intégré de santé et des services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux
CLSC	Centre local de services communautaires
PAE	Programme d'aide aux employés

RÉSUMÉ

Ce n'est pas nouveau : pour permettre l'amélioration et l'évolution, le changement est nécessaire à la survie des organisations. Toutefois, peut-il y en avoir trop ? Dans la littérature, on voit apparaître de nouveaux concepts concernant la présence accrue du changement tel que l'excès de changements, soit le concept central de ce mémoire. Pour tenter d'en découvrir davantage, cette recherche de type exploratoire a pour but d'explorer, dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec, comment les gestionnaires et les professionnels composent avec l'excès de changements. Nous nous concentrons particulièrement sur les distinctions quant aux mécanismes d'adaptation déployés face à l'excès de changements de ces deux groupes d'acteurs. Ainsi, cela est exploré par l'entremise d'entrevues semi-structurées avec 9 professionnels et 7 gestionnaires. C'est avec une analyse qualitative et une approche abductive s'appuyant sur la matrice des mécanismes d'adaptation provenant de la littérature de Stensaker et ses collaborateurs (2002) que nous présentons les résultats. D'abord, nous constatons que l'excès de changements est perçu chez l'ensemble des répondants. Pour composer avec cela, les gestionnaires utilisent principalement un mécanisme d'adaptation appelé *dévouer*, alors que les professionnels en déploient plusieurs (ex. *résigner, équilibrer, ventiler, etc.*) De plus, nous sommes en mesure d'ajouter d'autres mécanismes d'adaptation à ceux de Stensaker et ses collaborateurs (2002) pour ensuite, offrir une classification de ceux-ci selon trois dimensions. Par ailleurs, nous relevons cinq facteurs facilitant l'acceptation, l'adhésion et l'intégration des changements, atténuant donc l'excès de changements.

Mots-clés : changements organisationnels, excès de changements, mécanismes d'adaptation.

ABSTRACT

Nothing new: in order to evolve and improve, change is necessary for organizations to survive. However, could there be too much change? In literature, we see the emergence of new concepts concerning the increased presence of change such as *excessive change*, which is the central concept of this master thesis. To discover more about it, this exploratory research aims to explore how managers and professionals experience excessive change in Quebec's health and social services sector. We focus in particular on the distinctions in the coping mechanisms deployed in the face of excessive change from these two groups. Thus, this is explored through semi-structured interviews with 9 professionals and 7 managers. It is with a qualitative analysis and an abductive approach based on the matrix of coping mechanisms from the literature of Stensaker & *al.* (2002) that we present some results. First, we notice that excessive change is perceived by all respondents. To deal with this, managers primarily deploy a coping mechanism called *loyalty*, while professionals deal with a greater variety of coping mechanisms. We are able to add other coping mechanisms to those of Stensaker and colleagues (2002) and then offer a classification of these according to three dimensions. In addition, we identify five factors that facilitate the acceptance, adherence and integration of changes, thus reducing the excess of changes.

Keywords: organizational change, excessive change, coping.

INTRODUCTION

« J'ai été gestionnaire pendant 20 ans, j'en ai vécu du changement, j'en ai implanté, j'en ai initié, j'en ai été partie prenante, j'en ai subi, mais là, c'était trop. Il y en avait trop et ils étaient majeurs. Devant ça, on me disait : tu n'aimes pas le changement, tu es résistante au changement... »

— Une gestionnaire du réseau de la santé et des services sociaux du Québec

Le changement est nécessaire à la vie : il est évolution, apprentissage, nouveauté et développement. Toutefois, même si des changements s'avèrent positifs, il est possible qu'ils soient trop nombreux ou trop majeurs. Ces chambardements peuvent être difficiles à vivre pour les personnes concernées.

L'extrait d'entrevue ci-dessus met bien la table quant au sujet de ce mémoire. En effet, il n'est pas vraiment question de résistance aux changements, ni d'estimer ou pas le changement, ni d'en avoir peur, mais bien d'une réalité où ceux-ci deviennent si présents que certaines personnes perçoivent un excès de changements dans leur organisation, ainsi que toutes les conséquences entraînées par cette perception.

À travers cette recherche exploratoire, nous allons tenter d'en apprendre davantage sur le vécu de l'excès de changements. Le but premier est de contribuer à l'apport de nouvelles connaissances sur ce récent concept et, plus précisément, d'explorer les distinctions quant à l'adaptation face à l'excès de changements chez les différents membres d'une organisation. Plus précisément, comment les gestionnaires et employés

composent-ils avec l'excès de changements ? Par employés, nous concevons les individus appartenant au premier niveau hiérarchique et, dans notre cas, il s'agit principalement de professionnels. C'est pourquoi le terme professionnel sera privilégié dans ce mémoire.

Pour ce faire, le contexte du réseau de la santé et des services sociaux au Québec est tout désigné, puisqu'il va sans dire que ce réseau est un milieu où le changement est constant, que ce soit en raison de l'évolution de la technologie ou des pratiques professionnelles, de l'implantation de réformes, et plus encore. Cependant, cette forte présence de modifications constantes n'est pas sans contrecoup, et c'est précisément là où le concept d'excès de changements entre en jeu.

Le présent mémoire présente six chapitres. Le chapitre 1 expose la problématique de la recherche, en précisant la question de recherche. Le chapitre 2 dresse une revue de littérature sur les principaux concepts à l'étude, soit le changement organisationnel, l'excès de changements et les mécanismes d'adaptation. Le chapitre 3 dévoile notre cadre conceptuel, soit les conceptions que nous privilégions dans le cadre de notre étude et leur interrelation (sous forme de schéma conceptuel). Le chapitre 4 détaille la démarche méthodologique. Le chapitre 5 présente les principaux résultats de la recherche et finalement le chapitre 6 discute de ces résultats, en les confrontant avec la littérature scientifique actuelle.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

« Il n'existe rien de constant, si ce n'est que le changement. »
— Bouddha

Le monde est en constante mutation. C'est le propre de l'humain de constamment chercher à découvrir de nouvelles façons de voir et de faire, et le corolaire est le changement. Ce dernier touche toutes les sphères de la vie, que ce soit le quotidien, l'environnement, les marchés économiques, la santé, les organisations et plus encore.

Le monde du travail est loin d'être épargné. Comme l'environnement externe aux organisations est turbulent et en constante mutation, il est nécessaire que ces dernières s'adaptent afin d'assurer leur compétitivité et, par le fait même, leur survie (Bercovitz et Feldman, 2008, cité par Johnson *et al.*, 2015). Ces modifications peuvent entre autres choses s'apparenter à une restructuration organisationnelle, à l'utilisation de nouvelles technologies et à de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, le développement, le progrès et l'évolution sont des données positives et inévitables auxquelles les organisations doivent souscrire, mais cela n'est pas sans conséquence. En effet, la présence de changements fréquents présente des inconvénients pouvant nuire à l'organisation et à son personnel. Il semble que les changements seraient de

plus en plus lourds et intenses, ce qui créerait un stress potentiel pour les employés (Abrahamson, 2004 ; Johnson *et al.*, 2015 ; Stensaker *et al.*, 2002). Les conséquences vécues par les employés peuvent s'apparenter au stress, à l'anxiété, à l'épuisement professionnel, au cynisme, à une baisse de motivation et au sentiment d'être envahis (Camilleri *et al.*, 2019 ; Johnson, 2016 ; Stensaker *et al.*, 2002). La forte présence du changement peut également avoir des impacts négatifs sur l'organisation. Effectivement, les conséquences correspondent à la perte de bonnes routines, à une diminution d'efficacité, à des échecs d'implantation de changement, et plus encore (Camilleri *et al.*, 2019 ; Johnson, 2016 ; Stensaker *et al.*, 2002).

Lorsqu'un état de bouleversement est causé par un surcroît de changements, certains parlent de symptômes d'excès de changements (Abrahamson, 2004). Il s'agit du concept central de ce mémoire. Bien que les transformations soient nécessaires, lorsqu'elles sont continues et persistantes, elles peuvent amener les membres d'une organisation à percevoir un excès de changements. Selon Stensaker et ses collaborateurs, l'excès de changements se définit comme la perception que « l'organisation poursuit simultanément plusieurs changements apparemment sans lien et parfois contradictoire » (2002, p. 302 : traduction libre) et/ou la perception que « l'organisation introduit de nouvelles modifications avant que la modification précédente soit terminée et évaluée, sans laisser le temps nécessaire à l'activité d'en tirer des avantages » (2002, p. 302 : traduction libre).

Pour faire face à l'excès de changements, les individus peuvent user de mécanismes d'adaptation. En cela, nous entendons « l'ensemble des processus cognitifs et comportementaux que la personne interpose entre elle et l'évènement afin de maîtriser, réduire ou tolérer l'impact de celui-ci sur son bien-être physique et psychologique » (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003, p. 813). Plusieurs théories et modèles existent quant à la compréhension, l'analyse et le fonctionnement des

mécanismes d'adaptation devant un stress psychologique quelconque, notamment le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984), le modèle d'Holohan et Moos (1991). Par contre, encore peu de modèles ont été développés sur la question spécifique de la perception d'excès de changements. Une exception est le modèle de Stensaker et ses collaborateurs (2002), qui propose six mécanismes d'adaptation face à la perception d'excès de changements dont quatre nuisant aux changements et deux y étant favorables. Les détails de ces mécanismes seront élaborés plus loin dans la revue de littérature.

Le modèle de Stensaker et ses collaborateurs (2002) apporte plusieurs contributions, dont le fait de présenter des mécanismes d'adaptation spécifiques à la perception d'excès de changements. Cependant, il a aussi quelques limites (Stensaker et Meyer, 2012) : il propose entre autres des catégories plutôt statiques qui laissent peu de place à la nuance (Chreim, 2006 ; Piderit, 2000 dans Stensaker et Meyer, 2012). De plus, ce modèle ne semble faire aucune distinction entre les mécanismes d'adaptation actualisés par les différents membres de l'organisation, par exemple les subordonnés et les gestionnaires. Or, il y a lieu de croire que les acteurs organisationnels ne vivent pas tous l'excès de changements de la même façon. D'ailleurs, ce manquement est souligné par Stensaker elle-même lors d'une conférence sur le sujet tenue le 5 mars 2002 aux Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal.

L'objectif global de la présente recherche est d'explorer ce thème novateur et encore peu documenté. Plus particulièrement, nous désirons explorer comment les individus occupant des positions hiérarchiques différentes, soit des gestionnaires et des subordonnés, composent avec l'excès de changements. En plus de cette visée scientifique, nous désirons contribuer à la pratique en réfléchissant à l'accompagnement que les gestionnaires pourraient offrir aux employés dans ce contexte.

Pour ce faire, nous réalisons une étude abductive avec une méthodologie qualitative auprès de gestionnaires et professionnels du milieu de santé et des services sociaux du Québec. Ce dernier est un milieu fort pertinent dans l'exploration de notre question de recherche, lui qui est connu pour ses nombreux remaniements (Johnson, 2016). En effet, les organisations de santé s'adaptent sans cesse via la mise en place de multiples réformes, et ce, depuis la formation même du système. Le contexte de rationalisation des dépenses publiques a amené plusieurs transformations tout en visant les meilleures pratiques depuis les années 1980 jusqu'en 2015 (Grenier, Bourque et St-Amour, 2014). Ces changements veulent répondre à une volonté de centralisation ou décentralisation du pouvoir, de restructurations, de réorganisations de services, de coupes budgétaires, de nouvelles orientations, de développement de services, et plus encore. En outre, le système de la santé et des services sociaux est un milieu comprenant de nombreux et divers professionnels. Par conséquent, lorsqu'un changement ou une amélioration des pratiques se présente dans un ordre professionnel précis, cela a généralement des répercussions sur l'ensemble du système de santé. Pour conclure, disons que les sources pouvant générer des changements sont nombreuses et variées, multipliant les changements dans le système de santé et services sociaux au Québec.

Nous souhaitons que cette recherche contribue à éclairer une nouvelle réalité. D'un point de vue académique, l'excès de changements est un concept récent ; l'explorer en profondeur, comme nous envisageons de le faire, constitue donc un premier pas vers de nouvelles connaissances et une compréhension plus fine et nuancée. Comme le changement fréquent est une nouvelle constante des organisations et que les périodes de stabilité se font rares, il devient nécessaire de comprendre comment l'excès de changements est vécu. Cette situation se présente non seulement dans le réseau de la santé et des services sociaux (Johnson et Bareil, 2016), mais également dans d'autres entreprises et organisations (Stensaker *et al.*, 2002). Au terme de ce mémoire, les individus seront d'une part mieux disposés à reconnaître la présence d'excès de

changements et, d'autre part, sauront cibler les mécanismes d'adaptations leur semblant salutaires.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

Le changement est devenu nécessaire dans les organisations contemporaines, notamment pour permettre une amélioration et une adaptation aux nouvelles technologies, aux nouvelles pratiques et aux différentes générations. Ces changements visent la pérennité et la compétitivité des organisations (Mellert *et al.*, 2015 ; Kumar et Kamalanabhan (2005). Le changement organisationnel n'est pas un nouveau concept. En effet, il existe d'innombrables articles, thèses et recherches sur le sujet. Avant tout, il est nécessaire d'explorer l'histoire du changement organisationnel. Ce chapitre présentera d'abord certaines définitions du changement, suivra l'évolution des courants de pensée du changement organisationnel. Puis, différents types de changement seront définis. Nous aborderons ensuite les différents concepts en lien avec la présence accrue de changements. Notre concept principal, soit l'excès de changements y sera alors expliqué en profondeur. Pour terminer, les mécanismes d'adaptation accompagnés de différents modèles seront exposés.

2.1 Définitions

Le terme « changement » vient du mot latin *cambiare*, qui signifie l'échange, la substitution d'une chose à une autre (Rhéaume, 2016). Étymologiquement, l'interaction entre deux états ou le passage d'un état à un autre est au cœur du sens de ce mot (Rhéaume, 2016). Ainsi, « la notion de changement évoque l'idée d'une modification, circonscrite dans le temps et l'espace » (Champagne, 2002, p. 8). Rhéaume (2016) pense le changement comme « le passage d'un état X, défini à un temps T, vers un état X¹ à un temps T¹, où X et X¹ peuvent représenter un être humain ou un milieu social qui, après *changement*, devient à la fois autre chose et le même » (p. 66). Dans le dictionnaire Larousse (2019) en ligne, le changement est défini comme une « action, le fait de changer, de modifier quelque chose, le passage d'un état à un autre ». Le simple terme « changement » fait donc référence à une transformation, une transition, une mutation, une réforme ou une modification. Le changement peut aussi varier en importance pour être considéré comme étant majeur ou mineur. Ce terme est donc rempli de nuances.

Quant au changement organisationnel, il existe plusieurs définitions. Collerette et ses collaborateurs (1997) le présentent comme « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (p. 20). Grouard et Meston (1998), quant à eux, le définissent comme le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (p. 98). On en comprend que le changement organisationnel peut être majeur ou mineur. Il peut aussi s'avérer volontaire ou involontaire, selon la nature délibérée ou non de l'initiative.

Le changement organisationnel peut également être réalisé à différents niveaux de l'organisation (Anderson, 2017). D'abord, il y a le niveau individuel du changement, qui correspond aux microchangements (Anderson, 2017). Il peut s'agir par exemple d'employés qui développent des compétences ou des méthodes de travail par l'entremise d'apprentissages faits par mentorat, coaching et formation (Anderson, 2017). Le second niveau correspond aux changements qui ont lieu dans un groupe tel que l'évolution du groupe, l'apprentissage de méthodes de travail en groupe ou la résolution de conflits (Anderson, 2017). Le troisième niveau concerne les changements qui ont lieu dans l'organisation dans son ensemble, qui correspondent entre autres à l'introduction des nouvelles stratégies ou de nouvelles visions (Anderson, 2017). Quelle que soit sa définition, le concept de changement organisationnel est nécessairement lié à l'idée d'une modification survenant à l'intérieur même d'une entité organisationnelle.

2.2 Évolution de l'étude du changement organisationnel

Tout comme ces définitions, les théories sur le changement organisationnel sont nombreuses. Ces théories ont évolué en fonction des époques à laquelle elles ont pris naissance. Demers (1999) propose une analyse historique des courants de pensée sur le changement organisationnel dans laquelle elle met en relation les recherches sur le changement organisationnel circonscrit dans l'époque qui les a vues naître. Cette typologie permet de suivre les visions du changement organisationnel à travers le temps. C'est cette évolution que la présente sous-section expose : nous y dévoilons les principales époques et, pour chacune d'elles, révélons une théorie illustrative.

2.2.1 Première époque : Croissance et adaptation

La première époque dont Demers (1999) fait mention est celle qu'elle nomme *croissance et adaptation*. L'année 1947 est considérée comme le point de départ des écrits sur le changement organisationnel (Autissier *et al.*, 2018). En effet, c'est en 1947 que Kurt Lewin propose le modèle du changement à trois étapes. Au départ, il s'agissait d'un modèle qui se consacrait aux changements vécus par l'humain. Rapidement, le modèle a été élargi aux organisations pour finalement s'adapter aux changements organisationnels.

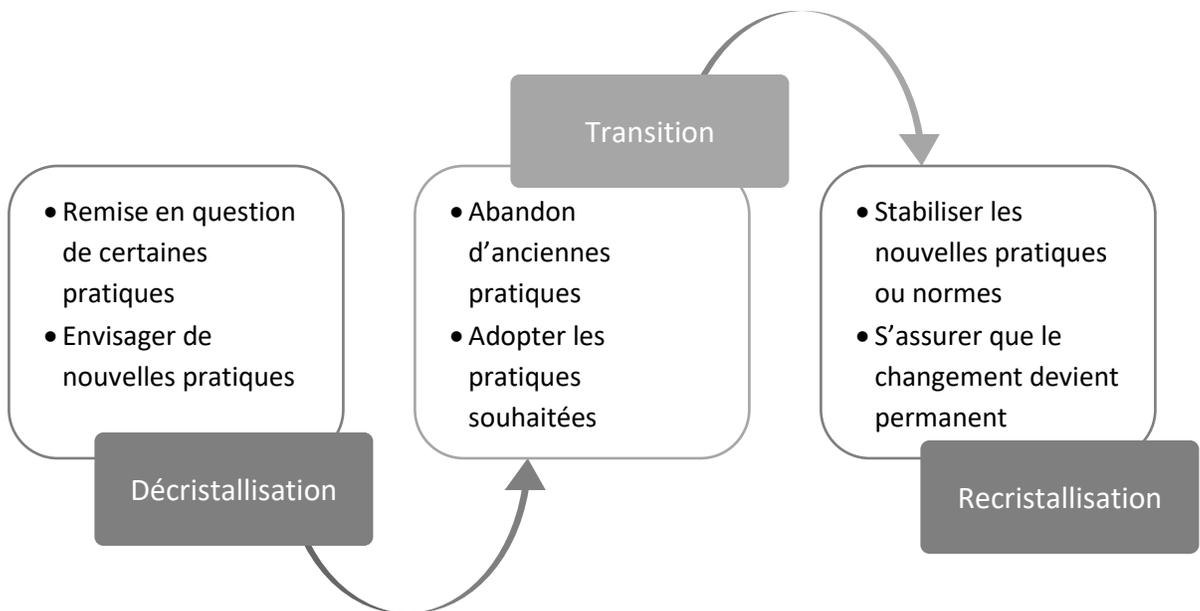


Figure 2.1 Modèle du changement à trois étapes de Lewin, 1947 (Duclos, 2015)

Lewin comprend le changement comme une séquence en trois étapes qui serait un « épisode à part de la vie des organisations, perturbateur, mais qu'il est possible de le contrôler, notamment lorsque l'on s'appuie sur les groupes en présence de l'organisation » (Autissier *et al.*, 2018, p. 147). Le changement généré dans

l'organisation serait imposé aux employés (Demers, 1999). Durant cette période, comme l'illustre le modèle à trois étapes de Lewin, « le changement est conçu comme un processus graduel de développement » (Demers, 1999, p. 131). L'organisation est alors en équilibre et le changement vient perturber cette stabilité dans le but de permettre une adaptation organisationnelle ou une croissance organisationnelle. De ce fait, le changement est perçu comme un progrès (Demers, 1999).

Plusieurs théories ont vu le jour durant cette époque, notamment les théories de la croissance, du cycle de vie et de la contingence. Dans l'ensemble, ces théories amènent à voir le changement comme un signe d'expansion et un évènement naturel et attendu au sein de l'organisation. Il y est accueilli avec enthousiasme puisqu'il amène avec lui le progrès et la croissance économique. En 1959, Penrose présente la théorie de la croissance. À travers celle-ci, l'auteur démontre la tendance naturelle de l'organisation à croître, notamment en raison de la constante recherche de maximisation des profits (Demers, 1999). En effet, Penrose (1959) « met l'accent sur l'idée que la firme est aussi et surtout un dispositif d'innovation, de résolution de problèmes et d'apprentissage cumulatif sur les bases de sa production » (cité par Arena, 2013). Ainsi, avec l'expérience et le développement des connaissances et en fonction des ressources disponibles, une organisation peut développer de nouveaux produits, de nouveaux marchés, etc. C'est pourquoi le changement organisationnel peut être compris comme « une complexification du fonctionnement organisationnel » (Demers, 1999, p. 132) et comme étant positif, en ce sens où il est un moyen d'atteindre l'objectif principal, soit la maximisation des profits. À la lumière des théories organisationnelles de l'époque, on constate que la vision du changement organisationnel est effectivement positive : il s'agit d'une amélioration, d'un progrès.

2.2.2 Deuxième époque : Mort ou transformation

La deuxième époque suit la crise du pétrole de 1973. Cette période est marquée par le « choc brutal causé par la décroissance et le succès de la concurrence asiatique [provoquant] une remise en question du modèle américain » (Demers, 1999, p. 133). Contrairement à l'époque précédente, les différentes théories apparaissant amènent à voir le changement comme dramatique, radical et généralement initié par la tête dirigeante de l'organisation, d'où son appellation, *mort ou transformation*. Le changement bouleverse de manière importante la culture, la stratégie et la structure organisationnelle (Demers, 1999).

Les théories nées à cette époque sont entre autres l'écologie des populations, l'approche configurationnelle, les théories culturelles et cognitives, la théorie de l'équilibre ponctué et l'approche du changement radical. À titre illustratif, l'écologie des populations par Hannan et Freeman (1984) s'inscrit dans l'approche évolutionniste et explique « la naissance, le développement et la mort des organisations » (cité par Autissier *et al.*, 2018, p. 207). Les auteurs analysent l'évolution d'une organisation en comparaison avec l'ensemble des organisations du même marché ou territoire, qu'ils nomment la population. En d'autres termes, ils observent le développement de l'organisation parmi la population d'organisations présentes. Hannan et Freeman (1977, 1984) soutiennent que les populations d'organisations « évoluent selon le même schéma que les espèces biologiques » (cité par Autissier *et al.*, 2018, p. 209). De fait, dû au mécanisme de sélection et de compétition, il y a soit survie ou mort d'organisations (Autissier *et al.*, 2018).

Par cette théorie, on peut constater que ce n'est pas l'organisation qui s'adapte, mais bien un processus de sélection naturelle qui s'opère, de sorte que certaines

organisations persistent et se développent alors que d'autres ferment (Autissier *et al.*, 2018). Pour les tenants de cette théorie, il importe de se méfier du changement, qui ne signifie pas « le renouvellement des organisations existantes, mais leur remplacement par de nouvelles organisations mieux adaptées » (Demers, 1999, p. 133). Changement est ainsi associé à peur. Hannan et Freeman avancent également l'hypothèse que le changement est risqué puisqu'« il met en péril la survie de l'organisation, limitant sa probabilité de survie » (Autissier *et al.*, 2018, p. 208). Ceci correspond à la vision du changement de l'époque, soit un événement complexe et intense jouant un rôle critique dans la survie ou la mort d'une organisation.

Il est intéressant de noter qu'à cette époque, l'attention se pose aussi sur la manière de mettre en œuvre un changement. Elle met en lumière différents facteurs du changement et l'amène à voir non pas comme un événement simple et linéaire, mais plutôt comme un événement multifactoriel impacté par plusieurs pressions internes ou externes pouvant influencer sa réussite ou son échec. Cette lecture plus complexe du changement organisationnel fait d'ailleurs le pont avec l'époque suivante, qui reprendra et enrichira la même avenue.

2.2.3 Troisième époque : Apprentissage et évolution

La troisième époque décrite dans cette analyse historique du changement se nomme *apprentissage et évolution*. Cette ère débute avec les années 1990 et mène à percevoir le changement non plus comme un événement dramatique, mais bien comme quelque chose d'habituel et courant, entre autres, à cause de la mondialisation des marchés, des technologies de communication et de l'informatique (Demers, 1999). Ces dernières font en sorte que le changement, qu'il soit incrémental ou radical, est nécessaire à la survie de l'organisation. Il interpelle tous les membres de l'organisation : c'est l'affaire

de tous. Puisque le changement est fréquent et constant, il est « de plus en plus défini par l'apprentissage et l'innovation et par l'évolution » (Demers, 1999, p. 135).

Les théories de l'apprentissage, évolutionnistes ou de la complexité telle que la théorie du chaos revêtent une grande importance à l'époque. D'ailleurs, une des théories pionnières de l'apprentissage, née en 1978 avec Argyris et Schön, devient alors très populaire : l'apprentissage y est considéré comme un moyen de changement. Argyris et Schön présentent deux niveaux d'apprentissage : l'un à simple boucle et l'autre à double boucle. La figure 2.2 ci-dessous illustre le processus d'apprentissage selon ces deux niveaux.

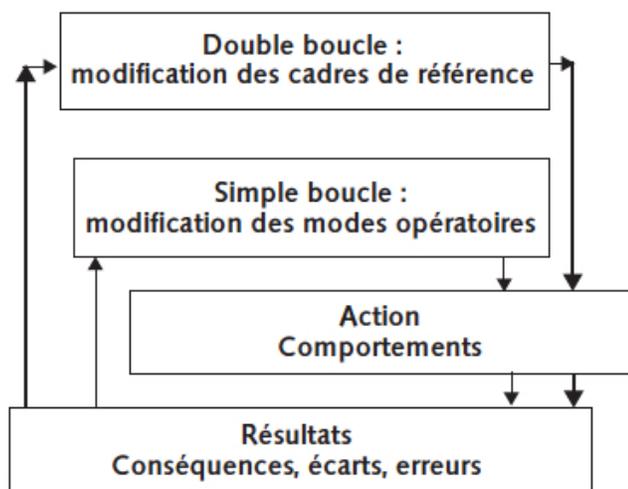


Figure 2.2 Processus d'apprentissage à deux niveaux d'Argyris et Schön, 1978 (Systèmes d'information et Management, 2019)

L'apprentissage à simple boucle représente une modification des modes opératoires devant une situation problématique : il s'agit d'un changement d'action ou de comportement devant un problème rencontré. L'apprentissage à double boucle, quant à lui, consiste en un changement plus profond devant une situation problématique. En

effet, cet apprentissage vient modifier les valeurs et le schème de pensée, qui transforment à leur tour les stratégies d'action. Par ailleurs, selon Argyris (2003), « l'apprentissage à simple boucle, s'il peut améliorer une situation, n'est pas suffisant pour changer en profondeur les individus et les organisations » (Autissier *et al.*, 2018, p. 36), d'où son importance dans la maximisation des probabilités de réussite de l'implantation d'un changement majeur.

Ainsi, pour assurer un changement, il est préférable que l'organisation crée une culture d'apprentissage et de droit à l'erreur pour permettre les deux types d'apprentissages (Batras *et al.*, 2014). Somme toute, cette théorie comprend le changement comme un apprentissage continu, ce qui représente la vision à l'époque. Le changement est observé depuis l'intérieur plutôt que l'extérieur de l'organisation (Demers, 1999). De ce fait, par l'entremise des théories, cette époque s'intéresse « simultanément au quoi, au comment et au pourquoi du changement » (Demers, 1999, p. 137).

2.2.4 Retour sur les trois époques (Demers, 1999)

La présentation de l'analyse historique des courants de pensée sur le changement organisationnel à travers les trois époques permet de constater que le changement est passé d'un évènement simple à complexe, sporadique à constant, linéaire à sinueux. De plus, cette évolution prend en compte de nouvelles variables comme la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, les groupes, les réactions émotionnelles et encore plus. Ainsi, on peut constater que l'étude et la vision du changement ont évolué pour se complexifier avec le temps, et ce, dans des environnements, marché économique, univers organisationnel et société qui ont eux aussi évolué. D'ailleurs, depuis les années 1990, les travaux sur le changement organisationnel ne cessent de se multiplier.

2.3 Types de changements organisationnels

Alors que Demers (1999) classe les théories du changement organisationnel selon le temps et les époques, Autissier et ses collaborateurs (2018) proposent plutôt une classification basée sur les types de changements. Leur classification nous permet d'identifier quatre types de changements : dirigés, organisés, proposés et continus. Dans les lignes qui suivent, nous les définirons et présenterons quelques théories les éclairant.

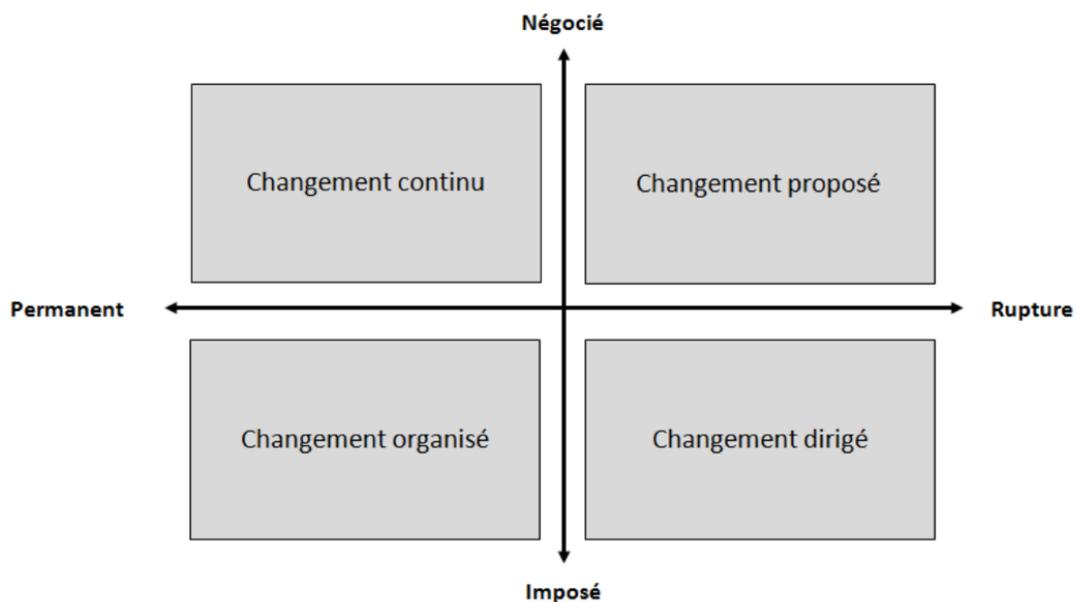


Figure 2.3 La matrice des changements (Autissier *et al.*, 2018)

2.3.1 Changement dirigé

Le changement dirigé fait référence à la conduite d'un changement dans l'urgence (Autissier *et al.*, 2018). Plus précisément, cet état d'urgence sert à « justifier un

changement rapide dont la cause justifie l'exécution [...]. Le changement est donné par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation » (Autissier *et al.*, 2018, p. 175). On pourrait dire que ce type de changement s'apparente davantage à celui de la deuxième époque, soit *mort ou transformation* de l'analyse des courants de pensée en recherche sur le changement organisationnel de Demers (1999). Cette époque conçoit le changement comme un élément crucial qui se doit d'être réussi pour assurer la pérennité de l'organisation.

Pour diriger un changement, une méthode de travail est nécessaire. Quand il est question de ce type de changement, le modèle Kotter (1996) devient fort pertinent. En effet, il dénombre huit étapes à la conduite d'un changement. Afin d'assurer le succès dans son implantation, Kotter (1995) affirme que les huit étapes doivent être suivies en séquence, soit l'une après l'autre (cité par Appelbaum *et al.*, 2012).

Il faut d'abord créer un sentiment d'urgence autour de la nécessité du changement : les employés ne s'impliqueront pas et ne seront pas mobilisés par le changement, s'ils n'en voient pas la nécessité (Kotter, 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012). Selon Kotter (1995), il est nécessaire que des actions, pouvant sembler audacieuses ou risquées, soient mises en place pour installer un fort sentiment d'urgence (cité par Appelbaum *et al.*, 2012). La deuxième étape requiert la création d'une coalition directrice. En d'autres termes, il s'agit de former un groupe ayant suffisamment d'influence pour diriger le changement (Kotter, 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012). Troisièmement, le groupe en question se doit de créer et développer une vision démontrant la nécessité du changement en plus d'établir une stratégie pour l'implanter (Kotter, 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012). La communication d'une vision du changement est la quatrième étape. On y explique aux membres du personnel la raison du changement, sa nature et les étapes qui entourent son implantation. Les communications quant à ces informations se doivent d'être transparentes et de mettre à profit divers médiums pour

assurer une bonne réception du message. Le but : que tous comprennent bien le sens du changement (Kotter 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012). La cinquième étape consiste à solliciter directement ceux concernés par le changement : il faut les impliquer dans l'opérationnalisation du changement, les inviter à y réfléchir et aux manières de le réaliser. Cela permet, entre autres, d'amoindrir les résistances (Kotter 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012). Sixièmement, il est suggéré de découper le changement en plusieurs étapes et objectifs, et ce, à court terme, dans le but de constater l'avancement de l'intégration du changement, reconnaître le travail réalisé en cours de processus et susciter le sentiment du devoir accompli (Kotter 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012). La septième étape consiste à apprendre du vécu du changement. Cette méthode en huit étapes doit être intégrée à l'organisation, qu'elle y devienne une habitude, une coutume, pour les employés. Ceux-ci adhéreront ainsi davantage aux changements et pourraient même en devenir les agents (Kotter 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012). En terminant, la huitième étape correspond à l'ancrage de cette méthode dans la culture de l'organisation afin de favoriser une institutionnalisation des changements (Kotter 1996 cité par Appelbaum *et al.*, 2012).

Pour rappel, cette théorie illustre bien la conception d'un changement dit dirigé puisque ce dernier est considéré comme une injonction venant généralement de la haute direction. Le changement est toutefois implanté avec plus de facilité et d'ouverture lorsqu'une méthode de gestion de changement est appliquée, comme celle de Kotter, et ce, selon la recherche d'Appelbaum et ses collaborateurs en 2012.

2.3.2 Changement organisé

Le changement organisé fait appel aux flux des activités organisationnelles donnant lieu à une évolution. Il se différencie du changement de type dirigé par son absence

d'injonction et d'objectifs clairement définis en amont. Le changement organisé se structure au fil du temps : il apparaît de plus en plus essentiel et offre une place grandissante à l'implication des individus, tous niveaux hiérarchiques confondus. Dans les changements de type organisé, il n'est pas rare que « les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement » (Autissier *et al.*, 2018, p. 249). De plus, afin de bien planifier le changement, il est nécessaire de prendre en compte l'historique de changements dans l'organisation. De ce fait, le changement de type organisé met en lumière l'importance du contexte et de la culture organisationnelle. Pour ces raisons, ce type de changement peut être associé à la troisième époque, soit *apprentissage et évolution* de Demers (1999), en ce sens où ce dernier s'intéresse à la façon dont le changement se construit, à la diversité des activités qu'il implique ainsi qu'au contexte et à la culture qui l'hébergent.

Schein (2004) présente un modèle sur trois niveaux pour identifier la culture organisationnelle. Le premier niveau concerne les artéfacts ; le deuxième, les valeurs et comportements ; et le troisième, les hypothèses ou les prémisses (Batras *et al.*, 2016). Ce modèle s'inscrit bien dans les changements de type organisé, car il illustre l'importance de la culture organisationnelle dans le changement : « la culture peut être observée à travers le comportement des groupes et leurs croyances ainsi que leurs valeurs. La culture de l'organisation détermine ses actions. Elle se forme au fil du temps grâce à des expériences partagées au sein de groupes » (Batras *et al.*, 2016, p. 237 : traduction libre).

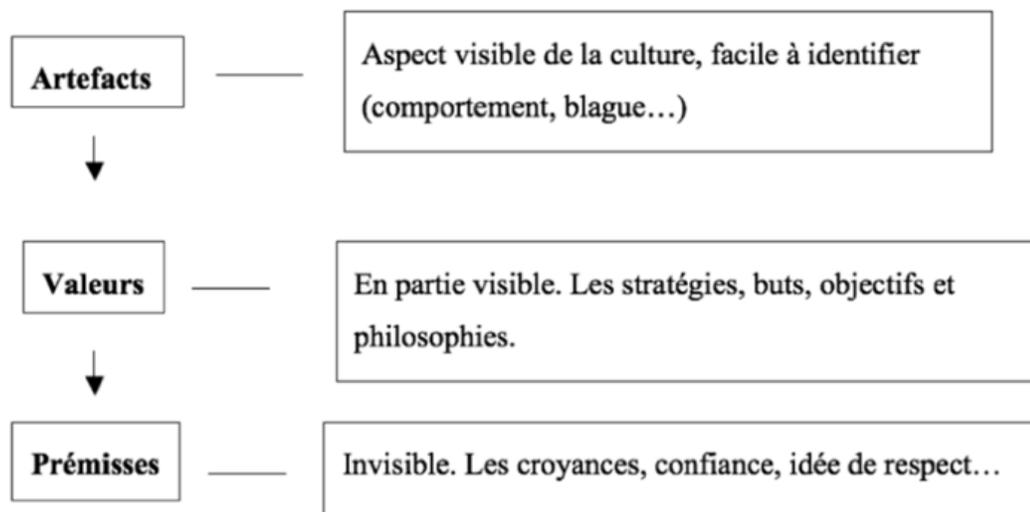


Figure 2.4 Culture organisationnelle (Tran, 2017)

Le changement s’infiltré dans la culture de l’organisation (Batras *et al.*, 2016) et les expériences qui y sont vécues, échecs comme succès, amènent les membres à se faire une idée de la valeur de chaque expérience. Ainsi, les valeurs, croyances et comportements entourant cette expérience indiquent que celle-ci fait bien partie de la culture du groupe (Batras *et al.*, 2016). En d’autres termes, lorsqu’un changement est mis en œuvre, il marque la culture et l’histoire de l’organisation et teintera les futurs projets de changement. Par conséquent, les changements de type organisé mettent l’accent sur le contexte dans lequel il se produit, tout comme sur la culture de l’organisation. Un changement bien intégré doit être un processus cohérent avec la culture organisationnelle (Batras *et al.*, 2016).

Comme mentionné, ce type de changement fait référence à son orchestration en prenant bien soin d’observer le contexte et la culture organisationnelle qui l’accueille. À cet effet, le modèle contextualiste de Pettigrew (1987) se joint bien à ce type de changement, puisqu’il présente « une approche multidimensionnelle qui permet de saisir l’interrelation entre différentes variables dans le temps » (Autissier *et al.*, 2018,

p. 296). Pettigrew propose un modèle qui tient compte du contexte, du contenu et du processus de changement.

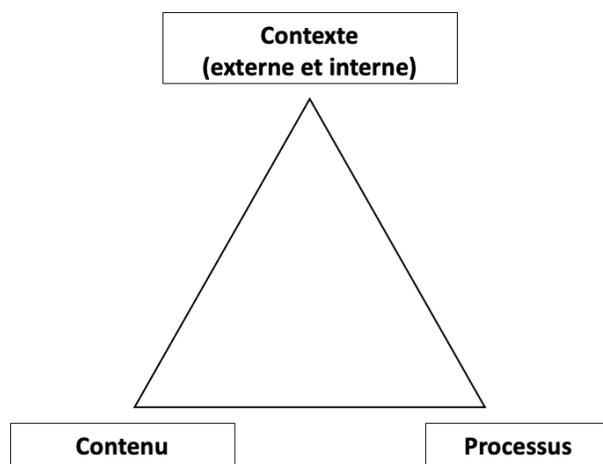


Figure 2.5 Approche multidimensionnelle (Pettigrew, 1987)

Ce modèle analyse le changement en s'attardant d'abord à son contenu. En d'autres termes, ce qui est ciblé par le changement est le contenu : c'est celui-ci qui doit être changé. Ce modèle implique par ailleurs deux autres variables importantes, soit le contexte et le processus (Pettigrew, 1987). Le processus du changement fait référence à l'ensemble des actions, réactions et interactions des différentes parties intéressées et nécessaires au changement, mais également engendrées par le changement (Pettigrew, 1987). Quant au contexte, on lui reconnaît deux dimensions. D'abord, le contexte externe a à voir avec l'environnement social, économique, politique et concurrentiel où l'entreprise évolue. Le contexte interne implique pour sa part la structure, la culture et le contexte politique propres à l'entreprise (Pettigrew, 1987). Avec cette approche, il devient possible de saisir la relation entre le contenu, le contexte et le processus du changement, ce qui permet d'ajuster l'organisation de celui-ci à l'entreprise. Il s'agit

d'un modèle représentatif des changements de type organisé puisque l'accent y est mis sur le contexte et la culture pour assurer la meilleure démarche possible assurant un succès et une expérience positive de l'implantation du changement. Ce modèle, de par sa volonté de comprendre l'historique de l'entreprise quant aux changements et la place des employés dans sa culture, sollicite la participation des employés, ce qui se veut une caractéristique du changement de type organisé.

2.3.3 Changement proposé

Autissier et ses collaborateurs (2018) ajoutent à leur typologie un troisième type : le changement proposé. Comme son nom l'indique, ce changement se présente sous la forme d'une proposition. Il peut survenir suite à une demande de la direction qui exposerait aux employés les résultats visés par le changement ainsi que l'échéancier à respecter. Pour le reste, il ne tient qu'aux employés et aux gestionnaires de déterminer la manière dont les changements seront implantés. Il s'agit donc d'une forme de changement plus démocratique. Le terme « proposé » implique d'ailleurs de cette nature collaborative et démocratique : les acteurs peuvent y actualiser le changement selon les moyens qu'ils jugent les plus adéquats. Ainsi, la notion d'interaction entre les acteurs (par exemple, les gestionnaires entre eux ou les gestionnaires avec la haute direction et les employés de premier niveau) tout comme le rôle des acteurs sont fondamentaux dans ce type de changement. En effet, les gestionnaires et cadres intermédiaires y jouent un rôle central (Balogun, 2003).

De plus, le concept de *sensemaking*, à savoir la construction de sens, occupe une place fondamentale dans ce type de changement. L'accent est mis sur la construction d'un sens commun du changement à mettre en place. Afin de construire ce sens et de veiller à ce qu'il soit partagé par tous, un processus de négociation entre les parties prenantes

a lieu. Selon Gioia et Chittipeddi (1991), la création de sens implique un processus de construction et de reconstruction de sens par les parties impliquées dans le but de développer un cadre significatif qui permettra à tous de bien comprendre la nature du changement stratégique souhaité. Ce processus de construction de sens se situe autant au niveau des cadres intermédiaires et des employés qu'à celui de la haute direction. En fait, Balogun (2003) insiste sur la place et le rôle des cadres intermédiaires dans la construction de sens, c'est eux qui représentent le lien entre la volonté de la haute direction et l'exécution du changement par les employés sur le terrain. Un jeu de négociation se crée entre la vision de la haute direction et celle des cadres intermédiaires qui seront ensuite responsables d'implanter le changement.

Par ailleurs, la théorie sur les groupes de Lewin (1947) peut aussi être incluse dans le type de changement proposé, puisqu'il accorde une place importante à tous les acteurs de l'organisation, les effets de groupes et les normes sociales. Il s'agit d'éléments dont il faut tenir compte dans les changements, ceux-ci pouvant devenir soit des obstacles ou des facilitateurs dans l'implantation. Enfin, le changement de type proposé pourrait être mis en lien avec la troisième époque de Demers (1999), soit *apprentissage et évolution*. On se rappelle que cette période dépeint le changement comme étant l'affaire de tous, les employés, comme les gestionnaires et les membres de la haute direction : tous et chacun ont leur rôle à jouer dans la mise en œuvre d'un changement.

2.3.4 Changement continu

Le dernier type de changement défini par la typologie d'Autissier et ses collaborateurs (2018) est celui de type continu. Il fait référence à la constance du changement dans les organisations. Autissier et ses collaborateurs (2018) présentent le changement continu comme un « changement qui émerge dans l'organisation de manière non organisée ou

bien après une prise de conscience liée à un évènement interne et/ou externe » (Autissier *et al.*, 2018, p. 15). Le changement continu peut lui aussi être en lien avec la troisième époque de Demers (1999). Comme évoqué précédemment, à cette ère, le changement fait désormais partie intégrante des organisations, notamment vu l'évolution rapide de notre monde, où le processus de changement est vu comme émergent et permanent (Autissier *et al.*, 2018).

Ce type de changement va de pair avec le concept d'organisation apprenante, qui fait référence à l'hypothèse selon laquelle l'organisation serait en constant apprentissage. Les organisations apprenantes en sont « où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble » (Senge, 1990 cité par Yussof, 2005, p. 498). Effectivement, l'organisation apprenante occupe une place centrale dans le changement continu : instaurer une culture de l'organisation apprenante se veut un moyen d'activer et de mettre en œuvre des changements, et ce, de manière continue.

Aussi, le concept d'innovation joue un rôle important dans ce type de changement. En effet, l'innovation permet de demeurer compétitif sur un marché évoluant rapidement. Le modèle de l'innovation ordinaire présenté par Alter (2000) met l'accent sur la différence entre invention et innovation. Selon lui, l'innovation consiste « à donner du sens et à mettre en usage l'invention » (Autissier *et al.*, 2018, p. 24). De ce fait, l'innovation place l'organisation en perpétuelle transformation. Selon Alter (2000), le changement devient « un flux de changement, celui des hommes et de leurs actions, dans lequel on peut repérer le point de départ, mais ni le point d'aboutissement, ni les contours, ni la durée nécessaire pour atteindre le point d'arrivée » (Autissier *et al.*, 2018, p. 23). Ainsi, le changement continu le rend constamment présent dans l'entreprise et fait en sorte qu'il se réalise via l'innovation.

Par ailleurs, le modèle du changement ordinaire de March (1981) représente lui aussi les changements de type continu. Selon March, le changement naît des routines organisationnelles réagissant à leur environnement. Ainsi, la plupart des changements réussis ne résultent pas plus de forces ou de processus organisationnels extraordinaires que d'imaginations, persistances ou compétences singulières (March, 1981), mais seraient plutôt le fruit de processus routiniers relativement stables sachant relier les organisations à leur environnement. Aussi contradictoire que cela puisse paraître, ce sont stabilité et routine qui peuvent générer des changements au sein de l'organisation. En d'autres termes, le changement est une routine qui émane d'un processus de travail relativement stable en réponse à une perturbation de l'environnement organisationnel interne ou externe. Ces processus de changements stables engendrent une grande variété d'actions dont les résultats sont sensibles aux détails du contexte où ils se produisent (March, 1981). Cette dynamique illustre bien la définition des changements de type continu qui veut que la transformation émerge d'un environnement interne ou externe à l'organisation, sans préparation ni planification précise, comme le résultat d'une activité propre à l'organisation.

2.3.5 Retour sur les types de changement (Autissier *et al.*, 2018)

Les quatre types de changement définis par Autissier et ses collaborateurs (dirigé, organisé, proposé et continu) illustrent la variété des possibilités entourant la mise en œuvre d'un changement. De celui dit dirigé jusqu'à celui de type continu, on note une certaine évolution : le changement semble en effet prendre une tangente de plus en plus démocratique. Il semble également devenir de plus en plus éclaté, hétérogène et nuancé, s'infiltrant dans le quotidien de l'ensemble des sphères organisationnelles. Aujourd'hui, le changement n'est plus un élément rare dans une entreprise. Sa présence ne réduit pas la portée des défis qu'il comporte, mêmes qu'il en crée des nouveaux.

Dans un contexte où les changements organisationnels de toute nature sont de plus en plus fréquents et où l'environnement externe des organisations gagne en turbulence, on assiste à l'apparition de nouvelles interrogations et de nouveaux concepts qui savent présenter l'envers de ces changements de plus en plus fréquents.

2.4 La forte présence des changements organisationnels

La section suivante de ce chapitre aborde certains concepts en lien avec cette nouvelle réalité organisationnelle où les changements sont fréquents, voire constants. On présentera d'abord le concept de saturation de changements puis celui de la fatigue du changement. Par la suite, le concept d'excès de changements, concept central de ce mémoire, sera décrit. Aussi, nous définirons la résistance au changement et distinguerons les différents concepts.

2.4.1 Saturation de changements

On peut constater un intérêt assez récent et accru pour la forte présence des changements dans les organisations, et même un questionnement devant l'utilité, la pertinence et le nombre de changements dans une organisation (Johnson et Bareil, 2016). Dans cet ordre d'idées, on voit apparaître le concept de saturation de changement (traduction libre de la dénomination anglaise « *change saturation* »). Pour l'instant, il ne semble pas ou très peu y avoir de littérature scientifique sur le sujet, il apparaît surtout dans des articles éditoriaux provenant entre autres de différentes firmes de consultants en changement et de sites web comme *Prosci*, *Harvard Business Review* ou *Women on Business*. La saturation de changement illustre l'idée selon laquelle la quantité de changements en cours dans l'organisation est trop grande face à la quantité

de changements que cette même organisation peut gérer (Creasy, 2019). Un autre article présente la saturation comme un sentiment provenant « de la perception qu'ont les individus du rythme, de l'étendue et de l'incidence des changements » (Jonhson, Autissier et Gril, 2020). Quelques articles scientifiques abordent un phénomène semblable, soit l'effet de saturation. Ce dernier se manifeste lorsqu'il n'y a pas de périodes de récupération suffisantes entre les changements (Brown *et al.*, 2018), provoquant ainsi chez l'employé une quête de périodes de stabilité (Ead, 2015).

La saturation de changement risque d'affecter la personne, le projet de changement et l'organisation en soi (Creasy, 2019). Plus précisément, chez les employés, les conséquences s'apparentent au désengagement, à la frustration, à la fatigue, à la résistance, à la confusion ainsi qu'au scepticisme face au projet de changement (Creasy, 2019). Ces états peuvent mener à un échec d'implantation, surtout causé par l'absence d'appui des employés et/ou l'insuffisance de ressources financières. De plus, il arrive que les changements ne soient pas soutenus dans le temps (Creasy, 2019). Au niveau de l'organisation, il est possible de constater un roulement de personnel plus élevé, une baisse de la productivité, une augmentation de l'absentéisme, une perte de concentration sur les objectifs de l'entreprise et un état d'esprit négatif (Creasy, 2019). De plus en plus, les professionnels qui analysent le sujet s'attardent aux conséquences d'une surdose de changements dans les organisations et tentent de comprendre ce phénomène afin d'être en mesure de proposer des solutions aux organisations.

2.4.2 Fatigue du changement

Dans le même ordre d'idées, la fatigue du changement est un concept relativement nouveau, davantage étudié récemment et lui aussi relié aux changements fréquents. Cette fatigue est définie comme une sensation accablante de stress et d'épuisement

associée à un changement rapide et continu sur le lieu de travail (Brown *et al.*, 2018). Selon Berneth, Walker et Harris (2011), la présence de changements constants est un facteur de stress suffisamment important pour mener à un sentiment de fatigue (Halbesleben et Buckley, 2004 dans Berneth, Walker et Harris, 2011). Ce sentiment de fatigue émerge lorsque les processus normaux d'adaptation s'effondrent devant une ou plusieurs menaces organisationnelles et lorsque celles-ci se prolongent (Baruch et Lambert, 2007 dans Berneth, Walker et Harris, 2011). Par conséquent, « l'organisation qui subit constamment des changements place de nombreux facteurs de stress sur les employés, car ils sont incapables de prédire ce qui va suivre » (Paulsen *et al.*, 2005 dans Berneth, Walker et Harris, 2011, p.323). La fatigue du changement causerait entre autres une diminution de l'engagement de l'employé et une augmentation de son intention de quitter l'entreprise (Berneth, Walker et Harris, 2011). En plus d'avoir un impact organisationnel sur le roulement du personnel et la productivité au travail, la fatigue du changement risque également de conduire l'employé à l'épuisement professionnel (Camilieri *et al.*, 2019).

2.4.3 Excès de changements

Lorsque les changements s'accumulent dans une organisation sans être entrecoupés de périodes de stabilité suffisantes, on peut craindre que la saturation de changement soit atteinte et que le personnel ne soit à fort risque de ressentir la fatigue du changement. Il en résulte alors une perception d'excès de changements dans l'organisation. C'est d'ailleurs le concept central de ce mémoire.

Le concept d'excès de changements est défini la toute première fois en 2000 par Zajac et ses collaborateurs. Ces derniers voient l'excès de changements comme « une situation où l'environnement organisationnel et la contingence organisationnelle ne

suggèrent pas le changement, mais l'organisation en implante un, et ce, au détriment de la performance » (p. 435, traduction libre).

Stensaker et ses collaborateurs (2002) décrivent ensuite l'excès de changements comme « la perception que l'organisation poursuit simultanément plusieurs changements apparemment sans lien et parfois contradictoires » (Stensaker, Meyer, Falkenberg et Haueng, 2002, p. 302 : traduction libre) et « la perception que l'organisation introduit de nouveaux changements avant que le précédent soit terminé et évalué, sans laisser le temps nécessaire à l'activité habituelle d'en tirer les avantages » (Stensaker *et al.*, 2002, p. 302 : traduction libre). Le graphique ci-dessous illustre la définition de Stensaker et ses collaborateurs :

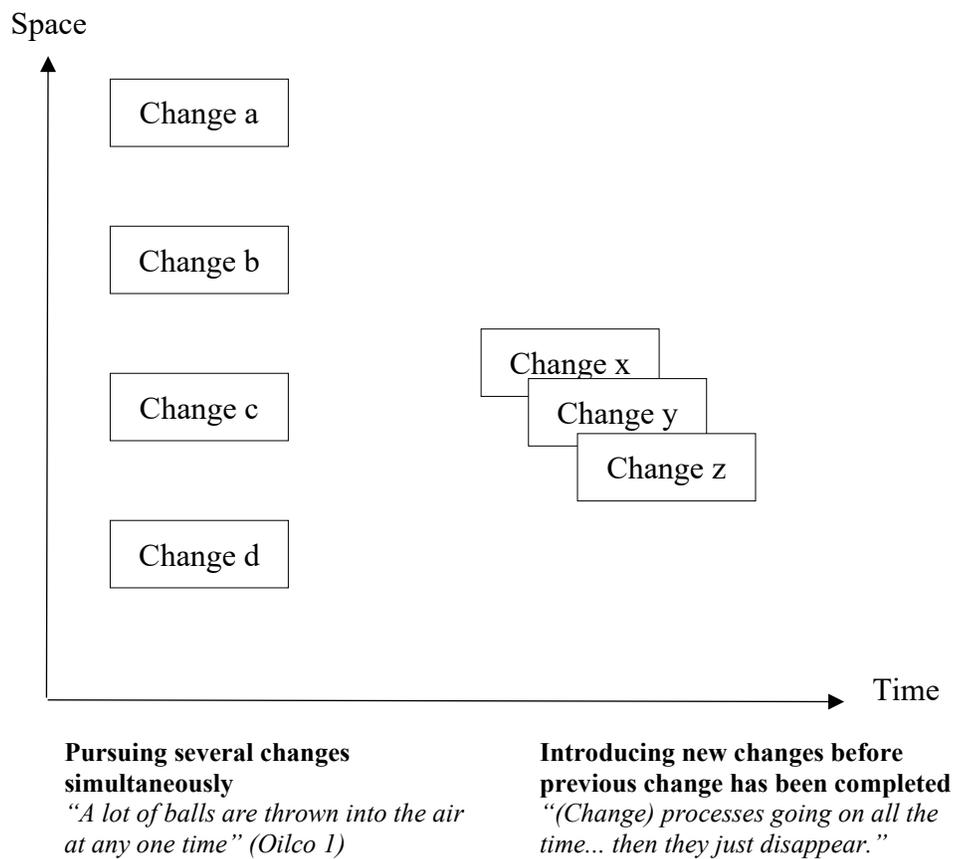


Figure 2.6 Définition de l'excès de changements (Stensaker *et al.*, 2002)

Les changements A, B, C et D représentent la mise en place de plusieurs changements en même temps, alors que les changements X, Y, Z évoquent la mise en place d'un nouveau changement sans que le précédent n'ait d'abord été complété. Cette définition se différencie de celle de Zajac (2000) par l'introduction de l'élément de perception. Selon Stensaker et ses collaborateurs (2002), en effet, l'excès de changements est une perception qui n'est pas également partagée par tous les individus d'une organisation. La littérature suggère en ce sens que l'excès de changements n'est pas nécessairement vécu de la même façon par tous les membres de l'organisation : il semble que certaines personnes soient plus à risque de ressentir la perception d'excès de changements.

2.4.3.1 Perception d'excès de changements selon les groupes organisationnels

La perception est une notion importante dans le concept d'excès de changements. Selon Cuvillier (1954), elle est l'interprétation de la sensation par l'individu, qui lui est propre (cité par Buizard, 2012). De ce fait, l'excès de changements implique une part de subjectivité.

Il semblerait que cette perception soit plus susceptible d'être ressentie par les employés du niveau opérationnel et les cadres intermédiaires (Stensaker *et al.*, 2002) : ce sont effectivement eux qui font l'expérience la plus directe du changement. En d'autres termes, le changement risque d'être perçu excessif aux niveaux moyen et inférieur de la structure organisationnelle, niveaux où la mise en œuvre du changement s'opère (Falkenberg *et al.*, 2005). C'est donc dire que la position hiérarchique aurait un impact sur la perception d'excès de changements (Johnson *et al.*, 2015).

D'autres raisons expliquent la vulnérabilité de ces catégories d'employés. Premièrement, en plus d'intégrer ou de gérer le changement, ces deux groupes doivent aussi accomplir leurs activités professionnelles quotidiennes (Falkenberg *et al.*, 2005). Deuxièmement, ils ignorent souvent la raison du changement et ne comprennent ni la nature ni la raison de l'objectif final. Ces employés se trouvent donc dans une situation leur paraissant insensée, voire absurde. Finalement, la fréquence des changements serait tellement rapide que ces groupes d'employés n'auraient pas le temps de les apprivoiser et de s'y habituer (Falkenberg *et al.*, 2005), ce qui les mènerait à percevoir plus rapidement un excès de changements.

D'autres facteurs jouent un rôle important dans la perception d'un excès de changements : c'est le cas du facteur temporel (Bernerth *et al.*, 2011 ; McMillan et

Perron, 2013 cité par Camilieri *et al.*, 2019). En effet, un nouvel employé pourrait très bien ne pas ressentir un excès de changements alors que son collègue, qui possède plusieurs années d'expérience, le pourrait. Par contre, selon Johnson et ses collaborateurs (2015), il semblerait que plus l'ancienneté est importante, moins l'évaluation du changement est négative. En d'autres termes, plus un employé est ancien, plus il est susceptible d'avoir une vision positive du changement. Il est donc plus enclin à accepter et adhérer aux changements. Cela peut s'expliquer par deux raisons. Premièrement, apprendre et intérioriser la culture, les structures et les processus d'une organisation prennent du temps. Ainsi, le fait de les avoir intégrés permet à l'employé de davantage accepter la réalité (Johnson *et al.*, 2015). Deuxièmement, il existe des cas où la durée de l'emploi est liée à un rang hiérarchique supérieur. En d'autres termes, c'est l'ancienneté de l'employé qui lui a permis une accession vers un poste supérieur, qui lui offre à présent un meilleur contrôle sur la situation. L'individu serait alors moins enclin à percevoir un excès de changements (Johnson *et al.*, 2015). En d'autres mots, lorsque le facteur temps est positivement corrélé à l'accroissement de la position hiérarchique, les employés seraient moins à risque de développer cette perception. Ainsi, le facteur temps peut avoir un impact quant au fait de percevoir ou non un excès de changements, impact qui est également soumis à d'autres facteurs comme la position de l'employé et la culture de l'organisation.

Quant aux employés occupant le niveau supérieur de la structure organisationnelle, c'est-à-dire la haute direction, ils seraient moins à risque de ressentir la perception d'excès de changements. Selon Falkenberg et ses collaborateurs (2005), la direction percevrait le changement dans son ensemble et verrait donc les actions comme une suite logique. En d'autres termes, pour la haute direction, le changement est perçu de manière holistique, comme étant unique et majeur et nécessitant plusieurs actions (Falkenberg *et al.*, 2005). De plus, les membres de l'équipe de direction tendent à

mieux comprendre le changement. Pour eux, le changement a un sens et est perçu comme bénéfique pour l'organisation (Falkenberg *et al.*, 2005). Étant donné que ce sont généralement eux qui formulent le changement, ils disposent à la fois de plus d'informations et d'une perspective globale du changement stratégique que les employés opérationnels (Falkenberg *et al.*, 2005). Ils se concentrent surtout sur l'objectif général et sur les activités nécessaires dans l'atteinte de cet objectif (Falkenberg *et al.*, 2005). Ils sont aussi exposés plus rapidement au changement, leur laissant ainsi un temps relativement plus long pour s'y adapter que celui dont le reste de l'organisation jouit (Falkenberg *et al.*, 2005). Ceci étant dit, on ne peut les considérer totalement à l'abri de la perception d'excès de changements. Effectivement, la gestion des changements les amène à avoir plusieurs rôles dont ceux de stratège du changement, de responsable de l'implantation, et de destinataire du changement (Allard-Poesi et Perret, 2005 ; Bryant et Stensaker, 2011 ; Caldwell, 2003 cité par Lemieux *et al.*, 2018, p.86). Qui plus est, ils pourraient ne pas se sentir adéquatement équipés pour répondre à l'excès de changements vécu chez leurs subordonnés. D'ailleurs, la littérature indique des manquements dans la façon dont les cadres supérieurs accompagnent les membres organisationnels en contexte de changement organisationnel (Stensaker, 2012).

2.4.3.2 Conséquences de l'excès de changements

La perception d'excès de changements n'est pas sans conséquence, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Au niveau individuel, un employé qui perçoit de l'excès de changements est plus enclin à ressentir la fatigue du changement, soit un état de lassitude, d'épuisement et d'essoufflement (Berneth, Walker et Harris, 2011 ; McMillan et Perron, 2013 ; Camilieri *et al.*, 2019). La fatigue du changement ressentie par l'employé le met à risque d'épuisement professionnel et le pousse à vivre colère et

frustration (Falkenberg *et al.*, 2005). Les réponses émotionnelles à la perception d'excès de changements tels que le stress, l'épuisement, la fatigue du changement, la colère et la frustration ont des impacts sur la qualité du travail et la productivité. À travers leur recherche, Falkenberg et ses collaborateurs (2005) ont constaté une baisse de motivation, une insatisfaction au travail, une diminution de la performance individuelle ainsi que des doutes au sujet de leurs propres compétences. Les employés ayant participé à l'étude ont exprimé des sentiments d'incertitude résultant du changement : il s'agit surtout d'une incertitude quant à leur travail, leur compétence et leur pertinence (Falkenberg *et al.*, 2005). Par ailleurs, l'excès de changements augmente la probabilité de rupture du contrat psychologique (Robinson, 1996).

Tous ces impacts individuels ont des répercussions directes et indirectes sur l'organisation. Stensaker et ses collaborateurs (2002) recensent en ce sens plusieurs conséquences organisationnelles : une perte d'efficacité, une diminution de la performance organisationnelle, une perte des bonnes routines, et même des départs volontaires d'employés et de cadres. De plus, les auteurs de l'étude constatent plusieurs échecs d'implantation des changements (Stensaker *et al.*, 2002). Lorsque la perception d'excès de changements est éprouvée par plusieurs membres du personnel, cela affecte le climat de travail et risque de générer un effet de chaise musicale au niveau managérial. Ce mouvement entre les cadres intermédiaires fragilise la structure organisationnelle. Conséquemment, l'excès de changements affecte l'organisation sous plusieurs angles, et les contrecoups risquent de faire naître d'autres problèmes. Devant cette multiplication des difficultés, il devient important de comprendre comment mieux composer avec l'excès de changements. Ceci nous mène donc à discuter des moyens par lesquels les individus peuvent composer avec l'excès de changements. Avant de poursuivre, toutefois, abordons le concept de résistance aux changements, un incontournable dans la gestion des changements.

2.4.4 Résistance aux changements

Impossible de passer à côté de la résistance aux changements. Selon Harvey (1995), « changer sans résistance n'est pas du tout un changement : c'est une illusion de changement » (cité par Curtis & White, 2002, p. 15). C'est en 1947 que le terme « résistance au changement » apparaît dans un article publié par Coch et French (Bareil, 2004). Depuis, de nombreuses recherches ont été réalisées sur le sujet. Le premier sens donné au terme « résistance » provient des sciences physiques, qui le définissent comme un « phénomène s'opposant à une action ou un mouvement » (Bareil, 2004, p. 3). Pour les sciences humaines, plus particulièrement en contexte organisationnel, la résistance est « synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle. » (Bareil, 2004, p.3). Selon Collerette, Delisle et Perron (1997, p.94), la résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 94) nuancent la définition en précisant que la résistance au changement est :

Une attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail.

Il n'y a pas que les employés pouvant être affectés : tous les membres d'une organisation peuvent éprouver de la résistance (Lewis, 1999), que ce soit des gestionnaires doutant de la pertinence d'un changement ou une haute direction pas unanimement d'accord sur une décision (Bareil, 2004).

Les manifestations de résistance au changement sont nombreuses. Elles peuvent prendre la forme de réactions évidentes comme la critique et le sabotage, mais aussi

être de nature plus passives, comme une lenteur au niveau de la réalisation du changement (Bareil, 2004). Ces manifestations peuvent être vécues individuellement ou collectivement (Bareil, 2004). Jusqu'à récemment, la littérature donnait davantage à voir la résistance au changement comme négative. Toutefois, il devient de plus en plus commun de concevoir la résistance comme positive, voire même nécessaire à la réussite de l'implantation d'un changement (Waddel et Sohal, 1998). Comme les employés peuvent résister au changement pour plusieurs raisons, la compréhension de ces raisons peut aider les dirigeants ou les agents du changement à mettre en œuvre le changement plus efficacement (cité par Curtis & White, 2002, p. 15). C'est pourquoi les résistances au changement ne sont pas simplement conçues comme étant des embuches à la mise en place d'un changement.

2.5 Distinction entre les concepts

Il est important de signaler que les concepts liés à la présence d'un nombre élevé de changements organisationnels se différencient les uns des autres. En effet, si l'excès et la saturation de changements peuvent nous apparaître comme relativement semblables, le premier nous permet d'observer la perception d'un employé devant une kyrielle de changements alors que le second se concentre principalement sur la quantité de changements mise en lien avec la capacité à les gérer. La saturation de changements est donc plus facilement mesurable que son excès, qui est plus subjectif.

Quant à la fatigue du changement, elle décrit un état physique et psychologique découlant d'une forte présence de changements organisationnels. D'un point de vue conceptuel, la saturation et l'excès de changements se rapprochent étroitement. En effet, ces deux concepts renvoient à un contexte marqué par une série de changements sans qu'il n'y ait de période de stabilité ou d'intégration suffisante entre eux. Il nous

semble par contre que la saturation de changements se rapporte davantage à un état observé au niveau organisationnel alors que l'excès de changements insiste sur la perception individuelle. L'excès de changements réfère au ressenti, au vécu et à la lecture subjective de l'individu. De plus, à l'excès de changements s'ajoute une impression de contradictions et/ou d'incohérences entre les différentes transformations.

D'un autre côté, les concepts de saturation de changements, de fatigue du changement et d'excès de changements vont souvent de pair avec résistance aux changements. Spécifions toutefois que ce n'est pas parce que l'on ressent une fatigue du changement que l'on est forcément résistant au changement. Il en est de même pour l'excès de changements et la saturation de changements, c'est-à-dire que l'on peut ainsi percevoir de l'excès de changements et être résistant au changement, tout comme il est possible de percevoir un excès de changements sans pour autant être résistant.

Ainsi, ces concepts partagent beaucoup de similitudes d'où l'importance de mettre en lumière leur différence, ils possèdent tous un élément permettant de les différencier. Leur définition n'est pas statique, puisqu'ils s'entrecroisent. Ils concernent tous le changement et, donc, l'adaptation des individus, ce qui va de pair avec le changement.

2.6 Mécanismes d'adaptation

Pour gérer le stress et s'adapter aux périodes de changements, l'individu déploie des mécanismes d'adaptation (Stensaker *et al.*, 2002). D'autres appellations existent dans la littérature pour désigner ces mécanismes d'adaptation : on peut parler de stratégie d'adaptation, de processus d'adaptation et de « coping ».

Avant de définir les mécanismes d'adaptation, il importe de les différencier des mécanismes de défense, entre lesquels la confusion est fréquente. En effet, « notre résilience, notre capacité à faire face aux tensions, aux conflits, aux dangers perçus à l'intérieur de nous ou dans le monde extérieur, mobilise deux types d'opérations mentales, les mécanismes de défense et les processus de coping » (Chabrol, 2005, p.32). Les mécanismes de défense sont définis comme « des processus mentaux automatiques, qui s'activent en dehors du contrôle de la volonté et dont l'action demeure inconsciente, le sujet pouvant au mieux percevoir le résultat de leurs interventions et s'en étonner éventuellement » (Chabrol, 2005, p. 32). Quant aux mécanismes d'adaptation, il a d'abord été défini par Lazarus et Folkman en 1984. Le coping ou mécanisme d'adaptation relève du « processus cognitif et comportemental que la personne interpose entre elle et l'évènement afin de maîtriser, réduire ou tolérer l'impact de celui-ci sur son bien-être physique et psychologique » (Lazarus et Folkman, 1984 cité par Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003, p.813). Par ailleurs, selon Aspinwall et Taylor (1997), les stratégies d'adaptation ne sont pas nécessairement réactives et peuvent aussi s'avérer proactives. Cela permet ainsi à la personne de s'éviter le stress anticipé ainsi que ses effets (Robinson et Griffiths, 2005). En conséquence, il existe une distinction importante entre ces deux formes de mécanismes. Le mécanisme de défense émane d'un processus inconscient alors que le mécanisme d'adaptation résulte d'un processus conscient impliquant une forme de prise en charge de la part de l'individu (Chabrol, 2005). Néanmoins, les mécanismes de défense et d'adaptation « s'activent habituellement conjointement ou successivement et contribuent ensemble à notre adaptation aux difficultés de la vie quotidienne, comme aux situations difficiles de la vie ou aux traumatismes majeurs » (Chabrol, 2005, p. 32).

2.6.1 Stress

Le stress est un concept fréquemment évoqué par la littérature sur les processus d'adaptation. Il s'agit d'un concept dont il faut tenir compte puisque le changement peut être considéré comme un stressor provoquant automatiquement une réponse plus ou moins importante selon l'individu et sa situation. Par conséquent, le stress devient une variable importante dans le processus d'adaptation ou de « coping ». Les premiers écrits sur le sujet définissent le stress comme une réponse non spécifique du corps à tout stimulus nocif (Selye, 1950 cité par Koolhaas *et al.*, 2011). Il existerait plusieurs types de stress ainsi que différentes conceptualisations. Le stress est un phénomène complexe impliquant le processus d'interaction entre une personne et son environnement, en constante évolution (Cox *et al.*, 2000 cité par Collins, Coffey et Moris, 2010). Ainsi, « le stress est plus souvent compris comme un événement extérieur qui met une pression atypique sur la personne » (Chabrol et Callahan, 2004, p. 107). On nomme cet événement stressor : c'est lui qui crée la réponse de stress chez l'individu (Chabrol et Callahan, 2004). Le stress n'est pas nécessairement nocif, au contraire : ressentir du stress peut être salutaire dans certaines circonstances. Selon Légéron, « le stress n'est donc pas une maladie, mais une formidable réaction de notre organisme (aussi bien dans notre corps, par la libération de substances chimiques, dont la plus connue est évidemment l'adrénaline, que dans notre tête avec l'émergence d'émotions variées comme la peur ou la colère) pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement » (2008, p. 811). Toutefois, une exposition prolongée au stress n'est pas sans conséquence : à long terme, le stress peut se transformer en anxiété ou en dépression et causer un épuisement émotionnel ou professionnel (Légéron, 2008). Par conséquent, lorsqu'une personne ressent du stress, elle aura tendance à rechercher un moyen d'utiliser une ressource physique, psychologique ou sociale pour gérer son stress, ce qui équivaut à une stratégie d'adaptation (Chabrol et Callahan, 2004).

2.6.2 Contrôlabilité

La contrôlabilité est un autre concept important dans la compréhension des mécanismes d'adaptation. Il s'agit du degré de contrôle d'une personne devant une situation stressante (le stresser). De ce fait, le degré de contrôlabilité a un impact important sur l'intensité du stress ressenti et la stratégie d'adaptation utilisée. Plus précisément, une personne faisant preuve d'un grand contrôle sur le stresser ressentira un stress moindre. Inversement, une personne détenant un faible contrôle devant un événement stressant risque d'être davantage stressée. Ainsi, « la croyance que la situation est contrôlable donnera la possibilité à la personne de modifier ou d'éloigner son stress par la stratégie de coping qu'elle choisit » (Chabrol et Callahan, 2004, p. 109). D'après Valentin et ses collaborateurs (1994 cité par Chabrol et Callahan, 2004), la contrôlabilité d'une personne devant le stresser a une incidence sur le mécanisme d'adaptation qu'elle emploie.

2.7 Classification des mécanismes d'adaptation

Nombreux sont les mécanismes d'adaptation. Lazarus et Folkman (1984) ayant présenté la première définition des mécanismes d'adaptation, mettent en lumière certains déterminants et dimensions (Bruchon-Schweitzer, 2001). Cela a permis de les dénombrer et de les identifier. Deux principaux types se sont dégagés de manière consensuelle à travers la littérature : ce sont le coping centré sur le problème et le coping centré sur l'émotion (Chabrol et Callahan, 2004). Pour sa part, le coping centré sur le problème implique plutôt des stratégies consistant à gérer l'évènement stressant (Chabrol et Callahan, 2004). Ainsi, les mécanismes d'adaptation centrés sur le problème sont orientés vers l'action « dans le but de changer la relation entre la

personne et sa situation par le biais des actions qui auraient ou non du succès » (Lazarus et Folkman, 1984 dans Chabrol et Callahan, 2004, p. 111). Quant au coping centré sur l'émotion, il représente « des stratégies qui visent à réguler l'émotion associée à l'évènement stressant » (Chabrol et Callahan, 2004, p. 110). Il s'agit d'une modification de l'attitude dans une situation stressante qui vient tempérer l'émotion (Lazarus et Folkman, 1984 cité par Chabrol et Callahan, 2004).

De ces deux orientations de mécanismes d'adaptation, on distingue deux formes : l'active et la passive (Suls et Fletcher, 1985 et Begley, 1998 cité par François-Philip, 2008). En usant de mécanismes d'adaptation actifs, la personne affronte directement le problème. Avec une forme passive, la personne évite plutôt le problème (Chabrol et Callahan, 2004). Dans la littérature, les mécanismes d'adaptation actifs sont aussi appelés coping vigilant (Chabrol et Callahan, 2004). Ceux-ci sont définis comme « une action qui consiste à modifier les termes mêmes de la relation personne-environnement par la mise en place d'efforts comportementaux actifs, consistant à affronter le problème pour le résoudre » (Paulhan et Bourgeois, 1995 cité par Chabrol et Callahan, 2004, p. 112). En d'autres termes, un mécanisme d'adaptation vigilant ou actif est « caractérisé par la recherche d'informations, de soutien social, par le développement de plans d'action et la recherche de moyens afin d'affronter la situation » (François-Philip, 2008, p. 109). Quant aux mécanismes d'adaptation passifs, aussi nommés coping évitant, ils consistent à ne rien faire et à détourner son attention du problème (Chabrol et Callahan, 2004). Ainsi, un coping évitant serait caractérisé « par des comportements de fuite, d'évitement ou, même, d'agressivité et par des attitudes de déni, de résignation ou de fatalisme » (François-Philip, 2008, p. 109). Cependant, on peut aussi détourner son attention de l'élément stressant par une activité salutaire comme la pratique d'un sport ou d'un loisir (Chabrol et Callahan, 2004). Le schéma ci-dessous illustre l'ordre établi dans la littérature quant aux mécanismes d'adaptation présentés.

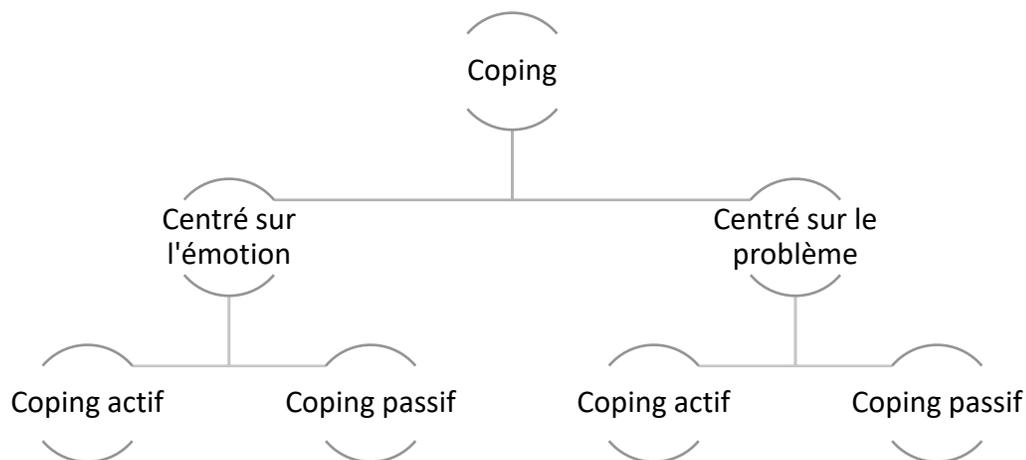


Figure 2.7 Types de mécanismes d'adaptation

Bref, les mécanismes d'adaptation sont nombreux et peuvent varier d'une personne à l'autre, ce qui rend difficile l'établissement d'une forme de classement unique (Chabrol et Callahan, 2004). Toutefois, il est possible de classer les mécanismes d'adaptation selon leur cible, leur émotion ou leur problème, ainsi que leur mise en application, à savoir active ou passive (Chabrol et Callahan, 2004). Cette catégorisation permet non seulement de mieux cerner la nature des mécanismes déployés, mais aussi de comprendre la personne qui les emploie.

2.8 Modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984)

Plusieurs approches, modèles et théories tentent de comprendre quels sont les mécanismes d'adaptation et comment ils sont activés par l'individu. Lazarus et Folkman (1984) offrent un modèle parmi les plus influents des réponses employées face au stress (Kumar et Kamalanabhan, 2005). Il s'agit du modèle transactionnel, qui explique que « l'effet d'un événement stressant sur les réponses d'un individu se déroule de façon séquentielle, selon plusieurs étapes : étapes d'évaluation [primaire et

secondaire] et élaboration d'une ou plusieurs stratégies de coping » (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003, p. 812). Ce modèle a d'ailleurs déjà été utilisé pour tenter de comprendre l'impact des changements organisationnels sur les employés (Rafferty et Griffin, 2006).

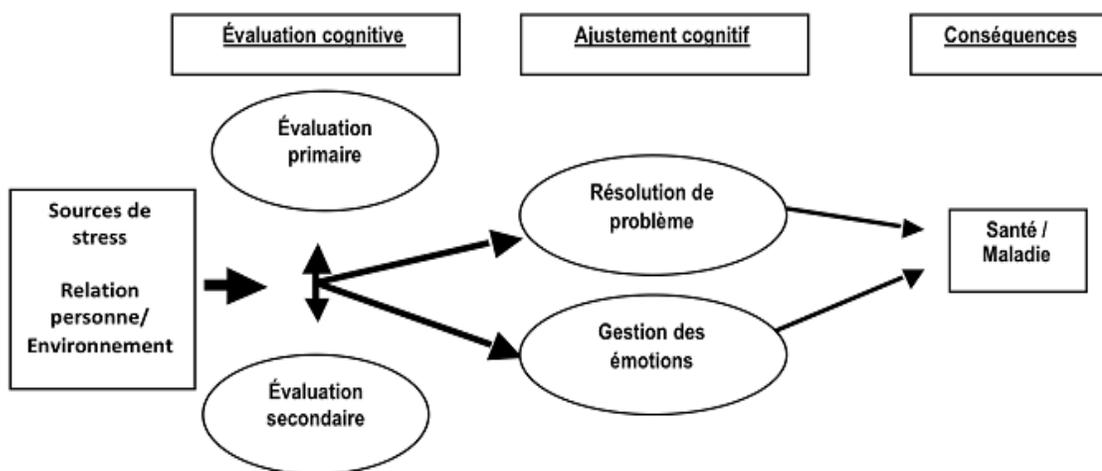


Figure 2.8 Modèle transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984)

Le schéma ci-dessus représente le modèle transactionnel. On note d'abord l'évaluation primaire, où « l'individu [qui] évalue les enjeux de la situation à laquelle il est confronté en termes de menace, de perte ou de défi » (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003, p.812). Puis, l'évaluation secondaire requiert de « l'individu [qu'il] dresse l'inventaire des ressources personnelles (contrôle perçu) et sociales (soutien social perçu) dont il dispose pour faire face à l'évènement auquel il est confronté » (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003, p.812). Ensuite, l'individu élabore un ensemble de stratégies de « coping », soit les mécanismes d'adaptation (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003, p. 813), en fonction de ses propres évaluations et de variables comme l'environnement, ses antécédents psychosociaux, etc. Ce modèle tient une place importante dans la littérature puisqu'il réussit à intégrer

de nombreuses variables expliquant les mécanismes d'adaptation chez une personne (Chabrol et Callahan, 2004).

2.9 Modèle d'Holahan et Moos (1991)

Un autre modèle tout aussi pertinent dans la compréhension des mécanismes d'adaptation est celui présenté par Holahan et Moos (1991), où des liens sont exposés entre le stress, ou l'évènement stressant, et les ressources individuelles et sociales (Chabrol et Callahan, 2004). Avec ce modèle, les auteurs se sont particulièrement penchés sur la dépression, qui a été observée comme étant « une variable précise d'une mauvaise adaptation » (Chabrol et Callahan, 2004, p. 118). Les auteurs ont constaté que ceux qui disposaient de davantage de ressources personnelles et sociales étaient plus susceptibles de déployer des mécanismes d'adaptation actifs et tendaient moins vers l'adaptation par évitement (Holahan et Moos, 1991). Donc, selon Holahan et Moos (1991), la dépression serait moins sévère lorsqu'il y a présence de ressources individuelles comme la confiance en soi, et qu'elles seraient combinées à un environnement social supportant.

Par ailleurs, ce modèle introduit les notions de stress bas et de stress élevé en référence à l'influence du stress sur le déploiement d'un mécanisme d'adaptation (Holahan et Moos, 1991). Plus précisément, devant un stress élevé, « le modèle démontre un effet positif des ressources (individuelles et sociales) sur les stratégies de coping [...] qui donnent lieu à un ajustement mental plutôt positif (moins de dépression) » (Chabrol et Callahan, 2004, p. 119). De même, pour un stress bas, des ressources personnelles et sociales satisfaisantes mènent forcément à un ajustement mental favorable (Chabrol et Callahan, 2004). Ainsi, le modèle donne à voir l'importance des ressources personnelles et sociales devant un stress : en effet, si le stress est élevé et que les

ressources de celui ou celle qui le vit sont satisfaisantes, son mécanisme d'adaptation favorisera une adaptation positive et réussie (Holahan et Moos, 1991).

2.10 Modèle intégré des stratégies de coping

Dans un autre ordre d'idées, le modèle intégré des stratégies de coping (Côté, 2013) est pertinent pour comprendre quel mécanisme d'adaptation est bénéfique lorsqu'une personne fait face à un stress. Il ne s'agit pas d'un modèle qui explique le processus de mécanismes d'adaptation, mais bien d'un modèle qui permet de séparer les stratégies efficaces des inefficaces, et ce, dans le but de produire des stratégies d'adaptation fonctionnelles et saines en réponse au stress. Ce modèle est intéressant puisqu'il repose sur le principe qui veut que l'efficacité du coping dépende de la contrôlabilité de la situation qu'une personne doit affronter. Dans ce modèle, l'efficacité signifie que la personne est en mesure de maîtriser la situation stressante et son impact (Bruchon-Schweitzer, 2002 cité par Côté, 2013). Quant à la contrôlabilité, rappelons qu'il s'agit du niveau de contrôle perçu (Chabrol et Callahan, 2004). La figure 2.9 expose le modèle constitué de quatre stratégies d'adaptation soit la modification de la situation, le lâcher-prise, la résignation-déresponsabilisation et l'acharnement (Côté, 2013). Brièvement, la modification de la situation correspond à l'intervention d'une personne sur la situation, armée de ses compétences et ressources pour la transformer (Côté, 2013). Ce mécanisme d'adaptation est déployé lorsque la personne a un certain contrôle sur la situation et est considéré comme contribuant au bien-être. Lâcher-prise est aussi un mécanisme efficace qui consiste à « accepter sereinement de composer avec la réalité » (Côté, 2013, p.42). Il est déployé lorsque le niveau de contrôle est bas. L'auteure ajoute que :

cela ne signifie absolument pas qu'il faille être d'accord ; il s'agit plutôt de faire son deuil d'un idéal inatteignable. Il se produit une transformation intérieure et un arrêt des actions visant à changer ce qui ne peut plus l'être, ayant antérieurement tout fait ce qui était possible et réaliste. La personne se sent sereine, libérée et en paix (Côté, 2013, p. 42).

Quant aux deux dernières stratégies d'adaptation, elles sont identifiées comme étant inefficaces, voire nocives. Comme son nom l'indique, la résignation-déresponsabilisation correspond à se déresponsabiliser, se plaindre, s'apitoyer sur son sort et se résigner devant la situation. Il s'agit d'être apathique à la situation stressante. Ce mécanisme est déployé lorsque la personne n'a aucun contrôle sur la situation. L'acharnement est pour sa part l'opposé du lâcher-prise en ce qu'« une personne [y] refuse d'accepter une situation sur laquelle elle ne peut exercer aucun contrôle et [...] s'obstine à vouloir la changer » (Côté, 2013, p. 42). Le modèle propose deux types de stratégies générales qui influencent le choix d'un des quatre mécanismes d'adaptation lorsqu'un individu est confronté à une situation stressante : ce sont les stratégies générales de bien-être et les stratégies générales d'évitement. Les premières consistent à prendre soin de soi à tous les niveaux, à nourrir ses relations interpersonnelles positives, à s'accomplir, et plus encore (Côté, 2013). Ce sont des stratégies adaptées et positives (Côté, 2013). Quant aux deuxièmes, elles nuisent à la santé mentale et physique (Côté, 2013). Les stratégies générales d'évitement visent à engourdir les émotions par la consommation de drogues et d'alcool ou la pratique excessive d'activités compensatoires comme les jeux vidéos ou le magasinage (Côté, 2013).

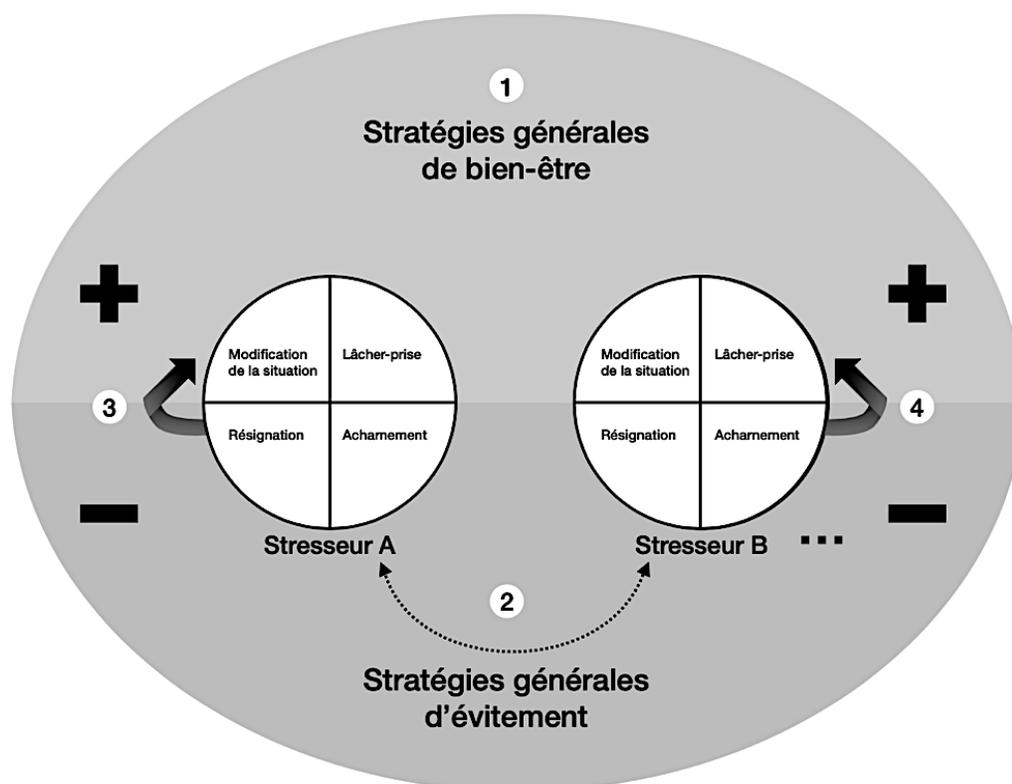


Figure 2.9 Modèle intégré des stratégies de coping (Côté, 2013, p.43)

2.11 Bilan des modèles précédents

Les modèles précédents abordent différentes façons de concevoir et de comprendre les mécanismes d'adaptation, et ce, dans tout contexte confondues. D'abord, le modèle de Lazarus et Folkman (1984) est abordé puisqu'il est pionnier dans le domaine des mécanismes d'adaptation et il aborde le cheminement entourant le choix de la stratégie de coping et la conséquence qui pourrait en découler. Puis, nous avons présenté le modèle Holahan et Moos (1991), puisque ceux-ci mettent de l'avant l'importance des ressources personnelles et sociales de la personne dans son adaptation. Spécifions que ce modèle se concentre particulièrement sur la dépression. Ensuite, nous abordons le

modèle intégré des stratégies de coping (Côté, 2013). Ce dernier démontre quelle stratégie peut être considérée comme efficace ou l'inverse dans l'adaptation d'une personne. Ce court bilan nous permet donc d'introduire le prochain modèle qui nous apparaît particulièrement pertinent, car il est orienté sur l'excès de changements précisément.

2.12 Matrice de Stensaker *et al.* (2002)

Stensaker et ses collaborateurs présentent une matrice de six mécanismes d'adaptation pouvant être déployés par les employés percevant de l'excès de changements. Cette matrice a été développée par Stensaker et ses collaborateurs, à la suite d'une analyse de données, soit l'analyse de la perception et du vécu de plusieurs employés travaillant dans deux entreprises différentes, une entreprise de télécommunication (TELECO) et un fournisseur de pétrole (OILCO), vivant des problématiques associées à plusieurs changements, entre autres, des changements stratégiques. La matrice présente des mécanismes qui sont favorables aux changements et d'autres, non. Quoi qu'il en soit, ces mécanismes d'adaptation permettent à un individu de s'adapter à sa perception d'excès de changements.

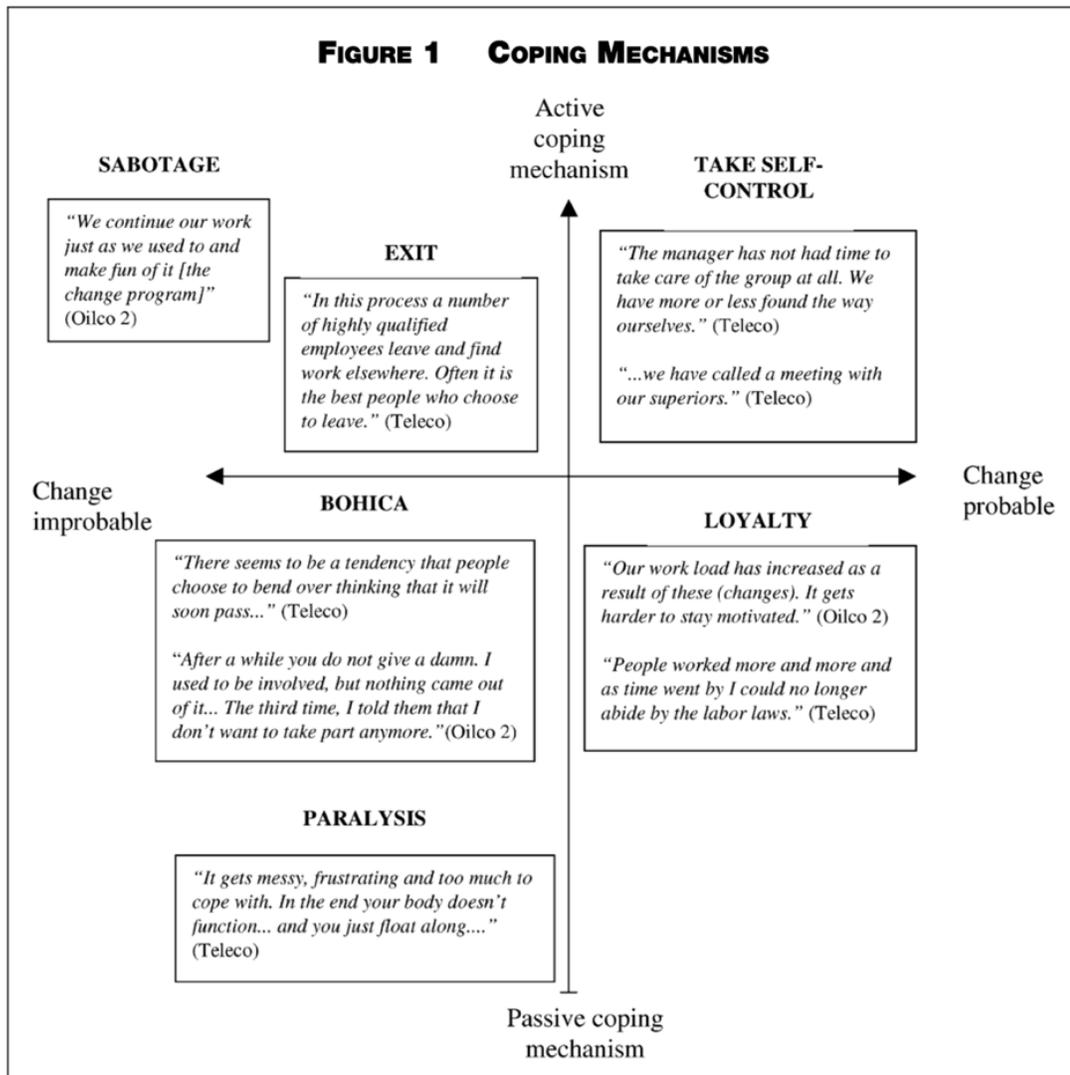


Figure 2.10 Matrice des mécanismes d'adaptation (Stensaker *et al.*, 2002)

Les mécanismes d'adaptation sont classés selon deux paramètres. L'axe des ordonnées présente le degré de passivité du mécanisme d'adaptation, qui navigue entre un coping actif et un coping passif, alors que l'axe des abscisses concerne la volonté de la réussite de l'implantation du changement via l'actualisation d'un mécanisme d'adaptation (Stensaker *et al.*, 2002). Nous présentons les mécanismes d'adaptation en fonction du

plus favorable aux changements au moins favorables : *loyalty*, *take self-control*, *paralysis*, *BOHICA*, *exit* et *sabotage*.

D'abord, le mécanisme *loyalty* suscite le dévouement et la loyauté d'un employé envers son organisation (Stensaker *et al.*, 2002). Ainsi, faisant face à l'excès de changements, cet employé travaille de longues heures pour accomplir ses tâches et reste dans les rangs de l'entreprise malgré les difficultés (Stensaker *et al.*, 2002). Les auteures considèrent que ce mécanisme est davantage passif puisqu'il ne requiert pas d'action directe sur les changements. Les employés qui l'utilisent assument plutôt de nombreuses heures supplémentaires pour palier leur charge de travail habituelle en plus de celle associée aux changements (Stensaker *et al.*, 2002). D'ailleurs, une conséquence de ce mécanisme d'adaptation est souvent l'épuisement professionnel (Stensaker *et al.*, 2002).

Stensaker et ses collaborateurs (2002) présentent un second mécanisme d'adaptation qui est favorable à l'implantation des changements, soit le mécanisme *take self-control*. Celui-ci est un mécanisme actif qui implique d'adhérer aux changements, de s'impliquer, de prendre sa place dans les changements et d'y tenir un rôle actif (Stensaker *et al.*, 2002). Ceux qui l'utilisent remarquent la non-volonté de certains employés dans l'adhésion aux changements (Stensaker *et al.*, 2002) et prennent le contrôle. Ainsi, ils deviennent actifs dans l'atteinte d'un but, soit l'implantation du changement, en se portant volontaires et prennent plusieurs responsabilités (Stensaker *et al.*, 2002).

Le prochain mécanisme d'adaptation est le plus passif, il s'agit de *paralysis* (Stensaker *et al.*, 2002). La paralysie fait en sorte que les employés sont incapables de mettre en œuvre le changement (Stensaker *et al.*, 2002). Mettons ici l'accent sur l'incapacité : ce n'est pas que l'employé ne souhaite pas intégrer les changements, mais bien qu'il en

est incapable, dépassé par une situation où les transformations sont nombreuses et incessantes (Stensaker *et al.*, 2002). Ainsi, une personne qui déploie ce mécanisme va certainement nuire aux changements, par contre, ce ne sera pas par des actions concrètes et volontaires.

Toujours avec les mécanismes d'adaptation ayant un impact négatif sur l'implantation des changements, on retrouve *BOHICA* faisant référence à l'expression *Bend Over, Here It Comes Again* qui signifie l'indifférence des employés devant des changements survenant les uns après les autres (Stensaker *et al.*, 2002). En d'autres termes, ce sont les résignés aux changements (Stensaker *et al.*, 2002). Ils choisissent de se concentrer davantage sur leurs tâches et opérations quotidiennes (Stensaker *et al.*, 2002). Il s'agit d'un mécanisme d'adaptation passif, les employés n'intervenant pas dans la mise en œuvre du changement (Stensaker *et al.*, 2002).

Ensuite, il y a *exit*, représentant la démission, il s'agit de quitter son poste dans l'organisation, puisque l'individu est en désaccord avec les changements et ne supporte plus le contexte d'accumulation de changements (Stensaker *et al.*, 2002). Ce mécanisme est moins actif que *sabotage*, mais il nuit aussi à l'implantation des changements (Stensaker *et al.*, 2002). Toutefois, le mécanisme *exit* a moins d'impact que *sabotage* sur l'implantation de ceux-ci (Stensaker *et al.*, 2002).

Pour terminer, il y a le mécanisme *sabotage*, ce qui correspond à saboter un changement par différentes actions, il s'agit d'un mécanisme actif voulant nuire à l'implantation des changements.

Cette matrice apporte plusieurs contributions à la littérature. D'abord, elle est pionnière en ce qui concerne les stratégies d'adaptation spécifiquement reliées à l'excès de changements. La matrice expose différentes réactions qu'engendre l'excès de

changements chez un individu et nous permet aussi d'en saisir les conséquences. Par exemple, le mécanisme *loyalty*, même s'il s'agit d'une stratégie d'adaptation favorable au changement, peut facilement conduire à l'épuisement professionnel.

Néanmoins, cette matrice comporte aussi quelques limites. Les auteurs n'y incorporent pas suffisamment de réponses ambiguës aux changements et n'offrent que des mécanismes clairs et relativement simples comme options devant l'excès de changements (Chrein, 2006 ; Piderit, 2000 cité par Stensaker et Meyer, 2012). De plus, dans cette matrice, les mécanismes d'adaptation décrits sont plutôt statiques et « ont rarement été appliqués pour comprendre comment les réactions pourraient évoluer dans le temps ou varier selon les efforts de changement » (Stensaker et Meyer, 2012, p. 109 : traduction libre). En d'autres termes, il y a très peu de nuances dans les mécanismes, et ce, malgré l'utilisation du continuum. Aussi, la matrice ne permet pas de différencier les mécanismes d'adaptation en fonction du rôle de la personne qui les utilise et les suppose identiques pour tout le personnel, employés opérationnels et gestionnaires confondus. Or, comme nous l'avons constaté précédemment, il y a lieu de croire que les individus, selon leur position dans l'organisation, ne réagissent pas de la même façon à l'excès de changements.

2.13 Synthèse de la revue de littérature

Le changement organisationnel s'est définitivement transformé pour évoluer avec la recherche et la pratique. Demers (1999) sépare cette évolution en trois époques avec des théories sur le changement différentes et des visions du changement distinctes. On passe ainsi d'une vision simpliste du changement vers une vision éclatée, en naviguant à travers plusieurs variables et en subissant différentes formes d'influences (Demers, 1999). Dans cet avancement des connaissances, plusieurs types de changements ont pu

être identifiés. Autissier et ses collaborateurs (2018) en ont défini quatre : le changement de type dirigé, organisé, proposé et continu. Cette typologie relie les théories sur les différentes façons de concevoir le changement aux théories s'intéressant aux manières de le gérer. C'est donc dire que plusieurs changements peuvent être initiés et mis en place, et ce, de différentes manières.

Le changement est nécessaire à toute évolution et donc de plus en plus présent dans les organisations. Notre monde évolue rapidement, créant une pression sur les organisations en leur demandant d'évoluer, d'innover et de s'adapter au marché et aux nouveaux besoins de la clientèle. Elles doivent se transformer pour assurer leur survie et demeurer compétitives. Cette réalité n'est pas sans inconvénient : dans un contexte de changements constants, de nouveaux concepts apparaissent tels que la saturation de changement (Creasy, 2019), la fatigue du changement (Brown *et al.*, 2018) et l'excès de changements (Stensaker *et al.*, 2002). Ce dernier se veut d'ailleurs le concept central de ce mémoire. Les exigences d'adaptation incessantes devant les changements fréquents et simultanés fragilisent les employés, chez lesquels on constate un taux de réceptivité de plus en plus faible, et génèrent de nombreux échecs d'implantation de changements (Camilleri *et al.*, 2019 ; Johnson, 2016 ; Stensaker *et al.*, 2002).

Lorsqu'il est question de changement, il est nécessairement question d'adaptation, qui joue un rôle clé dans la réussite de l'implantation d'un changement. Plusieurs chercheurs ont présenté des modèles décrivant le processus d'adaptation en fonction de différentes variables. Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984), par exemple, décrit le processus guidant le choix d'un mécanisme d'adaptation par le biais d'une évaluation de l'évènement et des ressources disponibles (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003). Nous avons aussi considéré le modèle d'Holahan et Moos (1991), qui se penche sur l'importance des ressources individuelles et sociales dans l'adaptation à un évènement stressant. Ces deux modèles mettent l'accent sur

l'importance du soutien social dans l'adaptation à une situation stressante telle qu'un changement organisationnel. Quant au modèle intégré des stratégies de coping (Côté, 2013), il porte sur l'efficacité d'un mécanisme d'adaptation en fonction du contrôle. Ce modèle met en lumière l'importance du contrôle perçu face à une situation stressante ainsi que des mécanismes d'adaptation qui sont favorables et nocifs pour le bien-être de la personne qui le déploie.

Si un seul changement demande de s'adapter, qu'en est-il lorsqu'il y en a plusieurs ? Pour répondre à cette question, Stensaker et ses collaborateurs présentent six mécanismes d'adaptation devant l'excès de changements : *loyalty*, *take self-control*, *paralysis*, *BOHICA*, *exit* et *sabotage*. Pour rappel, l'excès de changements est compris comme la perception selon laquelle les changements sont constants, nombreux et pouvant même paraître incohérents ou contradictoires. Ils se produisent les uns à la suite des autres, sans période de stabilité entre eux (Stensaker *et al.*, 2002). Malgré la réalité empirique actuelle, nous en savons encore très peu sur le sujet. Le concept demeure très jeune et peu documenté.

Certes, Stensaker et ses collaborateurs (2002) suggèrent des pistes intéressantes, notamment une matrice de mécanismes d'adaptation pour composer avec l'excès de changements. Par contre, celle-ci se doit d'être davantage explorée. Existe-t-il d'autres mécanismes d'adaptation et comment se manifestent-ils ? Comment l'excès de changements est-il vécu sur le terrain ? Comment les gestionnaires et les employés composent-ils avec l'excès de changements ? Voilà les questions qui guident le présent mémoire. Ces dernières nous apparaissent fondamentales, considérant que tous les acteurs organisationnels ne vivent pas nécessairement tous les changements de la même façon. En effet, rappelons que certaines personnes comme les employés opérationnels sont considérées comme étant plus à risque de vivre l'excès de changements. L'objectif principal de notre étude est donc, dans un premier temps, d'étudier la manière dont

l'excès de changements est vécu chez des groupes d'acteurs occupant des positions hiérarchiques différentes et, dans un deuxième temps, d'élaborer des recommandations pratiques afin d'accompagner les individus en période d'excès de changements.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Avant d'explorer davantage le vécu du concept d'excès de changements, il faut d'abord bien définir les concepts sollicités par notre question de recherche, à savoir : comment les gestionnaires et les employés composent-ils avec l'excès de changements ? Comme mentionné, par employés, nous entendons les individus appartenant au premier niveau hiérarchique et, dans notre cas, il s'agit principalement de professionnels. C'est pourquoi dans le document, le terme professionnel sera favorisé.

D'abord, le contexte de l'étude sera présenté, puis viendra le temps d'exposer la définition du changement organisationnel retenu, pour ensuite rappeler la définition de l'excès de changements. Les mécanismes d'adaptation seront aussi abordés pour mieux comprendre la gestion et les réactions dans le vécu de l'excès de changements. Une définition des mécanismes d'adaptation sera élaborée et un modèle quant à l'excès de changements sera décrit. Nous terminerons finalement en présentant un schéma récapitulatif mettant en relation les différents concepts. Notre cadre conceptuel constituera notre grille d'analyse ; le cadre avec lequel nous approcherons les données issues de notre collecte de données. À noter cependant que nous privilégierons une stratégie principalement abductive, c'est-à-dire à mi-chemin entre une stratégie inductive et déductive. Nous présentons un cadre conceptuel et notre visée n'est pas de

l'appliquer intégralement. En tant que recherche exploratoire, notre visée est plutôt de venir bonifier, enrichir ce cadre conceptuel par les données émergentes de notre recherche. Le détail de nos choix méthodologiques est explicité dans le chapitre suivant.

3.1 Contexte : Réseau de la santé et des services sociaux

D'abord, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, tout changement s'inscrit dans un contexte bien particulier (Pettigrew, 1987). Afin de mieux saisir la nature et le vécu de l'excès de changements, il convient donc, dans un premier temps, de définir le contexte dans lequel ceux-ci s'opèrent. Pour notre recherche, le contexte est celui du réseau de la santé et des services sociaux. Ce réseau correspond à 280 636 employés en 2019 (Gouvernement du Québec, 2020), comprend une variété de services sociaux et des soins de santé offerts à la population québécoise et engrange plus de la moitié des finances publiques (Gouvernement du Québec, 2020). Le réseau est observé de par les médias et la population et son droit à l'erreur est bien mince. De ce fait, soit pour répondre aux besoins de sa population, pour être économique, s'adapter ou s'améliorer, le changement fait partie intégrante de la réalité du milieu. Ainsi, il est intéressant d'examiner le concept d'excès de changements à travers le réseau de la santé et des services sociaux puisqu'il s'agit d'un milieu constamment confronté aux changements, et ce, depuis la naissance même du système de santé et des services sociaux (Johnson, 2016). Retraçons brièvement l'historique de ce système.

C'est en 1971 qu'il y a eu création du réseau de santé tel qu'on le connaît aujourd'hui. Cela s'est fait par l'entremise de la loi sur la santé et les services sociaux qui a mené, entre autres, à la mise en place des Centres Locaux de Services Communautaires (CLSC). Ces derniers offrent aujourd'hui des services spécialisés en fonction de la

population desservie. La loi sur la santé et les services sociaux définit « les grands paramètres d'une garantie d'accès universel à des soins et des services complets, continus, complémentaires et de qualité » (Bourassa-Forcier et Savard, 2014, p. 4). L'originalité de ce système réside dans son intégration des services sociaux à la santé : il s'agit d'une « des forces de ce système qui ne traitait pas les problématiques de santé et psychosociales en vase clos » (Grenier, Bourque, St-Amour, 2014, p. 3). La loi visait notamment « l'organisation de services publics locaux et régionaux [en tenant] compte des relations entre les problèmes de santé et les problèmes sociaux et les difficultés économiques des citoyens » (Bourassa-Forcier et Savard, 2014, p. 4).

Depuis la mise en place du système de santé et la création des CLSC, le système a connu de nombreux changements, que ce soit pour centraliser ou décentraliser le pouvoir, par souci financier ou visant une universalité des services (Neveu, 2015). De ce fait, durant les cinquante dernières années, le réseau de la santé et des services sociaux a subi plusieurs réformes qui ont généré des changements majeurs, de grandes réorganisations et plusieurs microchangements, confrontant ainsi les nombreux employés à plusieurs changements organisationnels. La dernière réforme majeure a eu lieu en 2015 : c'est la réforme Barrette et l'adoption des lois 10 et 20 (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2014). La première a pour objectif de simplifier l'accès aux soins et de réduire les coûts du système de santé (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2014). En d'autres termes, cette loi est mise en place dans le but d'augmenter l'accessibilité en regroupant les différents établissements de santé pour en faire des Centres Intégrés de Santé et Services sociaux (CISSS) ou Centres Intégrés Universitaire de Santé et Services sociaux (CIUSSS) (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2014). On visait alors une certaine continuité dans les services donnés en parallèle à une uniformisation des pratiques. De plus, toujours par l'entremise de la loi 10, la réforme Barrette cherche à réduire les coûts du système de santé et services sociaux par l'abolition du palier administratif des Agences de Santé et de Services

Sociaux (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2014). Quant à loi 20, elle concerne les médecins du Québec, auxquels elle impose une pénalité financière quand ils ne respectent pas le quota de patients (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2016). Dans l'ensemble, cette réforme a fortement fait réagir le Québec. Elle fait encore des vagues à ce jour, notamment quant à la réorganisation majeure des services, ainsi que leur uniformisation. De plus, le réseau subit actuellement de fortes pressions causées par la pandémie de la COVID-19, qui amène elle-même son lot de changements. Ceci s'ajoute aux nombreux défis auxquels le système fait déjà face, notamment la pénurie de personnel. En conséquence, les réajustements sont nombreux, nécessaires et rapides. Pour que le réseau de la santé et des services sociaux atteigne son but ultime, soit l'offre de meilleurs soins et services à la population, et ce, à un faible coût, il doit absolument changer pour s'améliorer.

Notre recherche privilégie ce contexte en raison de sa forte propension aux changements et de mes intérêts personnels, faisant moi-même carrière dans le réseau depuis quelques années, premièrement en tant que travailleuse sociale, puis maintenant comme gestionnaire.

3.2 Changements organisationnels

Les changements peuvent avoir lieu dans plusieurs sphères de la vie d'un individu. Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrons sur les changements organisationnels, soit des changements au sein des organisations. La définition que nous retenons pour les fins de cette recherche est celle de Grouard et Meston (1998), qui définissent le changement organisationnel comme un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (p. 98). Cette définition a été sélectionnée puisqu'elle

implique le changement tant majeur que mineur, notamment via l'emploi des termes transformation radicale et marginale. De plus, elle fait référence au contenu du travail ou les compétences, mais aussi à son contenant, c'est-à-dire sa structure et son organisation. Ainsi, la définition englobe les changements mineurs ou majeurs opérés sur le travail en lui-même ou sur la structure de l'organisation. En d'autres termes, cette définition inclut tout type de changement pouvant advenir au sein d'une organisation. De plus, la notion d'évolution présente dans cette définition normalise la présence du changement dans une organisation. En effet, nous considérons que le changement fait partie du processus normal de l'évolution des organisations, et sa présence est habituelle et nécessaire pour assurer évolution, adaptation, innovation et pérennité à l'organisation (Lüscher et Lewis, 2008 dans Lauzier et Lemieux, 2018).

3.3 Excès de changements

Le concept d'excès de changements est au cœur du présent mémoire. Il s'agit de la traduction du concept *excessive change* tel que présenté par Stensaker et ses collaborateurs en 2002. Nous retenons la définition de ces auteurs : l'excès de changements représente « la perception que l'organisation poursuit simultanément plusieurs changements apparemment sans lien et parfois contradictoires » (Stensaker *et al.*, 2002, p. 302 : traduction libre) et « la perception que l'organisation introduit de nouveaux changements avant que le précédent soit terminé et évalué, et ce, sans laisser le temps nécessaire à l'activité habituelle d'en tirer les avantages » (Stensaker *et al.*, 2002, p. 302 : traduction libre). Cette définition est retenue, puisqu'elle tient compte de l'aspect subjectif de la personne quant aux changements, mais aussi parce qu'elle tient compte de différents enjeux en lien avec l'implantation de changements, soit la kyrielle de changements pouvant être mis en place, l'instabilité, les contradictions, le non-sens des changements pour les personnes qui les vivent. Il s'agit par ailleurs de la

définition d'excès de changements la plus récente et la plus couramment employée dans la littérature à l'heure actuelle.

Nous nous intéressons à ce concept pour plusieurs raisons. D'une part, il est récent dans la littérature du changement : c'est un concept novateur et tout à fait d'actualité. En effet, dans les écrits scientifiques comme professionnels, le changement est largement dépeint comme nécessaire à la pérennité des organisations, même si on se questionne également sur sa quantité, voire le « trop-plein » qu'il génère (Abrahamson, 2000 ; Vermeulen, Puranam et Gulati, 2010 ; Johnson et Bareil, 2016). C'est d'autant plus vrai qu'un contrôle total sur la quantité de changements organisationnels n'est pas toujours possible. La multiplicité des changements est fréquemment expliquée par la vitesse de la progression de la société, laquelle nous enjoint à nous adapter rapidement (Hansson, Vingård, Arnetz et Anderzén, 2008 ; Bernerth, Walker et Harris, 2011). « Il est également question d'accélération dans les organisations où les changements continus amènent une pression du temps, un manque de ressources, et une augmentation des employés exténués » (Pluta et Rudawaska, 2016 dans Lemieux et al., 2018, p.85). Ainsi, la perception de l'excès de changements semble être de plus en plus présente (Johnson et Bareil, 2016). Malgré cette reconnaissance, les connaissances sur le concept demeurent très limitées. Hormis les quelques mécanismes d'adaptation qui ont été élucidés, on n'en sait encore que très peu sur le vécu de l'excès de changements. On se demande donc : comment est-il véritablement perçu ? Comment est-il géré ?

3.3.1 Excès de changements selon la position hiérarchique

Une des avenues non documentée, mais questionnée par la littérature a trait à la variation du concept en fonction du profil des individus. En effet, le concept d'excès de changements met l'accent sur la subjectivité et la perception. Stensaker et ses

collaborateurs (2002) expliquent que l'excès de changements toucherait davantage les membres du personnel qui ne sont pas de la haute direction. Cette proposition est avancée sur la base que l'objectif global du changement et les raisons le justifiant ne semblent pas toujours clairs par le groupe d'acteurs des employés (Stensaker *et al.*, 2002). Qui plus est, pour les employés davantage opérationnels, le changement engendre bien souvent des tâches supplémentaires (Stensaker *et al.*, 2002). Il semblerait donc que la position hiérarchique influence la perception des changements et que l'excès de changements se transforme selon la position hiérarchique dans l'organisation.

C'est donc entre autres sous cet angle que nous aborderons les données issues de la présente recherche. Plus précisément, nous examinerons comment l'excès de changements est vécu par les gestionnaires en comparaison aux employés. Plus précisément, nous entendons par « gestionnaire » tout individu occupant des activités de gestion dans l'organisation. Il peut œuvrer au premier niveau, en tant qu'intermédiaire ou comme directeur. Nous considérons comme « employé » tout individu travaillant principalement au niveau des opérations. Dans notre étude, ces employés se révèlent des professionnels de la santé et des services sociaux, par exemple des infirmiers, travailleurs sociaux, psychologues, etc. Dans la structure organisationnelle, les employés se trouvent donc sous le niveau des gestionnaires.

3.4 Mécanismes d'adaptation en lien avec l'excès de changements

Pour les mécanismes d'adaptation, nous retenons la définition de Lazarus et Folkman, soit des « processus cognitifs et comportementaux que la personne interpose entre elle et l'évènement afin de maîtriser, réduire ou tolérer l'impact de celui-ci sur son bien-être physique et psychologique » (Lazarus et Folkman, 1984 dans Koleck, Bruchon-

Schweitzer et Bourgeois, 2003, p. 813). Cette définition est choisie parce qu'elle représente les différentes facettes de l'adaptation, il s'agit d'un processus conscient, d'un cheminement mental et comportemental qui permet de gérer une situation afin de ramener un état paisible chez la personne. Nous pouvons ainsi repérer les mécanismes d'adaptation dans les propos des personnes, qui racontent comment ils composent avec la multiplicité des changements.

Il s'agit de mécanismes utilisés pour faire face à ce qui est considéré comme une menace. En conséquence, l'excès de changements, lorsqu'il est perçu, amène l'individu à déployer un mécanisme d'adaptation pour tenter de maîtriser la situation. Stensaker et ses collaborateurs (2002) identifient six mécanismes d'adaptation à l'excès de changements : *loyalty*, *take self-control*, *paralysis*, *BOHICA*, *exit* et *sabotage*.

Pour ce mémoire, nous identifierons ces mécanismes par différents verbes pour insister sur les *actions* réalisées par les personnes et pour ajouter une dose de fluidité à la conception des mécanismes d'adaptation. En effet, une lecture des mécanismes d'adaptation qui se veut fluide leur permet d'évoluer dans le temps et selon l'évolution de la situation. Par exemple, une même personne peut travailler de longues heures et faire preuve de *loyalty* et, après une certaine période temps, choisir de quitter son emploi par le mécanisme *exit*. Ainsi, les mécanismes ne sont pas fixes dans le temps, et c'est pourquoi nous en verbalisons l'appellation originale anglaise.

De ce fait, le mécanisme *loyalty* sera renommé *dévouer*. Il représente l'action de faire du temps supplémentaire et de suivre les recommandations et directives quant aux changements. L'employé qui l'utilise accomplit ses tâches en plus de celles qui sont générées par les changements. Stensaker et ses collaborateurs (2002) présentent ce mécanisme comme étant passif, de par leur définition, nous le comprenons et présenterons davantage comme un mécanisme actif, puisqu'il correspond à des actions

davantage centrées sur le problème. Cette stratégie est favorable à la réussite de l'implantation des changements.

Au sujet du mécanisme *take self-control*, il sera traduit par *impliquer*. Il demande de s'engager et de prendre sa place dans le processus de changement en y jouant un rôle plutôt actif. Ainsi, la personne s'impliquera et agira dans le changement, notamment en sollicitant ses supérieurs et ses collègues. Elle fera preuve de leadership et démontrera sa mobilisation, ce qui est davantage actif pour assurer le succès de l'implantation des changements (Stensaker *et al.*, 2002).

Le mécanisme d'adaptation *paralysis* est traduit par son équivalent en verbe : *paralyser*. Cela correspond à arrêter de fonctionner au travail, et ce, même dans les tâches simples. Il s'agit d'une réaction non volontaire : le stress est tellement puissant que l'employé ne sait plus quoi faire au travail (Stensaker *et al.*, 2002). De par son nom, il est présenté comme un mécanisme passif davantage centré sur l'émotion de la personne, il nuit à l'implantation des changements.

L'acronyme BOHICA pour l'expression *Bend Over Here It Comes Again* sera surnommé *résigner*. Ce mécanisme fait référence à l'état d'être blasé devant les changements présents, se démobiliser. La personne ne s'implique donc pas dans les changements. Elle est apathique devant le changement et se concentre sur ses tâches quotidiennes (Stensaker *et al.*, 2002). Bref, elle se résigne devant les nombreux changements, elle est lassée de l'excès de changements. Ce mécanisme est passif et il est davantage centré sur le problème, soit les changements amenés. En effet, la personne est résignée à cause des changements et ne fait rien pour le faire avancer, ce qui nuit à l'implantation de ces derniers.

Quant au mécanisme *exit*, nous le nommons *quitter*. Il s'agit de l'action de quitter un poste dans l'organisation principalement suite à l'excès de changements provoqués dans le milieu de travail (Stensaker *et al.*, 2002). Comme il s'agit d'une action, ce mécanisme est actif, il est centré sur le problème, puisque la personne met fin au problème, soit de vivre des changements.

Puis, le dernier, le mécanisme d'adaptation *sabotage* sera nommé *saboter* signifiant le sabotage des changements par des actions concrètes et volontaires (Stensaker *et al.*, 2002). C'est donc un mécanisme actif visant directement les changements et voulant nuire.

En résumé, ces six mécanismes d'adaptation spécifiques à l'excès de changements peuvent être classés selon différentes dimensions, soit centrés sur le problème et centrés sur l'émotion, puis actifs et passifs. Suivant Stensaker *et al.* (2002), nous pouvons aussi identifier les contributions de ces mécanismes sur les changements, et relever des mécanismes qui sont plus favorables aux changements et d'autres plus défavorables aux changements. Cette classification apparaît au Tableau 3.1.

Tableau 3.1 Classement des mécanismes d'adaptation

Mécanismes d'adaptation	Centrés sur le problème	Centrés sur l'émotion	Favorable aux changements	Défavorable aux changements
Dévouer	Actif		X	
Impliquer	Actif		X	
Paralyser		Passif		X
Résigner	Passif			X
Quitter	Actif			X
Saboter	Actif			X

Ces mécanismes d'adaptation nous éclairent certainement sur la gestion de l'excès de changements. Les connaissances sur ce concept étant toujours embryonnaires, il y a lieu néanmoins de s'interroger quant à la possibilité d'autres mécanismes d'adaptation. De même, comme énoncé plus haut, on peut se demander comment différencier les mécanismes en fonction des différents acteurs organisationnels.

3.5 Schéma récapitulatif

Le schéma suivant présente les liens entre les différents concepts de cette recherche. D'abord, le cadre représente le contexte dans lequel le concept d'excès de changements est exploré, soit le réseau de la santé et des services sociaux. En raison de la multiplicité des changements dans ce secteur, nous présumons qu'un excès de changements pourra y être observé. Ce concept est illustré par l'addition de changements organisationnels : deux changements ou plus sont réalisés simultanément, c'est-à-dire que l'un d'eux est introduit avant que l'autre ne soit terminé. Cette illustration s'inspire directement de la définition de Stensaker et ses collaborateurs (2002).

Comme l'excès de changements est une perception, il peut varier d'une personne à une autre, d'où la présence de lunettes dans le schéma. Nous stipulons que l'excès de changements risque d'être davantage perçu par les employés se trouvant à la base de la structure organisationnelle. Pour faire face à la situation, les employés déploieront par la suite des mécanismes d'adaptation. Nous incluons à ce stade les six mécanismes d'adaptation suggérés par Stensaker et ses collaborateurs (2002) tout en demeurant ouverts à l'inclusion d'autres mécanismes d'adaptation selon l'émergence des données.

Ce schéma nous mène à notre question de recherche : comment les différents gestionnaires et les professionnels composent-ils avec l'excès de changements ?

Existe-t-il d'autres mécanismes d'adaptation que ceux de Stensaker et ses collaborateurs ? Existe-t-il des différences quant aux mécanismes d'adaptation déployés entre ces deux groupes d'acteurs ?

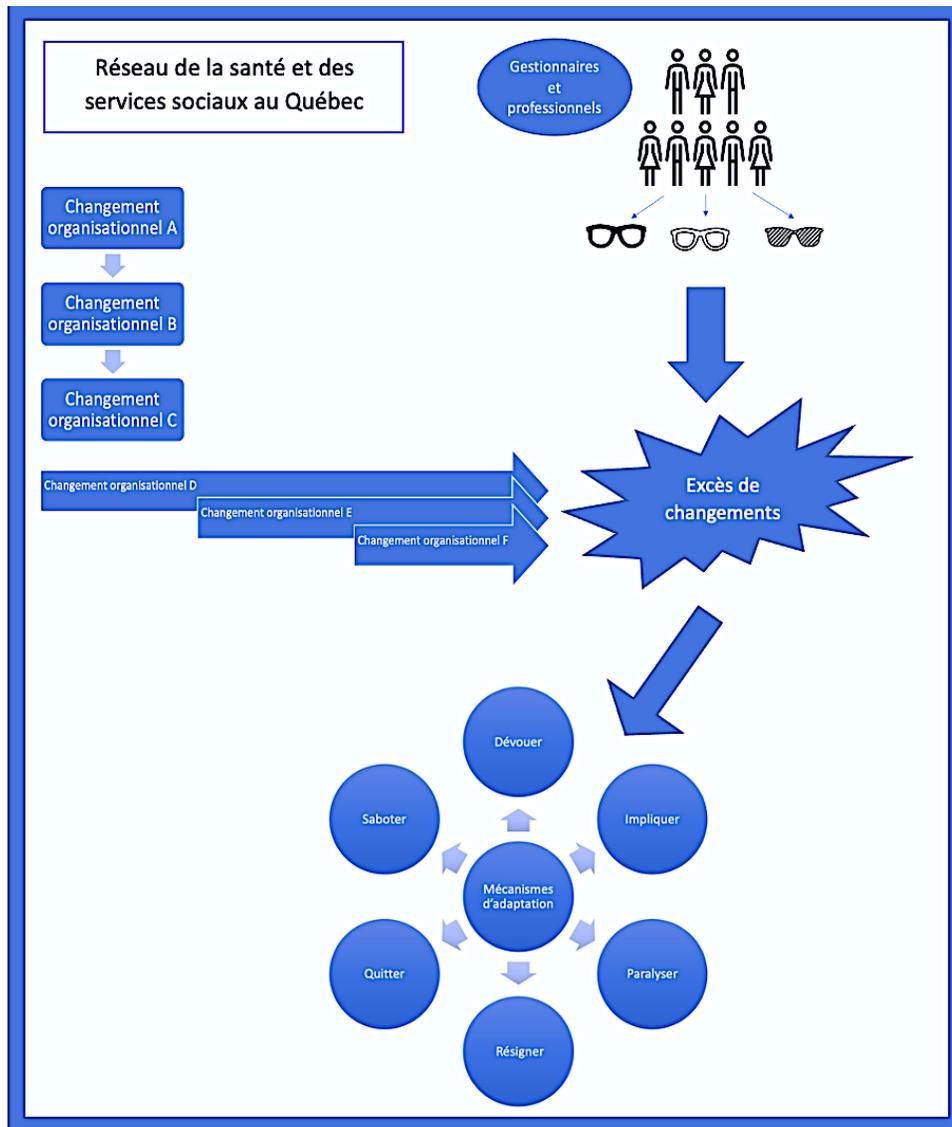


Figure 3.1 Schéma de concepts

CHAPITRE 4

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente les principaux éléments de la démarche méthodologique qui a été réalisée dans le but d'explorer comment les différents gestionnaires et professionnels composent avec l'excès de changements. Nous commencerons par la description du devis de recherche et de l'échantillonnage. Ensuite, le terrain et la population avec lequel l'excès de changements est exploré seront détaillés. Puis, l'outil de collecte de données et le déroulement de la collecte seront exposés. Par la suite, la stratégie d'analyse de données, les limites méthodologiques et les considérations éthiques seront présentées.

4.1 Devis de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un devis qualitatif, permettant une certaine flexibilité dans la méthode de recherche. D'en étant conscient et en prenant compte de la subjectivité des individus (Huberman et Miles, 1993). L'utilisation d'un devis qualitatif nous permet aussi de « considérer la complexité des situations en réintégrant dans l'analyse les dimensions de temps et d'espace » (Huberman et Miles, 1993, p. 132). Cette recherche constitue une étude exploratoire dont le thème principal est

relativement récent et les connaissances sur le sujet, peu nombreuses. Ainsi, comme nous explorons le concept, aucune relation d'influence ni de relation causale ne sera testée puisqu'il s'agit plutôt d'aller à la découverte des régularités entourant l'excès de changements.

Notre démarche se veut abductive ; il s'agit d'un raisonnement qui est à mi-chemin entre l'approche inductive et déductive. Selon Blais et Martineau (2006), l'analyse inductive est pertinente pour les recherches à caractère exploratoire. En effet, ces dernières ne vérifient pas des hypothèses, mais recherchent ce qui veut émerger du propos des répondants (Thomas, 2006). Toutefois, nous retenons une démarche abductive, puisque nous reconnaissons que l'induction exclusive est utopique et que « toute démarche de compréhension implique des moments de déduction logique » (Anadón et Guillemette, 2007, p. 21). De plus, nous nous appuyons de manière assez importante sur la matrice des mécanismes d'adaptation face à l'excès de changements proposée par Stensaker et ses collaborateurs (2002).

Comme notre visée est compréhensive plutôt que confirmatrice, il n'y a aucune manipulation de variable précise. La recherche se fait dans une optique itérative : au moment de la collecte de donnée, des allers et retours seront faits entre littérature, entrevues et analyse, permettant ainsi d'améliorer l'angle d'analyse. Le milieu de la collecte de données est naturel puisque les rencontres se feront dans le milieu de travail des personnes rencontrées, plus précisément dans leur bureau ou dans une salle de réunion à laquelle ils auront accès. Compte tenu de la pandémie COVID-19, plusieurs entrevues ont aussi été réalisées via des médiums de visioconférence tels que *Teams*, *Zoom*, *FaceTime* ou *Skype*. Quant à l'unité d'analyse, on parle de l'individu et de sa perception individuelle de l'excès de changements. Pour terminer, les données ne seront collectées qu'une fois à travers une seule entrevue par personne.

4.2 Terrain et population

Comme terrain, cette recherche couvre les Centres Intégrés de Santé et Services Sociaux au Québec (CISSS) ou les Centres Intégrés Universitaires de Santé et Services Sociaux au Québec (CIUSSS). Comme mentionné à plusieurs reprises, ce sont des milieux propices à l'excès de changements, puisque les transformations y sont nombreuses. La population à l'étude comprend tous les professionnels et gestionnaires œuvrant dans tous les CISSS et CIUSSS du réseau de la santé et les services sociaux au Québec.

Par professionnels du réseau de la santé et des services sociaux, nous entendons les professionnels employés par un CISSS ou un CIUSSS. Il s'agit de tous professionnels régis par un ordre professionnel offrant des services de première ligne et travaillant dans l'une des divisions de services offerts à la population dans le système de santé et services sociaux au Québec. Plus précisément, ces professionnels peuvent être des psychologues, des infirmiers, des travailleurs sociaux, des ergothérapeutes ou des psychoéducateurs. Ils sont tous assujettis à une myriade de changements qui peuvent émaner de leur ordre professionnel, de nouvelles pratiques dans le réseau de la santé, d'une réforme, du roulement de personnel dans leur équipe de travail, de changements dans la population avec laquelle ces professionnels travaillent, etc. Ainsi, les professionnels en relation d'aide et en santé sont particulièrement ciblés par ce mémoire puisqu'ils sont confrontés à des changements de toutes sortes.

Quant aux gestionnaires répondants, ils sont employés par un CISSS ou un CIUSSS. Les gestionnaires sont nombreux dans le réseau, dont la structure organisationnelle possède plusieurs paliers. En général, les gestionnaires sont ceux qui occupent un poste de gestion au sein d'un des programmes sociaux offerts par le gouvernement du Québec

tels que le programme jeunesse, le programme déficience intellectuelle et trouble de spectre de l'autisme, le programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées, le programme de santé mentale, le programme de dépendance et les services psychosociaux généraux. Nous entendons par gestionnaire toute personne « qui a sous sa responsabilité directe une ou des équipes d'employés » (Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013, p. 2). Selon Drunker, « il s'agit bien plus que la personne qui aide les autres à accomplir leur travail ou qui le délègue. Le gestionnaire prend la responsabilité des objectifs organisationnels et contribue à les atteindre » (2008 cité par Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013, p. 9). En période de changement, les gestionnaires de tout niveau sont à risque de se retrouver entre l'arbre et l'écorce. Ils se doivent d'être des mobilisateurs de changement, de gérer l'incertitude et les résistances, de travailler sous la responsabilité de leur Président Directeur Général (PDG), et ce, tout en gérant leur charge de travail quotidienne. C'est pourquoi il est intéressant de s'attarder à leur perception de l'excès de changements : en plus de le vivre et le gérer eux-mêmes, les gestionnaires prennent soin de l'excès vécu par leurs employés.

Considérant la panoplie de changements rencontrés dans les organisations de santé au cours des dernières années et l'implication des répondants visés dans ces changements, nous considérons que ces deux groupes sont à risque de percevoir l'excès de changements.

4.3 Échantillon et technique d'échantillonnage

Notre échantillon compte 16 individus, soit 9 professionnels et 7 gestionnaires. La taille visée initialement était de 20 personnes, mais le recrutement de répondants a rencontré des embûches en raison de la situation exceptionnelle entourant la COVID-

19. Bien que cet évènement aille dans le sens de notre contexte de recherche, soit un changement supplémentaire, les organisations de santé ont temporairement interrompu toute collecte de données. Une période de huit mois s'est donc écoulée entre le début de la collecte de données et sa reprise (Annexe A). Finalement, c'est au terme de la seizième entrevue que nous avons rencontré une saturation satisfaisante des données (Savoie-Zajc & Descamps-Bednarz, 2007).

Deux techniques d'échantillonnage ont été utilisées. Dans un premier temps, la technique de choix raisonné consiste à choisir volontairement un échantillon, sans l'élément de hasard. C'est ainsi que le milieu de la santé et des services sociaux a été volontairement sélectionné puisqu'il s'agit d'un milieu reconnu pour ses nombreux changements (Johnson, 2016). Comme mentionné dans le cadre conceptuel, le réseau de la santé et des services sociaux est constamment en changement, que ce soit dans une optique d'amélioration, d'efficacité, d'économie ou dans le but de s'adapter aux nouvelles pratiques et à l'évolution de la clientèle. Aussi, des changements peuvent être initiés par l'élection d'un nouveau gouvernement dû à des évènements extraordinaires tels que la pandémie. Bref, le réseau de la santé et des services sociaux est un milieu vivant qui connaît constamment de multiples changements.

Dans un deuxième temps, nous avons mobilisé la technique boule de neige pour maximiser le recrutement des répondants. Les responsables de la recherche et du développement des établissements qui ont répondu favorablement à notre projet de recherche ont eux-mêmes partagé une lettre d'invitation à des gestionnaires de différents départements des CISSS et des CIUSSS ciblés. Cette lettre d'invitation a par la suite été partagée à des professionnels. Les personnes intéressées étaient invitées à nous contacter par courriel afin de manifester leur intérêt ou pour poser toute autre question. Un retour leur a été fait en conséquence.

4.4 Déroulement de la collecte de données

C'est par l'entremise de l'entrevue semi-dirigée que les données ont été collectées. Cette méthode permet « d'être guidé par le rythme et le contenu unique de l'échange [...] sur un mode qui ressemble à celui de la conversation » (Savoie-Zajc, 2009). L'entrevue semi-dirigée nous paraît tout indiquée dans l'exploration de l'excès de changements de manière subjective puisqu'elle donne accès à la façon dont la personne vit les changements au sein de son organisation et à la manière dont elle compose avec l'excès de changements.

Les entrevues ont été réalisées entre les mois de février et novembre 2020. Comme mentionné précédemment, quelques entrevues ont été réalisées en présentiel dans le lieu qui convenait au répondant, plus précisément, trois entrevues avant la pandémie de la COVID-19. Tandis que 13 entrevues ont été réalisées via des plateformes virtuelles comme Zoom, Teams, Skype ou Facetime, une fois que l'autorisation de la reprise des activités de recherche a été donnée. La durée de l'entrevue variait de 40 à 60 minutes. Chaque entrevue a débuté par un bref rappel du formulaire de consentement, lu et signé au préalable (Annexe B). De plus, nous avons pris soin de rappeler que la participation était libre et volontaire : si le répondant en venait à ressentir un malaise quelconque, il était libre de mettre un terme à l'entrevue ou de refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Ceci prouvait aux répondants que nous sommes à la fois soucieux de l'éthique et de son bien-être et confort (Savoie-Zajc, 2009). Toutes les entrevues ont été enregistrées avec le consentement de la personne. Chacune a été transcrite par une transcriptrice professionnelle, qui a signé une entente de confidentialité lui demandant de détruire tous les fichiers une fois transcrits. Par souci éthique et respect de la confidentialité, tous les noms et milieux de travail ont été anonymisés. Toute possibilité d'identification était ainsi évitée.

4.5 Outil de collecte de données : guide d'entrevue

Nous avons utilisé un guide d'entrevue semi-dirigé pour réaliser les entretiens. Ce guide a été rédigé à la suite de nos nombreuses lectures sur la littérature du changement organisationnel, sur le concept d'excès de changements et plusieurs concepts connexes rencontrés dans la revue de littérature.

Le guide d'entrevue comporte quatre sections : l'introduction, le changement organisationnel, les mécanismes d'adaptation et la conclusion. D'abord, l'introduction inclut des questions d'ouverture dans le but de rendre le participant confortable (Savoie-ZajC, 2009). On lui pose des questions sur son poste actuel et son parcours professionnel jusqu'à ce jour. Ces questions permettent de contextualiser la situation du répondant (Savoie-ZajC, 2009).

Par la suite, nous guidons le répondant vers le thème du changement organisationnel. Nous lui demandons entre autres qu'il commente sa relation avec le changement en discutant de sa perception du changement en général. Par la suite, nous l'invitons à nommer et expliquer les derniers changements organisationnels marquants qu'il ou elle a rencontrés. Nous désirons, à ce stade, comprendre comment s'est déroulée l'implantation, comment elle a été vécue, comment les répondants définissent leur rôle dans ces changements, comment ils ont modifié leur travail, etc. Les questions sont ouvertes de manière à ce que la personne développe sur son expérience vécue et expose son opinion quant aux éléments de succès et d'échec des changements.

Nous poursuivons vers le troisième thème, soit celui des réactions et des mécanismes d'adaptation déployés. Nous questionnons alors les répondants sur ce qu'ils apprécient des changements organisationnels nommés, ce qu'ils déprécient, les moyens vers

lesquels ils se tournent pour composer avec les changements, etc. Puisqu'il s'agit de questions plus délicates et susceptibles de soulever des émotions, elles sont abordées en milieu d'entrevue (Savoie-Zajc, 2009). Ces questions sont posées dans le but de comprendre comment les personnes ont réagi aux changements, les émotions qu'ils ont suscitées en eux, comment elles ont fait pour gérer ces réactions, quelles aides elles ont reçues, etc.

Pour terminer viennent les questions de clôture. Ces dernières, plus légères, visent à conclure l'entrevue sur une note positive. Comme il s'agit d'un guide d'entrevue semi-dirigé, d'autres questions peuvent émerger en fonction de l'échange avec les répondants. Aussi, certaines questions ont été modifiées ou ajoutées pendant le déroulement de la collecte de donnée, permettant d'enrichir cette dernière.

4.6 Stratégie d'analyse de données

L'analyse de données réalisée suit une démarche abductive tendant vers « une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits » (Cattelin, 2004, p.180). Pour ce faire, l'analyse correspond à « la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes » (Blais et Martineau, 2006, p. 3), avec comme point de départ, la matrice des mécanismes d'adaptation provenant de la littérature de Stensaker et ses collaborateurs (2002).

Premièrement, toutes les transcriptions ont été transférées dans le logiciel Nvivo 12. Tous les verbatims ont été catégorisés en fonction du rôle principal de la personne interviewée. Par exemple, si une personne était infirmière ou travailleuse sociale, sa transcription était intitulée *professionnel* alors que les entrevues des différents

gestionnaires étaient plutôt nommées *gestionnaire*. Cette méthode a été pensée dans le but d'explorer ultérieurement les distinctions quant aux mécanismes d'adaptation entre les professionnels et les gestionnaires lors de l'analyse. Une fois les transcriptions importées et catégorisées, la première phase de codage a été entamée. Les transcriptions ont été lues en profondeur à maintes reprises. Cela nous a permis de créer des codes de premier niveau qui se rapprochent délibérément des propos des répondants. Nous avons évidemment pris soin de nous concentrer sur les éléments en lien avec notre objectif et notre question de recherche, mais nous avons aussi été soucieux d'inclure les idées qui émergeaient. Une fois l'ensemble des verbatims codés, nous nous sommes retrouvés avec une centaine de codes plus ou moins désordonnés. Ceux-ci faisaient référence à des concepts de la littérature et du cadre conceptuel ainsi qu'à d'autres éléments relevés dans les propos des répondants.

Une organisation de ces codes s'est imposée comme deuxième étape dans l'analyse de données. Il s'agissait alors de regrouper les codes et de les classer en différentes catégories plus génériques, soit des codes de seconds niveaux puis les thèmes. Les thèmes se distinguent des codes, en raison de leur nature un peu abstraite (Charmaz, 2006). Les thèmes correspondent à un niveau un peu plus conceptuel que les codes, qui eux s'accrochent davantage aux données empiriques. Ces dernières sont plus « révélatrices des objectifs de recherche identifiés au départ » (Blais et Martineau, 2006, p. 7). Une fois cette organisation complétée, nous avons réalisé quelques encodages matriciels et tableaux croisés. Nous voulions voir si certaines catégories ou certains thèmes supplémentaires se démarquaient et explorer les similitudes et les différences en fonction de certaines caractéristiques comme la position hiérarchique, comme explicités dans notre objectif de recherche. Encore une fois, ce processus d'analyse a été réalisé de façon itérative, c'est-à-dire que certaines étapes ont été répétées : nous avons fait des allers et retours entre la littérature et la collecte de données, permettant entre autres de peaufiner des questions, de codifier de nouveaux

passages, etc. (Charmaz, 2006). De plus, à chaque étape, nous avons discuté des données avec la direction de recherche. Pour illustrer notre stratégie d'analyse de données, le tableau ci-dessous présente quelques exemples de nos étapes de codification, à noter qu'il ne s'agit pas de l'ensemble des codes de l'analyse, mais bien d'une portion d'entre eux afin d'illustrer le processus :

Tableau 4.1 Exemple du processus de codification

CODES DE PREMIER NIVEAU	CODES DE SECOND NIVEAU	THÈMES
<ul style="list-style-type: none"> • « Moi à 4 h, j'ai fini la job et j'y pense plus. Décrocher, là. » • « De partir à 4 h 30... ne me cherche plus ! Le monde avec qui je travaille le sait. » 	<p style="text-align: center;">Limiter l'heure de départ</p>	<p style="text-align: center;">Mécanisme d'adaptation : Équilibrer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • « Dans ma vie personnelle, le sport. Je vais me pousser juste pour sortir cette espèce de stress. » • « Je fais du vélo, de la rando, ma vie à l'extérieur est importante » • « C'est de me planifier des activités pour sortir du bureau » 	<p style="text-align: center;">Activités/Loisirs externes au travail</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • « Un élément supplémentaire qui s'ajoute, donc ça fait du temps supplémentaire pour moi. » • « Mes heures de temps supplémentaires qui étaient atrocement hautes ! (rires) » 	<p style="text-align: center;">Temps supplémentaire</p>	<p style="text-align: center;">Mécanisme d'adaptation : Dévouer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • « Il faut être structuré sinon ça vient mélanger » • « J'ai mis en place une salle de pilotage » 	<p style="text-align: center;">Création de structure</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • « Moi, j'ai une bonne capacité d'adaptation » • « Je suis une personne qui s'adapte très facilement aux changements. » 	<p style="text-align: center;">Bonne capacité d'adaptation</p>	<p style="text-align: center;">Perception positive du changement organisationnel</p>
<ul style="list-style-type: none"> • « Moi, j'ai zéro problème avec le changement, en fait, j'adore le changement » • « Je suis un petit peu une bébitte bizarre ! J'aime ça, le changement ! » 	<p style="text-align: center;">Aime le changement</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • « C'est sûr que le changement, je carbure à ça. » • « Je carbure aux changements » • « Je suis alimentée par le changement, il m'alimente » • « Parce que moi le changement c'est quelque chose qui... de base j'ai besoin que ça change. » 	<p style="text-align: center;">Besoin du changement</p>	

4.7 Critères de qualité de la recherche

Comme dans toute recherche, il importe de démontrer la présence des critères de qualité pour en prouver la valeur. En recherche qualitative, les critères de scientificité sont le plus souvent la crédibilité, la transférabilité et la fiabilité (Drapeau, 2004).

Premièrement, la crédibilité implique de « vérifier si les observations sont effectivement représentatives de la réalité ou crédibles, c'est-à-dire d'évaluer si ce que le chercheur observe est vraiment ce qu'il croit observer » (Drapeau, 2004, p. 81). Pour assurer la crédibilité de notre recherche, elle a été soumise à la triangulation des analystes. La construction de la réflexion et des idées façonnant ce mémoire ont bénéficié d'un suivi étroit avec la direction de recherche. Cette dernière a joué le rôle d'avocat du diable en soulevant régulièrement des questionnements et en générant des confrontations. À travers ce processus de réitération, nous avons comparé nos données sous des modes d'organisation différents et les avons expliqués de manière alternative.

Deuxièmement, la transférabilité « renvoie à la possibilité de pouvoir généraliser les observations à d'autres objets ou contexte » (Drapeau, 2004, p. 84). Les contributions de cette recherche sont transférables non seulement aux différents milieux de santé, mais aussi à d'autres milieux qui reconnaissent connaître beaucoup de changements. Pour répondre à ce critère, nous avons misé sur la quantité et la qualité d'informations contextuelles. De plus, la notion de transférabilité implique « d'avoir un échantillon représentatif de la problématique » (Drapeau, 2004, p. 84). Dans notre cas, la taille de l'échantillon n'est pas très large, mais demeure raisonnable considérant l'atteinte d'une certaine saturation de données.

Troisièmement, la fiabilité « vise à démontrer la transparence du chercheur et, par le fait même, l'indépendance de ses interprétations par rapport à ses biais » (Gohier, 2004 ; Pourtois et Desmet, 2007 cité par Carignan, Beaudry et Larose, 2016, p. 9). Être conscient des biais possibles et des préjugés constitue un premier pas vers la fiabilité de la recherche, qui s'applique à offrir un portrait le plus authentique possible des données recueillies malgré l'impossibilité d'éliminer toute idée préconçue. De même, comme analystes chercheuses, nous avons pris soin de poser l'une sur l'autre un regard critique. Surtout, nous ne prétendons pas que les résultats soient d'une incontestable vérité, mais les présentons plutôt comme une lecture possible et une construction parmi tant d'autres.

4.8 Limites méthodologiques

Comme toute recherche, cette étude a certaines limites quant à sa démarche méthodologique et, comme tout les recherches, les chercheuses étant humaines présentent des lacunes et des biais qui pourraient avoir un impact sur l'étude (Patton, 2002). Plutôt que d'essayer d'éliminer ces biais ou la présence des subjectivités, il est important de les identifier et de les surveiller pour savoir en quoi ils peuvent modifier la collecte et l'interprétation des données (Patton, 2002).

D'une part, il y a un biais d'échantillonnage lié à la méthode de sélection du choix raisonné (Royer et Zarlowski, 2014) puisque le milieu a été spécifiquement élu pour ses nombreux changements. De ce fait, l'excès de changements sera probablement dépeint par les répondants comme omniprésent et intense. Il est donc important de garder cette limite en tête pour nuancer la transférabilité de l'étude. Toujours concernant les biais d'échantillonnage, la technique boule de neige consiste en une autodésignation successive (Royer et Zarlowski, 2014), ce qui peut nuire à la crédibilité

des résultats. Effectivement, le recrutement va rejoindre des répondants interpellés par le sujet, les autres s'excluant naturellement. Pour réduire cette limite, nous avons toutefois visé une certaine neutralité lors du recrutement. Par exemple, le courriel informatif présentait le thème de recherche et l'appellation du concept de façon juste, mais suffisamment large pour éviter de repousser des candidats potentiels. En effet, le concept d'*excès de changements* a des connotations négatives. Pour les éviter, nous avons privilégié des termes comme *changements multiples* ou *plusieurs changements* et *contextes dynamiques* dans toutes les communications entre chercheurs et potentiels répondants.

Bien que les entrevues semi-dirigées nous donnent un accès privilégié au vécu du répondant, elles comportent une limite importante, soit le biais de désirabilité sociale. Il se pourrait fort que les répondants, souhaitant paraître en contrôle devant les situations de changement, adaptent leur réponse. Ainsi, il devient important de neutraliser, dans la mesure du possible, le guide d'entrevue dans le but d'avoir accès à la perception réelle des changements vécus. Aussi, nous prenons soin de préciser en début d'entrevue que nous ne cherchons pas à évaluer la capacité de gestion de changement ou la performance au travail et qu'en aucun cas, un jugement ne sera émis. Nous souhaitons par là à créer un climat de confiance et à rappeler la neutralité du rôle de chercheur. De plus, il importe de répéter que la confidentialité est primordiale et que toutes les données seront anonymisées.

4.9 Considérations éthiques

L'éthique remplit un rôle majeur dans toutes les recherches pour plusieurs raisons, notamment pour assurer la sécurité et le bien-être des répondants. Cette recherche respecte les normes éthiques en tous points. D'une part, elle est chapeauté par la

direction de recherche, soit Mariline Comeau-Vallée, professeure en développement organisationnel à l'école des Sciences de la Gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Le présent mémoire s'insère dans un projet de recherche plus large qui concerne l'évolution du rôle de cadre dans le réseau de la santé et services sociaux. L'étude est passée à la loupe de plusieurs comités éthiques, soit celui de l'Université du Québec à Montréal, le Comité Éthique de la Recherche (CER) multicentrique de CISSS/CIUSSS ainsi que tous les comités éthiques locaux des CISSS et CIUSSS mobilisés dans la présente recherche. La recherche a obtenu l'approbation éthique de toutes ces instances (Annexe C).

Cette recherche ne comporte pas de risque en soi. Il est toutefois possible que certaines questions d'entrevue ravivent des émotions désagréables liées à des situations professionnelles sensibles. De ce fait, le répondant est en tout temps libre de ne pas répondre à certaines questions, sans devoir se justifier. Il est aussi de notre responsabilité en tant que chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si nous estimons que le bien-être du répondant est menacé. D'ailleurs, le formulaire de consentement nous fournit un contact vers lequel aller chercher de l'aide au besoin.

Qui plus est, la confidentialité est au cœur de nos préoccupations. Une entente de confidentialité est signée entre la chercheuse principale et la transcriptrice énonçant que la transcription devra être détruite une fois complétée (Annexe D). Au moment de la transcription, l'anonymat est respecté : seul le titre de la catégorie (*gestionnaire* ou *professionnel*) du répondant est nommé. Aucune information permettant d'identifier une personne ou un milieu de travail n'est dévoilée.

CHAPITRE 5

RÉSULTATS

Dans ce chapitre seront exposées les données collectées qui seront dévoilées en fonction de deux grands thèmes provenant du guide d'entrevue, soit le changement organisationnel et les mécanismes d'adaptation. Dans chacun de ces grands thèmes se retrouveront des catégories ayant émergé à la suite de l'analyse de données. Pour illustrer le sens de ces catégories, des extraits de transcription seront présentés tout en respectant la confidentialité des répondants. La lettre P renvoie aux propos émis par un professionnel tandis que la lettre G désigne les propos de gestionnaire. L'ordre dans lequel sont présentées les données contribuera au sens qui leur sera attribué dans le chapitre suivant, à savoir la discussion. D'abord, nous présentons les changements marquants. Ceci nous conduira rapidement vers le vécu de l'excès de changements, puis les mécanismes d'adaptation. Nous terminerons en présentant quelques facteurs facilitant le vécu des changements.

5.1 Retour sur la question de recherche

Pour débiter le présent chapitre, faisons un bref retour sur notre question de recherche et ses objectifs. Nous nous questionnons à savoir comment les gestionnaires et les

professionnels composent avec l'excès de changements. Pour ce faire, nous nous tournons vers les professionnels et gestionnaires œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec. L'objectif est de générer une meilleure compréhension du concept d'excès de changements, notamment en étudiant les distinctions chez les deux groupes en question quant à leur stratégie d'adaptation.

5.2 Changements marquants

Durant l'entrevue, nous avons demandé aux répondants de décrire les derniers changements les plus marquants qu'ils avaient vécus. Ces derniers proviennent majoritairement de la réforme Barrette en 2015 et de la pandémie de la COVID-19. Par exemple, une répondante raconte que son changement marquant a à voir avec les tâches générées par la réforme Barrette :

En fait je te dirais, c'est le changement majeur que j'ai vécu depuis que je suis arrivée. Ça a été le changement de mes tâches. Parce que là c'était comme, ils abolissaient en fait toutes les tâches de l'évaluateur. Fait que là, il fallait qu'ils harmonisent les services en fonction de tous les autres secteurs (P2).

Elle ajoute que :

C'était imposé, parce qu'il fallait harmoniser les services. Fait que là c'était de dire [sic] : ce rôle-là d'évaluateur que j'avais au départ, y'en avait pas ailleurs. Fait que là, c'était comme de dire que ça n'a pas rapport, puis il ne faut pas que ce soit de même, il faut que ça soit pareil (P2).

Dans le même sens, une autre personne évoque elle aussi le changement de ses tâches suite à la réforme Barrette :

Le plus gros, c'est le CIUSSS de la Réforme Barrette, quand ils m'ont donné la gestion des ressources intermédiaires de trois réseaux locaux. Dans le fond, j'ai pris le job de trois gestionnaires dans le Réseau (G8).

Cette même réforme est évoquée par d'autres répondants rencontrés : « Le plus marquant c'est certainement quand on est devenu un gros CISSS qu'on a été « fusionnés » – je ne sais pas si c'est le mot, mais, oui, c'est une réelle fusion... » (P12). De même :

Effectivement, je pense que les dernières années avec cette Réforme Barrette, bien, les changements qui ont été apportés, c'était un chambardement, pas un changement. Un chambardement à tous les niveaux : les pratiques, la façon d'être, de faire, l'agglomération des demandes bureaucratiques. Dans les faits, avec la Réforme Barrette ce que c'est devenu c'est un énorme monstre qui a réuni tous les organismes qui avaient une certaine autonomie et qui étaient assez différenciés et les gens à l'intérieur de ce Système ne se retrouvaient plus tout (P10).

Dans un autre ordre d'idées, un autre changement exprimé par les répondants est évidemment celui récemment causé par la pandémie de la COVID-19 :

La COVID, évidemment. La crise de la première vague qui a demandé une réorganisation du travail au quotidien qu'on faisait (G14).

C'est sûr qu'avec la COVID... c'est un gros changement et ça nous a fait beaucoup revoir nos façons de fonctionner autant entre nous qu'avec le Ministère ou avec la population parce que l'info arrivait tellement vite, tout changeait tellement vite (P4).

C'est sûr que la COVID a changé beaucoup de choses dans le sens que les enfants n'allaient plus à l'école, on les avait à temps plein (P7).

Outre la pandémie et la réforme Barrette, qui s'avèrent des changements imposés ou du moins non initiés par les répondants, des répondants racontent des changements qu'ils ont eux-mêmes conduits. Ces derniers représentent leurs changements marquants. Premièrement, l'un d'entre eux parle d'un déménagement d'un bureau vers une aire ouverte :

On a déménagé une équipe de 70 personnes qui étaient auparavant dans des bureaux individuels et qu'on a déménagés dans des bureaux à aire ouverte avec une nouvelle formule, quelque chose de bien *cute*. Je suis pas mal fière de ça parce qu'on n'a pas eu d'absence due à ça et vous savez, les gens veulent travailler seuls dans leur bureau, c'est un peu la demande de tout le monde, alors que là, on les a tous rassemblés (G14).

Un autre répondant parle plutôt d'une nouvelle façon de faire au niveau du suivi des patients :

En fait, c'est la révision du rôle des intervenants du soutien à domicile. On a une grande clientèle âgée et il y a beaucoup d'hospitalisations chez notre clientèle parce qu'on suit une clientèle en perte d'autonomie. Antérieurement, supposons qu'un de mes patients était admis à l'hôpital, j'attendais qu'il sorte avant de m'en occuper. Maintenant, ce qu'on demande à nos intervenants, c'est : tu suis ton patient partout (G16).

Un autre changement abordé concernait les tâches de nature administrative, plus précisément l'ajout de nouveaux formulaires ou la modification d'un formulaire déjà existant :

Avec l'uniformisation viennent tous les changements de formulaires, de A à Z. Au début, j'utilisais les formulaires X. Puis ça ne s'est pas fini là ! Il en rentre encore de nouveaux formulaires, constamment. C'est toutes les semaines quasiment qu'on a de nouveaux formulaires. Vient un temps qu'on est [sic] comme perdus là-dedans (P2).

Un second répondant ajoute :

C'est peut-être un peu banal, mais les changements de formulaires fréquents ! (rires) C'est peut-être banal, mais on remplit tellement de paperasse, de papiers, de formulaires, de demandes à des organisations, de demandes... juste des références à nos éducateurs internes, les formulaires ont changé trois fois dans un an ! (rires) Des fois, on utilise de mauvais formulaires, on se les renvoie et ça fait rallonger [sic] le temps d'attente des gens dans le système parce que nous, il faut refaire le formulaire et faire un nouveau formulaire, il faut s'adapter au nouveau formulaire ! (rires) (P ou G ?)

En somme, le contexte de travail des répondants semble être marqué par plusieurs changements. À noter que tous les répondants ont évoqué plus d'un changement. Les plus souvent abordés sont la pandémie de la COVID-19 et la réforme Barrette en 2015. Les autres changements, voire microchangements, s'ajoutent cependant au contexte... et c'est justement cette multiplicité de changements, micro comme macro, qui conduit à la perception d'excès de changements.

5.3 Excès de changements

L'ensemble des répondants exposent une réalité pleine de chambardements, de modifications et de transformations. Ils s'entendent tous pour dire qu'« il y a beaucoup de changements dans le Réseau de la santé [...] les gens sur le terrain, je le vois : il y a trop de changements, trop vites » (G11) et qu'il y a « beaucoup de changements dans le Réseau, très peu de gestion de changement et c'est ce qui fait probablement un petit peu l'état de notre Réseau aujourd'hui avec un taux d'absentéisme très très important de plus de 10 % » (G14). D'aucuns diraient que « ça n'arrête jamais, ça change toujours, c'est toujours en évolution » (P4) et qu'ils sont « bombardés de changements ! (rires) C'est constamment bombardé de changements » (G16).

Si je prends chez nous, actuellement, on a à peu près une trentaine de projets en simultané : des projets d'amélioration, des projets de développement, des réorganisations. Ça fait partie vraiment [sic]. Il y a beaucoup de projets de développement dans tout ça aussi, dans les trente que je vous nomme, mais ils sont tous en simultané, ils sont tous pour des directions [sic] différentes, des objectifs différents (G14).

Certains parlent d'une réalité de travail qu'il est nécessaire d'accepter : « Parce que t'sais le réseau, il va tout le temps en [sic] avoir des changements. Dès qu'on change de gouvernement, il va en [sic] avoir des changements. Il faut que t'acceptes que ce soit ça, la réalité du réseau. Si t'es pas prêt à... si t'as pas des moyens pour faire face à ça, tu vas tout le temps être pas bien à travailler dans le réseau » (P2).

D'autres répondants font référence à l'incohérence de nombreux changements, par exemple :

Des fois, je le vois avec mon chef. Il va recevoir, mettons, trois consignes dans une journée, mais, mettons la consigne qu'il a reçue à neuf heures va changer à midi et elle va rechanger à trois heures parce qu'en haut, ils se sont parlés et puis finalement, ce n'est pas ça. Des fois, je le vois aussi chez mon chef qu'il est à bout (P7).

Aussi, plusieurs répondants mettent de l'avant *la vitesse* à laquelle les changements sont amenés : « Mais on est quand même dans un Réseau où ça va vite, là. Les décisions se prennent rapidement, les changements s'implantent rapidement aussi » (G15). Dans le même sens, cette personne explique que :

Je l'ai fait comme bien des gestionnaires, on sous-estime le temps que ça prend pour implanter un changement. On veut aller trop vite et ça fait que, souvent, ça nous met en échec ou on est constamment obligés de se réajuster parce que la personne qui implante le changement a hâte de voir le résultat, mais [pour] la personne qui subit le changement, c'est un stress. C'est un stress parce que je dois m'adapter et je dois changer mes affaires (G16).

En outre, cette vitesse, jumelée *au nombre de changements* s'accompagnant parfois d'*incohérence*, recoupe le concept d'excès de changements. Pour en témoigner, certains parlent d'une impression de chaos. Effectivement, « c'est extrêmement chaotique, la machine... les listes d'attente ont explosé, on n'est pas plus efficaces » (P12). Une autre personne exprime que « tu vois que c'est confus, que tout le monde essaie un peu de faire ce qu'il peut et nous, au final, on se fait dire c'est ça, appliquer ça » (P7). En bref, les changements sont multiples et s'accumulent sans nécessairement laisser de temps d'intégration. Finalement, tous les répondants exposent la perception d'excès de changements tels que défini par Stensaker et ses collaborateurs (2002).

Durant les entrevues, les individus nous ont partagé la manière dont ils ont chacun vécu leurs changements marquants. Même si chaque personne vit les changements différemment, il est possible de constater une expérience majoritairement difficile de l'excès de changements.

Par exemple, une répondante mentionne le désarroi que cela a été pour elle : « Ça m'a fait vivre un immense désarroi par rapport au fait que je ne pouvais plus vraiment avoir une autonomie dans mon travail » (P10). L'expérience s'est avérée tout aussi difficile pour cet autre répondant : « Je les ai vécus difficile. Je les ai vécus un peu de frustration aussi, je te dirais » (P7). Cette répondante partage que son expérience a été pénible et que le changement impactait grandement sur sa vie : « Parce que quand on est devenu un CIUSSS [...] c'est qu'on enlevait tous les cadres supérieurs. Fait que j'ai perdu mon poste [...] Oui, c'est très difficile. (G1).

D'ailleurs, une gestionnaire exprime clairement que les employés sont las des changements : « En fait, les employés sont un petit peu... ils sont tannés. Les équipes sont tannées des multiples changements. Effectivement qu'on [sic] apporte tout le

temps ça en disant "eeeh, on va améliorer telle affaire, telle affaire". Moi, je pense que le réseau a besoin de grande stabilité » (G14).

Pour cette autre personne, l'imprévu peut être intéressant, mais demande une constante adaptation, ce qui la stresse : « même si c'est *le fun* l'imprévu parfois, de ne pas faire toujours la même chose tous les jours, c'est quand même un stress de rentrer au travail et tu le sais que ce n'est pas pareil comme [sic] le lendemain, il faut que tu t'adaptes » (P9).

Une des répondants exprime quant à elle un point de vue différent. Elle ne vit le changement ni mal, ni bien :

Je ne sais pas comment le dire, mais c'est tellement, il y a la COVID, on n'a pas le choix de s'adapter... mais même outre la COVID, si je regarde au niveau de la gestion, les changements qu'ils implantent, on n'est pas en position de ne pas les... je ne sais pas ! Ils les font et puis c'est ça (P4).

Alors que pour une autre, le changement se vivait bien au départ, mais c'est sur le long terme qu'il a commencé à être affecté :

Dans les derniers mois, ça a bien été, mais en ce moment ça ne va pas vraiment parce que je suis complètement épuisée d'avoir eu à gérer tout ça, puis il y a d'autres changements qui recommencent. Justement, on me dit "là, il faut que tu recommences à faire tes activités que tu faisais avant la COVID, tu rouvres la clinique externe, comme ça marchait avant, mais il y a la COVID qui plane autour, ce qui fait qu'il faut que tu mettes mille-et-une précautions". Ça ne revient pas vraiment comme avant, donc c'est un autre changement sur le changement qu'il y avait, donc en ce moment c'est plus ou moins réussi, en fin de compte (P5).

Ainsi, la majorité des changements racontés ont été vécus difficilement. Cependant, nous entrevoyons un décalage entre le vécu de l'excès de changements et la perception

des changements en général. Par la perception en générale, nous entendons l'impression que la personne a du changement en général, voire son niveau de réceptivité aux changements. La majorité des répondants ont expliqué avoir une perception positive du changement organisationnel et être à l'aise avec le changement en général. Certains répondants l'adorent et en ont besoin : « Moi, j'ai zéro problème avec le changement, en fait, j'adore le changement. » (G11) et « Moi ce n'est pas pour rien que j'ai appliqué sur un poste X, parce que moi le changement c'est quelque chose qui... de base j'ai besoin que ça change. Ça m'appartient, mais moi quand c'est trop pareil trop longtemps je me tanne. » (P3) Le même répondant ajoute que « c'est l'amélioration continue » (P3).

D'autres affirment : « Personnellement, avec le changement, je suis totalement à l'aise avec ça. Je suis un petit peu une bébête bizarre ! J'aime ça, le changement ! J'aime ça questionner des pratiques pour voir "est-ce que je peux les améliorer ?" » (G14) et « Ah, moi, je vis très bien. Je suis une personne transformationnelle et innovante. C'est sûr que le changement je carbure à ça » (G16).

Certaines personnes misent sur le côté positif des changements : « Je trouve que ça t'oblige à revoir tes pratiques. Je trouve qu'on a souvent une résistance, on se dit tout le temps "Ah ! Non, non, non ! Je suis bien dans ce que je fais, comment je le fais", mais, des fois, veut veut pas, ça change ta façon de faire pour une manière qui est plus efficace, plus efficiente » (P4). Une personne parle de la volonté positive derrière le changement : « Tous les changements qu'ils [les membres de la haute direction] veulent mettre en place c'est pour régler un problème à la base ou un enjeu aussi, quoique ça soulève d'autres enjeux, mais donc je pense que ça, c'est quand même un point positif » (P5).

Pour signifier leur réceptivité aux changements, des répondants exposent aussi leur capacité d'adaptation aux changements : « Je définirais que j'ai une bonne capacité, une bonne ouverture face aux changements pour pouvoir quand même m'intégrer et avoir une vie convenable » (P10). D'autres rapportent : « Je suis une personne qui s'adapte quand même facilement si tu me parles de façon générale » (P9) et « Moi, j'ai une bonne capacité d'adaptation, je n'ai pas de problème pour [sic] m'adapter » (P5). En nommant avoir une bonne capacité d'adaptation, cela illustre que la personne est relativement à l'aise avec le changement.

D'un autre côté, des répondants expriment avoir une perception plutôt mitigée du changement. Plus précisément, ils expliquent que cela dépend du changement en soi : « Moi, je vais à la pièce. Ça, ça veut dire que dans toute ma carrière, 40 ans, il y a eu des changements que j'ai jugés très favorables qui m'ont aidé moi, la cause, la réadaptation, et il y en a d'autres qui ont été atroces » (P6). D'autres exposent le travail que cela implique :

Je ne suis pas réticente aux changements, même au contraire, parce que même dans ma petite équipe d'intervenants, il y a eu énormément de changements dans les dernières années et toujours pour le mieux. Même dans l'équipe de gestion, même [pour] mes directeurs, directeurs adjoints, si j'ai de l'aide aujourd'hui, c'est parce qu'il y a eu du changement ! (rires) Je ne suis pas négative. Est-ce que ça amène [sic] de l'énergie à déployer ? Oui. Des façons différentes de travailler ? Oui. Est-ce que c'est toujours satisfaisant ? Non. Mais je ne suis pas fermée parce que chaque changement amène une amélioration (G8).

Deux autres personnes ont nommé clairement que leur vision du changement organisationnel était davantage négative : « Moi, je n'aime pas ça, le changement ! (rires) » (P7) et « Bien, c'est sûr que (soupir) je ne dois pas être particulièrement à l'aise dans le changement, comme n'importe qui. On est installés dans une façon de faire, puis on a toujours l'impression que c'était mieux avant » (P12).

Ainsi, on remarque que le changement est perçu de manière différente chez les répondants, soit de manière positive, mitigée ou négative alors que l'expérience vécue des changements est majoritairement racontée comme étant négative.

Pour conclure, ces extraits d'entrevue présentent le vécu de l'excès de changements, en présentant la rapidité d'introduction de plusieurs changements et l'instabilité constante entourant la mise en place de changements. Il est intéressant de noter par ailleurs que l'excès de changements est vécu difficilement chez la plupart des répondants, même ceux qui s'affichent comme des personnes réceptives aux changements en général.

5.4 Mécanismes d'adaptation

Afin de gérer cette perception d'excès de changements, les répondants mettent en place des mécanismes d'adaptation afin d'une part de faire face à leur stress et de s'adapter à la nouvelle situation. Rappelons que Stensaker et ses collaborateurs (2002) dénombrent six mécanismes d'adaptation que peuvent adopter des individus percevant un excès de changements, soit : *dévouer*, *impliquer*, *paralyser*, *résigner*, *quitter*, *saboter*. Parmi ceux-ci, cinq semblent dominants chez nos répondants.

Le premier mécanisme d'adaptation de Stensaker et ses collaborateurs (2002) est *dévouer*, il s'agit du mécanisme le plus populaire chez l'ensemble des répondants. Il évoque l'abnégation d'une personne pour son organisation. L'employé assume ainsi toutes les tâches en lien avec le changement, en plus de ses tâches habituelles, et cette grande charge de travail l'amène à faire du temps supplémentaire. On remarque toutefois une forte prééminence de ce mécanisme chez les gestionnaires. Par exemple, ces derniers expliquent que le changement et la gestion de changement sont des tâches

additionnelles : « En fait, c'est juste un élément supplémentaire qui s'ajoute, donc ça fait du temps supplémentaire pour moi » (G1).

C'est difficile à gérer, ça prend du temps, ça prend de l'investissement et ça prend des gestionnaires qui ont le temps – comme je dis –, mais ça prend des gestionnaires qui le comprennent aussi comme il faut et qui se mettent dans les souliers (G11).

Dans le même ordre d'idées, certains répondants créent une structure pour accueillir le changement : « Il faut être structuré, sinon ça vient mélanger. Fait que ta structure est vraiment importante, je pense, pour pas te sentir perdu dans tout ça et survolté » (P3).

Ce que j'aime beaucoup – je ne suis pas dans mon bureau, je ne peux pas te le montrer –, mais j'ai de grands tableaux dans mon bureau. Je vais me vider souvent la tête et je vais structurer mes pensées et j'ai mis en place une salle de pilotage, si on veut (G13).

Ainsi, certains répondants deviennent très conscients de cette réalité mouvementée et essaient de créer un espace pour la gérer, mais tentent aussi de planifier davantage à court ou moyen terme : « C'est sûr qu'un des mécanismes de protection que tout le monde a c'est de s'en aller vers une planification plus à moyen terme » (G15).

En ce qui concerne le mécanisme *impliquer* qui consiste à prendre sa place dans le changement, à rechercher de l'information et à mobiliser ses collègues, il s'agit d'un mécanisme d'adaptation plutôt actif. Il se manifeste par exemple ainsi : « Je veux toujours m'assurer que les gens comprennent où on s'en va. Pour moi, c'est important, j'essaie de transmettre ça, et je sais que c'est important pour les gens aussi de comprendre » (P3).

Quand tu parles des changements, c'est une occasion de parler des enjeux que ça entraîne. Le point positif, c'est que ça te permet, toi, de te faire entendre, genre :

enjeux que [sic] tu n'aurais pas parlé ou des problèmes que tu n'aurais pas parlé s'il n'y avait pas eu le changement (P5).

Il est à noter que, contrairement aux autres mécanismes d'adaptation tous déployés par les deux types de répondants rencontrés (professionnels et gestionnaires), *impliquer* n'est observé que chez les professionnels.

D'un autre côté, certains répondants se résignent devant le changement. Ainsi, aucune action n'est véritablement prise et c'est plutôt une posture passive qui est adoptée. En d'autres termes, les employés se détachent des changements et utilisent donc le mécanisme qui consiste à *se résigner*. Les principaux concernés expliquent qu'il s'agit d'une réalité qu'ils sont contraints d'accepter : « On est rendus comme habitués, mais c'est sûr que ça a été difficile. Je pense que tranquillement... tu sais, un moment donné, on finit par se faire à l'idée » (P12).

Ce sont des changements que je n'aurais pas souhaités, et soit que ça va trop vite et que j'aimerais arrêter, mais je ne suis pas capable d'arrêter... Parce que ce n'est pas moi qui a les mains sur le guidon, c'est d'accepter ces situations aussi (G13).

D'autres répondants ont quant à eux volontairement quitté leur poste. Plus précisément, une professionnelle a pris sa retraite anticipée, mais accepte encore parfois des contrats lorsqu'elle se fait contacter. Une gestionnaire a décidé d'accepter un autre poste dans un autre établissement, ce qui illustre le mécanisme *quitter*. D'autres répondants évoquent l'idée de démissionner ou de migrer vers un autre poste, sans nécessairement le faire :

Moi, personnellement, je te dirais "je sors"... Dans les derniers jours, j'ai pété les plombs un peu avec ma blonde, surtout, là ! j'ai dit "esti!" Il ne faudrait pas que... des fois que j'aie gagné le million, là, pour être honnête, parce que... c'est

la première affaire que je lâcherais parce que tu te dis... et pourtant, j'adore ce monde-là, je n'aurais pas été là-dedans 22 ans (G14).

Ou encore, de manière intéressante, certains se protègent en gardant d'autres opportunités ailleurs :

Moi, comme psychologue, mon moyen de défense c'est de me dire "bien, quand ça ne fera plus, que je ne serai plus heureuse, je m'en irai au privé, c'est tout"... On dirait que je me garde toujours une porte de sortie dans ma tête. Si ça ne va plus, bien, je sais que j'irai ailleurs (P5).

Des fois, je me disais (rires) "ahrf... je devrais retourner assistante du supérieur !" (rires) Parce que quand tu t'en vas, tu n'as plus... il est 4 heures, tu t'en vas et tu n'as plus de responsabilités (G8).

Cette façon de composer avec l'excès de changements nous apparaît comme un mécanisme à part entière que nous nommons *évasion*. Brièvement, cela représente une pensée, un processus cognitif permettant à la personne de voir les autres possibilités auxquelles elle aurait accès. Ceci semble être très libérateur, car la personne ne sent pas contrainte à endurer la situation. Composer avec la situation devient donc un choix et d'autres options sont présentes dans le cas où elle serait exténuée.

De plus, une personne a exprimé qu'elle magouillait dans les zones grises lorsqu'elle était en désaccord avec un changement : « Ah ! bien, je magouille ! Bien, oui ! Tu sais, regarde : il y a toujours des zones grises » (P6). Cette façon de s'adapter au changement semble rejoindre le mécanisme *saboter* puisque la personne pose des actions allant à l'encontre du changement pour demeurer dans sa zone de confort.

En somme, nous notons la présence de tous les mécanismes de défense issus du modèle de Stensaker et ses collaborateurs (2002), à l'exception de paralyser. Effectivement,

aucune personne n'a dévoilé ce mécanisme dans son adaptation au changement. Il est important de préciser par ailleurs que les répondants affichent généralement plusieurs mécanismes d'adaptation et ces derniers semblent également évoluer selon la situation des changements. Les mécanismes d'adaptation ne doivent donc pas être compris comme des étiquettes qui seraient fixées sur les individus. Au contraire, elles sont variables et peuvent être utilisées simultanément. Par ailleurs, nous remarquons que le mécanisme le plus répandu chez les deux groupes de répondants est *dévouer*. Son usage est cependant particulièrement notable chez les gestionnaires. Les professionnels, de leur côté, semblent déployer une plus grande diversité de mécanismes d'adaptation. .

En plus des mécanismes préalablement identifiés par Stensaker et ses collaborateurs (2002), nous remarquons la présence d'autres mécanismes dans notre échantillon. Premièrement, nous constatons la présence d'une certaine forme de dédramatisation, surtout par l'humour : « Je pense d'utiliser l'humour là-dedans c'est bon, c'est vraiment une bonne affaire. De pas non plus tout le temps focaliser là-dessus. T'sais, de prendre ça à la légère » (P2) ; « Je te parle d'un petit changement de rien, mais ça nécessite des petites stratégies d'adaptation comme ça, de mettre une touche d'humour (P3) ; « J'ai essayé de dédramatiser des situations, de les rendre un peu moins anxieuses » (P5). Par conséquent, nous nommons ce mécanisme *dédramatiser par l'humour*. Par lui, les individus tentent de minimiser l'impact émotionnel du changement.

Deuxièmement, certains des répondants ont expliqué que ce qui les aidait à s'adapter à ces réalités professionnelles pleines de changement (ou d'excès de changements) débordait à l'extérieur du travail. Il s'agissait de prendre soin de soi à l'extérieur du boulot, ce que nous nommons *équilibrer*. Par exemple, l'un d'entre eux explique qu'à 16 heures, c'est terminé : « Moi mes moyens personnels c'est genre : moi à 4 heures, j'ai fini la *job* et j'y pense plus. Décrocher, là. Avoir cette capacité-là à... J'ai toujours eu ça. Mais c'est tellement important ! Parce que tsé, c'est pour ça peut-être moi, ça a

moins d'impact sur moi. Parce que moi à 4 heures, c'est fini » (P2). Une autre personne explique que c'est le sport qui l'aide : « Je me suis trouvé des moyens pour gérer mon stress, dans ma vie personnelle, le sport, tout ça. Je vais me pousser un peu juste pour sortir cette espèce de stress ». Dans le même ordre d'idées, cette personne explique que « c'est un équilibre entre le travail et la vie extérieure. Je suis une fille sportive, je fais du vélo, de la rando, ma vie à l'extérieur est importante » (G8).

Troisièmement, nous avons remarqué la place importante que l'équipe ou les collègues peuvent avoir dans l'adaptation au changement. Ceci renvoie au soutien, mais encore davantage à l'utilisation active de la présence des autres et de l'équipe pour s'aérer l'esprit. Par conséquent, nous nommons ce mécanisme *ventiler* : « c'est avec eux [les collègues] qu'on peut ventiler et qu'on peut dire c'est dur » (P2) ; « Je ventile. Je vais dire à quel point ça n'a pas de bon sens, tout ça ! Je vais dire ça à mes collègues et on va comme s'encourager là-dedans ! » (P5). Précisons pour conclure que cette importance de l'équipe dans l'acte de ventiler a majoritairement été soulignée par les professionnels. Ce qui nous amène à présenter les données concernant le soutien.

5.5 Facteurs facilitants

À travers l'analyse des entrevues, nous remarquons que certains facteurs facilitent l'acceptation et l'implantation des changements, soit la préparation des changements, le style de gestion, le soutien dans le changement, le fait de sentir une part de contrôle dans le changement ainsi que l'importance dans la clientèle.

5.5.1 Préparation des changements

La majorité des répondants qui décrivent un vécu difficile avec l'implantation de changements le racontent comme quelque chose de drastique, alors que ceux qui racontent une expérience du changement plus douce exposent la présence d'une certaine préparation. En effet, certaines personnes l'ont vécu comme drastiques, c'est-à-dire qu'il y a eu plus ou moins de préparation et puis, du jour au lendemain, il y avait un changement à vivre et à mettre en place : « C'était drastique en fait, parce que nos cadres, comme je te disais, la période de 0 à 6 mois, ils nous disaient que y'a [sic] des changements qui allaient s'en venir, mais ils ne nous disaient pas quoi parce qu'ils nous disaient qu'eux-mêmes ne le savaient pas » (P2). Un second répondant explique que « ça s'est fait extrêmement rapidement. Dans mon souvenir, mon ancien boss disait "Ça s'en vient" et quelques semaines après, ce n'était plus lui mon boss, c'était un autre et la machine était enclenchée » (P12). Ces propos font référence à la réforme Barrette en 2015. Un autre répondant, en parlant de la COVID-19, mentionne que « c'est du jour au lendemain. C'est une adaptation et étant donné que le changement a été imposé avec un régime, il fallait que ça se fasse, il y a eu un aspect terrifiant, le monde meurt, si tu ne suis pas les affaires, tu risques de contaminer les personnes » (P6).

D'autres répondants reconnaissent une préparation, à savoir des rencontres mises en place et un changement clairement annoncé. Par exemple, un des répondants ayant reconduit un changement raconte sa préparation :

Mais on l'a préparé ce changement, il y avait une équipe d'employés qui était en place pour gérer le changement, pour faire des choix sur l'aire ouverte elle-même, par exemple. [...] On réunissait l'équipe aux deux semaines, il y avait une équipe de projet. Avec eux, on avait un genre de listing des embuches qu'eux voyaient ou des réticences que les employés avaient parce que sur ce comité, il y avait des gens de chacun des centres d'activités concernés. Et même, ceux qui n'étaient

pas concernés étaient là pour qu'ils comprennent [sic] c'était quoi le portrait et ce qui s'y [sic] passait là (G14).

Un autre répondant explique que la préparation correspond à un accompagnement soutenu : « Je te dirais que c'est un accompagnement assez soutenu sur le terrain » (G16). Pour d'autres, la préparation s'apparente à la réalisation de test : « Ça été quand même une progression et ça a commencé par l'introduction de beaucoup beaucoup beaucoup de questionnaires, de tests, de grilles d'évaluation » (P10). Similairement, une autre évoque l'introduction de projet pilote : « Oui, y'a des étapes. Là, actuellement chez nous, on n'est pas encore entrés dans tout le processus, parce que... y'a eu un projet pilote qui a été faite [sic], mais pas chez nous » (G1). De plus, un des répondants développe sur les étapes de la préparation en nuancant la taille et l'ampleur du changement :

C'est sûr que y'a des comités qui sont créés. Ça dépend à quel niveau qu'on [sic] parle du changement. Les gestionnaires quand ils veulent un changement, souvent le changement est demandé par leur directeur. Alors, oui [il] va y avoir une discussion sur le plan du processus du changement. Va y avoir l'étape de préparation, d'implantation, etc. Mais dépendamment de l'ampleur du changement aussi... si par exemple dans un accueil psychosocial, l'offre de service dit qu'on est supposés offrir des rencontres routines, et que pour x raisons on ne le fait pas, ben ça se pourrait que la semaine prochaine, le gestionnaire dit "allez faudrait peut-être commencer", ben tsé, y'aura pas 3000 étapes non plus... Parce que le changement n'est pas d'une ampleur majeure. On commence à en faire la semaine prochaine, c'est tout. Mais si tu veux changer carrément une structure, une trajectoire, ben là, il faut aviser les partenaires, ça implique un autre guichet. Oui, c'est sûr qu'il va y avoir des étapes (P3).

On retient que plus les changements sont majeurs, plus la préparation semble nécessaire. En somme, la préparation est identifiée comme une activité de gestion qui vient grandement faciliter l'acceptation des changements. Par ricochet, on comprend qu'il s'agit d'une activité qui vient atténuer la perception de « trop-plein » et d'incohérences des changements, propres à l'excès de changements.

5.5.2 Style de gestion de changement

À travers les propos de quelques répondants, on dénote que le vécu du changement peut aussi varier en fonction du style de gestion du gestionnaire, ce qui peut atténuer la difficulté du changement ou, au contraire, l'empirer. L'extrait suivant présente un gestionnaire qui compare le vécu de deux changements en fonction du style de gestion de son supérieur :

Plus *tough* que la pandémie. Plus *tough*... je ne reviendrais pas en arrière sur cette fusion, d'après moi, elle est favorable au Réseau, mais plus *tough* à cause des individus que j'avais autour de moi. Tandis que la pandémie, ma PDG actuelle, c'est quelqu'un qui est *tough*, mais qui a un cœur. Tandis que j'ai vécu la fusion avec quelqu'un qui était *tough* et pas de cœur, alors... ça, ça... j'ai été confronté et j'ai grandi beaucoup (G13).

Dans le même sens, une participante raconte l'approche de sa gestionnaire quant au suivi des changements en nommant son ouverture :

Séparément, elle va nous rencontrer, une fois chaque deux semaines, pour faire un petit wrap-up, un petit résumé de ce qui se passe. C'est plus là qu'on peut communiquer avec elle et elle est quand même pas mal ouverte, elle est assez proactive aussi (P5).

Par la suite, elle poursuit en nommant que l'humanité du gestionnaire facilite même les changements difficiles, tels que la COVID-19 « j'ai l'impression qu'on est devenus plus... il y avait plus une relation d'humain à humain avec ce changement-là qui est arrivé » (P5).

En bref, on comprend qu'un style de gestion orientée vers les personnes contribue à l'acceptation des changements, et une expérience positive de ces derniers. Le style de gestion peut donc avoir un impact sur la perception d'excès de changements.

5.5.3 Soutien dans le changement

Un autre facteur qui peut influencer le vécu des changements est le soutien. Nous dénotons deux formes de soutien : l'informel et le formel. Ce dernier représente l'aide mise en place par l'organisation elle-même. Il s'agit d'un soutien général en ce qu'il n'est pas spécialement créé pour aider lors de l'implantation de changement, mais est offert sur une base continue de la part de l'organisation. Il n'est pas utilisé par les répondants, bien que son existence soit reconnue : « On a un PAE, qu'on a le droit à cinq rencontres payées. Mais peut-être qu'il y en a qui sont allés consulter dans cette période-là, je le sais pas. Mais moi je te dirais, j'ai pas eu de soutien » (P2). Une seconde personne nomme la présence du soutien, sans plus : « À part un beau petit courriel où ils nous ont dit "si vous avez besoin de parler, voici le numéro de téléphone" ! (rires) On n'en a pas eu tant que ça, parce que je pense qu'eux aussi, en fait, ils sont débordés ». (P ou G ?)

Une répondante précise même que des services de soutien formel en lien avec le COVID-19 ont été proposés : « je reviens encore à l'exemple de la COVID, ils ont quand même mis beaucoup de trucs en place comme aides psychologiques pour leurs employés. Ils ont quand même mis beaucoup de trucs en place, donc je pense que pour eux c'est quand même réussi parce qu'ils avaient quand même mis des aides pour leurs employés » (P5).

Le soutien informel semble davantage utilisé par les répondants. Il peut provenir de différentes sources, notamment les collègues : « C'était le soutien de mes collègues. Je dirais c'est ça, c'est les collègues là... c'est... Moi je ne ressentais pas le besoin d'aller consulter ou quoi que ce soit » (P2) ; « dans mes collègues, on faisait un groupe et on se supportait entre nous » (P10) ; « c'est sûr que j'ai des collègues avec qui je

m'entends très bien, avec qui je peux me défouler. Ce n'est pas prévu dans une structure formelle, c'est dans l'informel » (G14)

D'ailleurs, une des répondantes explique qu'entre collègues, ils ont délibérément mis en place une structure pour prendre le temps d'échanger entre eux :

On a mis en place des capsules "comment ça va ?" où on se donne l'espace pour nommer ce qu'on a trouvé difficile et ce que l'équipe pourrait faire pour nous aider, tout ça. Ça, je te dirais que ça aide un peu parce qu'on est tous un peu dans notre routine [avec] tout ça qu'on ne se rend pas compte que notre collègue n'y arrive pas pantoute. De se donner cette période-là une fois par semaine (P7).

Le soutien informel peut aussi être offert par les supérieurs : « j'ai eu du soutien de ma gestionnaire parce qu'elle est quand même très à l'écoute de ce qu'on a à dire et elle est quand même assez joignable aussi. Mettons, si j'avais un problème avec telle ou telle situation en lien avec le changement qu'elle me demande de faire, je peux l'appeler » (P5). Rappelons que le soutien des gestionnaires est considéré comme informel, puisqu'il n'est pas encadré ni demandé par l'instance gouvernementale ou l'employeur. Certes, il fait partie de ce qu'on nomme la gestion, mais ce soutien offert par les gestionnaires peut varier en fonction de la personnalité et autres variables et le soutien n'est pas exigé par leur employeur.

Du côté des gestionnaires, on constate que la majorité ne perçoit pas la présence du soutien ou ne se permet pas d'y avoir recours. Certains d'entre eux expliquent même qu'ils se retrouvent seuls : « Mais je te dirais que plus que tu montes dans la hiérarchie, plus que tu es seul. Quand j'étais cadre intermédiaire, tu fais partie d'une équipe de 10 gestionnaires, tu peux davantage te soutenir entre pairs. Quand tu arrives au niveau directeur, premièrement, on n'a même pas le temps de se parler ! » (G16) ; « Plus que tu montes dans la machine, moins tu as de... plus tu es seul ! (rires) Je n'ose pas penser à la PDG comment elle peut avoir, des fois... » (G13).

Finalement, le soutien semble être davantage perçu et utilisé par les professionnels que les gestionnaires. Le soutien apparaît comme un facteur facilitant le vécu des changements, et atténuer l'excès de changements, car il peut avoir un impact sur les stratégies d'adaptation. Une personne qui reconnaît la présence d'un soutien peut déployer un mécanisme d'adaptation nécessitant la présence de pairs comme *dédramatiser par l'humour* ou *ventiler*. À l'inverse, un employé ne se permettant pas ou ne percevant pas de soutien ne déploiera pas de mécanisme d'adaptation qui met à profit la présence de ses pairs.

5.5.4 Contrôlabilité dans le changement

Le niveau de contrôlabilité apparaît comme un facteur qui semble influencer le vécu des changements. À la lumière des données, il semble que l'ensemble des gestionnaires perçoivent avoir un certain contrôle dans les changements ; ils ont un rôle important et décisif dans l'implantation des changements : « [mon rôle] c'est de dynamiser une équipe et l'amener à se rallier et à se concerter ensemble et une fois que tu as donné du sens à l'objectif que tu souhaites atteindre. » (G13). Cette citation illustre le contrôle en démontrant la place que peut un gestionnaire dans le changement. En dynamisant l'équipe, elle a un impact sur son équipe et un certain contrôle, mais surtout, donner le sens à l'objectif démontre le pouvoir que cette gestionnaire peut avoir sur le changement. Un autre explique que son pouvoir est de « débloquer » les choses dans le changement pour faire avancer le processus : « En fait, ce qu'on attend de moi, c'est beaucoup plus un *débloqueur*. On est pas mal là. "Dis-nous où on s'en va et fais débloquer des choses" et il y a des choses qui vont développer ». (G14) Une gestionnaire explique l'importance qu'elle accorde à son équipe dans les changements, elle avait le contrôle sur la place qu'elle pouvait leur donner :

Mon équipe moi, ça a toujours été important qu'ils soient heureux, qu'ils soient contents, que je les fasse participer aux changements qu'on apporte, ou aux améliorations qu'on apporte. Parce que des fois, j'ai beaucoup travaillé avec les gens pour améliorer, tu sais, ensemble on a convenu d'améliorations, on a convenu de changements, on faisait ça ensemble.

De ce fait, leurs responsabilités et l'impact que les différents gestionnaires ont sur le déroulement du projet de changement révèlent un certain contrôle et pouvoir qu'ils ont dans les changements.

Quant aux professionnels, on constate que c'est majoritairement l'inverse. Ces derniers perçoivent qu'ils ont un rôle réceptif dans les changements donc qu'ils ont peu de contrôle dans l'implantation des changements : « mon rôle dans ces changements est de faire le changement, c'est de faire ce qu'on me dit ! (rires) » (P5); « on se fait un peu dire quoi faire, parce que c'est les directives de l'organisation. » (P7) ; « Je les ai subis : un changement de politique au niveau des ordres professionnels, tu n'as rien à dire là-dessus, tu subis. » (P6).

Il y a tout de même une minorité de professionnels qui nomme avoir un rôle à jouer dans la réalisation des changements et perçoivent qu'ils ont un certain contrôle dans la réussite de l'implantation du changement. Par exemple, une personne, cherchant de l'information pour ensuite la partager, exprime avoir un rôle à jouer dans le changement :

J'ai à aller chercher les informations des gestionnaires pour l'amener aux intervenants. Je veux toujours m'assurer que les gens comprennent où on s'en va. Pour moi c'est important, j'essaie de transmettre ça, et je sais que c'est important pour les gens aussi de comprendre. C'est toujours plus facile quand les gens comprennent vers quoi qu'on s'en va plutôt que de faire on s'en va là pis c'est tout. (P3)

Ainsi, les répondants gestionnaires ressentent tous avoir un rôle important à jouer dans les changements et donc avoir un certain contrôle sur la situation vécue que ce soit en donnant un sens au changement, en débloquent les ressources nécessaires, en planifiant les étapes d'implantation. Alors que chez les gestionnaires, ils nomment être davantage passif dans les changements et ils ont peu de contrôle sur la situation à laquelle ils sont confrontés, ils n'ont pas le choix d'agir dans le sens du changement. Le niveau de contrôlabilité semble donc influencer le vécu des changements. Lorsqu'une personne possède un certain contrôle sur une situation, il est plus facile de gérer le stress ressenti amené par les changements à vivre. De plus, cela semble avoir un impact sur la façon de s'adapter aux changements et donc la stratégie d'adaptation utilisée par la personne concernée. Les personnes qui affichent un niveau de contrôle plus élevé semblent se tourner vers des mécanismes d'adaptation qui sont plus favorables aux changements.

5.5.5 Importance de la clientèle

Le dernier élément, et non le moindre, qui ressort de notre analyse est propre au contexte de travail des répondants : c'est l'importance de la qualité des services offerts à la clientèle ciblée. Plusieurs mentionnent que l'aide à la clientèle est l'essence même de leur travail : « Aider les gens. J'ai toujours voulu comme aider les gens, rendre service. J'étais quelqu'un que [sic]... on dirait quasiment que les autres sont plus importants que moi » (P7). Dans le même sens, un gestionnaire nomme qu'« en fait, c'est de faire la différence. Au préalable, c'est de faire la différence pour le client et d'être proactif » (G16).

Pour une professionnelle, il s'agit même d'une aide à son adaptation au changement :

C'est ma façon de survivre à tout ça, de me dire : bien, ça, ça ne change pas, j'ai un adolescent dans mon bureau, il est suicidaire, il est déprimé, bien... peu importe qu'ils me disent, de... je travaille avec lui et j'essaie de suivre comment moi j'ai le gout d'intervenir avec et de faire un peu fi (P12).

Ainsi, l'importance de bien desservir la clientèle semble jouer un rôle dans l'acceptation d'un changement. En effet, on remarque que lorsque le changement se veut bénéfique pour la clientèle, il est plus facilement accepté par les employés : « J'essaie de me dire que "ce moment de changement est temporaire", c'est un moment temporaire et on le fait pour le mieux de la clientèle » (P9). Une autre personne va dans le même sens en expliquant que lorsqu'un changement a du sens cliniquement, il est beaucoup plus facile de l'accepter :

On est installés dans une façon de faire, puis on a toujours l'impression que c'était mieux avant, mais à partir du moment où je sens, moi, que cliniquement ça fait sens et qu'on tient compte de mon expérience et de ce que j'ai à dire vraiment dans comment on va appliquer ces changements, déjà, je risque d'avoir un petit peu plus d'ouverture versus si on fait semblant de me consulter (P12).

L'inverse est aussi vrai. Lorsque le changement a un impact considéré comme négatif pour la clientèle, il semble que les répondants soient moins enclins à y adhérer. Par exemple, une professionnelle se désole de l'impact de la réforme Barrette en 2015 sur le client : « Parce qu'on n'est pas dans une optique client dans ce temps-là. On est dans une optique "optimiser", "performance". On peut prendre les clients comme "là tu as le droit à une heure", "dis-moi pas que tu as des idées suicidaires à -10 [minutes], parce que je vais couper ça court". C'est plate, mais t'sais, c'est ça » (P2).

Finalement, on remarque que les professionnels sont soucieux de l'impact des changements sur la clientèle qu'ils desservent, inquiétude qu'ils nomment autant dans le choix de leur profession que lorsqu'ils parlent des conséquences des changements

marquants. Nous considérons donc l'impact sur la clientèle comme un facteur qui peut faciliter le vécu des changements.

5.6 Synthèse des données présentées

Les résultats mettent en lumière plusieurs aspects du changement organisationnel et de l'excès de changements. D'une part, les changements récents les plus marquants pour les répondants sont surtout issus de la réforme Barrette et de la pandémie. Plusieurs microchangements s'ajoutent aussi au contexte de travail des répondants. La multiplicité, la vitesse des changements et l'incohérence entre ces derniers rendent vulnérables les répondants à ressentir de l'excès de changements. Les entretiens ont effectivement signalé la présence d'excès de changements, et ce, chez les deux types de répondants. Nous avons étudié la manière dont ceux-ci ont vécu cela, notamment en explorant leurs mécanismes d'adaptation. De manière générale, on constate que les gestionnaires s'en tiennent majoritairement au mécanisme *dévouer*, qui consiste à compenser, entre autres choses, par de longues heures de travail. Quant aux professionnels, ils déploient plusieurs mécanismes d'adaptation. Les répondants rapportent également d'autres mécanismes, soit *dédramatiser par l'humour*, *équilibrer*, *évader* et *ventiler*. Finalement, nos données nous ont permis d'identifier des facteurs facilitant le vécu des changements. Nous avons principalement dénombré cinq facteurs, soit la préparation des changements, le style de gestion, le soutien dans le changement, le fait de sentir une part de contrôle dans le changement ainsi que l'importance dans la clientèle. C'est ainsi que cette présentation des données complète nos résultats. Ces derniers seront discutés et mis en relation avec la littérature dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Ce sixième chapitre discute de principaux résultats de la recherche et les met en relation avec la littérature scientifique. Pour ce faire, nous établirons des concordances et discordances entre les données analysées et certains concepts et théories abordés dans la revue de la littérature. En premier lieu, nous exposerons la présence de l'excès de changements chez nos répondants. En deuxième lieu, nous élaborerons sur les mécanismes d'adaptation en général, puis selon la position hiérarchique des répondants, soit gestionnaires et professionnels. Pour terminer, nous mettrons en lumière cinq facteurs facilitant l'acceptation, l'adhésion et l'intégration des changements. Au fil de ces points de discussion, nous relèverons les principales contributions de notre recherche.

6.1 Excès de changements

Le portrait dressé par les répondants est coloré de multiples changements généralement vécus difficilement. Les répondants expriment frustration, fatigue et incompréhension. Ainsi, la perception d'excès de changements semble bel et bien présente dans notre échantillon. Pour rappel, l'excès de changements apparaît « lorsque l'organisation

poursuit simultanément plusieurs changements apparemment sans rapport et parfois conflictuels et/ou lorsque l'organisation introduit de nouveaux changements avant que le précédent ne soit complété et évalué, sans laisser le temps de faire les choses comme d'habitude et d'en récolter les bénéfices » (Stensaker *et al.*, 2002, p. 302 : traduction libre). De cette définition, on retient d'une part la quantité des changements, et d'autre part la pauvreté de la relation entre les changements et le manque de temps accordé à l'intégration de chacun. Les auteurs soulignent par ailleurs que l'excès de changements est une *perception* qui appartient à ceux qui vivent ces changements. Selon eux, les seuls juges crédibles de la situation sont ceux qui la vivent. La perception se veut ainsi une configuration d'éléments organisée pour brosser le portrait d'une situation ou d'une personne (Rocher, 2010). Pour cette raison, les personnes impliquées dans le changement sont les bons juges des changements qui dépasseraient le raisonnable (Stensaker, *et al.*, 2002).

Les répondants de notre recherche dépeignent une réalité imprégnée de petits ou grands changements qui proviennent tant de l'environnement interne que de l'environnement externe. Les répondants relatent en grande partie des changements qui ont été causés par la réforme Barrette et/ou la pandémie de la COVID-19, des changements imposés par l'environnement externe. Leur vécu des changements organisationnels correspond aux éléments de la définition de Stensaker et ses collaborateurs (2002). En effet, dans les propos des répondants, on retrouve l'image d'une organisation qui met en place *plusieurs changements*, qui propose différents changements *se contredisant*, et ce, *en peu de temps*. Les répondants perçoivent qu'il y a trop de changements et ces derniers ne sont pas logiques. Ils dénoncent que cela complique leur travail. Ils relatent également le rythme auquel ils sont confrontés lorsqu'il est question de mettre en place ces changements. Plusieurs mentionnent la vitesse à laquelle ils sont amenés et certains disent ne pas avoir le temps de les intégrer ni même de s'y habituer avant qu'un autre changement soit présenté. Il ne s'agit donc pas seulement de l'accumulation de

changements, mais aussi du rythme effréné à laquelle ils se produisent et le manque de temps pour les intégrer, sans parler des nombreuses contradictions et du non-sens que ces changements ont pour ceux qui les vivent. Cela laisse présager la présence d'une saturation du changement, car il n'y a pas de périodes de récupération suffisantes entre les changements (Brown *et al.*, 2018), amenant l'employé à chercher de la stabilité (Ead, 2015). Mais encore plus que d'une incapacité organisationnelle à pouvoir gérer cette multiplicité de changements, il semble s'agir d'une situation perçue comme excessive et incohérente par les répondants eux-mêmes – ce qui renvoie à la perception d'excès de changements.

Malgré cette perception, nombreux répondants se présentent comme des acteurs réceptifs aux changements. Ils racontent majoritairement que le changement est une opportunité d'évolution, d'amélioration et qu'il est nécessaire, voire obligatoire, à l'organisation. De manière intéressante, certains évoquent même que le changement organisationnel ouvre des canaux de communication entre les professionnels et les gestionnaires puisqu'il met en lumière des enjeux. Cette perception davantage positive du changement s'aligne bien avec les idées avancées dans la troisième époque de Demers (1999), soit *apprentissage et évolution*. Selon cette approche, « le changement n'est plus un évènement rare et bouleversant, mais une réalité quotidienne » (Demers, 1999, p. 135). Il équivaut à un apprentissage menant à l'innovation et renvoie à la nouveauté, à quelque chose de révolutionnaire. Le changement est vu comme un renouvellement organisationnel constant (Demers, 1999), comme quelque chose de permanent. Les répondants dépeignent effectivement la réalité de cette continuité du changement en mentionnant, par exemple, que « ça n'arrête jamais, ça change toujours, c'est toujours en évolution » (P4).

Si les individus se présentent comme des personnes généralement réceptives aux changements, pourquoi donc observer l'excès de changements ? Certes, comme

indiqué plus haut, la multiplicité, la vitesse et l'incohérence des changements peuvent y être pour cause. Nos résultats laissent également présager que c'est aussi l'opérationnalisation des changements, donc la manière dont se conduisent les changements, qui peut être responsable de la perception d'excès de changements. L'implantation des changements est souvent perçue comme drastique et imposée – ce qui est déploré par les répondants. Par faire un lien avec la littérature sur le changement, le vécu de son implantation s'apparente davantage aux changements de type dirigé de la matrice des changements d'Autissier et ses collaborateurs (2018). Il correspond le plus généralement à une impulsion donnée « par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible » (Autissier *et al.*, 2018, p. 15). Or, les répondants semblent revendiquer une gestion plus humaine, plus souple et démocratique des changements. Nous reviendrons sur ces éléments lors de la discussion des facteurs pouvant faciliter les changements – points émergents de nos résultats de recherche. Avant ceci, concentrons-nous sur l'objet central de notre recherche, soit la discussion des mécanismes d'adaptation chez les professionnels et les gestionnaires.

6.2 Mécanismes d'adaptation

Les mécanismes d'adaptation sont nécessaires à la gestion d'évènements nouveaux et/ou stressants : ils permettent de s'adapter et de réguler son état via des processus cognitifs et comportementaux (Lazarus et Folkman, 1984). De ce fait, les mécanismes d'adaptation sont présents chez les individus pour les aider à composer avec les changements ou leur excès. Dans cette sous-section, nous comparerons les définitions des mécanismes d'adaptation de la littérature avec les stratégies déployées par les répondants. Nous nous concentrerons principalement sur les mécanismes de Stensaker et ses collaborateurs (2002), car, rappelons-le, ces derniers sont les seuls spécifiques à

l'excès de changements, les autres se rapportant à des mécanismes d'adaptation plus généraux devant toute forme d'évènements nouveaux ou stressants. De plus, nous tenterons de les classer en fonction de leur orientation et leur forme. Pour rappel, il existe deux orientations de mécanismes d'adaptation, soit des mécanismes centrés vers le problème, qui consistent en des stratégies pour gérer l'évènement stressant et ainsi changer la relation entre celui-ci et la personne (Chabrol et Callahan, 2004) et des mécanismes centrés sur l'émotion, qui sont enclenchées par l'individu pour contrôler les émotions causées par l'évènement stressant (Chabrol et Callahan, 2004). Quant à la forme (passif/actif), on observe des mécanismes actifs faisant référence à des actions concrètes et orientées vers les problèmes (Chabrol et Callahan, 2004) en opposition à des mécanismes passifs, qui enjoignent des actions évitant le problème, détournant l'attention ou tout simplement ne faisant rien (Chabrol et Callahan, 2004).

Devant l'excès de changements, Stensaker et ses collaborateurs (2002) présentent six mécanismes d'adaptation : *dévouer*, *impliquer*, *paralyser*, *résigner*, *quitter* et *saboter*. Elles organisent ces six mécanismes d'adaptation en une matrice sur deux axes : Passif/Actif et Défavorable/Favorable aux changements. Comme expliqué dans le cadre conceptuel, nous avons traduit et modifié l'appellation de ces mécanismes par l'utilisation de verbes afin de leur attribuer une connotation plus fluide, les mécanismes pouvant effectivement évoluer dans le temps. D'ailleurs, les données recueillies corroborent cette idée. Bien que notre collecte de données soit en un seul temps (et non longitudinal) les répondants racontent qu'ils ont déployé plusieurs mécanismes d'adaptation et que ces derniers ont évolué durant tous les changements vécus. Par exemple, parmi nos répondants, l'un d'entre eux disait *s'impliquer* dans les changements, mais, après un certain temps, s'est *résigné* devant la situation. Ainsi, son adaptation a évolué. Nous remarquons cela chez plusieurs répondants, qui nomment plus d'un mécanisme d'adaptation.

Comme mentionné dans le chapitre précédent, le mécanisme d'adaptation principalement déployé par l'ensemble des répondants devant l'excès de changements est *dévouer*. Celui-ci apparaît cependant de manière légèrement différente par rapport à ce que relèvent Stensaker et ses collaborateurs (2002). En effet, parmi les répondants s'étant adaptés en se dévouant, on remarque que certains mettent en place une structure pour créer de l'espace et gérer l'ambiguïté des changements en leur faisant de la place. Par exemple, certains construisent et organisent leur horaire en fonction de la forte présence des changements. Cela nous apparaît comme une forme de dévouement, car la personne est si dévouée et loyale envers son organisation qu'elle met en place une structure pour s'y adapter. Stensaker et ses collaborateurs (2002) avaient, dans leur matrice, placé *dévouer* plutôt vers les mécanismes passifs comme l'évitement de la situation stressante. Toutefois, nos résultats suggèrent que ce mécanisme peut aussi être orienté vers l'action. En effet, il est dépeint par les répondants comme une stratégie qui agit directement sur la situation stressante. *Dévouer* correspond à travailler davantage, réorganiser son horaire, tenter d'effectuer les tâches reliées aux changements en plus des habituelles par l'entremise du temps supplémentaire. Dans notre cas, il nous apparaît donc davantage comme un mécanisme d'adaptation actif centré sur le problème et favorable à l'implantation des changements.

Quant à *impliquer*, il s'agit d'une prise de position devant le changement par des actions visant à le faire avancer. C'est donc un mécanisme actif centré sur le problème (Stensaker *et al.*, 2002). Chez les répondants, *impliquer* se manifeste par des prises de parole recherchant de l'information ou mettant en lumière des enjeux. Il s'agit dans tous les cas d'adhérer au changement grâce à des actions et se veut ainsi un mécanisme favorable aux changements. Bien que les mécanismes *dévouer* et *impliquer* semblent relativement semblables, ils diffèrent. Effectivement, comme mentionné plus haut, *dévouer* implique que l'individu accomplit les tâches en lien avec le changement en plus de son travail quotidien, et va donc tenter de tout faire, cela lui demandant

forcément de faire du temps supplémentaire. Quant à *impliquer*, il a trait à la volonté de prendre part au changement. Cette implication ne requiert pas forcément du temps supplémentaire ou davantage de travail. La personne qui déploie le mécanisme *impliquer* agit dans le changement sans pour autant s'y démenter. Là réside la nuance : une personne peut *s'impliquer* dans les changements sans nécessairement se *dévouer*.

Les mécanismes d'adaptation de Stensaker et ses collaborateurs (2002) sont presque tous présents dans les réactions des répondants face à l'excès de changements, excepté *paralyser*. Ce dernier est un mécanisme passif orienté vers l'émotion qui vise à réguler le stress causé par la situation problématique. Il nuit à l'implantation des changements puisque la personne qui le pratique ne commet aucune action. Rappelons que les mécanismes d'adaptation sont des processus conscients, et que *paralyser* est un mécanisme défini comme non volontaire. Peut-être les répondants ne sont-ils tout simplement pas conscients d'avoir réagi de cette façon. Cette notion de non-volontarisme nous rappelle plus les mécanismes de défense, soit des processus inconscients, que les mécanismes d'adaptation.

Concernant *résigner*, il s'agit d'un mécanisme d'adaptation plutôt passif qui consiste à se résigner devant une situation. Aucune action précise n'est prise : au contraire, on ne fait plus rien. Plus précisément, les répondants s'étant *résignés* expriment ne pas avoir le choix d'accepter cette réalité, à laquelle ils ne peuvent rien. D'ailleurs, *résigner* nous apparaît comme centré sur le problème puisque lorsqu'une personne se résigne, cela modifie sa relation avec l'évènement stressant. Elle devient en quelque sorte blasée devant les changements et développe une attitude nonchalante qui nuit aux changements.

D'autres mécanismes d'adaptation observés méritent également quelques nuances. Le mécanisme *quitter* fait référence au geste de quitter ou laisser son poste ou son emploi.

Certains répondants ont bel et bien quitté leur emploi, par exemple en prenant leur retraite anticipée ou en changeant de poste. Le mécanisme d'adaptation *quitter* est actif et nous apparaît davantage centré sur le problème, c'est-à-dire qu'il vise à mettre fin à l'inconfort d'un excès de changements. Il s'agit d'une action qui transforme la relation avec la situation stressante. Ce mécanisme nuit aux changements en ce qu'il affecte le nombre d'effectifs pouvant mettre en place le changement.

De plus, certaines personnes relèvent les autres opportunités d'emploi qui s'offrent à eux. L'idée de travailler ailleurs naît et est considérée, dans le cas où ces répondants ne toléreraient plus la situation. Cela peut aider à l'adaptation, la personne ne se sentant plus prise au piège. Il s'agit d'une façon de composer avec la situation stressante. Effectivement, ces personnes ne se sentent pas obligées d'endurer l'excès de changements éternellement : ils ont d'autres possibilités s'ils n'arrivent pas à s'adapter et accepter la situation, et cette idée s'avère apaisante et rassurante. C'est pourquoi nous la présentons comme un autre mécanisme à part entière, plus précisément *évader*, qui fait référence à la pensée apaisante et libératrice de la possibilité de quitter son emploi. Ce mécanisme nous apparaît comme passif et orienté vers l'émotion. En effet, comme aucune action n'y est commise, il est passif. Aussi, les répondants dépeignent cette idée comme orientée vers l'émotion puisque cette pensée intervient dans leur perception de la relation entretenue avec la situation stressante. Cela nuit à la mise en place des changements puisqu'avec l'option de quitter son poste en tête, l'individu démontre que le changement ne fait pas de sens pour lui, qu'il n'y croit pas et donc n'y adhère pas en totalité.

Quant aux mécanismes d'adaptation *saboter*, il se manifeste sensiblement comme l'ont décrit Stensaker et ses collaborateurs (2002). *Saboter* consiste en des actions voulant bâcler le travail relatif au changement, ce qui nuit à sa réussite. C'est un mécanisme centré sur le problème et actif.

En plus du mécanisme *évasion*, nous discernons dans nos données trois autres mécanismes qui n'ont pas préalablement été identifiés dans la littérature sur la gestion de l'excès de changements : *dédramatiser par l'humour*, *équilibrer* et *ventiler*. D'abord, certains répondants affirment la nécessité de dédramatiser les changements par l'humour pour détendre l'atmosphère, ce qui est favorable à l'acceptation du changement et à sa mise en œuvre. Ce mécanisme passif détourne l'attention du problème et est centré sur l'émotion en ce qu'il agit sur les émotions causées par l'évènement stressant, ici l'excès de changements. Bien qu'absent dans la littérature spécifique sur l'excès de changements, l'humour est un mécanisme d'adaptation assez connu du répertoire des stratégies d'adaptation au travail (Moran et Hughes, 2006). L'humour est généralement un mécanisme positif pour la personne comme l'organisation. Effectivement, il remédie à certains problèmes et promeut même des relations sociales saines sur les lieux de travail (Romero et Cruthirds, 2006). D'ailleurs, la littérature scientifique démontre que l'humour réduit le stress dysfonctionnel (Yovetich *et al.*, 1990). Lorsqu'on fait une blague sur une situation stressante, on développe un certain sentiment de contrôle sur celle-ci, ce qui favorise notre adaptation (Henman, 2001). L'humour encourage l'ouverture aux nouvelles idées en décontractant l'atmosphère, apaisant les individus et les rendant moins susceptibles de critiquer (Romero et Cruthirds, 2006). Ainsi, *dédramatiser par l'humour* est un mécanisme d'adaptation favorable aux changements.

D'autres ont expliqué que leur façon de s'adapter à l'excès de changements se trouvait à l'extérieur du travail. Ils cherchaient surtout à accorder du temps à leurs loisirs afin de se ressourcer pour ensuite être mieux disposés à gérer l'adaptation que leur travail leur demande. Nous nommons cela *équilibrer*. Ce mécanisme actif met en branle des actions à l'extérieur du travail. Il est favorable aux changements puisque la personne met en place des actions pour prendre soin d'elle et se sentir plus sereine au travail. *Équilibrer* peut se manifester différemment en fonction de l'individu. Pour certains des

répondants, on parle d'activités en plein air, de sport, de limites autour de l'heure de départ du bureau, de saines habitudes de vie, etc. Ainsi, ces différents moyens sont mis en place dans le but d'atteindre un équilibre entre travail et vie personnelle. Nous considérons que ce mécanisme est centré vers l'émotion puisqu'il est déployé pour extérioriser les émotions générées par les événements stressants au travail. Rappelons que les mécanismes d'adaptation sont des processus conscients cherchant à gérer un problème (Bruchon-Schweitzer, 2001). Ainsi, la personne est consciente de l'équilibre qu'elle tente de mettre en place pour augmenter son bien-être et être en mesure de composer avec son travail et l'excès de changements qu'elle y vit. Ce mécanisme d'adaptation s'aligne avec « les stratégies associées aux composantes du bien-être » (Côté, 2013, 41). En effet, Seligman (2011) énonce que les mécanismes d'adaptation reliés au bien-être sont favorables à une adaptation saine (cité par Côté, 2013). *Équilibrer* nous apparaît comme une stratégie associée au bien-être puisqu'elle va nous influencer de manière positive à confronter des situations stressantes (Côté, 2013). C'est pourquoi il s'agit d'un mécanisme actif centré sur l'émotion et favorable à l'implantation des changements.

Le prochain mécanisme d'adaptation est *ventiler* et fait référence à l'action de partager entre collègues des opinions sur les changements et la situation vécue. Il s'agit d'un mécanisme passif, n'étant pas une action concrète affrontant le problème. De plus, il est orienté vers l'émotion puisque *ventiler* permet de sortir son « trop-plein » auprès de ses collègues. Ce mécanisme tend à nuire aux changements puisqu'en l'utilisant, il est très facile de tomber dans la contagion émotionnelle négative, soit la « tendance automatique à imiter et à se synchroniser par des expressions faciales, des mouvements du corps et par le ton de la voix avec une autre personne ce qui entraîne conséquemment une convergence des émotions » (Hatfield *et al.*, 1993, p. 96, traduction libre). Il génère un effet de groupe négatif où on se plaint et nourrit ensemble des sentiments négatifs à l'égard des changements. Par conséquent, nous considérons qu'il s'agit d'un

mécanisme d'adaptation qui peut davantage nuire aux changements que leur être favorable.

En somme, les trois mécanismes *dédramatiser par l'humour, équilibrer et ventiler* ont été relevés par les répondants comme moyens de s'adapter à l'excès de changements. À ceux-ci, nous ajoutons le mécanisme d'adaptation *évader* puisque, comme mentionnée, l'idée de quitter son emploi nous semble être une stratégie d'adaptation en soi.

Finalement, afin de résumer ce dont nous avons discuté dans cette sous-section, nous présentons ci-dessous le tableau 6.1 qui permet de visualiser la catégorisation des mécanismes d'adaptation de Stensaker et ses collaborateurs (2002), ainsi que ceux ajoutés suite à l'analyse de nos résultats. Tous les mécanismes abordés sont organisés en fonction de leur orientation, c'est-à-dire centrés vers le problème ou l'émotion, et de leur forme, soit actif ou passif. De plus, nous indiquons s'il s'agit d'un mécanisme d'adaptation favorable ou défavorable à la réussite de l'implantation des changements.

Tableau 6.1 Classement des mécanismes d'adaptation

Mécanismes d'adaptation	Centrés sur le problème	Centrés sur l'émotion	Favorable aux changements	Défavorable aux changements
Dévouer	Actif		X	
Impliquer	Actif		X	
Paralyser		Passif		X
Résigner	Passif			X
Quitter	Actif			X
Saboter	Actif			X
Dédramatiser par l'humour		Passif	X	
Équilibrer		Actif	X	
Ventiler		Passif		X
Évader		Passif		X

Cette classification contribue à la littérature sur l'excès de changements en bonifiant la liste des mécanismes d'adaptation devant l'excès de changements et en offrant une organisation selon trois dimensions importantes : la forme, l'orientation et l'influence des mécanismes sur les changements. Ces dimensions puisent dans la littérature sur les mécanismes d'adaptation en général (Lazarus et Folkman, 1984). Ainsi, nous offrons une lecture intégratrice de diverses dimensions des mécanismes d'adaptation spécifiquement devant l'excès de changements.

6.3 Distinction entre gestionnaires et professionnels

Un des objectifs principaux de cette recherche était d'explorer les différences quant aux mécanismes d'adaptation chez les professionnels et les gestionnaires. Jusqu'à

présent, cette avenue n'avait pas été explorée dans la littérature sur l'excès de changements. Pourtant, certaines études avancent que la position hiérarchique pourrait avoir une influence sur la perception de l'excès de changements et son adaptation à celui-ci (Stensaker *et al.*, 2002 ; Falkenberg *et al.*, 2005 ; Johnson *et al.*, 2015). Par exemple, il est à penser que les employés occupant le niveau supérieur de la structure organisationnelle seraient moins à risque de percevoir l'excès de changements et d'en vivre les conséquences que les employés à la base de structure organisationnelle, et ce, pour plusieurs raisons. Comme la haute direction et les cadres travaillent généralement sur les changements depuis plus longtemps que les employés à la base de structure organisationnelle, ils sont susceptibles d'avoir une vision plus globale des changements. Ainsi, pour eux, les changements sont forcément mis en place dans le but d'améliorer la situation (Falkenberg *et al.*, 2005). Les employés à la base de la structure organisationnelle, toutefois, ignorent plus souvent l'objectif des changements et les raisons qui les ont amenés (Falkenberg *et al.*, 2005). Dans le cadre de notre recherche, l'ensemble des participants, gestionnaires comme professionnels, perçoivent de l'excès de changements. Par contre, ils présentent des mécanismes différents pour y faire face.

Le mécanisme d'adaptation le plus répandu chez l'ensemble des répondants est *dévouer*. Cependant, il est majoritairement déployé par les gestionnaires. Selon le ministère de la Santé et des Services Sociaux (2008), les implications du gestionnaire s'apparentent à « la supervision des travaux et la gestion des ressources humaines, financières, techniques, matérielles et informationnelles placées sous sa responsabilité » (Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013, p. 9). Il ne s'agit plus d'imposer et de contrôler son équipe, mais bien d'influencer et de guider les employés pour faire sorte que ceux-ci adhèrent aux changements (Delaye et Boudrandi, 2010). Ceci implique d'être à l'écoute des employés pour générer un consensus et favoriser le compromis (Delaye et Boudrandi,

2010). Les responsabilités et les compétences nécessaires sont de plus en plus nombreuses et complexes. Le gestionnaire se retrouve d'ailleurs entre l'arbre et l'écorce, soit entre les professionnels et la haute direction, plus que jamais en période de changements (Ducharme, 2008). Les gestionnaires se doivent d'être des mobilisateurs de changement, de gérer l'incertitude et les résistances, tout en recevant la pression des hauts dirigeants quant à la réussite de l'implantation des changements et en continuant à gérer leur charge de travail quotidienne (Bareil et Aubé, 2012). C'est pourquoi il n'est pas surprenant que l'ensemble des gestionnaires de l'échantillon utilisent *dévouer* devant l'excès de changements, ces derniers semblant effectivement se surmener dans les changements. Notons que Stensaker et ses collaborateurs (2002) mentionnent qu'il s'agit du mécanisme d'adaptation qui conduit le plus souvent à un épuisement professionnel.

Les mécanismes *évader* et *équilibrer* sont aussi utilisés par les répondants gestionnaires. Par ailleurs, il n'en demeure pas moins que les gestionnaires déploient majoritairement des mécanismes d'adaptation centrés sur le problème. Effectivement, la plupart d'entre eux perçoivent l'excès de changements comme une réalité du réseau où ils ont un rôle à jouer et sur lesquels ils ont un certain contrôle. Le tableau 6.2 résume l'ensemble des mécanismes d'adaptation déployés par les gestionnaires rencontrés.

Tableau 6.2 Mécanismes d'adaptation chez les gestionnaires

	Centrés sur le problème					Centrés sur l'émotion				
	Dévouer	Impliquer	Résigner	Quitter	Saboter	Équilibrer	Dédramatiser	Évader	Paralyser	Ventiler
G1	Actif			Actif		Actif				
G8	Actif					Actif		Passif		
G11	Actif									
G13	Actif		Passif					Passif		
G14	Actif									
G15	Actif									
G16	Actif									

Quant aux professionnels, aucun mécanisme ne se démarque fortement. Le plus populaire lorsqu'il y a perception d'excès de changements, toutefois, est *résigner*, suivi de *ventiler*, *impliquer*, *dédramatiser*, *dévouer* et *équilibrer*. On retrouve aussi les mécanismes d'adaptation *saboter*, *quitter* et *évader*, même s'ils sont beaucoup moins présents que les autres. De ce portrait, on constate que les mécanismes d'adaptation déployés chez les professionnels sont plus variés que chez les gestionnaires. Rappelons que les premiers jouissent plus souvent d'une compréhension différente des changements et de leurs objectifs (Falkenberg *et al.*, 2005). Cela ferait en sorte qu'ils n'adhèrent pas complètement aux changements. De plus, la fréquence des changements leur apparaît étourdissante et le rythme des changements, rapide et essoufflant, ce qui pourrait expliquer la présence de *résigner*. Cependant, nous ne notons aucune tendance vers une stratégie précise.

De plus, une autre différence marquée est l'importance des collègues pour les professionnels, cette importance est véhiculée par la manifestation des mécanismes *dédramatiser par l'humour* et *ventiler*. En effet, les professionnels vont chercher

beaucoup de soutien chez leur collègue. À contrario, les gestionnaires rencontrés expriment quant à eux un sentiment d'isolement. Certes, ils sont en quête de soutien informel et formel, mais il semble que leur position les isole plus qu'elle ne les rassemble. En ce sens, ils expliquent clairement que l'occupation d'un poste plus élevé vient généralement avec plus d'autonomie et, du même coup, plus d'isolement. Le tableau 6.3 expose les mécanismes d'adaptation observés chez les professionnels.

Tableau 6.3 Mécanismes d'adaptation chez les professionnels

	Centrés sur le problème					Centrés sur l'émotion				
	Dévouer	Impliquer	Résigner	Quitter	Saboter	Équilibrer	Déramatiser	Évader	Paralyser	Ventiler
P2			Passif			Actif	Passif			Passif
P3	Actif	Actif				Actif	Passif			
P4			Passif							
P5	Actif	Actif								Passif
P6			Passif		Actif					
P7						Actif				Passif
P9		Actif	Passif							
P10		Actif		Actif			Passif			
P12			Passif					Passif		Passif

En somme, nos résultats donnent à voir des distinctions dans l'adaptation et la perception des gestionnaires et des professionnels devant l'excès de changements. Les premiers déploient unanimement *dévouer* face à l'excès de changements, ce qui consiste à travailler très fort et réaliser du temps supplémentaire pour accomplir leurs tâches quotidiennes en plus de celles générées par la mise en œuvre des changements (Stensaker *et al.*, 2002). Ceci semble aller de pair avec la construction sociale de

l'identité managériale. Effectivement, cette identité des managers est en partie façonnée par le discours ou l'idée dominante sur ce qu'un manager devrait « être » (Mckenna, 2010). Le manager est dépeint comme étant une personne toujours prête et disposée à travailler, comme étant très entrepreneur, agile, flexible, et un champion des changements (Mckenna, 2010). Cette identité managériale est présente dans le narratif des gestionnaires de notre échantillon, de par leur stratégie d'adaptation devant l'excès de changements, soit *dévouer*. Ils répondent à cette idée dominante en travaillant toujours plus et glorifiant leur capacité d'adaptation ainsi que leur passion pour le changement. De ce fait, cette idée dominante de l'identité managériale serait donc également impliquée dans la construction sociale des identités individuelles (Thomas et Davies 2005, Alvesson 2010 cité par Sergeeva et Green, 2019).

Quant aux professionnels, on note chez eux l'usage d'une grande variété de mécanismes d'adaptation. En effet, ils déploient plusieurs mécanismes devant l'excès de changements sans qu'il ne semble pas y avoir de tendance forte vers un mécanisme d'adaptation plutôt qu'un autre. Ceci pourrait corroborer au faible contrôle devant les changements que relatent les professionnels. En situation d'ambiguïté et de manque de contrôle, ces derniers font différentes tentatives pour parvenir à s'adapter. La plupart d'entre eux nous ont effectivement signalé un sentiment de désarroi, de désemparent lors des entretiens.

La classification des mécanismes d'adaptation de même que les distinctions observées entre professionnels et gestionnaires nous amènent à revisiter notre schéma conceptuel. Le schéma ci-dessous illustre donc nos contributions à cet égard. Notons que la tendance des gestionnaires au mécanisme *dévouer* et la propension des professionnels à utiliser le soutien de leurs pairs sont illustrées dans le schéma par une ligne rouge qui marque une distinction claire entre les deux groupes.

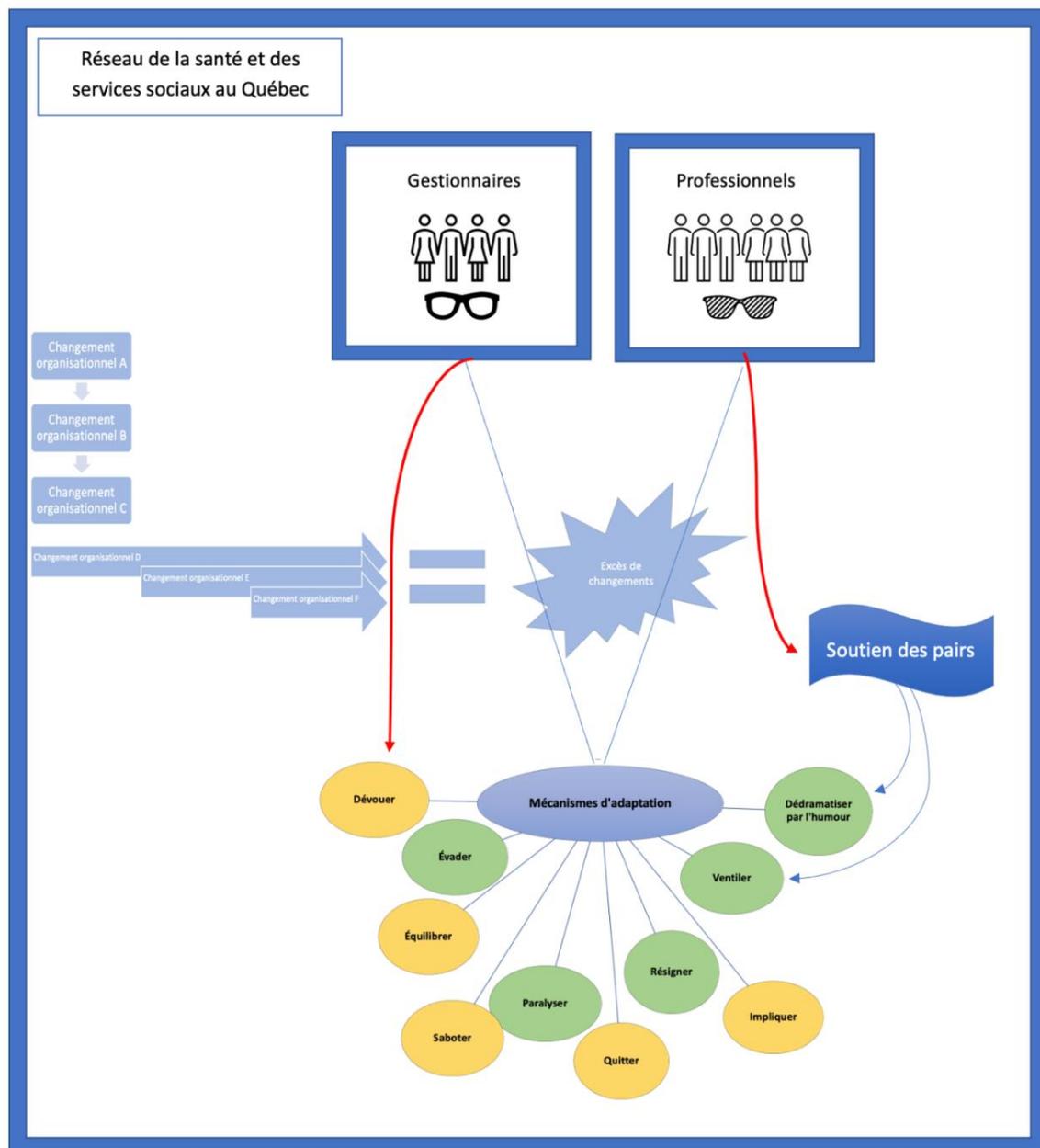


Figure 6.1 Schéma de concept modifié

Les points de discussion abordés jusqu'à présent répondent à notre question de recherche initiale, à savoir : comment les gestionnaires et les professionnels

composent-ils avec l'excès de changements ? Notre étude exploratoire soulève quelques autres pistes intéressantes. Dans les prochaines pages, nous désirons présenter ces quelques idées plus ou moins émergentes.

6.4 Facteurs facilitants

Nos résultats mettent en lumière des facteurs facilitant l'acceptation, l'adhésion et l'intégration des changements. Ces facteurs sont la préparation des changements, le style de gestion, le soutien dans le changement, la contrôlabilité ainsi que l'importance de la clientèle. Les prochaines sections exposent ces facteurs tout en les comparant avec la littérature scientifique sur la gestion de changement.

6.4.1 Préparation des changements

Une préparation des changements semble être un facteur important quant à l'acceptation et l'intégration de ceux-ci. Parmi les répondants, ceux qui racontent avoir eu une expérience relativement positive des changements décrivent, entre autres, avoir été introduits aux changements. Effectivement, cette préparation leur a donné le temps de se préparer mentalement aux changements qui venaient. Ils comparent le vécu des changements auxquels ils ont eu une préparation aux changements qu'ils considèrent drastiques. Selon Collerette, Schneider et Legris (2003), « la première condition pour que les gens s'intéressent [aux] propositions de changement, c'est d'en arriver [...] à une lecture partagée du problème, et le management devrait s'atteler à cette tâche en tout premier lieu. » (p.61). Ainsi, l'expérience positive de changement décrite par les répondants qui nomment la présence d'une préparation va de pair avec la littérature scientifique. Nombreux sont les modèles et les méthodes de gestion de changements

présentant une étape équivalant à une préparation. Cette dernière donne le temps aux personnes d'appivoiser le changement (Collerette, Schneider et Legris, 2003). Toutefois, cette préparation n'est pas que positive, elle peut être anxiogène, comme elle nécessite de questionner nos façons de faire, cela signifie donc de devoir laisser aller certains repères et automatismes, venant troubler le sentiment de stabilité (Collerette, Schneider et Legris, 2003). Ainsi, il est important de prendre le temps de faire cette préparation, mais aussi, de bien la faire. Il n'y a pas de formule parfaite pour réussir une préparation. Tout de même, la littérature scientifique suggère, d'une part, de communiquer en étant transparent quant aux problèmes que le changement vient solutionner, de partager les éléments positifs et les difficultés que le changement peut entraîner. Il ne s'agit pas seulement de présenter la vision du changement et de convaincre les gens à y adhérer (Lehmann, 2010). C'est le moment de laisser aller les émotions et questionnements des personnes concernées, c'est le moment d'accueillir les incertitudes. Certains seront en accords, d'autres en désaccords, d'autres mitigés (Collerette, Schneider et Legris, 2003).

La préparation des changements n'est pas garante du succès de celui-ci et de l'acceptation des personnes concernées. En effet, pour certains changements, il peut être intéressant de prendre le temps de le préparer alors que pour d'autres, une approche plus directive peut être pertinente. De ce fait, il est important d'évaluer plusieurs variables, tel que le contexte, l'historicité des changements et plus encore, lorsque vient le temps de sélectionner la stratégie la plus adéquate pour gérer le changement (Schneider, Collerette et Legris, 2002). Quoi qu'il en soit, à travers le vécu des répondants, on remarque l'impact positif d'une préparation et la littérature soutient ce facteur facilitant, mais aussi, cela met en lumière l'importance d'avoir une gestion des changements adaptés aux changements et à l'organisation (Lemieux, 2013).

6.4.2 Style de gestion de changement

Un autre facteur qui semble faciliter l'adhésion des participants aux changements est le style de gestion de la personne qui conduit les changements. Plus précisément, les répondants qui considèrent avoir un gestionnaire avec une approche « plus humaine » relatent une expérience plus positive des changements. Ce genre d'approche rejoint la littérature sur la gestion de changement, qui encourage une considération des aspects humains dans les processus de changements (Rondeau, 2008). Les écrits récents tendent valoriser un style orienté vers les personnes, et plus démocratique du changement (Collerette et al., 2003). Un point commun de ces approches est la communication. Cette dernière a un rôle majeur, il ne s'agit pas seulement d'informer, de faire place à un échange entre les deux parties, soit ceux qui amènent le changement et ceux qui le reçoivent. Effectivement, un langage positif et attrayant est favorable au changement, ce langage est entre autres caractérisé par l'encadrement du message (Gill, 2002). Il s'agit d'associer le message aux besoins, intérêts et sentiments de ceux dont vous avez besoin (Conger, 1999 cité par Gill, 2002). Cela ne signifie pas nécessairement que tout changement devrait se faire sous l'angle de la démocratie et de la consultation. Certes, certaines situations de crises et d'urgence peuvent nécessiter des interventions plus autoritatives (Collerette et al., 2003). Encore une fois, la gestion du changement devrait être ajustée à la nature des changements. Mais en général, il convient de retenir que les aspects humains sont tout autant importants aux aspects techniques dans les processus de changements.

6.4.3 Soutien dans le changement

Un autre facteur important quant à la mise en place des changements pour les professionnels de notre recherche semble être le soutien, plus précisément, celui offert par les collègues. Ceci apparaît entre autres à travers la forte utilisation des mécanismes d'adaptation *dédramatiser par l'humour et ventiler* chez les professionnels. Cette observation va dans le même sens que la littérature scientifique. Effectivement, plusieurs études mettent l'accent sur le fait que le soutien social reçu des superviseurs et/ou des collègues aide à faire face aux impacts des exigences psychologiques élevées et à une faible latitude décisionnelle causés par les changements organisationnels (Johnson et Hall, 1988 ; Van der Doef et Maes, 1999 cité par Chauvin *et al.*, 2014). Dans notre cas, ceci se produit principalement chez les professionnels. Certains d'entre eux vont même jusqu'à mettre en place une structure formelle pour s'entraider lorsqu'ils sont surchargés, alors que d'autres se consultent entre eux ou s'expriment lors de rencontres d'équipe. Selon Henderson et Argyle (1985), le soutien social en situation de travail peut être à la fois pratique, informationnel et socioémotionnel. Par ailleurs, malgré la présence d'un soutien formel comme le Programme d'Aide à l'Emploi (PAE), les professionnels participant à cette recherche expliquent ne pas avoir tendance à l'utiliser et dénoncent même un manque de soutien. Le soutien formel offert par l'organisation étant général, il ne semble pas particulièrement utile aux répondants qui recherchent plutôt une aide ciblée durant les périodes de changements.

6.4.4 Contrôlabilité et mécanismes d'adaptation

Le quatrième facteur facilitant le vécu des changements est le niveau de contrôlabilité.

Parmi nos répondants, on constate que plusieurs professionnels expriment qu'ils n'ont que très peu de contrôle dans les changements. En fait, ils se sentent davantage comme des réceptacles de changements, excepté pour deux professionnels qui expriment le devoir de prendre leur place dans les changements pour reprendre le contrôle sur ce qu'ils doivent implanter. À l'opposé, les gestionnaires parlent majoritairement de leurs grandes responsabilités dans la réussite de l'implantation des changements. Ils semblent donc posséder davantage de contrôle sur les changements. De manière intéressante, lorsque nous étudions les mécanismes d'adaptation déployés par ces deux groupes d'individus, nos données suggèrent une certaine relation entre le niveau de contrôle et les mécanismes d'adaptation déployés. Autrement dit, bien qu'ils soient peu nombreux, les professionnels percevant avoir un certain contrôle sur le changement semble se tourner vers des mécanismes d'adaptation favorables à l'implantation des changements comme *dévouer* et *impliquer*, alors que les professionnels qui considéreraient avoir moins de contrôle déploient pour leur part des mécanismes plus souvent défavorables aux changements comme *résigner*. De manière similaire, les gestionnaires signalant un certain contrôle sur les changements semblent faire usage de mécanismes d'adaptation favorables aux changements comme *dévouer*, qui implique des actions permettant d'assurer la réussite du changement en travaillant davantage. Ainsi, il semble que les individus percevant avoir un certain contrôle dans le changement aurait tendance à déployer des mécanismes d'adaptation qui sont favorables à la réussite du changement. Inversement, les individus qui expriment ne pas avoir de contrôle, donc une impuissance devant le changement, auraient tendance à déployer des mécanismes d'adaptation défavorables à la réussite de l'implantation de ces changements.

Cette proposition rejoint dans une certaine mesure l'étude de Wanberg et Banas (2000) sur les prédicteurs de l'ouverture aux changements en milieu de travail qui se réorganise. Ces auteurs suggèrent que la résilience personnelle, faite d'estime de soi,

d'optimisme et de la perception du niveau de contrôle, est liée à l'acceptation du changement (Wanberg et Banas, 2000). De fait, le haut taux de participation serait aussi associé à l'idée que les changements soient bénéfiques (Wanberg et Banas, 2000).

6.4.5 L'importance de la clientèle sur l'acceptation du changement

Finalement, un autre facteur qui émerge de nos données concerne la clientèle, dont le bien-être constitue une préoccupation importante pour l'ensemble des professionnels de cette recherche. Nous constatons que cela peut jouer un rôle de facilitateur dans l'acceptation des changements. En effet, les répondants expliquent qu'ils adhèrent davantage aux changements ayant un impact positif sur la clientèle. À l'opposé, ils adhèrent moins aux changements lorsqu'ils envisagent que ceux-ci vont impacter négativement la clientèle. Ainsi, même dans l'excès de changements, les répondants réfléchissent à l'impact que les changements peuvent avoir sur la clientèle. Cette préoccupation peut certainement s'expliquer par la nature même du travail qu'occupent les professionnels, soit la relation d'aide. Effectivement, l'altruisme, c'est-à-dire la « volonté d'agir dans les intérêts des autres sans motifs ultérieurs » (Nagel, 1970 cité par Steinberg, 2010, p. 249 : traduction libre), est une caractéristique fondamentale des professionnels de la santé et des services sociaux (McGaghie *et al.*, 2002), ce qui semble se transposer dans leur manière de vivre les changements.

Ces cinq facteurs ressortent de notre recherche comme des éléments facilitant l'acceptation, l'adhésion et l'intégration des changements. Ainsi, nous avançons que leur présence est susceptible d'atténuer la perception d'excès de changements.

CONCLUSION

La volonté d'explorer le concept d'excès de changements est survenue suite à un cours sur le changement organisationnel et dû à mon expérience de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux. L'excès de changements est un concept récent qui aborde une nouvelle réalité, soit l'envers de la forte présence du changement organisationnel. Choisir comme objet d'étude un concept récent amène son lot de défi, la littérature scientifique sur ce sujet spécifique étant pauvre. La multiplicité des changements est toutefois souvent mentionnée : en effet, tant dans les écrits scientifiques que pratiques, on parle régulièrement de « trop de changements » ou de « changer pour changer » (Vermeulen, Puranam et Gulati, 2010 ; Johnson et Bareil, 2016). Stensaker et ses collaborateurs (2002) sont les premiers à avoir étudié l'excès de changements en profondeur. Ils proposent une définition de l'excès de changements et une matrice des mécanismes d'adaptation vécue par les employés qui le perçoivent. Les travaux de ces auteurs forment les bases de la réalisation du présent mémoire.

Si la littérature offre quelques avancées sur le sujet, il nous apparaissait utile de poursuivre l'exercice d'exploration du concept et des mécanismes d'adaptation qui lui sont associés afin de bonifier les connaissances sur le sujet. Explorer l'excès de changements impliquait de se tourner vers leur côté sombre, puisque même si la majorité des changements organisationnels se veulent innovants, positifs et dans un but d'adaptation et d'amélioration continue, il semble que leur forte présence puisse entraîner un inconfort chez les individus et, par ricochet, des conséquences néfastes sur l'organisation. En d'autres termes, même si le changement est nécessaire à la pérennité

des organisations, il semble qu'un trop-plein de changements puisse être aussi dommageable que leur complète absence (Abrahamson, 2000).

Ceci étant dit, comment se manifeste cet excès de changements ? Comment les individus composent-ils avec la perception qu'ils s'en font ? Existe-t-il d'autres mécanismes d'adaptation ? Existe-t-il une variation des mécanismes d'adaptation selon la position hiérarchique des individus ? Rappelons que les gestionnaires et leurs subordonnés n'avaient jusqu'alors jamais été étudiés en tant que groupes distincts quant aux déploiements de mécanismes d'adaptation face à l'excès de changements. Pourtant, dans la littérature scientifique, tout porte à croire que l'adaptation face à l'excès de changements diffère d'un groupe à l'autre.

Sur la base de ces quelques questions, nous avons donc mené une étude qualitative exploratoire auprès de gestionnaires et de professionnels. Cette étude a été menée dans le réseau de la santé et des services sociaux, un milieu reconnu pour ses nombreux changements. Nous avons réalisé seize entrevues auprès de neuf professionnels et sept gestionnaires. Les données collectées ont ensuite été analysées dans une perspective abductive, c'est-à-dire à l'intersection d'une approche inductive et déductive, en s'inspirant grandement du modèle théorique de Stensaker et ses collaborateurs (2002), mais en laissant une grande place à l'émergence des données.

Notre recherche offre plusieurs contributions théoriques et pratiques. En premier lieu, nous sommes en mesure de valider la présence de l'excès de changements tel que défini par Stensaker et ses collaborateurs (2002). Effectivement, les répondants perçoivent une forte présence de changements implantés successivement. Ils notent un rythme effréné, qu'ils définissent comme chaotique, et déplorent un manque de stabilité comme de temps. Ceci corrobore la définition de Stensaker et ses collaborateurs (2002).

Notre recherche offre ainsi une contribution empirique supplémentaire à l'excès de changements, concept d'actualité jusqu'à maintenant peu étudié.

En deuxième lieu, notre recherche apporte à la littérature en offrant une classification étoffée des mécanismes d'adaptation en contexte d'excès de changements. Certes, nous revenons sur les principaux mécanismes d'adaptation, soit ceux de Stensaker et ses collaborateurs (2002), mais notre échantillon en identifie également quatre nouveaux : *équilibrer, évader, ventiler et dédramatiser par l'humour*. Nous proposons un tableau intégrateur qui classe tous ces mécanismes en fonction de leur orientation (vers le problème ou l'émotion), de leur forme (actif ou passif) et leur influence sur le changement (favorable ou défavorable à la poursuite du changement).

En troisième lieu, notre recherche contribue à la littérature scientifique en relevant des distinctions dans la façon dont gestionnaires et professionnels composent avec l'excès de changements. À titre de rappel, certains auteurs, dont Stensaker et ses collaborateurs (2002), avaient soulevé la possibilité de nuances entre différents groupes d'individus. À notre connaissance, toutefois, aucune étude n'avait jusqu'alors examiné en détail la question. Notre recherche montre que les gestionnaires composent avec l'excès de changements principalement via des mécanismes d'adaptation actifs et centrés vers le problème comme *dévouer*. Cela pourrait, entre autres, s'expliquer par le discours dominant sur l'identité managériale qui considère ces derniers comme des êtres de nature entrepreneuriale, flexible qui carburent au changement (Mckenna, 2010). Ainsi, cette construction sociale serait tellement forte qu'elle serait présente dans le discours des gestionnaires de même que dans leur façon de travailler et d'être gestionnaire.

Les professionnels, quant à eux, semblent composer avec l'excès de changements via une plus grande variété de mécanismes d'adaptation. Cette variété pourrait entre autres s'expliquer par le désarroi des professionnels qui, ne jouissant que de peu de contrôle

devant les changements, tentent par plusieurs moyens de s'y adapter. Par ailleurs, contrairement aux gestionnaires, nous remarquons que les professionnels tendent à se tourner vers des mécanismes d'adaptation impliquant les autres, comme leurs collègues et leurs supérieurs.

Contributions pratiques

En plus des contributions théoriques susmentionnées, notre recherche offre quelques contributions pratiques. En premier lieu, nous démontrons que si les employés vivent un excès de changements, leur façon de s'y adapter varie, entre autres dû à leur position hiérarchique. Il devient donc important d'accompagner les professionnels et les gestionnaires dans l'excès de changements de façon personnalisée.

En deuxième lieu, la présence de divers mécanismes d'adaptation révèle l'importance de faire place aux différentes réactions que peut entraîner l'excès de changements en plus de se montrer ouvert à cette perception. Les directions doivent être sensibles à la variété de réponses possibles devant le changement et promouvoir un message de diversité au sein de leurs organisations. Évidemment, puisque notre recherche porte sur le thème de l'excès de changements, nous désirons attirer l'attention des directions sur l'importance de considérer les enjeux entourant une multitude de changements se déployant à un rythme soutenu.

En troisième lieu, les différents facteurs facilitants identifiés offrent des pistes de recommandations intéressantes pour maximiser l'acceptation, l'adhésion et l'intégration des changements et diminuer les risques d'excès de changements. D'abord, il est important de considérer la préparation aux changements, afin de permettre aux individus d'appivoiser ce qui s'en vient, de réfléchir, de questionner, de

nommer leurs insécurités... Nous encourageons les organisations à réaliser des activités de préparation aux changements, comme des ateliers de discussion et de réflexion, puis d'engager un dialogue autour des préoccupations. Ensuite, notre recherche soulève le style de gestion comme facteur facilitant l'expérience des changements. Par conséquent, nous incitons les organisations à promouvoir une gestion de changement participative avec une communication transparente permettant l'échange entre les parties. Par ailleurs, nos résultats suggèrent l'importance du soutien en période d'instabilité, plus particulièrement le soutien informel entre collègues. En ce sens, des espaces et des ressources devraient donc être envisagés pour permettre l'expérience de ce soutien. Entre autres, le temps partagé entre collègues, les activités collectives devraient être valorisés. La relation proposée entre le niveau de contrôle perçu et les mécanismes d'adaptation (favorables ou défavorables aux changements) nous pousse à croire que l'implication, la sollicitation et la responsabilisation des employés dans les projets de changements pourraient générer chez eux un certain sentiment de contrôle, qui pourrait ensuite les aider à vivre ces changements. La sollicitation de tous dans les projets de changements n'est certes pas un résultat nouveau, mais il nous semble néanmoins encore pertinent de relever ce point, qui semble encore trop souvent négligé dans la pratique, nos résultats nous amènent à encourager les directions à engager les subordonnées dans les processus de changements, notamment afin de maximiser leur sentiment de contrôle. Enfin, notre recherche soulève l'importance de la clientèle dans l'acceptation d'un changement. En relation d'aide, plus précisément, le bien-être du client semble être au cœur des préoccupations des répondants. Les changements devraient donc être présentés en fonction de leurs effets sur la clientèle ; les individus adhéreront aux changements si ceux-ci ont du sens pour eux, pour leur travail.

Limites de la recherche

Avant de clore ce mémoire, il convient de souligner quelques limites à la recherche. Premièrement, l'échantillon est relativement petit. Si 16 répondants constituent un nombre raisonnable pour un devis qualitatif exploratoire, il aurait certainement été intéressant d'élargir l'échantillon en s'assurant de recueillir nos informations auprès d'un nombre équivalent d'individus des deux groupes cibles.

Deuxièmement, les données ont été collectées sur un seul temps de recherche. Pour avoir une meilleure compréhension des mécanismes d'adaptation, il aurait été souhaitable de rencontrer les répondants minimalement à deux reprises. Nous aurions ainsi été en mesure de saisir plus en profondeur leur vécu de l'excès de changements et l'évolution de leur adaptation.

Troisièmement, la recherche s'est déroulée dans un contexte de crise, soit celui de la COVID-19. Bien que cette pandémie soit porteuse de multiples changements, donc favorables à l'étude de l'excès de changements, il demeure que cette situation ne peut être représentative d'une expérience « normale » des répondants au sein de leur organisation. Le contexte de crise a certainement affecté l'état des répondants ainsi que leurs réponses aux questions. De ce fait, reprendre cette recherche dans un contexte exempt de crise majeure serait pertinent pour vérifier nos observations. Par ailleurs, il serait intéressant de reproduire cette recherche avec une organisation d'un domaine différent et comparer les résultats.

Pistes de recherche futures

Cette recherche exploratoire nous amène à proposer deux pistes de recherche futures en lien avec l'excès de changements en soi, et qui pourraient faire évoluer les connaissances sur le sujet. D'abord, il serait intéressant de réaliser une étude longitudinale pour approfondir le concept d'excès de changements en soi, mais aussi d'étudier l'évolution des mécanismes d'adaptation dans le temps. De plus, il serait aussi très pertinent d'étudier la perception d'excès de changements dans les organisations où les pratiques de gestion de changements sont acquises et font même partie de la culture organisationnelle. Nous chercherions alors à savoir si la perception d'excès de changements est présente même lorsque les changements sont relativement bien gérés. Ces pistes de recherches pourraient permettre d'enrichir davantage la compréhension de ce récent concept, qui se doit d'être encore exploré compte vu la réalité organisationnelle actuelle qui évolue constamment.

ANNEXE A

REPRISE DES ACTIVITÉS DE RECHERCHES



COURRIER ÉLECTRONIQUE

[redacted] le 8 juillet 2020

Objet : Levée progressive des mesures limitant les activités de recherche non liées à la COVID-19 [redacted]

Madame,
Monsieur,

En respect avec les plus récentes indications du MSSS sur les activités de recherche en établissement, nous vous annonçons une deuxième phase à la levée progressive des mesures limitant les activités de recherche non liées à la COVID-19 [redacted]

Il va sans dire que la reprise des activités de recherche est tributaire de l'évolution de la pandémie, d'où à tout moment, comme dans le cas d'écllosion de COVID-19 dans une ou plusieurs de nos installations, certaines de ces activités pourraient à nouveau être suspendues.

PRINCIPES DIRECTEURS

À l'instar des orientations antérieures, cette deuxième phase repose sur les principes directeurs suivants :

- Assurer la sécurité des usagers, proches, membres du personnel, médecins, sages-femmes, bénévoles et stagiaires [redacted]
- Respecter les mesures de santé publique visant à contrer la propagation de la COVID-19 ;
- Réduire les impacts des activités de recherche sur la disponibilité des ressources et des [redacted]
- Limiter au maximum la fréquentation des installations du [redacted] le cadre d'activités non essentielles.

CONDITIONS DE REPRISE

Exception faite des projets de recherche en lien avec la COVID-19, lesquels sont traités distinctement, peuvent désormais reprendre [redacted] les activités de recherche qui, en plus des conditions établies dans le cadre réglementaire de la recherche de l'établissement, **répondent aux conditions suivantes** :



/2

**1. Activités de recherche requérant l'implication de membres du personnel, médecins, sages-femmes, bénévoles ou stagiaires [REDACTED]
l'utilisation de ressources matérielles de ce dernier [REDACTED]**

Ces activités de recherche peuvent être reprises **à la condition que le chercheur obtienne préalablement l'aval de la ou des personnes-ressources [REDACTED]**

[REDACTED]
sera prise selon le contexte spécifique de chaque secteur.

Voici des exemples de projets de recherche concernés par cette condition :

- Exemple a. Le projet compte sur la contribution de membres du personnel soignant pour recruter des participants.
- Exemple b. Le projet implique l'administration d'un questionnaire auprès de médecins.
- Exemple c. Le projet oblige la consultation de dossiers d'usagers et une extraction de données menée par un membre du personnel de l'établissement.

2. Activités de recherche requérant des visites dans les installations ou des contacts directs (face-à-face, examen physique, observation *in situ*, etc.) avec les usagers, proches, membres du personnel, médecins, sages-femmes, bénévoles ou stagiaires [REDACTED]

Il est de rigueur de privilégier en tout temps les contacts téléphoniques ou virtuels. Par contre, si des activités de recherche requièrent des visites essentielles dans l'établissement ou des contacts directs avec les personnes susmentionnées, le chercheur doit préalablement, en vue de la reprise de ces activités, soumettre son cas, pour évaluation, au Bureau de soutien à la recherche [REDACTED]

Nous vous rappelons qu'avant la reprise des activités d'un projet de recherche, il est de la responsabilité du chercheur d'évaluer la faisabilité et la pertinence du protocole dans le contexte actuel, ainsi que la nécessité d'apporter des modifications à ce dernier, aux outils de collecte des données, au formulaire d'information et de consentement ou à tout autre document. Dans un tel cas, le chercheur doit soumettre ces modifications au comité d'éthique de la recherche évaluateur du projet, et ce, avant leur implantation. De même, si ces changements ont des répercussions sur le déroulement du projet [REDACTED]

[REDACTED] doivent être communiqués au Bureau de soutien à la recherche. Selon le cas, une réévaluation de la convenance institutionnelle pourrait être requise.

Nous vous annonçons, par ailleurs, la reprise progressive au cours de l'été des activités d'évaluation et d'autorisation des nouveaux projets de recherche, lesquelles avaient été interrompues au début de la pandémie.

Pour toute question, nous vous invitons à joindre le Bureau de soutien à la recherche :

[REDACTED]

Nous comptons sur votre entière collaboration et nous vous en remercions.

[REDACTED]

Personne formellement mandatée pour autoriser la réalisation des projets de recherche
Directrice des services multidisciplinaires, de l'enseignement et de la recherche

[REDACTED]

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de l'étude : L'évolution du métier de cadres supérieurs au sein des organisations de santé au Québec

Nom de l'organisme subventionnaire : Fonds de recherche du Québec – Société et culture – programme Soutien à la relève professorale

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la chercheuse responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

1. Nature et objectif de l'étude

Au cours des dernières années, multiples réformes ont été entreprises dans le secteur de la santé au Québec. Ces réformes mobilisent de nombreux acteurs du secteur, mais l'un des groupes principalement engagés dans les processus de changement est sans aucun doute celui des cadres supérieurs qui se retrouvent à la tête de très grandes organisations en transformation.

L'objectif général du projet de recherche est de comprendre comment le travail de cadres supérieurs a évolué au fil des transformations du système de santé au cours des dernières années. Nous désirons comprendre comment les cadres supérieurs entrevoient et définissent leurs rôles et pratiques de gestion, compte tenu du réseau d'acteurs dans lequel ils s'insèrent, puis comment ils envisagent leurs rôles futurs compte tenu des défis présents et éventuels du système de santé au Québec. La recherche permettra de saisir en profondeur le processus de construction du métier de cadre supérieur. Par ailleurs, nous nous concentrons sur le vécu des multiples changements et l'adaptation.

En plus d'explorer l'état et les besoins actuels en matière de gestion dans le réseau de la santé, les chercheurs visent le développement d'une théorie sur le processus de construction et reconstruction de l'identité et du rôle des cadres supérieurs, en tenant compte de l'influence de leurs relations avec multiples parties prenantes.

Le projet de recherche prendra la forme d'une étude qualitative. Nous désirons collecter des données, par le biais d'entretiens semi-structurés.

Les présidents directeurs généraux (PDG), présidents directeurs généraux adjoints (PDGA) et cadres supérieurs des CISSS et CIUSSS du Québec seront invités à participer à l'étude. Nous désirons également inclure quelques professionnels de la santé, afin de comprendre comment ces derniers perçoivent la gestion de leur organisation de santé ainsi que le métier de cadre et possiblement comment ils parviennent (ou non) à l'influencer. Cette diversité de répondants permettra d'obtenir une vision plus complète et nuancée du métier de cadre supérieur des organisations de santé du Québec. Pour des raisons de faisabilité, nous nous concentrerons sur un groupe de professionnels en particulier, soit ceux appartenant aux programmes sociaux des établissements (par exemple psychiatres, psychologues,

psychoéducateurs, travailleurs sociaux, infirmiers, criminologues). Au total, nous visons un échantillon d'au moins 30 cadres supérieurs et 15 professionnels de la santé.

2. Déroulement de l'étude et méthodes utilisées

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle. Celle-ci portera sur les thèmes suivants : l'évolution de votre expérience professionnelle, les défis rencontrés au fil du temps dans le cadre de votre travail, votre représentation du rôle de PDG, PDGA et de cadre supérieur ainsi que votre perception des relations entretenues avec les principaux acteurs du milieu de la santé, comme le Ministre de la Santé et Services sociaux, les directeurs et professionnels de votre établissement.

Prenez note que notre visée n'est aucunement d'évaluer votre potentiel ou de juger votre performance professionnelle. Nous désirons plutôt dégager la trajectoire de la construction du métier de PDG, PDGA et de cadres supérieurs au fil du temps ainsi que les sources d'influence vis-à-vis celle-ci.

L'entrevue prendra environ 60 minutes de votre temps et sera enregistrée audio numériquement. Compte tenu des circonstances exceptionnelles actuelles, elle se déroulera par vidéoconférence. L'heure est laissée à votre discrétion.

Une fois complétées, les entrevues seront transcrites. Les transcriptions d'entrevues pourront être consultées à la demande des répondants. Le cas échéant, nous prendrons rendez-vous pour vous présenter les documents. Les chercheurs conserveront les documents; aucun document contenant les données brutes ne sera laissé aux répondants.

3. Risques et inconvénients associés au projet de recherche

Votre participation ne comporte pas de risque ou d'inconvénient important, outre le temps consacré à l'entrevue. Cependant, il est possible que certaines questions d'entrevue ravivent des émotions désagréables liées à des situations professionnelles sensibles. Sachez que vous demeurez libre en tout temps de ne pas répondre à certaines questions, sans avoir à vous justifier. Il est aussi de notre responsabilité en tant que chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si nous estimons que votre bien-être est menacé.

4. Bénéfices potentiels ou attendus

Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut vous l'assurer. Toutefois, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans ce domaine. Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des défis perçus chez les PDG, PDGA et cadres supérieurs des organisations de santé en transformation et identifiera les besoins prochains en matière de gestion du secteur de la santé au Québec.

5. Participation volontaire et retrait de l'étude

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en informant l'équipe de recherche. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Les chercheurs peuvent mettre fin à votre participation, s'ils estiment que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis

Toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait avoir un impact sur votre décision de continuer à participer vous sera communiquée rapidement.

6. Confidentialité

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable de ce projet ainsi que les membres de son personnel de recherche recueilleront, dans un dossier de recherche, les données de ce projet de recherche. Ce dossier comprendra les transcriptions d'entrevues et les formulaires de consentement signés. Votre nom, celui de votre organisation ainsi que ceux des autres personnes énoncées dans les transcriptions d'entrevues seront remplacés par des pseudonymes. Les enregistrements audios seront détruits une fois que les transcriptions seront complétées.

Ces données seront conservées 10 ans après les dernières publications.

Tous les renseignements recueillis demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi.

Les données pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais il ne sera pas possible de vous identifier. Lors des communications et publications, des pseudonymes seront utilisés pour remplacer votre nom, celui de votre organisation et autres personnes mentionnées durant les entrevues. Seul le titre du poste de travail sera possiblement utilisé.

À des fins de surveillance, de contrôle, de protection, de sécurité, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par des organismes réglementaires, au Canada ou à l'étranger, tel que Santé Canada, ainsi que par des représentants du commanditaire, de l'établissement ou du comité et d'éthique de la recherche. Ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis, et les faire rectifier au besoin.

7. Financement du projet de recherche

La chercheure responsable du projet a reçu un financement de l'organisme subventionnaire Fonds de recherche du Québec – Société et culture – programme Soutien pour la Relève professorale pour mener à bien ce projet de recherche.

8. Indemnisation en cas de préjudice et droits des participants à la recherche

En acceptant de participer à ce projet de recherche, vous ne renoncez à aucun de vos droits et vous ne libérez la chercheure responsable de ce projet de recherche, le Fonds de recherche du Québec – Société et culture et l'établissement de leur responsabilité civile et professionnelle.

9. Compensation

Vous ne recevrez pas de compensation financière pour votre participation à ce projet de recherche.

10. Identification des personnes-ressources

Si vous avez des questions ou éprouvez des problèmes en lien avec le projet de recherche, ou si vous souhaitez vous en retirer, vous pouvez communiquer avec la chercheure principale du projet, Mariline Comeau-Vallée, au numéro [REDACTED] de recherche Camille Lefebvre, [REDACTED].

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec le Bureau du commissaire aux plaintes et à la qualité des services de votre CISSS/CIUSSS (voir la liste des coordonnées pour tous les CISSS/CIUSSS en annexe).

11. Surveillance des aspects éthiques du projet de recherche

Le Comité scientifique et d'éthique de la recherche du [REDACTED] a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi pour les établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec participants. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement et au protocole de recherche. Pour toute question concernant vos droits en tant que sujet participant à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la présidente du Comité scientifique et d'éthique de la recherche du [REDACTED].

CONSENTEMENT

L'évolution du métier de cadres supérieurs au sein des organisations de santé

Déclaration du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. On m'a expliqué le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. On a répondu à mes questions et on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées.

Nom du participant

Signature

Date

Déclaration de la personne qui obtient le consentement

J'ai expliqué au participant le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom de la personne qui
obtient le consentement

Signature

Date

Déclaration de la chercheuse responsable

Je certifie qu'on a expliqué au participant le présent formulaire d'information et de consentement et que l'on a répondu aux questions qu'il avait.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée au participant.

Nom de la chercheuse

Signature

Date

ANNEXE

Coordonnées des commissaires aux plaintes et à la qualité des services pour chacun des établissements publics

Bas-Saint-Laurent

- CISSS du Bas-Saint-Laurent
1 844 255-7568
plaintes.cisssbsl@ssss.gouv.qc.ca

Saguenay–Lac-Saint-Jean

- CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean
418 541-7026 ou 1 877 662-3963

Capitale-Nationale

- CIUSSS de la Capitale-Nationale
418 691-0762
commissaire.plainte.ciusscn@ssss.gouv.qc.ca
- Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec – Université Laval
418 656-4945
iucpq.gestion.plaintes@ssss.gouv.qc.ca
- CHU de Québec – Université Laval
418 654-2211
plaintes@chuq.qc.ca

Mauricie-et-Centre-du-Québec

- CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
1 888 693-3606

Estrie

- CIUSSS de l’Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke
1 866 917-7903

Montréal

- CIUSSS de l’Ouest-de-l’Île-de-Montréal
1 844 630-5125
commissariat.plaintes.comtl@ssss.gouv.qc.ca

- CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal
514 340-8222 poste 24222
ombudsman.ccomtl@ssss.gouv.qc.ca
- CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
514 593-3600
commissaireauxplaintes.ccsmtl@ssss.gouv.qc.ca
- CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal
514 338-2259
- CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
514 252-3510
commissaireauxplaintes.cemtl@ssss.gouv.qc.ca
- Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)
514 890-8000 poste 26047
- Centre universitaire de santé McGill (CUSM)
514 934-1934 poste 48306
ombudsman@muhc.mcgill.ca
- Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine
514 345-4749
- Institut de cardiologie de Montréal (ICM)
514 376-3330 poste 3398
- Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel
514 648-8461 poste 174
- Institut universitaire de santé mentale de Montréal
514 251-4000 poste 2920

Outaouais

- CISSS de l'Outaouais
819 771-4179 ou 1 844 771-4179

Abitibi-Témiscamingue

- CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue
1 888 764-5531

Côte-Nord

- CISSS de la Côte-Nord
418 962-9761 poste 2910 ou 1 877 962-9761
- CLSC Naskapi
418 585-2897

Nord-du-Québec

- Centre régional de la santé et des services sociaux de la Baie-James
418 748-3575

Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine

- CISSS de la Gaspésie
418 368-3301 poste 3604
- CISSS des Îles
418 986-2121 poste 8501

Chaudière-Appalaches

- CISSS de Chaudière-Appalaches
1 877 986-3587
commissaire.cisss-ca@ssss.gouv.qc.ca

Laval

- CISSS de Laval
450 668-1010 poste 23628
plaintes.csssl@ssss.gouv.qc.ca

Lanaudière

- CISSS de Lanaudière
450 759-5333 poste 2107
gaetan.thibaudeau@ssss.gouv.qc.ca

Laurentides

- CISSS des Laurentides
450 432-8708 ou 1-866-822-0549
info-plaintes@ssss.gouv.qc.ca

Montérégie

- CISSS de la Montérégie-Centre
450 466-5434
- CISSS de la Montérégie-Est
450 468-8447
plaintes.cisssme16@ssss.gouv.qc.ca

- CISSS de la Montérégie-Ouest
450 699-2425 poste 2462 ou 1 800 700-0621
insatisfactions-plaintes.ciassmo16@ssss.gouv.qc.ca

ANNEXE C

CERTIFICATION ÉTHIQUE CISSS/CIUSSS



COURRIER ÉLECTRONIQUE

 le 20 février 2020

Madame Mariline Comeau-Vallée
Professeure
Université du Québec à Montréal
comeau_vallee.mariline@uqam.ca

Objet : Autorisation de réaliser la recherche suivante :
« L'évolution du métier de cadres dans les organisations de santé du Québec »



Madame,

Nous avons le plaisir de vous autoriser à réaliser la recherche identifiée en titre sous les auspices du 



Cette autorisation vous est accordée sur la foi des documents que vous avez déposés auprès de notre établissement, notamment la lettre du Comité d'éthique de la recherche



- 1) qui agit comme CÉR évaluateur pour ce projet, conformément au Cadre de référence des établissements publics du RSSS pour l'autorisation d'une recherche menée dans plus d'un établissement (le Cadre de référence) ;
- 2) qui confirme dans sa lettre du 20 mars 2019 le résultat positif de l'examen scientifique et de l'examen éthique du projet, valide pour un an, c'est-à-dire jusqu'au 20 mars 2020 ;
- 3) qui a approuvé la version réseau du formulaire d'information et de consentement en français utilisé pour cette recherche.

Nous accusons réception du formulaire d'information et de consentement que vous avez préparé pour notre établissement à partir de la version réseau et nous le joindrons à la copie de cette autorisation qui sera transmise au CÉR évaluateur.



Projet : 2018-2019/06-02-E

/2

Cette autorisation de réaliser la recherche suppose également que vous vous engagez à :

- 1) respecter les dispositions du Cadre de référence se rapportant à votre recherche ;
- 2) respecter le cadre réglementaire de notre établissement sur les activités de recherche, notamment pour l'identification des participants à la recherche ;
- 3) utiliser la version des documents se rapportant à la recherche approuvée par le CÉR évaluateur, les seuls changements apportés, si c'est le cas, étant d'ordre administratif et identifiés de façon à ce que le CÉR évaluateur puisse en prendre connaissance ;
- 4) respecter les exigences fixées par le CÉR évaluateur pour le suivi éthique continu de la recherche ;
- 5) présenter au sein de l'établissement les résultats de cette étude afin de favoriser le transfert des connaissances vers les équipes cliniques. Les modalités de ce partage des connaissances seront établies entre l'établissement et le chercheur principal.

La personne à joindre pour toute question relative à cette autorisation ou à son

En terminant, il est important de toujours mentionner dans votre correspondance en lien avec cette recherche, le numéro attribué au projet de recherche par le CÉR évaluateur.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

ANNEXE D

ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ TRANSCRIPTION

Montréal, le 14 septembre 2020

Entre :
Camille Lefebvre
Chercheuse

Et :

ENTENTE DE SERVICES

Titre du projet : Excès de changements
- Transcription littéraire sélective avec marqueurs de sentiment lorsque pertinent

DÉLAI DE LIVRAISON

Dès que l'entrevue sera transcrite, elle sera envoyée par courriel à la personne et au courriel mentionné ci-haut.

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

À titre de transcriptrice des données, je, , m'engage à respecter la confidentialité des données, à ne rien divulguer du contenu des données, et à respecter l'anonymat des participants au projet. Une fois les données transmises par courriel, et sous confirmation de leur transmission, je m'assurerai de conserver tous les documents en version électronique ou papier en ma possession jusqu'à ce que madame Lefebvre m'en avise autrement.

Signé à Montréal, le 14 septembre 2020

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 78(4), 75-79. Récupéré de <https://hbr.org/2000/07/change-without-pain>
- Abrahamsom, E. (2004). Managing change in a world of excessive change: Counterbalancing creative destruction and creative recombination. *Ivey Business Journal (Online)*, 1.
- Al Sahyouni Bou Fadel, R. (2016). L'interopérabilité culturelle et l'interculturalité. *Communication*, 34 (1). <https://doi.org/10.4000/communication.6636>
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives, Hors-série(5)*, 26-37. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/anadon.pdf
- Anderson, D. L. (2017). *Organization development: the process of leading organizational change* (4^e éd.). Los Angeles: SAGE.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. et Shafiq, H. (2012) Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Arena, L. (2013). *Édith Penrose et la croissance des entreprises : suivi de Limites à la croissance et à la taille des entreprises d'Édith Penrose*. Lyon : ENS Édition.
- Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. (2013). *Enjeu 1 : L'actualisation du rôle du cadre intermédiaire*. Récupéré de https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_enjeu1.pdf
- Autissier, D., Johnson, K. et Metais-Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation. *Question(s) de management*, 21 (2), 45.

- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris : Dunod.
- Bareil, C. (2004). La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits. *Centre d'études en transformation des organisations du HEC*. Récupéré de http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf
- Bareil, C., Savoie, A. et Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort with Organizational Change, *Journal of Change Management*, 7:1, 13-24, DOI: 10.1080/14697010701232025
- Bareil, C. et Aube, C. (2012). *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*.
- Batras, D., Duff, C. et Smith, B. J. (2016). Organizational change theory: implications for health promotion practice. *Health Promotion International*, 31(1), 231-241.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J. et Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work et Stress*, 25 (4), 321-337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26 (2), 1-18.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bourassa Forcier, M. et Savard, A.-M. (2014). *Droit et politiques de la santé*. LexisNexis.
- Brown, R., Wey, H. et Foland, K. (2018). The relationship among change fatigue, resilience, and job satisfaction of hospital staff nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(3), 306-313. <https://doi.org/10.1111/jnu.12373>

- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Concepts, stress, coping. *Recherche en soins infirmiers*, (67), 68-83.
- Buizard, J.-M. (2015). De la séparation entre perception et conscience. *L'Évolution Psychiatrique*, 80 (1), 29-40. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2013.07.005>
- Camilleri, J., Cope, V. et Murray, M. (2019). Change fatigue: The frontline nursing experience of large-scale organizational change and the influence of teamwork. *Journal of Nursing Management*, 27 (3), 655-660. <https://doi.org/10.1111/jonm.12725>
- Carignan, I., Beaudry, M.-C. et Larose, F. (2016). Introduction : pour une plus grande reconnaissance de la recherche innovante en éducation. Dans Carignan, I., M.-C. Beaudry et F. Larose (dir.), *La recherche-action et la recherche-développement au service de la littératie*. (pp. 1-5). Sherbrooke : Les Éditions de l'université de Sherbrooke
- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39 (2), 179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Chabrol, H. (2005). Les mécanismes de défense. *Recherche en soins infirmiers*, 82 (3), 31-42. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0031>
- Chabrol, H. et Callahan, S. (2018). *Mécanismes de défense et coping*. Malakoff : Dunod.
- Champagne, F. (2002, novembre). *Étude n° 39 : La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé* (Publication no CP32-79/39-2002 F-IN). Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada. Récupéré de <http://www.publications.gc.ca/collections/Collection/CP32-79-39-2002F.pdf>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Charreire Petit, S. (2017). XV. Chris Argyris – Apprentissage organisationnel et connaissances actionnables. Dans S. Charreire Petit et I. Huault (dir.), *Les Grands Auteurs en Management* (p. 234-251). Caen : EMS Editions.

- Chauvin, B., Rohmer, O., Spitzenstetter, F., Raffin, D., Schimchowitsch, S. et Louvet, E. (2014). Assessment of job stress factors in a context of organizational change. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 64(6), 299-306. doi: 10.1016/j.erap.2014.09.005
- Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope - Revue d'analyse comparée en administration publique*, 14 (3), 33-50. Récupéré de https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_change ment.pdf
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, Pierre ; Schneider, Robert et Legris, Paul (2003), La gestion du changement organisationnel, quatrième partie : L'adaptation au changement, ISO Management Systems, janvier-février, 56-64.
- Côté, L. (2013). Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail. *Psychologie Québec*, 30(5), 41-44. Récupéré de <https://www.y2cp.com/ressources/publications/articles/clinique/stress/Ameliore r-ses-strategies-de-coping.pdf>
- Creasy, Tim. (2019). *Managing change saturation*. Récupéré de <https://blog.prosci.com/managing-change-saturation>
- Curtis, E., & White, P. (2002). Resistance to change: Causes and solutions. *Nursing Management (through 2013)*, 8(10), 15-20. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.7748/nm.8.10.15.s8>
- Delaye, R. et Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management et Avenir*, 32 (2), 254-269. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0254>
- Delongis, A. et Holtzman, S. (2005). Coping in context: the role of stress, social support, and personality in coping. *Journal of Personality*, 73(6), 1633-1656. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00361.x>
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changement. *Gestion HEC Montréal*, 24(3), 131-139.

- Dolan, S. L., Lamoureux, G. et Gosselin, É. (1996) *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Drapeau, M. (2004, 2004/03/01/). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10 (1), 79-86. doi : <https://doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Ducharme, P. (2008). *Entre l'arbre et l'écorce : la posture du gestionnaire intermédiaire d'une institution publique de lors de la transmission d'un changement planifié* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/1252>
- Duclos, A.-M. (2015). La résistance au changement : Un concept désuet et inapproprié en éducation. *Psychologie & Éducation*, (1), 33-35.
- Dunkley, D. et Blankstein, K. (2000). Self-critical perfectionism, coping, hassles, and current distress: A structural equation modeling approach. *Cognitive Therapy and Research*, 24(6), 713-730. <https://doi.org/10.1023/A:1005543529245>
- Dunkley, D. M., Zuroff, D. C. et Blankstein, K. R. (2003). Self-critical perfectionism and daily affect: Dispositional and situational influences on stress and coping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 234-252. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.234>
- Ead, H. (2015). Change fatigue in health care professionals—An issue of workload or human factors engineering? *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 30 (6), 504-515. <https://doi.org/10.1016/j.jopan.2014.02.007>
- Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B. et Haueng, A. C. (2004). When change becomes excessive. *Research in Organizational Change and Development*, 15, 31-62. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(04\)15002-7](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(04)15002-7)

- Francois-Philip de Saint-Julien, D. (2008). Les « survivants » à un plan social : quelles stratégies de « coping » ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 231-232 (3-4), 107-110. <https://doi.org/10.3917/rsg.231.0107>
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3 (4), 307-318. doi : 10.1080/714023845
- Gioia, D. A. et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Grenier, J., Bourque, M. et St-Amour, N. (2014). *L'évolution des services sociaux du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : La NPG ou le démantèlement progressif des services sociaux*. Récupéré de https://www.cocqsida.com/assets/files/MSSS_Demantelement_Progressif.pdf
- Grouard, B. et Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement*. Paris : Dunod.
- Guedri, Z., Hussler, C. et Loubaresse, É. (2014) Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, 240 (3), 13-28. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-3-page-13.htm>
- Hansson, A.-S., Vingård, E., Arnetz, B. B. et Anderzén, I. (2008) Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work & Stress*, 22(1), 69-80. <https://doi.org/10.1080/02678370801996236>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. et Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-99. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Henderson, M. et Argyle, M. (1985). Social support by four categories of work colleagues: Relationships between activities, stress and satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(3), 229-239. <https://doi.org/10.1002/job.4030060306>
- Henman, L. D. (2001). Humor as a coping mechanism: Lessons from POWs. *Humor*, 14(1), 55–82. Récupéré de <https://www.deepdyve.com/lp/de-gruyter/humor-as-a-coping-mechanism-lessons-from-pows-9iF9FCi5aq>

- Holahan, C. J. et Moos, R. H. (1991). Life stressors, personal and social resources, and depression: A 4-year structural model. *Journal of Abnormal Psychology*, 100 (1), 31-38. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.100.1.31>
- Huberman A. Michael et Miles B. Matthew. (1993). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. *Revue française de pédagogie*. volume 105, 1993. pp. 132-134.
- Johnson, K. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (3), 445-459. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0215>
- Johnson, K. et Bareil, C. (2016). Y a-t-il trop de changements dans le réseau de la santé et des services sociaux ? *Revue Gestion*. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/y-a-t-il-trop-de-changements-dans-le-reseau-de-la-sante-et-des-services-sociaux>
- Johnson, K., Autissier, D. et Gril, E. (2020). Dossier : saturés de changement ? Faut-il avoir peur du changement organisationnel ? *Revue Gestion*. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/dossier-satures-de-changement-faut-il-avoir-peur-du-changement-organisationnel>
- Johnson, K., Bareil, C., Giraud, L. et Autissier, D. (2015). Excessive change and coping in the working population. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 739-755. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0352>
- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M. et Bourgeois, M. L. (2003). Stress et coping : un modèle intégratif en psychologie de la santé. *Annales médico-psychologiques*, 161 (10), 809-815. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2003.10.005>
- Koolhaas, J. M., Bartolomucci, A., Buwalda, B., de Boer, S. F., Flügge, G., Korte, S. M., . . . Fuchs, E. (2011). Stress revisited: A critical evaluation of the stress concept. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 35(5), 1291-1301. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2011.02.003>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59Y68. Récupéré de <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002) *The Leadership Challenge*, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kumar, R. R. et Kamalanabhan, T. J. (2005). The role of personality factors in coping with organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(2), 175-192. <https://doi.org/10.1108/eb029003>
- Labelle, G. (2009). Gérer les résistances et prévenir les réactions de survie en période difficile. *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. Récupéré de <https://ordrecrha.org/ressources/sante-securite/2009/03/gerer-les-resistances-et-prevenir-les-reactions-de-survie-en-periode-difficile#:~:text=La%20r%C3%A9sistance%20aux%20changements%20%3A%20un,des%20ressources%20personnelles%20de%20chacun>
- Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.). (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. PUQ.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Coping and adaptation*. Dans W. D. Gentry (dir.), *Handbook of behavior medicine* (p. 282-325). New York : Guilford.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84(9), 809-820. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>
- Lehmann, Valérie (2010), Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers, *International Journal of Project Management*, 28, 328-338.
- Lemieux, N. (2013). Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise. *Question(s) de Management ?*, 2 (3), 67–79. <http://dx.doi.org/10.3917/qdm.132.0067>
- Lewis, B. (1999). Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist. *InfoWorld, Framingham*, 21(24), 83-84.

- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 563-577. <https://doi.org/10.2307/2392340>
- Martineau, W. H. (1972). A model of the social functions of humor. In J. Goldstein, et P. McGhee (Eds.), *The psychology of humor*. 101–125. New York: Academic Press.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches Qualitatives, Hors-Série(5)*, 70-81. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/martineau.pdf
- McGaghie, W. C., Mytko, J. J., Brown, W. N. et Cameron, J. R. (2002). Altruism and compassion in the health professions: a search for clarity and precision. *Medical Teacher*, 24(4), 374-378. <https://doi.org/10.1080/01421590220145734>
- McKenna (2010). Managerial narratives: a critical dialogic approach to managerial identity, *Qualitative Research in Organizations and Management An International Journal*,5(1):5-27.
- Mellert, L. D., Scherbaum, C., Oliveira, J. et Wilke, B. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 59-71. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0236>
- Michel, L. et Su, Z. (1998). Analyse critique de la mondialisation : tendances et doctrine (Note). *Études internationales*, 29 (4), 909-937. <https://doi.org/10.7202/703959ar>
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS). (2014). Réforme du réseau de la santé et des services sociaux - Le patient au centre de notre décision. Récupéré de <https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/salle-de-presse/communiqu-809/>
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS). (2016). Le ministre Gaétan Barrette fait le bilan des réalisations de la dernière année à la suite de l'étude des crédits budgétaires. Récupéré de <https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/salle-de-presse/communiqu-1113/>

- Moran, C. et Hughes, P. (2006). Coping with stress: Social work students and humour. *Social Work Education*, 25(5), 501-517. <https://doi.org/10.1080/02615470600738890>
- Neveu, I. (2015). *ACFAS: les multiples réformes de la santé*. Récupéré de <https://www.acfas.ca/publications/magazine/2015/05/multiples-reformes-sante>
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3e Edition, Newbury Park : Sage.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Rafferty, A. E. et Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1154-1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. et Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 11(1), 48-59. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/4165371>
- Rhéaume, J. (2016). Changement. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions* (p. 67-74). Toulouse : ERES. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2016.01>
- Robinson, O. et Griffiths, A. (2005). Coping with the stress of transformational change in a government department. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 204-221. <https://doi.org/10.1177/0021886304270336>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Roch, J. M. (2018). Le leader authentique : Un acteur incontournable de la gestion des contradictions en contexte de changement. Dans M. Lauzier et N. Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (p. 279-304). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv10qqz06.18>

- Romero, E. J. et Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58–69.
<https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591005>
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14 (3), 1-12.
Récupéré de
https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Rondeau.pdf
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>
- Savoie-Zajc, L. et Descamps-Bednarz, N. (2007). Action research and collaborative research: their specific contributions to professional development. *Educational Action Research*, 15(4), 577-596. doi: 10.1080/09650790701664013
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.) : *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5^e édition). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schneider, Robert ; Collerette, Pierre ; Legris, Paul (2002), La gestion du changement organisationnel, deuxième partie : Choisir la stratégie de changement, ISO Management Systems, mars-avril, 45-53.
- Sergeeva, N. et Green, S. D. (2019). Managerial identity work in action: performative narratives and anecdotal stories of innovation. *Construction Management and Economics*, 37(10), 604-623. doi: 10.1080/01446193.2019.1566625
- Steinberg, D. (2010). Altruism in medicine: Its definition, nature, and dilemmas. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 19(2), 249-257.
<https://doi.org/10.1017/S0963180109990521>
- Stensaker, I. G. (2002, mars). *Excessive Change: Unintended Consequences of Strategic Change*. Communication présentée par le Centre d'Étude en Transformation des Organisation aux Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, Québec.
<https://pdfs.semanticscholar.org/27a5/ef7cb79697457ea88f462c09fe1c20827332.pdf>

- Stensaker, I. G. et Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41 (1), 106-124.
<https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Stensaker, I. G., Meyer, C. B., Falkenberg, J. et Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31 (3), 296-312. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00115-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00115-8)
- Systèmes d'information et Management. (2019). Théories de l'apprentissage organisationnel : communauté de pratiques, entreprise apprenante - C. Argyris, D. Schön, 1978. Récupéré de <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/>
- Tran, Quoc-Tan. (2017) Ethically Responsible Knowledge Organization Systems: Towards an Intercultural User Interface. *Zagadnienia Informatyki Naukowej - Studia Informacyjne*, 55. DOI: [10.36702/zin.364](https://doi.org/10.36702/zin.364)
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
<https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Vermeulen, F., Puranam, P. et Gulati, R. (2010). Change for change's sake. *Harvard Business Review*, 88(6), 1-6. Récupéré de <https://faculty.insead.edu/phanish-puranam/documents/ChangeforChangessake.pdf>
- Waddell, D. et Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36 (8), 543-548.
<http://dx.doi.org/10.1108/00251749810232628>
- Wanberg, C. R. et Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.132
- Yovetich, N. A., Dale, J. A. et Hudak, M. A. (1990). Benefits of humor in reduction of threat-induced anxiety. *Psychological Reports*, 66(1), 51-58.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1990.66.1.51>
- Yusoff, M. S. B. M. (2005). Le service public : une organisation apprenante. L'expérience malaisienne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71 (3), 497-510. <https://doi.org/10.3917/risa.713.0497>

Zajac, E. J., Kraatz, M. S. et Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4%3C429::AID-SMJ81%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4%3C429::AID-SMJ81%3E3.0.CO;2-%23)

Zawieja, P. et Guarnieri, F. (2013). Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires* (p. 11-34). Armand Colin.