

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PRISE EN COMPTE DES DYNAMIQUES RELATIONNELLES DANS LA PLANIFICATION
D'INTERVENTIONS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCE DE LA GESTION

PAR

ROSALIE RIVET NANTAIS

JUIN 2023

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.07-2011). 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

Il est essentiel pour moi de remercier les personnes qui m'ont accompagnée de près ou de loin dans ce mémoire de maîtrise. Tout d'abord, je tiens à remercier de tout cœur mes deux directrices, Mélanie Lefrançois et Johanne Saint-Charles. Merci de m'avoir épaulée et guidée dans ce projet par votre enseignement, votre présence et votre écoute. Je n'aurai pas pu espérer une meilleure codirection. Votre complémentarité a été une réelle richesse pour moi. Merci Mélanie, pour tes encouragements, ta grande écoute et tes judicieux conseils. À toi Johanne, merci pour toutes les belles et grandes opportunités que tu as mises sur mon chemin. Je me sentirai toujours reconnaissante et privilégiée de la confiance que tu m'as accordée à travers les années. À vous deux, merci de votre contribution non seulement à ce mémoire, mais à la femme que je suis devenue à travers cette expérience. Je suis choyée de vous avoir eu comme modèles.

La réalisation de ce mémoire est aussi, en grande partie due à l'appui de mes proches. Merci à mes parents, Anne et Sylvain, d'avoir contribué à la poursuite de mes études. Voir dans vos yeux votre amour inconditionnel et votre fierté à mon égard a été ma plus grande motivation. À ma fée marraine, Josée, merci d'avoir contribué à la poursuite de mes études. On dit toujours que ça prend un village pour élever une enfant. Je suis privilégiée que tu aies été mon village à moi. Tu m'as donné des ailes et je t'en serai toujours reconnaissante. À Marie-Christine et Joanie, merci d'avoir été mon soutien tout au long de ce projet. Vous m'avez écoutée vous confier mes fiertés comme mes doutes sans jamais broncher. Vous m'avez épaulée dans mes montagnes russes d'émotions en étant toujours dans l'écoute et jamais dans le jugement. Merci à mon amoureux Mickael. Merci d'avoir cru en moi-même lorsque moi j'en doutais. Tu as vécu chaque étape avec moi et tu m'as toujours accompagnée avec ton amour et ta confiance inébranlable. Je t'aime.

Je terminerai en ayant une pensée pour ma grand-maman. Nos dernières discussions avant ton départ portaient sur mon entrée à l'université. Tu étais tellement fière de ta petite fille qui rentrait dans la cour des grands. Tu m'as souvent confié avoir rêvé de grandes études, mais que « c'était comme ça à l'époque et qu'on ne posait pas de question ». Il y a beaucoup de toi dans ce mémoire. Tu m'as montré que la plus grande richesse dans la vie était notre force de caractère.

DÉDICACE

À ma grand-mère, qui rêvait de grandes études.
(1924-2016)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
DÉDICACE	iii
LISTE DES FIGURES.....	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET ÉTAT DES CONNAISSANCES	3
1.1 Facteurs d'échec de mises en œuvre de changements organisationnels.....	9
1.1.1 Manque d'adéquation des interventions aux réalités organisationnelles.....	9
1.1.2 Planification de la mise en œuvre du changement	11
1.1.3 Rôle de la direction et des cadres.....	12
1.2 Relations sociales comme dimension du contexte organisationnel : un état des connaissances.....	13
1.2.1 Interventions en changement et la considération des relations.....	14
1.2.1.1 Relations comme moteur de changement.....	14
1.2.1.2 Relations médiatrices de la capacité d'adaptation requise.....	15
1.2.1.3 Relations comme source de résistance.....	16
1.2.2 Interventions de changement et la considération des inégalités de genre	20
1.2.2.1 Rapports sociaux de genre comme dynamique du contexte organisationnel	20
1.3 Objectifs et questions de recherche	22
1.4 Pertinence sociale, managériale et scientifique	23
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL.....	24
2.1 Définition du changement.....	24
2.2 Gestion du changement.....	25
2.3 Intervention organisationnelle.....	27
2.4 Phase de planification d'une intervention	28
2.4.1 Adéquation (fit) de l'intervention	28
2.4.2 Facteurs individuels et interpersonnels déterminants pour la réussite ou l'échec d'un changement.....	30
2.4.2.1 Dimension individuelle.....	30
2.4.2.2 Dimension interpersonnelle	31
2.4.2.2.1 Construction de sens.....	32
2.4.2.2.2 Structure des rapports interpersonnels	32
2.5 Réseaux de relations interpersonnelles.....	36
2.6 Objectif général de recherche	38
2.7 Questions spécifiques	38
CHAPITRE 3 STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	40

3.1	Choix de l'approche méthodologique.....	40
3.2	Devis méthodologique	40
3.2.1	Échantillon	42
3.2.2	Présentation du cas échantillonné.....	42
3.2.3	Démarche de recrutement du milieu et ligne du temps.....	43
3.2.5	Collecte de données : mode de collecte, recrutement et stratégie d'analyse.....	45
3.2.5.1	Analyse documentaire	45
3.2.5.2	Entretiens semi-dirigés.....	46
3.2.5.2.1	Analyse de relations interpersonnelles des participants-es aux espaces de consultation...	47
3.2.5.3	Stratégie de triangulation.....	49
3.3	Considérations éthiques.....	49
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		51
4.1	Approche de planification	51
4.1.1	Demande initiale.....	51
4.1.2	Mandat de la démarche	52
4.1.3	Angle de l'approche	53
4.1.4	Structure de la démarche.....	56
4.1.4.1	Constitution des groupes de participants-es aux rencontres.....	58
4.1.4.2	Conception du format des ateliers	60
4.1.4.3	Participation lors des espaces de consultation.....	60
4.2	Planification de l'intervention	62
4.2.1	Analyse du contexte.....	63
4.2.2	Analyse du problème	64
4.2.2.1	Discussions des problématiques liées à la qualité de vie au travail.....	65
4.2.2.2	Problématiques non connues qui ont émergé grâce aux échanges.....	68
4.2.2.3	Discussions liées aux solutions et aux enjeux.....	70
4.2.2.4	Perception de facteurs de réussite des espaces de consultations	70
4.2.3	Analyse des solutions retenues	72
4.2.3.1	Critères de sélection des solutions	72
4.2.3.2	Perception des solutions retenues	74
4.2.4	Planification de la mise en œuvre d'une des solutions retenues : le réseau d'ambassadeurs·trices en santé au travail.....	75
4.2.4.1	Représentations du réseau.....	75
4.2.4.2	Représentations du rôle des ambassadeurs·trices	76
4.2.4.3	Perception de la représentativité des personnes composant le réseau.....	78
4.2.4.4	Discordance de vision pour la pérennité de l'intervention	79
4.3	Perception d'adéquation face à la mise en place du réseau en santé du travail.....	80
4.4	Obstacles à la réalisation du réseau	84
4.5	Relations interpersonnelles au travail	86
4.5.1	Discours des répondants-es.....	86
4.5.2	Caractéristiques des relations interpersonnelles en milieu de travail pour offrir ou recevoir du soutien en lien avec le rôle d'ambassadeurs·trices	86
4.5.2.1	Taille des réseaux.....	87

4.5.2.2	Attributs des liens	87
4.5.2.3	Caractéristiques des nœuds	88
CHAPITRE 5 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....		90
5.1.	Contributions théoriques	90
5.1.1	Rôle de l'interaction sociale dans une planification de changement organisationnel	90
5.1.2	Rôle des dynamiques relationnelles dans la planification d'une intervention.....	92
5.1.2.1	Appartenance à un groupe social	92
5.1.2.2	Rapport de place.....	93
5.1.2.3	Illusion d'égalité.....	95
5.1.3	Perception du contexte relationnel dans la planification de la mise en œuvre d'un changement 96	
5.1.4	Influence de la structure relationnelle dans la mise en œuvre	99
5.2	Contributions méthodologiques.....	101
5.2.1	Apports de la considération des structures relationnelles dans la planification d'une intervention.....	101
5.3	Contributions pratiques	102
5.3.1	Rôle de la représentativité dans la création d'espace de consultation	102
5.3.2	Recours à un réseau comme mode d'intervention pour soutenir une stratégie de transformation organisationnelle.....	104
5.4	Limites de l'étude	104
CONCLUSION		106
ANNEXE A Grille d'entretien - les participants·es aux espaces de consultation		108
ANNEXE B Grille d'entretien - Équipe de coordination.....		111
ANNEXE C Grille d'entretien - haute direction		113
ANNEXE D Arborescence Nvivo.....		115
BIBLIOGRAPHIE.....		128

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 : la ligne du temps du projet	44
Figure 4.1 : répartition des employés-es selon le secteur d'emploi.....	63
Figure 4.2 : statistique des employés-es selon le genre	64
Figure 4.3 : répartition des employés-es selon le groupe d'âge.....	64

INTRODUCTION

Les changements organisationnels sont omniprésents dans le quotidien des milieux de travail d'aujourd'hui. Les organisations doivent faire face à une multitude d'adaptations simultanées afin d'assurer leur compétitivité et leur viabilité (Beugelsdijk et al., 2002). Ces changements peuvent prendre des formes multiples. Pensons par exemple à une fusion ou une acquisition, à une restructuration, à un changement de culture, à l'implantation d'un logiciel, d'une nouvelle politique, d'un programme ou encore à un changement de personnel. Devant ces possibilités de changement innombrables, l'élément commun demeure la dimension humaine.

Peu importe la nature du changement, ces transformations perturbent non seulement les pratiques, mais aussi le tissu de la vie organisationnelle en termes de relations interpersonnelles, de lignes hiérarchiques, de statut, d'identité sociale et d'appartenance aux différents groupes de l'organisation (Paulsen et al., 2005 ; Terry et Jimmieson, 2003). Tous ces phénomènes se construisent dans les relations qui s'établissent entre les personnes. Il nous apparaît donc que, pour réfléchir aux changements dans les organisations, la dimension relationnelle est centrale.

On constate, en parallèle, un taux alarmant d'insuccès des mises en œuvre du changement, et ce, depuis trois décennies (Beer et Nohria, 2000 ; Jacobs et al., 2013 ; Jansson, 2013 ; Kotter, 1995 ; Michel et al., 2013 ; Rouse, 2011). Malgré la richesse des connaissances scientifiques qui se développent dans le champ du développement organisationnel et de la gestion du changement pour faire face à l'échec de la mise en œuvre des changements, le problème se perpétue. Une perspective alternative semble nécessaire pour approcher ces interventions.

Devant ce double constat de l'importance des dynamiques relationnelles et des écueils que rencontrent les initiatives de changement, nous nous interrogeons dans ce mémoire sur le rôle des relations sociales dans la planification de la mise en œuvre de changements organisationnels. De plus, considérant que les études montrent des différences notables entre les réseaux de relations des hommes et des femmes en milieu organisé (Mohammadi et al., 2012), nous accordons une attention particulière aux rapports sociaux de genre. Plus précisément, en nous attardant sur les dynamiques relationnelles et les rapports de pouvoir à travers une étude de cas réalisée auprès d'une instance publique menant une planification d'un changement.

Ce mémoire est organisé en cinq sections principales. La première section comporte la problématique de départ, un état des connaissances, la question de recherche et la pertinence scientifique et sociale. La deuxième section présente le cadre conceptuel qui a permis de préciser notre question de recherche. La troisième section décrit la stratégie de recherche privilégiée en détaillant le devis méthodologique et en précisant les considérations éthiques. La quatrième section contient la présentation de nos résultats. Une cinquième section comporte la discussion des résultats et des limites de l'étude.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE ET ÉTAT DES CONNAISSANCES

Dans leur définition la plus simple, les interventions organisationnelles servent à modifier une situation vers un état désiré (Anderson, 2020, traduction libre). Elles peuvent cibler des problèmes tels qu'une culture organisationnelle inappropriée, des processus défectueux, un taux de roulement important, un désengagement du personnel ou encore simplement viser à accroître l'efficacité d'un milieu de travail. Les interventions peuvent aussi chercher à adapter l'ensemble de l'organisation à un nouvel environnement. Pensons à une fusion, une acquisition ou l'arrivée d'une nouvelle technologie dans un domaine X. L'intervention organisationnelle s'articule donc dans le but de mettre en place un changement, c'est-à-dire un effort planifié visant à améliorer progressivement une situation donnée (Appelbaum et Wohl, 2000). Généralement, ces interventions organisationnelles peuvent être pensées ou pilotées par la direction d'un milieu de travail, par une équipe de projet ou encore par un-e expert-e externe en changement. C'est un domaine qui prend beaucoup d'ampleur dans la réalité des milieux de travail, car le changement est plus présent que jamais au quotidien. En effet, les gestionnaires d'entreprises font face à la nécessité de suivre une tendance à l'adaptation et l'évolution constantes tout en composant avec des organisations complexes (Collerette, 2018).

Vu l'ampleur des sommes investies dans ces interventions et leurs effets prévus ou imprévus sur les personnes et les organisations, un intérêt grandissant est porté à l'évaluation des interventions. En ce sens, certains auteurs-rices estiment un taux d'échec d'environ 70 % des interventions organisationnelles mises en œuvre (Beer et Nohria, 2000 ; Jacobs et al., 2013 ; Jansson, 2013 ; Kotter, 1995 ; Michel et al., 2013 ; Rouse, 2011). S'il s'avère, ce taux peut être inquiétant d'autant qu'il persiste dans le temps malgré les méthodes de gestion de changement qui évoluent.

Ce taux est d'autant plus alarmant lorsqu'on connaît les répercussions qu'un changement, réussi ou non, engendre dans les milieux de travail notamment sur le niveau de stress des membres de l'organisation. En effet, la littérature montre sans ambages que les transformations organisationnelles constantes constituent une source de stress pour les personnes impliquées. Le changement est un facteur de stress puisqu'il positionne la personne dans une situation d'ambivalence qui demande de l'adaptation, et ce, que l'expérience soit positive ou négative (Suntherland et Cooper, 2000). Le stress est en fait la réaction aux répercussions perçues du changement et est déterminé par des facteurs comme l'ambiguïté de rôles, la

surcharge de travail, la ré-organisation du travail, le sentiment de perte de sens associé à l'environnement comme un changement de normes par exemple ou encore à l'incertitude du contexte organisationnel (Jimmieson et al., 2004 ; Suntherland et Cooper, 2000). Ces facteurs, souvent présents dans une intervention de changement, sont susceptibles de créer du stress qui peut générer ensuite des effets néfastes. Ils font donc partie de la catégorie des risques psychosociaux, c'est-à-dire qu'ils sont des « facteurs liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestions, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées » (INSPQ, 2016).

Toutefois, ce qui est problématique avec le stress au travail amené par les changements organisationnels, ce n'est pas tant le fait que les employés-es y soient exposés-es, mais davantage que l'exposition soit continue et élevée. Effectivement, comme l'adaptation requise demande de l'énergie pour la personne et que cette énergie n'est pas infinie, l'exposition à des changements continus amène de l'usure qui peut créer des problèmes importants (Suntherland et Cooper, 2000). Le spectre de conséquences peut être très large et ces répercussions peuvent être vécues aux niveaux individuels, relationnels qu'organisationnels. Ces niveaux ne sont pas étanches et sont « dynamiquement et systématiquement interdépendants » (McIllduff et Coghlan 2000, p.720). Par exemple, les impacts individuels auront possiblement des répercussions sur les relations de l'individu avec les autres membres de l'organisation et sur la performance de l'organisation.

Afin de mieux cerner comment s'articulent les facteurs individuels, interpersonnels et organisationnels pouvant influencer les interventions en changement organisationnel, nous présenterons dans ce qui suit les impacts des changements organisationnels continus et répétés.

Nous abordons les impacts des changements continus et répétés sous deux angles : d'abord, ceux liés au stress causé par le changement et, ensuite, ceux liés aux aspects structurants/structurels du changement. Enfin, ce portrait des impacts est dressé pour témoigner de l'intérêt de nommer le stress comme un des facteurs qui a des effets importants sur les travailleurs-euses.

Premièrement, l'exposition à des changements continus et répétés peut avoir des impacts au niveau individuel et relationnel. En effet, le stress continu lié aux changements peut amener des problèmes de santé physique, de santé mentale et de bien-être pour les acteurs-rices concernés-es. Toutefois, la capacité d'adaptation et la capacité à faire face au stress constituent des expériences subjectives et sont

influencées par la perception, tout aussi subjective, des changements par l'individu. Aussi, chaque personne peut réagir différemment en cas d'usure. L'éventail des conséquences possibles est très varié et personne n'est à l'abri. (Jimmieson et al., 2004 ; Jones et al., 2008 ; Kiefer, 2002 ; Loretto et al., 2010 ; Suntherland et Cooper, 2000).

Les études montrent notamment que le stress au travail peut engendrer des problèmes de santé physique dits mineurs comme des migraines ou des problèmes digestifs allant jusqu'à des problèmes de santé majeurs comme certains types de cancer. Au regard de la santé mentale, le stress peut également résulter en des problèmes psychologiques comme de l'anxiété ou encore des problèmes dépressifs (Suntherland et Cooper, 2000). Les réactions émotives sont elles aussi à ne pas négliger. Le stress causé par les changements répétés et la perception du changement peuvent créer, entre autres, de la peur, de l'incertitude ou un sentiment de perte lié à l'ancienne réalité qui change (Jones et al., 2008). Dans cette optique, une étude longitudinale réalisée dans le milieu hospitalier auprès de 5400 employés-es du Royaume-Uni a montré l'effet possible de cette incertitude sur le bien-être psychologique. En réalisant des questionnaires, des entretiens, de l'observation et de l'analyse documentaire pour tirer leurs conclusions, l'étude cherchait à questionner les participants-es sur leur bien-être basé sur le questionnaire de santé globale, sur les changements vécus, leurs expériences face à ceux-ci et l'effet du changement organisationnel sur leur santé (Loretto et al., 2010). L'étude a notamment permis d'émettre le constat que lorsque les gestionnaires n'informent pas adéquatement leurs employés-es de la nature des changements à venir, sur la manière et le moment de leur réalisation, le bien-être psychologique des employés-es est significativement diminué, et cela a aussi des conséquences possibles sur leur travail et leur vie personnelle (Loretto et al., 2010). Cela est directement lié à l'anticipation et à l'incertitude que cette non-communication implique.

Le stress lié aux changements a aussi des incidences directes sur le rapport qu'entretiennent les individus à l'égard de l'organisation puisque, l'exposition aux changements constants influence négativement la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation et augmente même les intentions de départ (Paulsen et al., 2005 ; Terry et al., 1996). À cet effet, une autre étude en milieu hospitalier, cette fois en contexte de restructuration organisationnelle, a montré qu'en période de grands changements et de réduction des effectifs le sentiment de contrôle des employés-es était significativement plus faible et le sentiment d'incertitude au travail était significativement plus élevé pour les acteurs et actrices du changement. Ces conséquences s'expliquent par l'anticipation occasionnée durant la phase de planification. Cette même

étude montre aussi que, lors de la mise en œuvre d'un changement, le sentiment de contrôle des acteurs·rices a été significativement plus faible et le sentiment d'incertitude a été significativement plus élevé. Cette hausse d'incertitude a eu pour effets négatifs d'augmenter l'épuisement émotionnel et l'insatisfaction au travail. Ces résultats appuient l'idée que l'incertitude dans une période de changement organisationnel engendre du stress qui peut affecter la santé des employés·es impliqués·es (Paulsen et al., 2005).

Les changements peuvent aussi affecter l'environnement psychosocial du milieu de travail. L'environnement psychosocial consiste à l'ensemble des facteurs organisationnels, sociaux et psychologiques qui déterminent le milieu de travail (Nieuwenhuijsen et al., 2010). À cet effet, une étude auprès de 66 organisations norvégiennes a tenté d'illustrer l'éventail possible d'effets du changement organisationnel sur l'environnement psychosocial. Pour ce faire, les chercheurs·ses ont ciblé onze éléments constituant l'environnement psychosocial soit ; 1) le contrôle perçu de son travail, 2) l'exigence de l'emploi, 3) la prévisibilité de l'emploi, 4) la perception de l'employabilité future, 5) la clarté de rôle, 6) les conflits de rôles, 7) le leadership juste, 8) les habiletés de leadership, 9) le climat social, 10) le soutien des collègues, et 11) le soutien des gestionnaires (Flovik et al., 2019). De manière sommaire, les résultats montrent qu'à la suite de la mise en place d'un changement organisationnel de tout type, à court et long terme, les acteurs·rices du changement perçoivent les exigences de l'emploi comme significativement plus élevées. De plus, à court terme, on observe aussi une augmentation du sentiment de perte de contrôle. On observe aussi que les employés·es comprennent moins bien leur rôle et que les conflits de rôles augmentent à court et à long terme. Cette augmentation serait d'ailleurs étroitement liée aux nouvelles exigences de l'emploi (Flovik et al., 2019). À court et à long terme, les résultats témoignent que la perception des employés·es face au leadership de leur gestionnaire est défavorable à la suite d'une transformation organisationnelle, car ils·elles le perçoivent comme moins juste et habile dans ses fonctions de leader. De plus, le soutien des gestionnaires auprès de leurs employés·es est aussi perçu comme plus faible à la suite de changement de tous types, mais seulement à court terme. En ce qui a trait au climat social et au soutien perçu entre collègues, l'étude confirme qu'à court terme, ces deux éléments sont significativement plus faibles à la suite de changements organisationnels (Flovik et al., 2019). Finalement, les résultats montrent que la perception de prévisibilité de l'emploi et d'employabilité future diminue à la suite d'un changement. Les acteurs·rices du changement ont l'impression que leur emploi et leur employabilité future sont plus instables à la suite imminente d'une transformation, mais le sentiment d'incertitude de l'emploi persiste même à la fin de la mise en œuvre de l'intervention (Flovik et al., 2019.).

Bien que le constat des effets possibles sur l'environnement psychosocial soit non négligeable, les auteurs·rices Flovik et al. (2019) affirment que les effets négatifs sur l'environnement psychosocial sont amplifiés lors de changements organisationnels répétés. De plus, les résultats indiquent que l'effet cumulatif et répété des conséquences sur l'environnement psychosocial serait le fruit de la non-adaptation du milieu de travail et des employés-es face à la nouvelle situation (Flovik et al., 2019). Pour expliquer cette conclusion, les auteurs·rices s'appuient sur le postulat que nous avons présenté plus tôt, c'est-à-dire qu'un changement est un facteur de stress et qu'une exposition répétée épuise les ressources d'adaptation aux changements de l'individu (Suntherland et Cooper, 2000 ; Zapf et al., 1996).

Enfin, le stress que suscitent les transformations organisationnelles nombreuses et répétées impacte les relations interpersonnelles au travail et dans la vie personnelle des acteurs·rices du changement. En effet, le stress vécu peut occasionner des tensions au sein de relations d'amitié, familiales ou conjugales. Encore une fois, c'est le déséquilibre entraîné par l'exposition continue modulé par la capacité individuelle et subjective à faire face au stress qui amène ces conséquences (Suntherland et Cooper, 2000). Ces répercussions sur le plan des relations affectives peuvent aussi amener à créer un sentiment d'insatisfaction face à la vie en général (Suntherland et Cooper, 2000).

Deuxièmement, on sait qu'un changement organisationnel dans un milieu de travail se veut quelque chose de nouveau et d'inconnu, et de cette façon, vient en quelque sorte perturber la réalité des individus, incluant la dimension relationnelle et organisationnelle des milieux de travail. Ainsi, les aspects structurants/structurels du changement peuvent aussi générer des impacts d'un point de vue relationnel et organisationnel.

Effectivement, dans un milieu de travail où se déroule un changement, les rapports avec autrui peuvent en effet être grandement touchés et modifiés (Thériault et al., 2004). Les conséquences sur le collectif peuvent être tangibles et altérer le climat. Par exemple, dans des milieux de travail où les changements, comme des restructurations, provoquent la précarité de l'emploi, cela peut engendrer de la rivalité ou des divisions entre les collègues liés à de la concurrence malsaine pour l'emploi, à de la méfiance et à un faible soutien perçu entre collègues (Suntherland et Cooper, 2000).

Une enquête en psychodynamique du travail de Thériault et al. (2004), réalisée auprès de machinistes travaillant dans une usine du secteur aéronautique, montre que les rapports sociaux ont été affectés à plusieurs niveaux par un changement organisationnel. En effet, lors de la réorganisation de la structure de

travail, la direction a ciblé un nouveau mode de gestion axé sur la qualité totale. L'aménagement du département a été planifié selon le niveau de performance des machines et des machinistes afin, entre autres, de permettre à la direction de présenter, lors de visites, les individus les plus performants comme reflet « du savoir-faire technologique et du prestige de l'entreprise » (Thériault et al., 2004, p. 184). Ainsi, les résultats montrent que ce nouvel aménagement a amené une segmentation des machinistes selon leur niveau d'expertise. En d'autres mots, cette réorganisation du travail a créé un nouveau statut social lié à une forme « d'élite des machinistes » (Thériault et al., 2004, p. 183) et de « position privilégiée » (Thériault et al., 2004, p. 187). À noter que l'étude souligne que les machinistes appartenant à ce groupe sont très fiers, mais ne mentionne pas la perception de ceux n'en faisant pas partie. De plus, un changement de culture a aussi été provoqué par les changements technologiques et organisationnels. Dans cette optique, il a été révélé que la culture était désormais axée sur la perfection et sur la productivité et qu'un système de sanction avait été mis en place pour renforcer le nouveau mode de gestion. Des machinistes ont témoigné que lorsqu'une erreur était commise, l'erreur était affichée sur un tableau visible à tous les employés-es. L'idée est que l'erreur ne soit pas répétée. Or, cela a créé involontairement un sentiment de honte et d'injustice chez les machinistes, voire une souffrance liée à la peur de commettre une erreur et une augmentation de l'absentéisme puisque certains-es vont même jusqu'à manquer une journée de travail pour « absorber le choc » de l'erreur (Thériault et al., 2004, p. 188). Les relations interpersonnelles ont aussi été affectées par la réorganisation du travail au niveau des échanges possibles. Effectivement, les résultats de l'étude témoignent que les contremaîtres empêchent désormais les machinistes de discuter entre eux pendant le travail. Cela a un double impact puisque non seulement les contacts entre les collègues sont désormais limités, mais le partage de connaissance entre machinistes se voit aussi bloqué. Le niveau de savoir-faire des machinistes est donc limité et influence négativement leur productivité et l'atteinte de leur objectif (Thériault et al., 2004). Ainsi, cette étude met en évidence les différentes conséquences possibles d'un changement organisationnel sur les rapports sociaux. De surcroît, les rapports sociaux peuvent aussi être affectés notamment par le cadre prescrit des échanges. Effectivement, le niveau de violence interne, dû à une communication interpersonnelle inadéquate, peut se voir augmenter, et ce, entre tous les niveaux hiérarchiques (Suntherland et Cooper, 2000).

En outre, les impacts organisationnels des changements en milieux de travail pouvant découler de la modification de structure, de vision, des processus ou encore de la culture d'un milieu de travail peuvent se manifester par des enjeux d'absentéisme, de roulement élevé de la main-d'œuvre, de faible motivation de l'ensemble des employés-es et d'engagement organisationnel (Nadeau-Leclerc, 2018 ; Suntherland et

Cooper, 2000). Enfin, la productivité du milieu de travail peut aussi être grandement affaiblie (Jones et al., 2008).

En résumé, le changement organisationnel, malgré qu'il puisse être positif et essentiel pour le milieu de travail et les individus qui le composent, a un potentiel d'engendrer de nombreux impacts dont il faut tenir compte. Bien que piloté pour atteindre un but précis, le changement peut affecter involontairement des individus ou des groupes particuliers (Flovik et al., 2019). Face au constat des impacts individuels, interpersonnels et organisationnels, en termes de stress du changement occasionné, et face aux taux d'échecs des interventions qui ne semblent pas diminuer malgré les méthodes qui évoluent (Beer et Nohria, 2000 ; Jacobs et al., 2013 ; Janson, 2013 ; Kotter, 1995 ; Michel et al., 2013 ; Rouse, 2011), il nous apparaît d'autant plus important de poser un regard sur les facteurs d'insuccès des initiatives en changement ainsi que de la place des relations dans la planification d'une intervention.

1.1 Facteurs d'échec de mises en œuvre de changements organisationnels

Les écrits abordant les interventions en changement organisationnel témoignent d'un éventail de facteurs pouvant contribuer à l'enjeu des échecs perpétuels de mise en œuvre. Cette section aborde trois de ces facteurs, soit le manque d'adéquation, les aspects de planification et de mise en œuvre, et, enfin, le rôle des cadres et de la direction.

1.1.1 Manque d'adéquation des interventions aux réalités organisationnelles

Les méthodes universelles d'intervention telles que celles présentées dans les livres destinés aux praticiens·nes en changement aboutissent souvent à des insuccès dû à leur manque d'adéquation aux contextes organisationnels (Kotter et Schlesinger, 2008). La littérature présente l'utilisation de ces méthodes comme un facteur important pour déterminer les échecs de mise en œuvre.

Par exemple, dans une étude longitudinale de trois ans auprès de fournisseurs norvégiens de services de gestion aéroportuaire et de navigation aérienne chez Avinor, les travaux ont mis en lumière les pièges potentiels dans la réussite d'une intervention. L'étude a révélé qu'une inadéquation entre le type de culture organisationnelle et le choix de stratégie de mise en œuvre du changement a contribué à l'échec prématuré de l'intervention (Lofquist, 2011). En fait, l'initiative du projet s'est vue perturbée à la suite d'un changement d'approche de la direction. La phase de planification qui avait eu lieu préalablement s'était faite dans une approche participative impliquant les employés·es. Malgré cela, lorsque le plan de la

mise en œuvre a été déposé, il ne respectait pas les attentes et besoins exprimés lors de la consultation. Le plan de mise en œuvre était plutôt une solution clé en main achetée par la direction. Cela a entraîné plusieurs conséquences, notamment une perte de confiance envers la direction. Cette perte de confiance a d'ailleurs conduit à une forte résistance des employés-es qui s'est particulièrement manifestée au sein des sous-cultures influentes d'Avinor. D'autres corps d'emploi, comme les contrôleurs aériens appuyés de leur syndicat, ont fait des moyens de pression pour ralentir/arrêter le projet, incluant des grèves et des ralentissements de productivité avec des conséquences organisationnelles importantes. Néanmoins, la direction a ignoré leurs moyens de pression et a même cessé formellement la communication avec ces parties (Lofquist, 2011). En bref, les conclusions de l'étude révèlent que les rapports de pouvoir et les préoccupations des sous-cultures auraient dû être inclus dans la planification du changement afin de tenir compte du fait que les différentes sous-cultures dans une organisation ont des besoins et des attentes différentes concernant le changement. C'est pourquoi il est important d'avoir une compréhension des sources de pouvoir et des sous-cultures à la culture dominante pouvant influencer la mise en œuvre du changement. On soulève aussi que la mise en œuvre aurait dû inclure une observation active des réactions suscitées au sein des sous-cultures et l'adoption, par la direction, d'une posture flexible face aux changements dans l'environnement interne et externe du milieu de travail (Lofquist, 2011).

Les résultats d'une étude réalisée en Turquie auprès d'une entreprise en construction vivant une refonte organisationnelle s'apparentent à ceux de Lofquist. Effectivement, l'étude, qui a duré deux ans, montre empiriquement que la résistance aux changements dépasse les réactions individuelles des employés-es et est influencée par la culture (Danisman, 2010). En effet, l'auteur-riche défend que, pour comprendre la résistance aux changements, les réactions des employés-es ne doivent pas être analysées de manière isolée, mais comme une conséquence de la culture organisationnelle dans lequel ils se retrouvent (Danisman, 2010). Dans la démarche de refonte organisationnelle de l'entreprise étudiée, le PDG souhaitait déléguer plus de tâches et de pouvoirs. Pour répondre à ce problème, lors de comité consultatif, ils ont créé des postes de direction pour chaque département selon les fonctions des personnes. La cible de cette solution se voulait double. L'idée était, d'une part, de faciliter les communications avec les partenaires externes avec les titres associés à des fonctions managériales et, d'autre part, d'alléger les tâches du PDG. Néanmoins, la création de ces nouveaux postes n'a toutefois pas eu les effets escomptés. Les employés-es ayant un nouveau titre de poste ont commencé à cesser certaines tâches sous prétexte que ces tâches étaient celles de postes inférieurs et cela a eu des impacts sur le fonctionnement du milieu de travail. À la suite de l'échec de cette première tentative, deux autres tentatives ont été faites par le PDG pour corriger la situation sans succès (Danisman, 2010).

Les conclusions de cette étude soulignent que l'erreur commise dans cette planification de changement est le manque de considération de la culture influençant le milieu de travail, soit la culture traditionnelle turque. Malgré le désir du bien commun, les comportements des employés-es ont été influencés par la grande estime accordée aux hiérarchies, aux statuts élevés et aux relations basés sur des caractéristiques communes liées à la culture traditionnelle, ce qui a mené à l'échec de l'intervention (Danisman, 2010).

Il est donc important dans une planification de changement, de prendre en considération les schémas de pensée culturels pouvant influencer les acteurs et actrices du changement.

1.1.2 Planification de la mise en œuvre du changement

La planification de la mise en œuvre d'une intervention s'avère aussi un facteur déterminant de la réussite, ou de l'échec, d'un changement selon la littérature. Exemple de réussite, une étude réalisée auprès d'employés-es ayant vécu une récente fusion a tenté de démontrer l'influence des facteurs liés au succès d'une intervention dans la phase de planification. Ces facteurs sont « le contenu du changement, le contexte, la mise en place du changement et les différences individuelles entre les agents-es du changement et les cibles » (Walker et al., 2007, 762, traduction libre). Les résultats ont révélé que la compréhension du contexte joue un rôle intégrateur auprès des employés-es. Agissant comme médiateur, la compréhension du contexte amène un ajustement au contenu du changement qui médiatise à son tour les actions prises à la mise en place du changement. La compréhension du contexte implique la réalité organisationnelle du milieu visé par le changement et l'historique de changement vécu par l'organisation pouvant influencer le niveau de cynisme des employés-es (Walker et al., 2007).

Dans la même lignée, une étude longitudinale, réalisée au sein d'une institution universitaire allemande, a permis de rencontrer des participants-es avant et après le changement pour mesurer le rôle de l'identification organisationnelle comme déterminant à la préparation au changement. L'identification organisationnelle correspond à notre sentiment d'appartenance à un groupe, dans ce cas-ci les membres de l'institution universitaire (Drzensky et al., 2012). Les résultats principaux de cette recherche témoignent qu'un niveau d'identification organisationnelle préalablement fort agit comme médiateur à la préparation au changement. Une forte identification organisationnelle permet une meilleure compréhension et évaluation du processus de changement ce qui permet une meilleure planification (Drzensky et al., 2012). Néanmoins, l'analyse des résultats permet aussi d'établir le constat que la relation entre l'identification organisationnelle et la préparation du changement est influencée positivement si la culture perçue est forte et axée sur l'adaptation. Ainsi, il ne suffit pas d'avoir une forte identification, mais aussi un contexte

organisationnel axé sur l'adaptation (Drzensky et al., 2012). On doit donc aussi se pencher sur les caractéristiques du contexte organisationnel. La considération de ces facteurs vient augmenter la probabilité de réussite du changement. Cela vient donc renforcer l'idée qu'une préparation de changement a un effet significatif sur la réussite de l'intervention puisque cela permet d'assurer une culture réceptive au changement et ayant accès à plus de ressources pour y faire face (Drzensky et al., 2012).

En outre, une recherche-action a été menée pour étudier une intervention dans un milieu de travail qui ciblait la modification du processus de gestion de rendement des employés-es (Blackman et al., 2022). L'étude avait pour objectif d'explorer l'utilité d'une intervention conçue pour permettre un changement par le biais de conversations planifiées (Blackman et al., 2022). En d'autres mots, l'idée était de créer des espaces de discussion à différents moments pour soutenir la planification du changement. Les résultats montrent la nécessité de planifier et d'établir une compréhension commune des attentes envers le changement et une définition de ce que seraient le succès de l'intervention et les objectifs (Blackman et al., 2022). Les participants-es ont témoigné avoir pris conscience que chaque individu ne vit pas la même réalité au sein de la même organisation (Blackman et al., 2022). Ainsi, cela met en lumière l'importance de la co-construction d'une vision dans la planification d'un changement comme déterminant à sa réussite.

1.1.3 Rôle de la direction et des cadres

Un autre facteur attribué aux échecs des interventions en changement qui ressort dans les écrits est le rôle de la direction et des cadres. En effet, leur implication dans l'intervention est nécessaire à sa réussite alors que le contraire a de grandes répercussions. Par exemple, dans une étude de cas sur une des plus grandes sociétés de services financiers aux États-Unis, les résultats montrent qu'un facteur déterminant de la réussite d'un changement est l'engagement des gestionnaires. En effet, l'entreprise étudiée a mis en place un changement de culture majeur pour contrer sa baisse de part de marché. Elle a donc initié un changement d'idéologie, soit en passant d'une idéologie individualiste axée sur les gains financiers à une orientation collaborative axée sur la croissance personnelle. Pour y arriver, elle a modifié les systèmes de prime passant de récompenses financières à des récompenses de développement personnel en offrant des formations. Bien que les employés-es ont eu conscience que la survie de l'entreprise dépendait de ce changement, la mise en œuvre a quand même échoué. En rétrospective, l'étude a montré que les gestionnaires intermédiaires ont tenu pour acquis que les employés-es comprenaient les raisons du changement ce qui a mené à une déresponsabilisation de leur part. Cette déresponsabilisation a joué un

rôle central dans le cynisme et la résistance des employés-es menant au dysfonctionnement de l'organisation (Raellin et Cataldo, 2011).

Les résultats de Martin et Hug (2007) viennent consolider le rôle déterminant qu'ont les cadres et la haute direction dans une mise en œuvre d'un changement. En effet, en se penchant sur trois études de cas d'implantation d'un progiciel de gestion intégrée, l'analyse a permis de ressortir les facteurs déterminants du rôle de la direction à mettre en place pour une mise en œuvre réussie. D'abord, la haute direction doit jouer un rôle de leader du changement et assumer son rôle dans l'aspect financier du projet, mais doit aussi s'occuper de l'évolution des comportements des employés-es. L'évolution des comportements cible les rôles, les responsabilités, les interactions des employés-es et leurs engagements. C'est le devoir de la direction de favoriser l'évolution de ces derniers-ières. Les résultats de l'étude montrent aussi la corrélation entre le comportement d'un-e employé-e et son contexte. Ainsi, la haute direction doit comprendre que l'employé-e et le contexte doivent être considérés comme interdépendants. Enfin, la présence de ces facteurs déterminants du mandat de la direction pour mettre en place une mise en œuvre réussie a été constatée dans les trois études de cas et s'est avérée être un levier au projet (Martin et Hug, 2007).

En somme, ce portrait des facteurs d'échec à la mise en œuvre d'un changement ainsi que leurs impacts dans la littérature en gestion culmine sur quatre constats. D'abord, l'adéquation de l'intervention dépend de son arrimage aux réalités organisationnelles (Danisman, 2010 ; Lofquist, 2011). Ensuite, on comprend que pour développer une compréhension juste de ces réalités, la phase de planification est aussi un déterminant important à la réussite (Blackman et al., 2022 ; Drzensky et al., 2012 ; Walker et al., 2007). Puis, tout au long de la planification, le rôle de la direction et des cadres constitue un facteur important dans le succès ou l'échec de l'intervention (Martin et Hug, 2007 ; Raellin et Cataldo, 2011). Enfin, l'impact des changements sur la santé des individus et leurs relations interpersonnelles peuvent avoir des effets circulaires sur le succès ou l'échec d'une intervention.

1.2 Relations sociales comme dimension du contexte organisationnel : un état des connaissances

On remarque dans chacun des constats identifiés dans la section précédente que la notion de contexte organisationnel est essentielle. Une des explications possibles de l'importance que la littérature accorde au contexte, dont la culture, est l'unicité de chaque milieu de travail. Ainsi, les résultats positifs d'une intervention ne peuvent pas être généralisés à d'autres contextes, même similaires (Walker et al. 2007 ;

Nielsen et Randall, 2009). Certains auteurs-rices comme Walker et al. (2007) expliquent cette unicité par les différentes personnalités des individus qui composent les organisations qui peuvent amener plusieurs attitudes possibles face au changement. D'autres auteurs-rices, quant à eux-elles, s'éloignent de cette perspective psychologique et l'expliquent par la variabilité des systèmes sociaux qui composent les milieux de travail (Nielsen et Randall, 2009 ; Nielsen et al., 2007a ; Nielsen et al., 2007b ; Semmer, 2006). En effet, à l'intérieur même des organisations cohabitent des groupes sociaux aux réalités différentes, par exemple en termes de diversité de genre, culturelle ou de statut hiérarchique. Dans cette perspective, le changement, de comportements ou de pratiques, est instauré dans un système de normes formelles et informelles, de statuts, de différence de pouvoir et de prestiges inscrits dans des réseaux complexes de relations (Hogg et Terry, 2000 dans Paulsen et al., 2005). Cette cohabitation sociale souligne l'importance d'accorder une attention particulière à la dimension relationnelle des interventions ciblant un changement organisationnel.

Pourtant, la littérature en gestion de changement accorde peu de considérations aux relations sociales dans la planification d'une intervention. Bien qu'ils existent des études portant sur les relations sociales en changement, ceux-ci traitent généralement sur la phase d'implantation ou de post-implantation, mais rarement sur la phase de planification. De même, peu de considération est accordée aux enjeux de genre, malgré qu'il soit reconnu que la réalité organisationnelle des hommes et des femmes n'est pas la même. La section suivante dresse un portrait des études abordant les relations et les inégalités sociales de genre que nous avons pu recenser dans la littérature sur l'intervention.

1.2.1 Interventions en changement et la considération des relations

La documentation scientifique sur la planification d'un changement aborde la question des relations, mais le traitement de cette dimension s'inscrit essentiellement dans une perspective stratégique en positionnant les relations comme opportunités ou contraintes. Cette perspective stratégique se déploie selon trois grands angles, soit les relations comme 1) moteur du changement, 2) médiatrices de la capacité d'adaptation requise et 3) source de résistance.

1.2.1.1 Relations comme moteur de changement

Le changement est une action de communication (Jian, 2011). Notamment, le discours des gens influence le changement et le changement influence le discours des gens (Jansson, 2013). C'est donc dans la communication que se crée le sens et, ultimement, le changement.

Plus tôt dans ce chapitre, nous avons présenté l'interrelation entre la culture organisationnelle et la planification d'un changement. En effet, la considération des schémas de pensée culturels (Danisman, 2010) et l'adaptabilité de la culture (Drzensky et al., 2012) peuvent influencer le succès ou l'insuccès d'une intervention. Cette fois, nous présentons comment les relations sociales peuvent être moteur d'un changement de culture. En effet, dans une étude de cas auprès de l'entreprise Telenor qui vivait un déménagement et une réorganisation majeure du mode de travail, il a été montré que les changements occasionnés sont venus bouleverser la réalité organisationnelle et la culture même de l'entreprise (Bean et Eisenberg, 2006). Les chercheurs-es ont utilisé l'exploration des phénomènes communicationnels et sociaux pour comprendre la nature de la création de sens des acteurs-rices lors des changements majeurs. Les employés-es ont façonné les symboles et les codes de leur culture pour ainsi redéfinir les points d'ancrage de leur réalité organisationnelle. Dans le cas de leur code vestimentaire, les travailleurs-euses attachés-es à la culture traditionnelle et bureaucratique de Telenor (où les employés-es étaient en tenue professionnelle) ont vu que d'autres employés-es venaient travailler en *jeans*. De nombreux employés-es ont adopté un nouveau code vestimentaire à l'arrivée du nouvel environnement de travail plus familier, se déplaçant vers moins de formalités et un style de vêtements plus décontracté. Symbole de leur nouvelle culture, et face à la pression collective, ce nouveau code vestimentaire indiquait la nouvelle façon de faire. Graduellement, sans « intervention planifiée », les gens ont tous adopté cette nouvelle tenue de travail. Un phénomène similaire a été remarqué pour les heures de travail. L'ensemble de ces créations de symboles collectifs a fait émerger la nouvelle culture organisationnelle (Bean et Eisenberg, 2006). Donc, c'est par le biais d'un processus social que le changement s'est opéré. En effet, c'est dans les relations sociales que les employés-es ont donné un sens à cette réalité bouleversée et ont réorganisé leur mode de travail.

1.2.1.2 Relations médiatrices de la capacité d'adaptation requise

Dans l'élaboration de la mise en œuvre des interventions, la perspective stratégique présente aussi les relations comme médiatrices de cette capacité d'adaptation en agissant comme une source de soutien où l'on utilise les relations de deux manières.

D'une part, les relations sont envisagées comme une source de soutien informationnel. En d'autres mots, le partage d'information agit positivement sur la capacité d'adaptation et d'adhésion au changement. Une étude longitudinale réalisée dans un département gouvernemental de l'État du Queensland en Australie a permis de constater la relation entre la perception d'information reçue et le niveau de bien-être et d'engagement des individus. L'intervention ciblait un changement important dans la direction stratégique

pour répondre au processus de régionalisation auquel le département faisait face. Les conclusions de l'étude témoignent que lorsque des employés-es ont une perception d'information reçue sur le changement plus élevée, ils-elles signalent un niveau plus élevé de bien-être et d'engagement dans la première phase de l'intervention (Jimmieson et al., 2004). Ces résultats montrent l'importance de partager l'information pendant les périodes de changement organisationnel. En effet, lorsque les employés-es ont le sentiment d'avoir les informations nécessaires sur le changement dans le temps, ils-elles sont davantage susceptibles de réussir à faire face à la demande (Jimmieson et al., 2004). Concrètement, cela peut se traduire dans le processus de mise en œuvre par des activités de communication, mais aussi par des relations d'échanges entre la ou le gestionnaire et les cibles du changement (Jimmieson et al., 2004).

D'autre part, les relations entre collègues sont prises en compte dans les interventions comme une source de soutien émotionnel importante. Il a été montré que, lors de changements organisationnels, la mobilisation du soutien disponible perçu de ses collègues modère le stress perçu du changement et augmente la satisfaction au travail (Lawrence et Callan, 2011). D'un point de vue pratique, en intervention, cet aspect est pris en compte lors de l'analyse des impacts de l'intervention en évaluant : la motivation et la perspective de soutien perçu afin de mieux comprendre la préparation aux changements nécessaire pour les individus au sein de l'organisation (Ackeman Anderson et Anderson, 2010 ; Bareil, 2004b).

1.2.1.3 Relations comme source de résistance

Dans le processus d'élaboration d'une intervention, les relations sociales peuvent être aussi considérées comme des sources de résistance possible. Plus précisément, lorsqu'elles stimulent une résistance collective. La notion de « collectivité » renvoie à des groupes formels dans les organisations, pensons à un département, mais aussi à des groupes informels. Ces groupes informels se construisent dans les milieux du travail sur la base d'affinités partagées que ce soit d'intérêts communs, de sentiment de conformité, de neutralité ou d'opposition (Brunet et Savoie, 2003). Ces relations se créent en parallèle de la structure formelle dictée par l'organigramme. Ces réseaux informels comprennent « des centres d'influence, des circuits de communication et des processus de décision plus ou moins indépendants des centres d'autorité » (Brunet et Savoie, 2003, p. 16). Ces deux types de groupes partagent des réalités, des schémas de pensée et des normes qui peuvent être distincts de l'ensemble de l'organisation, ce qui crée des sous-cultures. La résistance collective se produit lorsqu'il y a confrontation entre le changement et le système social (formelles et informelles), lorsque le changement s'oppose aux normes établies du groupe et/ou lorsque l'intérêt ou les rituels des personnes en relations se voient menacés par ce changement (Collerette et al.,

2013). Dans cette optique, un groupe, comme une équipe de travail, peut résister au changement à cause d'un sentiment de perte de ses acquis, comme ses horaires, ou de perte de pouvoir liée à une décentralisation des services (Bareil, 2004a).

Cette source de résistance peut être vue comme un obstacle à la mise en place d'une intervention organisationnelle, car on perçoit les relations comme des entraves possibles aux changements à surmonter ou encore, comme conditions contextuelles à négocier. En effet, la considération de cet aspect s'intègre, notamment, dans l'élaboration de la mise en œuvre par une analyse des impacts en identifiant les résistances anticipées (Ackeman Anderson et Anderson, 2010 ; Bareil, 2004b) et dans l'analyse des parties prenantes en évaluant le niveau d'adhésion des coalitions présentes (Collerette et al., 2013). Néanmoins, ces mêmes résistances peuvent aussi être perçus comme « utiles » puisque leurs manifestations peuvent permettre d'identifier les points faibles du projet et des ajustements bénéfiques peuvent être mise en place tout au long du processus de changement (Lawrence, 1969; Umiker, 1997).

Toujours dans une optique d'obstacle à vaincre ou à anticiper, les études en changement se servent aussi des relations sociales afin d'identifier les différents sous-groupes de l'organisation qui pourraient se positionner contre l'intervention (Martin et Jones, 2000). Il a été montré que l'appartenance à des groupes de statut inférieur ou détenant moins de pouvoir, soit par la structure hiérarchique ou se percevant comme tel, peut conduire à une identification à l'organisation plus faible et, ainsi, à une moins forte adhésion au changement de même qu'à un niveau d'ajustement plus faible et à des répercussions négatives plus élevées (Brunet et Savoie, 2003 ; Martin et Jones, 2000 ; Terry et al, 2001).

Ainsi, les trois manières d'aborder les relations dans ce qui précède ont en commun de se concentrer sur l'aspect stratégique du changement, soit l'impact des relations autour de l'objet qui sera transformé ou, à l'inverse, de la transformation envisagée sur les relations.

Nous avons repéré quelques références mettant l'emphase sur le risque associé à une analyse stratégique des relations, car cela engendre une lecture limitée du contexte, et ultimement, pourrait empêcher la réussite de la mise en œuvre de l'intervention de changement (Walker et al., 2007). Une étude dans le champ de l'intervention en ergonomie, une science basée sur l'accompagnement des milieux de travail à réaliser des transformations visant à améliorer la santé et le bien-être des travailleurs-ses, souligne l'importance de la prise en compte des relations sociales dans le développement d'une intervention et dans la mise en œuvre afin de permettre « aux interventions de produire les résultats escomptés » (Baril-Gingras et al., 2010, p.19). Une autre étude, issue du champ de la communication, soutient qu'un

« intervenant ne doit pas seulement utiliser le réseau [de relations sociales d'une organisation] comme véhicule de livraison, mais aussi être prêt à utiliser les informations du réseau pour apprendre la communauté et mieux répondre à ses besoins » (Valente, 2012, p.49, traduction libre).

Par exemple, la collecte de données sur les relations en entreprise peut se baser sur l'organigramme, fournissant les liens d'autorité entre les acteurs-rices, mais cela n'aborde pas ce qui peut se jouer dans l'informel (Kadushin, 2012). On propose aussi l'analyse du contexte, qui peut être compris comme un ensemble de facteurs. Par ailleurs, en ne considérant pas explicitement les relations sociales comme des facteurs de contexte, la planification de l'intervention peut être privée d'informations révélatrices et complexes à saisir. Une analyse des relations en organisation qui englobe le formel et l'informel comprend les aspects liés aux normes relationnelles, aux codes de communication, aux rôles des groupes formels et informels (Marc et Picard, 2015). En intégrant l'analyse des structures relationnelles à la planification d'intervention, cela pourrait agir comme levier pour comprendre comment les lieux de travail et les organisations fonctionnent et s'autorégulent (Saint-Charles et Mongeau, 2009).

De plus, la prise en compte partielle des relations peut amener un mauvais diagnostic qui peut avoir un effet sur la démarche d'intervention, affecter l'adhésion à l'initiative, entraîner un écart entre la perception du changement des initiateurs du changement et celle de ses cibles (Lofquist, 2011 ; Nielsen et Randall, 2013). Ultimement, on pourrait supposer aussi selon les postulats établis plus tôt que cela contribuerait à accentuer les impacts du stress occasionné par les changements.

Pourtant, plusieurs soulignent l'importance de la prise en compte des relations sociales dans le développement d'une intervention et dans la mise en œuvre afin de permettre « aux interventions de produire les résultats escomptés » (Baril-Gingras et al., 2010, p.19). Lorsque l'on regarde les écrits sur les interventions en santé, on retrouve des recueils d'outils pratiques visant à expliquer les dimensions sociales et organisationnelles des interventions. L'outil de Baril-Gingras et al. (2010) repose sur deux postulats : le contexte influence l'intervention et la dimension socio-organisationnelle influence l'issue des interventions dans le milieu de travail. Ainsi, en tenant compte des systèmes relationnels dans la réalité organisationnelle, cela favorise l'adéquation entre l'intervention et l'organisation en considérant les expériences passées, les régulations, de sa capacité d'adaptation et de la légitimité des processus humains (Bareil, 2004b ; Nielsen et Randall, 2015). En dressant un portrait des enjeux immédiats et futurs et des systèmes relationnels, cela renforce la complémentarité entre l'intervention et sa culture et diminue les risques de résistances individuelles, collectives et organisationnelles (Bareil, 2004a ; Nielsen et Randall,

2015). Dans un autre ordre d'idée, cela contribue à déceler les vecteurs du changement (Valente, 2012). Ultiment, cela a des effets sur le climat, et donc, sur l'ajustement au stress face aux changements (Martin, et al., 2006).

On sait aussi que l'information révélée par l'analyse des structures relationnelles est multiple et apporterait une grande richesse à la lecture de la réalité organisationnelle. En effet, l'analyse de réseaux permet de comprendre la structure du réseau de communication en configurant les interactions qu'elles soient en dyade, en sous-groupe ou intraorganisationnel. Elle permet aussi de poser un regard sur les contenus relationnels autour desquels se construit la communication, c'est-à-dire les facteurs qui contribuent à la création, au maintien ou à la dissolution des relations, les facteurs d'influence, etc. (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Ainsi, l'analyse des réseaux amène à « explorer le caractère contextualisé des relations sociales » (Bellotti, 2016, p.2, traduction libre). Son utilisation dans l'analyse du contexte pourrait permettre, entre autres, de comprendre le positionnement des acteurs-rices dans la structure relationnelle et de pouvoir pour déterminer leur accès aux ressources comme le soutien, le capital social et l'information (Clark, 2006). L'auteur Valente défend d'ailleurs à ce sujet qu'un « intervenant ne doit pas seulement utiliser le réseau comme véhicule de livraison, mais aussi être prêt à utiliser les informations du réseau pour apprendre la communauté et mieux répondre à ses besoins » (Valente, 2012, p.49, traduction libre).

S'il est vrai que les relations peuvent être stratégiquement utiles dans la mise en œuvre d'une intervention, en faisant fi des structures de relation et de pouvoir, nous sommes privés de données importantes comme : qui se trouve en position d'influence, qui se trouve être central dans la diffusion d'informations, qui compose le réseau de soutien social perçu et qui est acteur ou actrice en marge du réseau. En ce sens, les réseaux humains de communication peuvent être exploités pour comprendre le contexte et pour déployer le changement d'un comportement, pour améliorer une performance ou pour diffuser de l'information (Valente, 2012).

Enfin, prendre en compte les relations sociales permettrait une meilleure compréhension de la complexité de la réalité organisationnelle. Regarder la structure des connexions permet de poser un regard sur, à la fois, les causes et les conséquences du comportement humain (Kadurshin, 2012).

1.2.2 Interventions de changement et la considération des inégalités de genre

Comme il a été mentionné précédemment, les relations sociales qui se développent au sein d'une organisation sont traversées par les rapports sociaux existants et les dynamiques relationnelles entre divers groupes dans la société. Elles en sont marquées et contribuent aussi à leur maintien ou transformation. Les rapports sociaux de genre n'en font pas exception. Les rapports de genre posent le genre comme catégorie sociale et s'inscrivent dans un rapport de pouvoir basé sur le sexe des individus (Dunezat, 2016). En ce sens, nous avons constaté que la littérature sur le genre et la gestion de changement est très pauvre en la matière. Nous avons centré notre attention sur les inégalités de genre puisque, en ne tenant pas compte des rapports de pouvoir de genre, cela perpétue les inégalités vécues par les femmes au sein du milieu de travail.

Des autrices en changement comme Collins commentent que la recherche en changement « été largement aveugle au genre » (2005, p. 272, traduction libre). En effet, les écrits en changement abordent davantage les inégalités de statut et de pouvoir formalisées dans les organisations et très peu le genre en soi. Partant de ce fait, le peu d'études qui considère les rapports sociaux de genre les traite comme une caractéristique de la réalité organisationnelle dans lesquelles peuvent s'inscrire des interventions.

1.2.2.1 Rapports sociaux de genre comme dynamique du contexte organisationnel

Comme il a été dit, les inégalités dans les rapports sociaux sont susceptibles de favoriser de la résistance aux changements. Une étude dans un établissement d'enseignement supérieur du secteur public montre que la perception d'équité du traitement des employés-es, de justice distributive et procédurale, avait un effet sur la préparation aux changements et favorisait des comportements et des attitudes positives à l'égard de l'initiative (Shah, 2011). En d'autres mots, lorsque les membres d'une organisation ont une perception d'équité dans la façon dont ils sont traités, cela facilite la mise en œuvre des changements. Malgré que ce constat ne vise pas exclusivement les inégalités de genre, cela permet tout de même de comprendre l'importance de la considération des inégalités de genre dans une intervention organisationnelle.

Aussi, les études montrent que la ségrégation professionnelle peut contraindre les femmes dans la gestion du changement. Par exemple, les réseaux relationnels informels peuvent exclure les femmes et faire en sorte qu'elles soient écartées de discussions informelles où les changements peuvent être négociés ou réglés (Linstead et al., 2005). Ces formes de marginalisation contribuent à un enjeu de gestion et de promotion du changement, c'est-à-dire que la diffusion de l'information n'est pas optimale et cela peut

contribuer à des problèmes ou à l'insuccès de la mise en œuvre de l'intervention (Linstead et al., 2005). En ce sens, les études montrent que les approches managériales et la communication se doivent d'être adaptées et considérer les inégalités de genre (Linstead et al., 2005).

Ainsi, les rapports sociaux de genre sont pris en compte dans les études en changement actuel pour faire lieux de la réalité organisationnelle. En y faisant fi, et particulièrement dans le diagnostic, cela perpétue et renforce les inégalités (dont le genre) dans les organisations qui ont pour effet de diminuer la qualité de vie au travail (Paton et Dempster, 2002). Par exemple, l'absence d'intégration de perspective genrée dans la mise en œuvre d'un changement fait en sorte que les gens risquent de s'appuyer sur des discours genrés, hétéronormatifs et racisés (non inclusifs) pour déterminer l'orientation et les activités. Or, l'impact de ces processus perpétue les nuisances aux femmes, mais aussi aux personnes des minorités visibles, aux personnes queer et à toutes personnes exclues du discours hétéronormatif (Connell, 1987). Cette limite dans les pratiques de gestion est d'ailleurs reconnue par le gouvernement du Québec qui demande désormais une approche d'analyse de genre (ADS+) lors des projets de transformation d'un service (Massé et al., 2002). Ainsi, les organisations doivent mettre en place des changements qui transforment au passage les structures, les processus, les pratiques et les modèles mentaux qui perpétuent les inégalités (Bilimoria et al., 2008).

De plus, en ne tenant pas compte des inégalités de genre, il est possible que l'efficacité de la mise en œuvre du changement soit perturbée. En effet, une étude a analysé un milieu de travail qui implantait un programme de mentorat et de réseautage (Wang, 2009). Bien que cette intervention ait été dans le but d'accroître la diversité, l'intervention a été conçue sans analyser les obstacles à la participation des femmes et sans considération pour les réseaux informels déjà existants. L'intervention n'a donc pas atteint les cibles désirées et a permis aux hommes de maintenir et de renforcer leurs habiletés politiques (Wang, 2009). Il est donc fondamental d'analyser la structure organisationnelle, la démographie, les processus de travail, les politiques organisationnelles et les affections de travail qui peuvent entraver l'intervention (Wang, 2009).

La mise en œuvre de changements organisationnels peut profiter d'une prise en compte du genre comme le montrent ces études en ergonomie. À cet effet, Pavageau et al. (2007) positionnent le genre comme un facteur contextuel favorisant ainsi une meilleure compréhension de la réalité organisationnelle. De plus, en contexte d'intervention, il s'avère pertinent de lire des situations dans une optique d'inégalités pour permettre l'évolution des représentations et des normes sociales et culturelles, et ce, même si la demande

émanant des parties prenantes locales ne considère pas le genre (Caroly, 2016). De cette façon, l'identification et l'évitement de situations d'exclusion sont favorisés (Vézina et al., 2016). Donc, l'analyse de données contextuelles selon le genre représente davantage la complexité de la réalité organisationnelle.

1.3 Objectifs et questions de recherche

À travers l'examen des écrits, nous avons établi les fondements de notre problématique. D'abord, nous avons dressé le constat que certains-es auteurs-rices estiment que le taux d'échec des interventions organisationnelles mises en œuvre serait d'environ 70% (Beer et Nohria, 2000 ; Jacobs et al., 2013 ; Jansson, 2013 ; Kotter, 1995 ; Michel et al., 2013 ; Rouse, 2011). Ce taux est préoccupant d'autant plus que les transformations organisationnelles peuvent être une source importante de stress pour les employés-es et qu'une exposition prolongée peut affecter à la fois leur bien-être au travail, et aussi, la réussite même de l'intervention (Loretto et al., 2010 ; Paulsen et al., 2005 ; Terry et al., 1996 dans Lawrence et Callan, 2011 ; Suntherland et Cooper, 2000).

Ensuite, nous avons tenté de comprendre ce taux d'échec en présentant les facteurs d'insuccès de mise en œuvre des changements organisationnels reconnus dans la littérature. Il a donc été démontré que la non-réussite du changement est renforcée lorsque la complexité de la réalité organisationnelle n'est pas bien rendue dans la planification de l'intervention puisque cela amène une inadéquation avec le milieu (Danisman, 2010 ; Lofquist, 2011). De cette manière, la phase de la planification s'avère centrale dans la réussite d'un changement pour assurer la compréhension du contexte (Walker et al., 2007), et pour assurer une culture réceptive au changement (Drzensky et al., 2012). Enfin, la présence et l'implication de la direction et des cadres dans les interventions en changement contribuent aussi à la réussite de l'intervention puisqu'elle permet de renforcer son adéquation auprès des employés-es.

Il a aussi été établi que le milieu de travail où s'articule le changement est un contexte socialement construit, où on retrouve des réseaux relationnels contribuant à l'émergence de normes et de rapport sociaux régulant l'organisation et influençant le changement (Hogg et Terry, 2000 dans Paulsen et al, 2005). De surcroît, les inégalités sociales au travail s'expriment par les rapports de pouvoir entre les différents groupes d'appartenance, dont le genre (Martin et al., 2006). Enfin, en ne tenant pas compte des rapports sociaux, dont le genre, il est possible que l'efficacité de la mise en œuvre du changement soit perturbée (Wang, 2009).

Étant donné le peu d'attention accordée aux relations sociales, plus précisément aux dynamiques relationnelles, dans les écrits dans le champ des interventions de changement et étant donné l'importance d'analyser le contexte d'une intervention avant sa mise en œuvre et le rôle important joué par les relations, nous souhaitons mieux comprendre la place que les relations sociales et les rapports sociaux de genre occupent au moment de la planification d'interventions.

1.4 Pertinence sociale, managériale et scientifique

Les études portant sur la place des relations sociales et les enjeux de genre dans la mise en œuvre d'un changement sont peu nombreuses et pourtant, socialement nécessaires. L'état des connaissances qui précède souligne le rôle essentiel que jouent les relations sociales et les dynamiques de genre dans la compréhension du contexte organisationnel. Sachant que cette compréhension qui tient compte de systèmes complexes favorise l'adéquation de l'intervention à son milieu de travail, cela constitue aussi un levier important du succès des mises en œuvre de changement organisationnel. Notre étude ajoutera aux connaissances sur la considération des relations sociales et de genre dans la planification d'une intervention.

Par ailleurs, il est important de prévenir les effets néfastes et variés des changements organisationnels sur le collectif de travail et l'environnement psychosocial ainsi que leur influence sur la santé des individus, la productivité de l'organisation et la réussite de la mise en œuvre, et ce, en planifiant adéquatement l'intervention (Flovik et al, 2019). Considérant que les changements organisationnels sont et seront partie intégrante du quotidien des milieux de travail, il est dans l'intérêt des gestionnaires d'éviter une intensification de ces effets. Ainsi, cette étude fournira des pistes complémentaires pour adopter des pratiques d'intervention durables.

Enfin, nous souhaitons contribuer aux connaissances scientifiques sur l'importance des relations sociales dans l'analyse de contexte de changement vu le peu de modèles considérant les relations autrement que stratégiquement ou en tant qu'obstacles. Nous souhaitons également contribuer à la littérature en changement organisationnel avec une analyse genrée pour réduire les inégalités sociales que peuvent amener des transformations organisationnelles qui ne considèrent pas le contexte.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente le cadre conceptuel qui guide cette recherche. Il est divisé en trois sections. Premièrement, nous délimitons les principaux concepts de notre projet, soit le changement, la gestion de changement et l'intervention organisationnelle dans une approche qui tient compte des relations sociales, dont les rapports sociaux de genre. Ensuite, nous élaborons sur les théories et modèles qui nous permettent de poser un regard sur les aspects relationnels de la démarche de planification d'un changement organisationnel. Pour terminer, nous reformulons notre objectif principal de recherche en lien avec notre cadre conceptuel et nous en distinguons les questionnements spécifiques.

2.1 Définition du changement

Le changement organisationnel est un concept large et complexe. Il peut prendre différentes formes, ce qui explique les nombreuses définitions existantes (Stace et Dunphy, 2001). Ainsi, le changement organisationnel peut être caractérisé comme « l'action de faire passer l'organisation de son état actuel à un état plus souhaitable et amélioré » (Ragsdell, 2000, p. 105). Dans cette optique, on perçoit le changement comme une différence observée puisqu'on le délimite selon l'écart entre deux situations (Giroux, 2019). Le changement organisationnel peut aussi être vu comme l'effort planifié visant à améliorer progressivement une situation (Appelbaum et Wohl, 2000). Enfin, on peut aussi concevoir le changement organisationnel comme « une solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer » (Autissier et al., 2018a, p. 2). Cette définition récente du changement s'inscrit d'ailleurs dans l'air du temps en le plaçant au centre des principes managériaux.

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons la définition du changement organisationnel qui consiste à un effort planifié visant à améliorer progressivement une situation (Appelbaum et Wohl, 2000), car notre problématique cible la planification d'une intervention de changement. Cette définition permet de poser le changement organisationnel comme une démarche tout en gardant l'aspect de la situation désirée défendue notamment par Giroux (2019).

2.2 Gestion du changement

La perspective de la gestion de changement permet de cadrer la dimension relationnelle et sociale dans la planification d'une intervention visant un changement organisationnel. Dans la littérature de la conduite du changement, Autissier et Vandangeon-Derumez (2018) dégagent cinq écoles de pensée distinctes qui détiennent des conceptions différentes du changement et des fondements relatifs à sa gestion. Parmi celles-ci, nous retenons le paradigme sociologique qui, par ses fondements, met de l'avant une conception des organisations, de la place de l'individu et de la gestion même du changement complémentaire à notre problématique. Bien que nommé « sociologique » dans Autissier et Vandangeon-Derumez (2018), il est important de mentionner que les apports de ce paradigme proviennent de nombreuses disciplines. Ainsi, nous présentons dans ce qui suit ses fondements pratiques, épistémologiques et théoriques. Pour ce faire, nous emprunterons des écrits en gestion, mais aussi de champs disciplinaires s'intéressant au changement comme la psychologie sociale et la communication organisationnelle.

Le paradigme sociologique de la gestion du changement, apparu lors de l'après 2^e guerre mondiale, s'est inspiré de la sociologie et de la psychologie pour modéliser la gestion du changement comme un processus graduel résultant de l'organisation même (Demers, 1999). Les recherches en changement s'inscrivant dans ce paradigme s'intéressent au développement des organisations et à la place qu'y occupe l'individu. Néanmoins, pour comprendre le paradigme sociologique, il est important de comprendre dans quelle approche il s'inscrit puisque son fondement théorique oriente les théories et les pratiques qui en émergent. Ainsi, cette école de pensée s'inscrit dans une approche systémique.

L'approche systémique emprunte ses fondements à la cybernétique (Paulré, 2020 ; Broise et Grosjean, 2019). En effet, la cybernétique s'appuie des travaux sur les systèmes, apportés par le biologiste Ludwig von Bertalanffy, qui se veut une façon de décrire les systèmes dans la nature en tenant compte de leur globalité sociale et physique (Broise et Grosjean, 2019). L'approche systémique de la communication intègre les principes de la cybernétique pour amener une nouvelle façon de concevoir la communication humaine dans une perspective d'interdépendance, soit en proposant une compréhension des comportements humains qui considère le système relationnel dans lequel l'individu évolue pour en comprendre les interactions et leurs sens (Broise et Grosjean, 2019). La notion de système ici est caractérisée comme « un ensemble d'éléments en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un d'eux entraîne une modification de tous les autres » (Marc et Picard, 2004, p.21). L'approche systémique

conçoit les organisations comme des systèmes complexes en équilibre dépendant continuellement de leur environnement (Broise et Grosjean, 2019).

Partant de cette conception des systèmes, le paradigme sociologique a posé le postulat que les acteurs·rices du changement, appelés-es les cibles, sont susceptibles de résister aux transformations puisque la situation désirée par le changement s'oppose à la stabilité, au fonctionnement et à la régulation qu'ils connaissent (Lewin, 1951). Pour pallier cette résistance, il faut favoriser un dialogue dans les groupes d'appartenance afin que l'interaction produite puisse faire évoluer les normes du groupe en faveur du changement et ainsi réduire la résistance (Lewin, 1951). Ce postulat s'appuie sur l'idée que dans un groupe se trouve un champ de force créé par des positions opposées des membres d'un même groupe. On retrouve d'un côté les gens favorables aux changements et ceux qui souhaitent la stabilité. Partant de ce postulat, un changement peut être mené à travers l'échange dans le groupe en augmentant la force en faveur du changement ou en diminuant la faveur de la stabilité. C'est ce qu'on appelle, l'état de la force motrice du changement (Lewin, 1947). En complémentarité à cette théorie, Lewin propose aussi un modèle de phase du changement. D'abord, la phase de décristallisation qui est « caractérisée par la remise en question de ses perceptions, ses habitudes et ses comportements » (Bareil, 2004b, p. 4). Un déséquilibre est perçu dans le champ de force, et occasionne une ouverture à un changement. Ensuite, la phase de transition. C'est dans cette phase que les cibles s'initient et s'identifient au changement. Enfin, la phase de recristallisation où l'on stabilise le nouveau champ de force (Bareil, 2004b). Ce modèle, pionnier dans le domaine, a reçu au fil des années certaines critiques, entre autres, par rapport au fait qu'il ne permet pas, à première vue d'expliquer le vécu des membres du groupe dans l'action du changement. Ainsi, des modèles dynamiques du changement misant davantage sur la dimension sociale en abordant les phases de préoccupations viennent compléter cette théorie princeps (Bareil, 2004b).

Pour créer ce dialogue, ce paradigme défend que cette logique d'évolution doit avoir lieu en préparant le changement. En effet, l'ensemble des écrits se positionne dans une vision téléologique, c'est-à-dire une doctrine de cause et d'effet, où l'organisation est perçue comme un système en équilibre, les individus comme des agents-es du changement et l'état souhaité comme la force motrice du changement (Van de Ven et Poole, 1995). En d'autres mots, la gestion de changement du paradigme sociologique est une forme d'intervention organisationnelle programmée dans le but d'accroître le fonctionnement et la performance de l'organisation (Bower, 1974 ; Bowers, Franklin, 1976). L'intervention est initiée par la direction, mais est dépendante de la perception de la situation par les acteurs·rices du changement (Séo et al., 2004).

2.3 Intervention organisationnelle

Étant donné que notre problématique met de l'avant l'importance de la considération des relations et des enjeux de genre dans la planification d'une intervention en changement, il importe que nous positionnions les balises de l'intervention organisationnelle. Ainsi, nous définirons dans cette section en quoi consiste le processus d'intervention organisationnelle dans une perspective de gestion du changement en développant sur les phases qui la délimite.

L'intervention peut être comprise comme « un système organisé qui vise, dans un environnement donné et durant une période de temps donnée, à modifier le cours prévisible d'un phénomène pour corriger une situation problématique » (Champagne et al., 2011 ; p. 53). Une démarche d'intervention s'intègre aux systèmes relationnels, à la réalité organisationnelle et à ses activités existantes tout en étant influencée par la complexité même de l'organisation (Anderson, 2020 ; Argyris, 1970). En d'autres mots, une intervention est une action ou un ensemble d'actions posées qui tiennent compte du cadre donné dans le but de modifier l'état actuel.

La littérature sur l'intervention permet de cadrer ce processus en trois grandes phases :

- 1- **La planification** : cette phase vise à analyser le problème ou la situation à changer, ses causes, la et les cibles de l'intervention et le contexte dans lequel elle s'inscrit. C'est aussi dans cette phase qu'on détermine les moyens les plus pertinents pour provoquer le changement, et ce, à l'aide de l'analyse du contexte, mais aussi d'une recherche théorique pour déterminer l'intervention et les activités les plus pertinentes possibles (Goldenhar et al., 2001)
- 2- **La mise en œuvre** : cette phase renvoie à la manière dont l'intervention est réalisée. Il s'agit donc de la mise en place des activités et de la mobilisation des ressources (Goldenhar et al., 2001 ; Champagne et al., 2011).
- 3- **L'évaluation** : cette phase vise à mesurer l'impact et l'efficacité de l'intervention par l'entremise de mécanismes de suivi, de critères et d'objectifs (Goldenhar et al., 2001 ; Champagne et al., 2011).

Ces trois phases sont interdépendantes. Par exemple, lors de la planification, il s'agit d'élaborer une intervention à l'aide d'une compréhension de la situation la plus juste possible afin d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre, et ultimement, de l'évaluation. Bien que les phases soient interreliées, certaines études choisissent parfois de se concentrer sur seulement une phase. L'étude de chacune des phases

permet d'accroître les connaissances en matière d'intervention et influence leur réussite selon des finalités différentes. En effet, les études sur la phase de planification permettent d'assurer la pertinence et la justesse des interventions et seront prises en compte pour déterminer la mise en place des activités, des ressources et sur les critères d'évaluation. Les études portant sur la mise en œuvre visent à améliorer les interventions en étudiant comment et pourquoi l'intervention a été réalisée comme prévu ou non. Les résultats issus de ces travaux viendront orienter les futures phases de planification et d'évaluation. Enfin, les études évaluatives permettent de déterminer les impacts et les effets des interventions. Selon les résultats obtenus, cela orientera aussi les futures planifications et mises en œuvre (Goldenhar et al., 2001).

Dans le cadre de cette étude, nous nous centrerons sur la phase de planification puisque notre problématique met de l'avant l'importance de considérer les relations sociales dans la définition même de la situation problématique et dans la planification de la mise en œuvre d'une intervention en changement. Plus précisément, on vise à regarder la manière dont les relations sociales sont considérées dans cette phase. La prochaine section traitera plus en détail des concepts qui nous permettront d'affiner notre compréhension de la planification.

2.4 Phase de planification d'une intervention

S'inscrivant dans le courant des approches systémiques de l'organisation (Broise et Grosjean, 2019), nous considérerons les facteurs interagissant aux niveaux individuel, collectif et organisationnel dans la planification d'un changement (Grol et al., 2007). Cette prise en compte des facteurs en interaction est considérée comme déterminante de la réussite d'une intervention. Pour illustrer ces facteurs, nous traiterons dans ce qui suit de l'adéquation de l'intervention, des facteurs déterminants pour la réussite ou l'échec d'un changement sous l'angle de la dimension individuelle et interpersonnelle.

2.4.1 Adéquation (fit) de l'intervention

La pertinence de la planification d'une intervention est assurée par l'efficacité des activités mises en œuvre et de sa portée pour les acteurs visés (Grol et al., 2007), que nous traiterons en termes d'adéquation (fit).

La considération du contexte et des besoins des cibles au moment de planifier l'intervention de changement est étroitement liée à l'adéquation (fit) d'une intervention dans la mesure où la qualité de la compréhension de la situation dans son ensemble influence directement le succès de l'intervention en termes d'adhésion et d'effets attendus (Balogun, 2001 ; Nielsen et Randall, 2015). Cette prise en compte

s'opère dans le diagnostic de la situation actuelle et désirée, dans le choix de stratégie et dans le choix du plan d'actions à mettre en place en posant un regard systémique de l'organisation (Balogun, 2001 ; Nielson et Randall, 2015).

Le contexte d'une intervention peut être défini comme « des opportunités et des contraintes situationnelles qui affectent l'occurrence et la signification des comportements organisationnels ainsi que les relations fonctionnelles entre les variables » (Johns, 2006, p. 386), tandis que le concept d'ajustement de l'intervention au contexte renvoie à la pertinence stratégique de l'intervention et permet de faciliter la mise en œuvre sans trop déstabiliser la réalité organisationnelle (Nielsen et Randall, 2015). Pour réaliser une analyse contextuelle, il y a deux facteurs à considérer :

1. **Le contexte « omnibus »** : qui renvoie au contexte global de l'intervention. Il s'agit de l'histoire dans laquelle s'inscrit l'intervention qui définit son lieu, son temps et ses cibles (Nielsen et Randall, 2013). De plus, le contexte omnibus permet de comprendre l'arrimage entre la situation désirée et les différents systèmes. Par systèmes on entend la culture, les groupes d'appartenance et la structure de l'organisation (Nielsen et Randall, 2013). Ainsi, on analyse les contraintes situationnelles dans ceux-ci.
2. **Le contexte « discret »** : pose le regard sur « des événements ou des facteurs pouvant avoir un effet sur l'intervention. Le contexte spécifique se retrouve tant dans l'endo-organisation, les politiques internes par exemple, que dans l'exo-organisation, comme, entre autres, le contexte socio-économique ou la concurrence du marché » (Nielsen et Randall, 2013, p.9, traduction libre).

Au stade de la planification, ces facteurs influencent le choix de stratégies mises de l'avant dans la démarche et ils favorisent l'adaptation des activités et des outils aux besoins de l'organisation. De plus, le contexte omnibus permet spécifiquement de comprendre et d'influencer la capacité de l'organisation à recevoir ladite intervention par l'organisation d'activités spécifiques ayant pour but leur préparation à la mise en place de l'intervention (Nielsen et Randall, 2013 ; Nielsen et Randall, 2015).

Enfin, le concept de l'ajustement de l'intervention aux personnes repose sur le principe d'arrimer la mise en œuvre du changement aux aptitudes et aux compétences au sein du groupe cible (Nielsen et Randall, 2015). Ce concept part donc du principe que les individus au sein d'un même groupe ne sont pas égaux

face au changement souhaité. L'adéquation de l'intervention aux individus permet, en considérant les facteurs individuels pouvant affecter le bien-être et la disposition aux changements, de mettre en place une intervention qui tend à ne pas déséquilibrer ces acteurs-rices (Nielsen et Randall, 2015). Cette considération influence directement la préparation des individus au changement par le biais de processus ciblant des activités favorisant l'adéquation et permettant de ne pas perpétuer ou renforcer les inégalités sociales dans les organisations.

2.4.2 Facteurs individuels et interpersonnels déterminants pour la réussite ou l'échec d'un changement

L'analyse des causes, des effets et des facteurs déterminants pour la réussite ou l'échec d'un changement se fait principalement à deux niveaux interreliés : individuel et interpersonnel (Grol et al., 2007). En d'autres mots, les impacts individuels influencent les impacts interpersonnels (ou sociaux), mais les impacts interpersonnels influencent aussi les impacts individuels. Cette analyse des impacts se projette aussi dans le temps puisque plusieurs études montrent que la perception des individus, ou des groupes, d'un changement évolue de manière processuelle (Grol et al., 2007). Ainsi, il est nécessaire d'adapter les stratégies de mise en place du changement en fonction de cette évolution de perception. Nous présenterons dans cette section les concepts pertinents à notre projet selon ces deux niveaux d'analyse.

2.4.2.1 Dimension individuelle

En ce qui concerne la dimension individuelle, les acteurs-rices qui sont au cœur du changement et à qui on demande de modifier leurs comportements passent par un processus pour s'y adapter que l'on caractérise comme une transition (Bridges, 1995). Ces transitions sont marquées par des réactions légitimes vécues par les destinataires du changement en réponse aux incidences possibles que le changement peut avoir sur eux et elles. Le modèle retenu pour notre recherche présente ces réactions dans une vision dynamique du changement, c'est-à-dire comme un processus évolutif où l'individu vit ses réactions selon des phases distinctes (Bareil, 2004b). Deux particularités distinguent ce modèle. D'abord, ce modèle offre une lecture intégrative puisqu'il tient compte d'autres théories des impacts ayant une vision dynamique du changement, soit des théories des étapes du changement, de plusieurs modèles affectifs et cognitifs associés au deuil et de modèles comportementaux axés sur l'évolution des conduites (Bareil, 2004b). Ensuite, ce modèle ajoute une nouvelle phase transitoire : la phase de l'engagement, qui n'avait pas été abordée dans les anciens modèles. Les étapes de ce modèle (Bareil, 2004b) sont constituées ainsi :

1. **Le choc** : se définit par la prise de conscience de la fin du statu quo. Les acteurs-rices du changement sont déstabilisés-es et doivent s'adapter pour préparer une réponse.
2. **La résistance** : se qualifie par un déséquilibre. C'est à cette étape que les individus vivent de fortes émotions comme la peur et l'anxiété en lien avec ce qu'ils perdent. Ceci renvoie aussi au stress vécu face à la demande énergétique que l'adaptation requière que défendent d'autres auteurs-rices (Jimmieson et al., 2003 ; Suntherland et Cooper, 2000). L'adaptation requise est en regard des répercussions perçues et à la réalité qu'ils doivent abandonner. C'est ce stress occasionné qui peut entraîner des réactions physiques, psychologiques et émotionnelles (Jimmieson et al., 2004 ; Suntherland et Cooper, 2000).
3. **L'ouverture** : fait référence au fait que les individus tendent à explorer cette nouvelle réalité pour ainsi rejeter l'ancienne et se redéfinir à l'instar de celle-là.
4. **L'engagement** : peut-être perçu comme un renouveau puisque l'exploration de la nouvelle réalité a fait place à son acceptation.

Un autre modèle centré sur l'intervention ajoute à la dimension apportée par Bareil (2004b) et nous apparaît complémentaire en cela qu'il aborde les facteurs déterminants des comportements de Green et Kreuter (1999). Ce modèle se concentre davantage sur les déterminants des comportements à transformer et sur lesquels intervenir, ce qui nous apparaît important. Green et Kreuter (1999) distinguent trois catégories de facteurs à tenir compte dans l'analyse d'une situation organisationnelle ; les facteurs prédisposants, incluant les connaissances ou les attitudes de la personne, les facteurs facilitants, incluant par exemple l'organisation du travail, les ressources, l'environnement physique, et les facteurs de renforcement qui renvoient à l'environnement psychosocial (Green et Kreuter, 1999). De cette façon, l'articulation de ces deux modèles permet, dans notre cadre conceptuel, d'offrir une lecture des impacts individuels à considérer dans la planification en se départissant du caractère un peu déterministe que peuvent avoir les modèles dynamiques et tient compte de l'interaction entre l'individu et son contexte.

2.4.2.2 Dimension interpersonnelle

En ce qui concerne la dimension interpersonnelle, elle comporte notamment des déterminants du changement dans l'interaction sociale. L'interaction sociale est perçue comme le vecteur du changement, car elle est au cœur de l'intervention puisque c'est dans une démarche communicationnelle que les comportements se modifient (Jian, 2011). En ce sens, nous mettrons en lumière dans les sous-sections suivantes les concepts permettant d'offrir une compréhension des dynamiques relationnelles ayant un

rôle à jouer dans un problème organisationnel et soutenir l'analyse des facteurs interpersonnels influençant la réussite d'une intervention en changement.

2.4.2.2.1 Construction de sens

Pour comprendre le rôle de l'interaction sociale, il faut avant tout comprendre les concepts de construction de sens et de diffusion de sens (Weick, 1979). La construction de sens se veut : « la manière dont les individus comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel les individus construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations nouvelles » (Rouleau, 2007, p. 143). En d'autres mots, à partir du sens que des individus donnent à une situation par la base de leurs interactions, ils donnent un sens à ce qu'ils font. Partant de ce fait, la diffusion de sens est le processus qui tend à influencer la construction de sens vers une nouvelle réalité organisationnelle (Gioa et Chittipeddi, 1991). L'application de cette définition à une planification de changement correspondrait aux initiatives pour favoriser des moments d'échange pour influencer cette construction de sens autour du changement pour ainsi favoriser l'adoption de comportements.

De surcroît, le fonctionnement d'une organisation s'appuie sur un système de pensée partagé appelé schéma interprétatif. Ce schéma a comme rôle de guider les individus en donnant un sens aux événements et aux actions (Autissier et al., 2018a). Ce schéma étant construit par les interactions au sein d'un système peut varier d'un groupe à l'autre. Ainsi, chaque réseau, formel et informel, peut en détenir un. C'est pourquoi la compréhension du contexte social dans lequel les transformations ont lieu est pertinente pour comprendre leurs schémas mentaux, mais aussi pour éventuellement diffuser un sens au changement (Balogun, 2003).

2.4.2.2.2 Structure des rapports interpersonnels

Un rapport interpersonnel implique un échange entre deux ou plusieurs personnes et influence les attitudes de chacun envers l'autre, mais aussi leurs comportements (Marc et Picard, 2015). De surcroît, toute relation interpersonnelle est structurée selon la façon qu'ont les individus de se positionner par rapport à l'autre dans la relation (Marc et Picard, 2015). Cette structure peut s'exprimer à travers les concepts de rapport de place, de symétrie/asymétrie des rapports, de rapports sociaux et de contexte relationnel.

Rapport de place

La notion de rapport de place met de l'avant la position adoptée par les individus dans une relation. C'est à travers la communication que chacun vise et attribue une certaine place à l'autre, mais aussi accepte ou conteste la place qui lui est donnée. Ainsi, la structure de l'interaction rappelle et renforce ce rapport et, à travers les échanges, une personne peut tenter d'établir un autre rapport, et c'est ainsi que la négociation a lieu (Marc et Picard, 2015).

La notion de place, quant à elle, renvoie à la position même de l'individu dans un réseau relationnel. Elle fait écho aux rôles, soit au modèle de conduite attendu à l'égard des autres (Guimond, 2006) et aux statuts, c'est-à-dire les différentes positions qui jalonnent la structure sociale (Guimond, 2006). Or, la notion de place offre une compréhension plus large du concept puisque la position n'est pas que définie par l'ordre social, mais aussi par le caractère subjectif des relations (Marc et Picard, 2015).

Le rapport de place est influencé par trois déterminants : le déterminant social, interactionnel et subjectif.

- 1. La détermination sociale :** correspond aux structures sociales et aux rôles imposés par la culture et les institutions déterminant les rapports de place dans une relation (Marc et Picard, 2020). Par exemple, le rapport gestionnaire/employé-e prescrit dans une organisation ou le rapport homme/femme imposé par la société. Ces facteurs sont aussi influencés par les stéréotypes, soit la catégorisation d'un groupe selon des caractéristiques et des comportements qui s'appuie sur des jugements et des attentes que l'on entretient envers eux (Bourhis et Gagnon, 1999 ; Salès-Wuillemin, 2006).
- 2. La détermination interactionnelle :** se rapporte au fait que la place que l'on détient dans une relation est définie par rapport à l'autre. Le sens même d'un concept de rapport de place existe dans une interaction avec l'autre (Marc et Picard, 2020).
- 3. La détermination subjective :** est liée au fait que la prise de place provient de stratégies identitaires et relationnelles, c'est-à-dire que le rapport de place est influencé par la représentation que la personne se fait d'elle-même et de son estime personnelle (Marc et Picard, 2020).

Symétrie/asymétrie des rapports

Les relations entre les individus peuvent aussi être structurées selon la ressemblance ou la différence de leur position sociale par rapport à l'autre. Ainsi, on caractérise les rapports symétriques entre deux ou plusieurs personnes ayant une place similaire dans la relation. On les considère comme équilibrés puisqu'ils sont égaux, à savoir que leurs échanges ne sont pas ponctués de pouvoir et qu'ils refusent toute soumission à l'autre (Marc et Picard, 2015). Les rapports asymétriques, à l'opposé, sont définis par la dissemblance des places des individus en relations. Il existe deux types de rapport asymétrique, soit le rapport asymétrique complémentaire et les rapports hiérarchiques. Les rapports dits complémentaires se veulent une distinction dans les rôles et les attitudes de chaque individu en relation, mais que ceux-ci construisent de manière à s'articuler (Marc et Picard, 2015). On peut prendre ici l'exemple d'un vendeur et de son client. Enfin, les rapports hiérarchiques, quant à eux, sont une différenciation des positions selon une position dite haute et dite basse dans la structure sociale. Elles sont d'ailleurs souvent prescrites par des règles et des codes encadrant cette relation (Marc et Picard, 2015). On parle ici de relation comme un employeur et son employé-e. Ces rapports asymétriques peuvent aussi être définis comme équilibrés lorsque les deux personnes en relations sont à l'aise avec le rapport et qu'elles le perçoivent comme juste (Marc et Picard, 2015). Inversement, on qualifie ces rapports comme déséquilibrés lorsque la personne ayant une position inférieure éprouve des émotions négatives face à la situation. Si c'est le cas, l'évolution de ce déséquilibre peut amener un rapport asymétrique complémentaire à une inégalité sociale, et un rapport hiérarchique en oppression (Marc et Picard, 2015).

Rapports sociaux

Les relations sociales qui se développent au sein d'une organisation sont traversées par les rapports sociaux existants et les dynamiques relationnelles entre divers groupes dans la société. Un rapport social est « une relation antagonique entre deux groupes sociaux, établie autour d'un enjeu » (Kergoat, 2011, p.11). On les caractérise aussi comme consubstantiels et coextensifs (Kergoat, 2011). Consubstantiel, car ils sont imbriqués et transversaux aux pratiques sociales. Puis, coextensif, car les rapports sociaux se reproduisent et se perpétuent mutuellement. Les rapports sociaux peuvent se baser sur la classe économique, l'âge, l'ethnicité, etc. Dans le cas de notre étude, ce sont les rapports sociaux de genre qui nous intéressent particulièrement. Les rapports sociaux de genre s'inscrivent dans un rapport de pouvoir basé sur le sexe des individus (Dunezat, 2016). Ceux-ci s'expriment sous trois formes, soit « l'exploitation,

la domination et l'oppression » (Kergoat, 2011, p. 13). Ils tendent à influencer les rôles sociaux, les relations, les comportements, la répartition du pouvoir et toutes autres différences sociales entre les femmes et les hommes (Lacombez, Ollagnier et Teiger, 2016).

Contexte relationnel

Le contexte relationnel « est porteur de normes relationnelles, de codes de communication, de rituels d'interaction, il exerce un effet fortement structurant de la relation » (Marc et Picard, 2015, p. 12). En d'autres termes, il oriente les conduites et offre une compréhension de l'environnement dans lequel les relations ont lieu. Il est composé de trois dimensions que nous présenterons dans ce qui suit, soit le cadre du contexte, la situation d'interaction et l'institution.

- 1. Le cadre :** Le cadre du contexte représente les éléments physiques et temporels influençant les relations. Les lieux du travail, les conditions de travail, la division du travail, la structure de l'organigramme sont tous des éléments structurant l'interaction et pouvant être porteur d'un caractère symbolique à la culture organisationnelle (Marc et Picard, 2015).
- 2. La situation d'interaction :** La situation d'interaction renvoie à une sorte de « scénario qui définit et structure les relations » (Marc et Picard, 2015, p. 13). La situation régularise les comportements et les attitudes en définissant les enjeux de la situation, les rôles tenus par chacun, les thèmes et les codes légitimes à l'échange et la tenue adéquate pour la situation (Marc et Picard, 2015).
- 3. L'institution :** L'institution dans lequel s'inscrit le cadre et la situation est un autre élément définissant le contexte. Effectivement, le type d'institution prescrit le type de rapport requis, le style relationnel et les règles d'interactions (Marc et Picard, 2015).

En somme, le rapport de place, le rapport symétrique et asymétrique, les rapports sociaux de genre ainsi que le contexte relationnel ont tous un caractère prescriptif qui oriente les comportements des individus dans la relation. En ce sens, lors de planification d'une intervention en changement, ces différents éléments soutiennent la lecture de la situation organisationnelle et sont aussi à considérer comme facteurs déterminants de la perception du changement par chacun.

2.5 Réseaux de relations interpersonnelles

Considérant les différentes dynamiques énoncées précédemment, le recours à une approche articulant les niveaux individuels et interpersonnels pour analyser les interactions sociales dans la planification d'un changement nous apparaît pertinent. Nous mobilisons en ce sens l'analyse de réseaux sociaux.

Le réseau de relations interpersonnelles est un ensemble de liens émergeant de la communication humaine (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Les réseaux de relations interpersonnelles sont le fruit de connexions humaines qui ont des répercussions sur les organisations sociales. Les interactions entre les individus sont régulées dans un contexte social, à travers des statuts, des normes, des positions sociales qui offrent des contraintes et des opportunités dans le comportement (Brass, 2004 ; Kadushin, 2012). Ces réseaux peuvent se créer dans un contexte formel, pensons à un groupe de travail ou un département notamment, ou informel, un groupe d'amis au travail par exemple (Kilduff et Tsai, 2003). Ces réseaux peuvent être horizontaux, avec les pairs, ou verticaux, entre les différents niveaux hiérarchiques.

Un réseau de relations interpersonnelles peut être un réseau entre des personnes certes, comme un groupe d'appartenance, mais peut aussi être un réseau de relation entre des groupes, des départements, des organisations ou même des communautés (Saint-Charles et Mongeau, 2005). L'analyse des réseaux tend à révéler la structure des réseaux et en étudier les caractéristiques (Chapron, 2011).

La structure d'un réseau est constituée d'unités, représentée par des nœuds, et des relations qui les lient (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Cette représentation peut s'appliquer tant à des relations entre des personnes ou groupes voire des objets, des symboles qu'à des relations entre d'autres êtres vivants, des objets, voire des symboles et même entre ces unités. À la lumière de notre problématique, notre étude portera sur les réseaux humains dans les organisations et particulièrement ceux qui concernent les individus (plutôt que des ensembles tels que des groupes ou des départements). L'étude des réseaux humains se penche sur deux dimensions :

- 1- **La structure du réseau** : correspond à l'analyse des caractéristiques et de la configuration de la structure relationnelle (Saint-Charles et Mongeau, 2005).
- 2- **Le contenu relationnel** : correspond à l'identification et l'analyse des facteurs déterminant certains types de relations interpersonnelles. On cherche ici les facteurs qui contribuent aux parcours relationnels (Saint-Charles et Mongeau, 2005).

S'appuyant sur des données empiriques, l'analyse des réseaux permet de faire émerger les configurations créées par les relations interpersonnelles telles que les sous-groupes, les ruptures et les « trous » entre différentes zones du réseau. Cela permet aussi de dégager des attributs relationnels pour les individus composant le réseau tel que leur centralité dite « de degré » qui s'appuie sur le nombre de relations entretenues, leur proximité qui permet de mesurer la distance sociale d'une personne avec toutes les autres personnes du réseau étudié et leur intermédiarité qui montre à quel point les personnes se trouvent « entre » deux personnes qui ne sont pas liées (Saint-Charles et Mongeau, 2005).

L'analyse réseau permet d'approfondir plusieurs phénomènes communicationnels liés aux changements organisationnels comme l'influence sociale, le leadership, le capital social et la diffusion de l'information. À des fins de clartés, nous élaborons sur la relation de ces phénomènes avec le changement.

L'analyse des structures et du contenu relationnel facilite, entre autres, la compréhension des rapports de pouvoir dans l'organisation (McGuire, 2000 ; Valente, 2015 dans Bartholomew Eldredge et al., 2016) en permettant d'identifier les plus centrales dans le réseau, et donc, susceptibles d'avoir le plus d'influence (Saint-Charles et Mongeau, 2018). On peut aussi chercher à mesurer la force d'influence d'un individu en cherchant à comprendre la zone d'influence d'un individu avec la centralité de proximité (Chapron, 2011).

Cette compréhension détaillée de ces phénomènes permet l'utilisation des réseaux à des fins d'intervention. L'intervention de réseau fait référence à « des efforts délibérés pour utiliser les réseaux sociaux ou leurs données pour générer de l'influence, accélérer le changement de comportement, améliorer les performances ou obtenir des résultats souhaitables parmi les individus, les communautés, les organisations ou les populations » (Valente, 2012, p. 49, traduction libre). Il existe quatre grands types d'interventions réseau selon Valente (2012) :

- 1- **Individuel** : lorsqu'on identifie des individus en fonction d'une propriété du réseau pour exercer une influence sur les autres. Ces individus sont appelés « champions » (Valente, 2012). La propriété dépend du but et de l'objectif de l'intervention. Dans une optique de diffusion de l'information, on cherche les personnes les plus centrales certes, mais aussi les individus en position d'intermédiarité ou en marge du réseau qui peuvent rejoindre des groupes plus marginalisés.
- 2- **Segmentation** : lorsqu'on vise « spécifiquement des groupes d'individus qui doivent changer simultanément ou séquentiellement » (Valente, 2012, p. 50, traduction libre). Pensons à la

mise en place d'une nouvelle procédure qui doit se faire avec deux groupes sur deux sites différents de l'entreprise ou encore à l'implantation d'une nouvelle technologie qu'on choisirait d'incorporer un département à la fois.

- 3- **Induction** : lorsqu'on « stimule l'interaction entre paires pour créer des cascades d'informations » (Valente, 2012, p. 50, traduction libre). En d'autres mots, ces interventions stimulent la communication interpersonnelle pour persuader les autres d'adopter le nouveau comportement ou pour partager l'information. On la qualifie d'intervention « virale » puisqu'on identifie initialement un groupe de personnes membre du réseau qui est appelé à recruter d'autres personnes et ainsi de suite (Valente, 2012).
- 4- **Altération** : lorsqu'on modifie délibérément un réseau pour augmenter des résultats souhaités. On peut ajouter ou supprimer un nœud, un lien ou encore modifier un lien déjà existant (Valente, 2012).

En somme, l'analyse des réseaux interpersonnels amène une profondeur aux interactions sociales et offre un potentiel pour des activités d'intervention. L'usage des attributs relationnels la distingue des autres disciplines qui regardent surtout des attributs de nature individuelle. En ce sens, lors de planification d'une intervention en changement, ces différents éléments permettront une lecture plus approfondie de la situation organisationnelle, et, comme présenté, pourront être utilisée pour mener l'intervention.

2.6 Objectif général de recherche

Devant les rôles importants joués par les dynamiques relationnelles et les dynamiques de genre dans les organisations et devant leur considération partielle dans la phase de planification des interventions, nous avons postulé que cette absence pouvait être un facteur lié à l'échec des interventions. Afin de contribuer aux connaissances en ce sens, nous reformulons donc notre question générale de recherche à cet effet, **quelle est la place des relations sociales dans la planification d'une intervention visant un changement organisationnel ?**

2.7 Questions spécifiques

Pour préciser notre objectif de recherche, nous avons formulé trois questions spécifiques.

- 1- Comment les dynamiques relationnelles, incluant les relations de genre, sont-elles prises en compte dans la planification de l'intervention ?

- 2- Comment le contexte relationnel est-il pris en compte dans l'analyse du contexte et du problème ?
- 3- Comment la structure des relations interpersonnelles influence-t-elle la planification de la mise en œuvre d'une intervention ?

CHAPITRE 3

STRATÉGIE DE RECHERCHE

Dans les deux précédents chapitres, il a été question de positionner notre objet d'étude dans la littérature et son cadre d'analyse. Dans ce troisième chapitre, nous présentons la démarche de recherche envisagée. Nous expliciterons notre choix d'approche méthodologique et notre devis de recherche au regard de notre objectif et de nos questions de recherche spécifiques. Ensuite, nous préciserons les considérations éthiques de cette étude, et pour terminer, nous présenterons les limites de cette étude.

3.1 Choix de l'approche méthodologique

L'objectif de notre recherche consiste à comprendre la manière dont les relations sociales sont prises en compte (ou non) lors de la planification d'une intervention en changement organisationnel. Dans la mesure où nous cherchons à expliquer cette réalité, le choix d'une approche qualitative s'avère tout à fait cohérent (Fortin, 2010). En effet, le but de la recherche qualitative est « le développement des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, soit dans leur milieu, en mettant dûment l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants » (Mays et Pope, 1995, p. 43).

Étant donné que peu d'études ont étudié les dimensions de nos questionnements de recherche, notre étude est de nature exploratoire. La méthode de recherche qualitative va ainsi permettre d'étudier les différents aspects du phénomène et de faire ressortir les perceptions et les sentiments des personnes étudiées quant à la démarche d'intervention vécue, et ce, en tenant compte du contexte social dans lequel elle s'inscrit (Fortin, 2010).

En somme, une approche exploratoire basée sur un raisonnement inductif permettra de comprendre un phénomène sous un angle nouveau (Blais et Martineau, 2006) et d'offrir une compréhension ancrée dans son contexte, sa subjectivité et sa singularité (Fortin, 2010).

3.2 Devis méthodologique

Le choix d'un mode d'investigation doit viser l'adéquation et la cohérence avec notre objet de recherche (Giroux, 2003). Dans cette optique, nous avons déterminé que l'étude de cas, s'appuyant essentiellement sur des méthodes qualitatives, constituait le devis de recherche le plus pertinent à notre projet. En effet,

à travers notre cadre conceptuel, nous avons montré que notre recherche adopte une approche systémique, c'est-à-dire qu'elle cadre les organisations comme des systèmes sociaux complexes interreliées entre eux (Broise et Grosjean, 2019). Pour comprendre les phénomènes qui sont reliés à ces systèmes, il est nécessaire de poser un regard sur les interactions entre les membres d'une même organisation, leurs comportements, leurs perceptions et leurs sentiments (Gagnon, 2012). En ce sens, le choix d'une étude de cas comme mode d'investigation tient compte de ce postulat et assure une compréhension profonde des phénomènes en tenant compte de la complexité du contexte dans lequel les relations sociales sont imbriquées (Gagnon, 2012 ; Giroux, 2003).

De plus, comme nous l'avons montré précédemment, nous cherchons à comprendre et à décrire le lien entre les relations sociales et la planification d'une intervention. L'étude de cas permet d'explorer ce lien, mais aussi d'en dégager le comment et le pourquoi. Ainsi, ce type de recherche va nous permettre de saisir d'une part, le fonctionnement et l'évolution d'une initiative de changement en posant un regard sur la trajectoire expérientielle, qui relève du comment, et d'autre part, d'en identifier les facteurs contextuels, qui renvoient au pourquoi (Giroux, 2003).

L'étude de cas comme mode d'investigation pour une recherche détient des forces intéressantes à tenir compte dans notre choix de devis. Il est possible de reconnaître deux principales forces de l'étude de cas. D'une part, la collecte de donnée et l'examen des données sont au cœur du phénomène étudié ce qui donne aux chercheurs et chercheuses un accès à des données riches, en contexte réel, ce qui n'est pas toujours possible en recherche expérimentale en laboratoire par exemple (Barlatier, 2018). De ce fait, cette méthodologie est particulièrement pertinente pour l'analyse de phénomènes complexes, en situation réelle, comme dans notre cas, à savoir la planification d'une intervention en changement en milieu organisé. D'autre part, une autre force distinctive de l'étude de cas est la diversité méthodologique qu'elle permet (Barlatier, 2018).

En somme, un devis d'étude de cas unique rendra possible l'étude en profondeur d'une intervention organisationnelle en illustrant le processus de planification tel qu'il est vécu dans un milieu de travail. De cette façon, nous partirons de l'unicité du phénomène pour en présenter les particularités (Stake, 1995 ; Giroux, 2003). Nous aborderons dans les sections suivantes les questions liées à l'échantillon et au mode de collecte de donnée.

3.2.1 Échantillon

L'échantillon consiste à une représentation de la population ciblée par la recherche. Il est spécifique à l'étude de cas et doit assurer l'observation du phénomène et pouvoir en faire ressortir des théories (Giroux, 2003). Dans l'optique de notre question de recherche, la population à l'étude engloberait tout milieu de travail organisé qui initie un changement organisationnel et, plus spécifiquement, qui planifie le déroulement de l'intervention. Bien qu'une multiplicité de cas aurait augmenté la validité externe des résultats de notre recherche (Gagnon, 2012), nous devons restreindre la taille de l'échantillon pour répondre aux attentes d'un projet de recherche à la maîtrise tout en considérant les contraintes de temps imposées par le programme d'études. En ce sens, l'analyse d'un seul cas nous apparaît suffisante, réaliste et faisable.

En suivant cette logique, la méthode envisagée pour déterminer notre échantillon est la méthode non probabiliste où la stratégie de sélection s'appuie des critères significatifs répondant à notre projet. En nous appuyant sur des critères d'inclusion pour établir notre échantillon, nous venons augmenter l'assurance de qualité de notre étude de cas et par le fait même, la validité interne du projet. Les critères d'inclusion d'un cas pour notre étude sont :

- 1) Un changement organisationnel touchant un grand nombre d'acteurs·rices ;
- 2) Un milieu de travail actif dans l'intervention de changement;
- 3) Un milieu de travail détenant des archives des démarches entreprises dans la planification de l'intervention.

3.2.2 Présentation du cas échantillonné

Le cas retenu pour notre mémoire consiste à une intervention visant la santé au travail menée par une très grande institution publique établie au Québec. Elle emploie plus de 5000 personnes. Dans l'organisation, il existe cinq grandes catégories d'emplois : les professionnels·les, les professionnels·les à contrat, le personnel de soutien, les spécialistes et les cadres. Toutes ces catégories, à l'exception des cadres, sont représentées par des instances syndicales. Les cadres sont néanmoins représentés par une association de non-syndiqués qui veille à leurs droits. Étant un milieu de travail très diversifié, les facteurs de risque de santé au travail connus, du milieu le sont tout autant. En effet, le travail en hauteur, les risques chimiques, la manutention, l'éclairage, la surcharge de travail, les conflits de rôle, l'autonomie, le mode

de gestion et la précarité de certains emplois sont des risques pouvant impacter ce milieu (archive confidentielle).

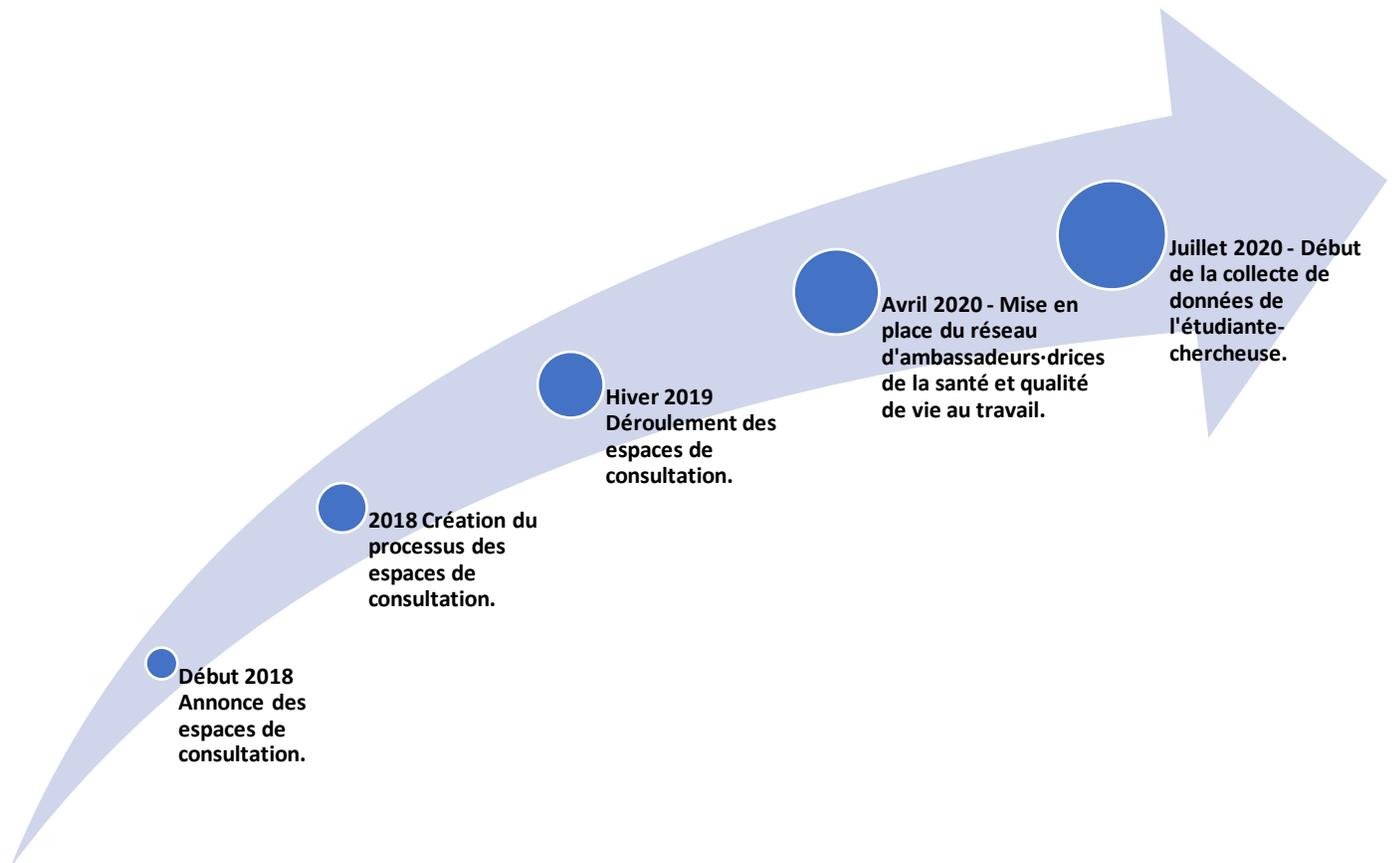
L'intervention ciblée par notre étude vise un changement lié à la santé et la qualité de vie au travail de l'ensemble des employés-es du milieu de travail. C'est en 2018 que la haute direction de l'institution initie le projet en contactant le service des ressources humaines du milieu. La haute direction souhaitait mettre en place des espaces de consultation auprès des personnes employées sur différents enjeux vécus dans le milieu de travail. Une de ces espaces avait pour thématique : la santé et la qualité de vie au travail.

Six rencontres échelonnées sur un an ont rassemblé une trentaine de participants-es de différents services et occupant diverses fonctions au sein de l'institution afin de dresser un portrait de la situation de santé organisationnelle et d'en déceler les enjeux. De ces discussions a résulté l'initiative de mettre en place un réseau d'ambassadeurs-drices qui agiraient à titre d'agents-es de liaison pour favoriser les échanges au quotidien sur les enjeux de santé au sein de la communauté des personnes employées dans le milieu de travail. C'est le processus de ces espaces de consultation qui a constitué l'étape initiale d'analyse des besoins pour la planification de la mise en place du réseau. Enfin, la mise en place de l'intervention a débuté en avril 2020.

3.2.3 Démarche de recrutement du milieu et ligne du temps

Afin de bien contextualiser la sélection du cas faite par l'étudiante, il est important de comprendre la ligne du temps de ce projet. Comme mentionné plus tôt, le projet a été initié en janvier 2018. Sa phase de planification a duré un an et a découlé de cette phase, une analyse de la part du comité de coordination qui a duré presque un an aussi. Suite à cela, en avril 2020, le réseau d'ambassadeurs-drices a officiellement été lancé. Toutefois, il est important de mentionner qu'en mars 2020 la pandémie de la COVID-19 a débuté ce qui a occasionné un lancement de projet en mode numérique. Du côté de l'étudiante, sa collecte de données a été lancée en juillet 2020 et s'est étendue jusqu'en janvier 2021. Il faut savoir que le contexte pandémique a freiné cette étape du mémoire, ce qui a occasionné des délais. L'analyse de données a ainsi pu débuter en février 2021. La figure 3.1 illustre cette séquence d'événement présenté.

Figure 3.1 : la ligne du temps du projet



En ce qui a trait à la démarche ayant mené vers le recrutement du milieu organisationnel choisi, le repérage du cas s'est fait par le biais des directrices de mémoire de l'étudiante. Ces dernières avaient un contact avec ce milieu et savaient qu'ils correspondaient aux critères de sélection. Du côté de l'étudiante, deux facteurs sont entrés en ligne de compte lors de la sélection du cas. D'une part, le fait que la planification du changement s'est fait dans un contexte d'échange et de co-construction avec la réalisation des espaces de consultation, cela donnait une plus grande opportunité pour analyser les dynamiques relationnelles de l'intervention puisqu'ils semblaient en avoir à plusieurs niveaux et à plusieurs étapes. D'autre part, le contexte pandémique a aussi influencé ladite démarche. En effet, le contexte permettait moins d'opportunité de milieu organisationnel disponible à la recherche et donc, une dimension de faisabilité dans le temps s'est ajoutée comme critère pour l'étudiante.

3.2.5 Collecte de données : mode de collecte, recrutement et stratégie d'analyse

Étant donné que l'étude de cas s'appuie sur plusieurs techniques de collecte de données (Giroux, 2003), trois méthodes pertinentes et complémentaires sont retenues pour dresser un portrait exhaustif de la trame expérientielle des personnes visées par l'intervention et, du même coup, répondre à notre question de recherche. Ces méthodes, présentées dans ce qui suit, sont l'analyse de documents et l'entretien semi-dirigé intégrant une analyse de réseaux humains de communication.

3.2.5.1 Analyse documentaire

L'analyse de documents organisationnels constitue un premier pas dans l'exploration du contexte organisationnel. L'accès aux documents a été facilité par une personne participante occupant un rôle décisionnel au sein de l'équipe de coordination de l'intervention. Ces documents constituent l'ensemble des produits des rencontres de consultation qui ont eu lieu en début de projet. Il s'agit, notamment, des procès-verbaux de ces rencontres, des documents de travail utilisés pour le choix des solutions et de la construction de l'analyse des besoins, des présentations projetées lors des rencontres et des notes du comité organisateur. Le tableau suivant montre l'ensemble des documents consultés dans le cadre de cette recherche.

Type de document	Nb
Procès-verbaux des espaces de consultation	6
Document de planification des espaces de consultation	6
Documentation (appui théorique)	18
Document de suivi de rencontre avec la direction	17
Rapport final	4
Total	9

Nous avons procédé à l'analyse documentaire en faisant une analyse thématique par Nvivo pour ainsi faire ressortir les thématiques importantes en lien avec notre question de recherche. Nous avons préalablement créé nos thèmes en fonction de notre cadre conceptuel pour ainsi comprendre initialement les composantes de la planification et la place des relations. Les thèmes sont les suivants : l'approche de la planification d'un changement, la participation lors des espaces de consultation, les discussions lors des espaces de consultation, et la création du réseau. L'arborescence des thématiques est en annexe (annexe D). L'analyse qualitative du contenu de ces documents nous a permis de dégager des informations

préliminaires pour comprendre la réalisation de la phase de planification. Cela nous a permis de comprendre le contexte, en plus de repérer des traces de l'importance accordée aux dimensions relationnelles dans les discussions (Giroux, 2003). En outre, cette analyse a permis de construire les outils de collecte de données pour les entretiens semi-dirigés et l'analyse de réseaux décrits aux points suivants.

3.2.5.2 Entretiens semi-dirigés

Ensuite, nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés afin de recueillir des données dites plus profondes. Dû au contexte pandémique, nous avons procédé à nos entretiens par vidéoconférence. Chacun a duré entre 30 et 60 minutes et a été enregistré avec l'autorisation des participants.es.

L'entretien semi-dirigé permet, entre autres, de « rendre explicite l'univers de l'autre » (Savoie-Zajc, 2008, p.342). L'objectif des entretiens semi-dirigés était double. Premièrement, nous cherchions à enrichir notre compréhension du contexte de l'intervention initiée par l'analyse de documents. Deuxièmement, nous souhaitions comprendre « les comportements complexes et la trame culturelle sous-jacente aux actions » (Savoie-Zajc, 2008, p.343), soit les comportements et les actions qui sont en dehors de la citation. En d'autres mots, on souhaitait avoir un regard sur le verbal, non verbal et para verbal qui teintent le récit des participants-es.

Le recrutement des participants-es s'est fait par courriel. Nous les avons sollicités ainsi pour respecter la façon de communiquer déjà établie par le milieu de travail étudié et par le fait même, pour faciliter les échanges. Toutes les personnes ayant participé aux espaces de consultation ainsi que les membres de l'équipe de coordination et de la haute direction ont été invitées à participer. Ainsi, un total de 6 hommes et 22 femmes ont été contactés. L'autrice de ce mémoire avait la charge de les contacter directement. Une relance a été faite un mois et demi après le premier envoi. Au total, neuf personnes ont consenti à participer à l'étude. Parmi celles-ci, sept étaient des femmes et deux étaient des hommes. De plus, les répondants-es appartiennent à trois groupes différents :

1. L'équipe de coordination : trois personnes responsables de la planification de l'intervention, dont un homme et deux femmes ;
2. La haute direction : deux hauts dirigeants de l'institution où la planification de l'intervention a pris place, dont un homme et une femme ;

3. Les participants-es aux espaces de consultation : quatre femmes qui ont participé à la consultation liée à la planification de l'intervention.

Trois grilles d'entrevues ont été construites, une pour chaque groupe de répondants-es (voir Annexes A, B et C).

1. L'équipe de coordination : la grille d'entrevue comportait trois thèmes : 1) le processus des espaces de consultation (comprends la création et la coordination de ces espaces); 2) les enjeux en santé et qualité de vie au travail abordés lors des rencontres; 3) la perception du processus de création du réseau d'ambassadeurs-drices.
2. La haute direction : la grille d'entrevue comportait un seul grand thème : leur perception du projet
3. Les participants-es aux espaces de consultation : la grille comportait trois thèmes :1) le déroulement des espaces de consultation en tant que participant-e; 2) leur opinion face aux conclusions finales de ces échanges; 3) leur perception du réseau d'ambassadeurs-drices.

Nous avons procédé à l'analyse des entretiens semi-dirigés par Nvivo pour faire apparaître les thématiques importantes à notre projet de recherche. Nous avons utilisé la même arborescence que pour l'analyse documentaire en l'éclatant en sous-thème selon les angles qui se dégagent de l'analyse. Par ailleurs, l'analyse a aussi permis l'émergence de nouvelles catégories (nœuds). En effet, les enjeux explicites et implicites à la réalisation de la mise en place du réseau d'ambassadeurs-drices sont ressortis des discussions avec les personnes participantes, et ce, malgré le fait que nous n'ayons pas posé de questions à ce sujet. L'arborescence des thématiques est en annexe (annexe D). Une fois le tri par catégorie accompli, nous avons aussi réalisé une comparaison entre les différentes données pour relever les ressemblances, les divergences et les oppositions (Paillé et Mucchielli, 2012).

3.2.5.2.1 Analyse de relations interpersonnelles des participants-es aux espaces de consultation

Les entretiens semi-dirigés ont également permis de questionner les participants-es aux espaces de consultation sur leurs relations interpersonnelles en milieu de travail en lien avec l'exécution de leur rôle d'ambassadeurs-drices en santé et qualité de vie au travail. L'objectif était de réaliser une cartographie de leurs relations pour mettre en lumière la place des dynamiques relationnelles dans ce type d'intervention. Une fois les questions de la grille d'entretien abordées, nous leur avons présenté cinq mises en situation

où on leur demandait d'identifier chacune des personnes avec lesquelles ils ou elles seraient à l'aise de partager l'information. Les mises en situation étaient les suivantes :

- 1) Lors de votre séance avec le réseau, on vous annonce qu'une série d'ateliers de travail pour réfléchir à la charge de travail seront organisés. On fait appel à votre rôle d'ambassadeurs·trices pour diffuser l'invitation à participer à des personnes que vous connaissez suffisamment pour dire qu'elles auront une contribution à ces ateliers. Quelles sont les personnes avec lesquelles vous seriez à l'aise de partager cette information ?
- 2) Par le biais de votre rôle de membre du réseau, vous pourriez être appelés-es à promouvoir/transmettre les résultats des ateliers sur la charge de travail à vos collègues. Cela pourrait amener à vous des collègues ayant des questions. En fonction de vos relations actuelles, pouvez-vous nommer des collègues qui auraient le réflexe de venir vous demander de l'information ?
- 3) Votre rôle dans le réseau d'ambassadeurs·trices pourrait faire en sorte que des personnes vivant avec des situations ou des problèmes liés à la santé/qualité de vie au travail viennent se confier à vous. En fonction de vos relations actuelles, pouvez-vous identifier des collègues qui auraient tendance à venir se confier à vous?
- 4) Un·e collègue vient vous poser une question concernant une situation problématique et a besoin d'informations quant aux ressources possibles en santé et qualité de vie au travail pour l'aider. Toutefois, vous n'avez pas la réponse. Vers qui vous tourneriez-vous pour avoir davantage d'informations sur des ressources en santé et qualité de vie au travail pour pouvoir soutenir votre collègue ?
- 5) Un·e collègue vient se confier à vous par rapport à une situation problématique en santé et qualité de vie au travail qu'il ou elle vit au travail. Après l'avoir aidé, vous sentez le besoin d'en parler pour vous permettre de ventiler puisque la situation était chargée (tout en respectant sa confidentialité bien sûr). Vers qui vous tourneriez-vous pour avoir du soutien ou pour parler de ce que vous venez de vivre ?

Ensuite, le logiciel « *Network Canvas Interviewer (6.0.2)* » (Network Canvas, 2020) nous a permis, en partage d'écran, d'offrir un guide visuel pour soutenir la réflexion des participants-es quant à leur propre réseau. Pour chacune des personnes nommées, nous leur demandions le genre, le poste occupé et si elle faisait partie du même département qu'eux. Nous les interrogeons sur le type de relation qu'ils-elles

avaient avec la personne en mesurant leur niveau de confort à confier des choses sensibles et privées à la personne. Enfin, nous les questionnions sur la nature de leur relation en leur demandant leur lien organisationnel avec la personne (même niveau hiérarchique, subordonné ou supérieur).

Bien que notre démarche soit inspirée de l'analyse de réseaux humains, celle-ci n'en est pas une. En effet, nous avons questionné les participants-es sur leurs relations avec des personnes faisant partie de leur réseau, mais nous n'avons pas cartographié les relations entre ces personnes. Ainsi, notre analyse se veut une comparaison des types de relations identifiées par les participants-es.

3.2.5.3 Stratégie de triangulation

Pour dégager un sens des données issues de ces trois formes de collecte, nous avons adopté une approche de triangulation. La triangulation est une « méthode de vérification des données utilisant plusieurs sources d'information et plusieurs méthodes de collecte de données » (Fortin, 2010, p. 31). L'idée est d'établir une comparaison des données de l'analyse documentaire, de l'analyse thématique des entretiens semi-dirigés et de l'analyse réseau. L'ensemble des données ont été rassemblées dans une synthèse croisant l'ensemble des perspectives apportées par les différentes sources. Cela nous a permis d'accroître la fidélité des données et de nos conclusions ainsi que d'accroître la validité interne de la recherche (Fortin 2010 ; Reidy et Mercier, 1996).

3.3 Considérations éthiques

Dans tout projet de recherche impliquant des êtres humains et visant la compréhension de phénomènes sociaux, les considérations éthiques sont essentielles. Notre projet, n'y faisant pas exception, nous avons obtenu une certification éthique auprès du Comité de l'éthique en recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de l'UQAM (numéro du certificat : 4941). Celle-ci permet de tenir compte des questionnements éthiques suivants.

D'abord, au regard du principe du respect des personnes, la recherche doit assurer un consentement éclairé, libre et continu des participants-es. Comme le projet s'inscrit dans une organisation et qu'elle se fait en partenariat avec les responsables de l'intervention, membres de la haute direction, nous nous sommes assurés de susciter l'intérêt des participants-es sans qu'ils se sentent obligés par leur employeur de participer. À titre de précaution, nous avons développé une stratégie de recrutement permettant aux volontaires de s'adresser librement et directement à la chercheuse de ce mémoire. De plus, l'invitation à

participer comportait toutes les informations nécessaires, dont un formulaire de consentement, pour qu'ils puissent prendre la décision éclairée de participer à la recherche.

Pour terminer, notre projet soulève des questionnements éthiques quant à la confidentialité et à l'anonymat requis. Effectivement, lors de la collecte de donnée, nous avons eu accès à des informations confidentielles et, en tant que chercheuse, il est nécessaire de protéger les renseignements qui nous ont été confiés. Pour ce faire, toutes les données brutes relevées dans notre analyse de document, nos entrevues ont été conservées avec une protection et un accès limité à la chercheuse de ce mémoire. D'autre part, toutes les données identificatoires ont été anonymisées pour préserver la confidentialité de l'identité des participants-es et de l'organisation où se déroulait l'intervention.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre comporte les résultats qui ont émergé comme étant les plus saillants par rapport à la question de recherche : **quelle est la place des relations sociales dans la planification d'une intervention visant un changement organisationnel ?** Tout au long de ce chapitre, nous présenterons les résultats par l'intermédiaire d'un récit chronologique de la planification de l'intervention en expliquant l'approche de la planification, incluant les dimensions relationnelles ainsi que la perception d'adéquation de l'intervention. Les résultats se basent sur ce que les répondants-es ont témoigné lors des entrevues ainsi que sur l'analyse de la documentation. Par ailleurs, dans les chapitres précédents, nous avons mis de l'avant dans notre recherche la dimension du genre comme élément à considérer dans la planification d'un changement organisationnel. Cette dimension n'est toutefois pas ressortie dans nos résultats et ne sera donc pas traitée dans ce chapitre. En revanche, l'absence du genre est en un résultat en soi sur lequel nous reviendrons dans la discussion des résultats.

4.1 Approche de planification

Comme nous l'avons mentionné au précédent chapitre, l'intervention ciblée par notre étude vise un changement lié à la santé et la qualité de vie au travail de l'ensemble des employés-es d'un milieu de travail. Pour ce faire, l'institution étudiée a mis en place des espaces de consultation qui servait à faire la planification de l'intervention. Ainsi, cette section se concentre sur la préparation à cette phase. Elle va de la demande initiale à la conception des ateliers qui ont eu lieu.

4.1.1 Demande initiale

La perception de la demande initiale, tant sa teneur que sa portée, comporte des nuances entre les répondants-es rencontrés-es. En effet, la plupart d'entre eux ont mentionné que l'initiative de cette intervention provenait d'une demande de la haute direction suivant un désir d'améliorer la qualité de vie au travail.

« La haute direction nous a convoqués, l'équipe de ressources humaines, pour échanger sur ce thème-là elle, moi et une collègue qui a quitté depuis. Au travers de cette discussion-là, c'est l'époque où la haute direction voulait... avait comme projet de lancer des espaces de

consultation sur des enjeux importants pour l'institution, et au cours de l'échange elle a dit : j'ajoute un thème, on va faire un espace sur la santé et qualité de vie au travail ». (#ORG003¹)

À cet effet, un membre de la haute direction nous a partagé que cette décision a été influencée par l'importance qu'elle accorde à cette thématique.

« [...] il y avait beaucoup d'enjeux de santé et qualité de vie au travail pas traité que je trouvais important qu'on parle. L'espace de consultation était le concept parfait. » (#DIR001)

L'idée était de créer des espaces de consultation pour susciter un échange sur les enjeux touchant la santé et qualité de vie au travail et de mener une réflexion sur des recommandations qui agiraient comme leviers sur les enjeux préalablement identifiés. Cependant, certains-es participants-es ont précisé que la demande initiale était plutôt la création d'espaces de consultation sur des enjeux vécus dans le milieu de travail et que la qualité de vie au travail figurait parmi les différents enjeux traités.

« [...] elle [la direction] avait promis qu'elle ferait des espaces de consultation, plusieurs, dont une sur la qualité de vie au travail. » (#AMB004)

Dans la documentation du projet produite par l'équipe de coordination, on a pu retracer que l'intention de la création des espaces de consultation sur des enjeux institutionnels provient effectivement de la haute direction, mais il est précisé que le désir d'améliorer la santé et de la qualité de vie au travail vient d'une consultation préalable avec la communauté institutionnelle qui a manifesté ce besoin. Cette genèse n'est pas ressortie dans les propos des participants-es à notre étude alors qu'aucun-e n'a évoqué cette consultation de la communauté institutionnelle. Ainsi, selon le point de vue, la santé et qualité de vie était plus ou moins perçue comme l'élément central de la demande initiale.

4.1.2 Mandat de la démarche

Lorsque l'on pose un regard sur la documentation organisationnelle existante, on distingue dans le rapport final le mandat suivant : « établir un cadre de référence en matière de santé et de qualité de vie au travail et proposer des pistes d'actions visant à créer un milieu de travail favorisant le bien-être des membres de la communauté ». Puis, toujours dans la documentation, mais cette fois-ci dans un document projeté à

¹ Interprétation du code de participant-e : les trois premières lettres indiquent le rôle occupé (ORG = organisateur·trice, DIR = directeur·trice et AMB= ambassadeur·drice). Ensuite, les trois chiffres correspondent au numéro de participant-e. Le genre n'est toutefois pas précisé pour assurer la confidentialité des données étant donné le petit échantillon que nous avons.

l'écran lors de la première rencontre avec les participants-es aux espaces de consultation, le mandat est présenté comme « l'intention renouvelée de mettre en place un milieu de vie propice à l'épanouissement des membres de la communauté ». Nos entrevues auprès des répondants-es ont permis de dégager leurs compréhensions des retombées attendues de la création de ces espaces de consultation. Une personne participante soulignait :

« ce que l'on voulait à travers les espaces de consultation, c'est une plus grande capacité à mobiliser, identifier les enjeux, à ne pas traiter le problème de façon sectorielle, mais dans une perspective globale. En ayant les points de vue de tous les horizons, et ainsi, d'identifier les grandes variables ». (#DIR001) D'autres mentionnaient « l'objectif c'était oui effectivement d'avoir quelque chose qui soit un peu coconstruit, qu'on ait une implication avec les parties prenantes, et ça, ça été atteint » (#ORG003).

Pourtant, une autre personne décrivait l'objectif ainsi :

« Dans le fond, l'objectif des espaces de consultation c'était de créer un...d'assurer une meilleure qualité de vie aux gens au travail et de soutenir un milieu qui favorisait la santé. » (#ORG001)

Dans l'ensemble, on constate que le mandat rapporté par les personnes participantes et celui qu'on retrouve dans la documentation sont cohérents.

4.1.3 Angle de l'approche

En réponse à la demande initiale de la haute direction, l'équipe de coordination devait mettre en place ces espaces de consultation. Nous avons pu identifier deux perceptions des approches de planification qui émergent des données : une approche valorisant l'expertise et une approche valorisant la participation et la représentativité de la communauté.

Tout d'abord, plusieurs membres du comité de coordination ont mentionné que l'approche souhaitée par la haute direction et par l'équipe de coordination était dans une optique de susciter la participation des membres de la communauté. Les membres de l'équipe de coordination ont témoigné sur l'idéation de l'approche.

« D'un point de vue de développement, je trouve que, en plus le titre était espace de consultation, ce n'était pas un espace d'expertise. Donc, j'ai plutôt proposé qu'on aille vraiment avec quelque chose de beaucoup plus inclusif et participatif [...] De plus, dans

l'institution, on fonctionne beaucoup par comités. Des comités qu'on élit ..., etc. Moi ce que je voulais, c'est la participation des membres de la communauté. » (#ORG002)

« L'objectif c'était oui effectivement d'avoir quelque chose qui soit un peu coconstruit, qu'on obtient une implication avec les parties prenantes, ça ça été atteint » (#ORG003)

« [...] C'était des rencontres de trois heures. Ce n'était pas des rencontres d'une heure où on pitchait du contenu. C'était vraiment « OK aujourd'hui on va réfléchir ensemble à, OK ben pour vous là c'est quoi l'ensemble des déterminants de la santé, mettons qui sont en cours à l'institution, qu'est-ce qui a un impact sur la santé et la qualité de vie au travail de notre milieu de travail [...] les gens étaient invités à identifier des éléments et après ça, ils étaient invités à prioriser les éléments par importance. Ils étaient aussi invités à identifier des pistes de solutions pour répondre à ces problèmes-là. Le contenu partait d'eux. C'est eux qui nous nourrissaient de vraiment... Au début, on a fait, comment dirais-je, les premières démarches c'étaient pour convenir ensemble d'un vocabulaire et de cadre conceptuel, mais après c'était vraiment : « OK, mais vous-là, pour vous c'est quoi qui fait qu'on pourrait... quels sont les enjeux en termes de qualité de vie au travail ? » Puis, là on identifie et après ça ben c'est « qu'est-ce que l'on peut faire pour agir là-dessus ? ». (#ORG003)

Ainsi, l'approche priorisée des espaces de consultation était une approche participative, où le contenu émergeait des discussions entre les participants-es afin d'avoir un portrait réel des enjeux de santé et qualité de vie au travail dans l'organisation. Néanmoins, certains répondants-es ont plutôt rapporté que la haute direction souhaitait initialement une approche d'expertise. Cette approche visait à solliciter la participation de membres de l'institution considérés experts dans le domaine de la santé et de la qualité de vie au travail pour qu'ils-elles puissent produire un rapport diagnostique de la situation actuelle et désirée. Un membre de l'équipe de coordination a partagé à cet effet :

« Il y avait un genre de script qui avait été fait de qui serait sur ces espaces-là et quels serait le mandat et un peu qu'est-ce qui est attendu comme résultat. J'ai assez challengé ça. C'était une approche que j'estime être... peut-être plus une approche d'expert. Donc, on disait [...] qu'il fallait trouver qui d'autres seraient des experts pour être quatre cinq personnes autour d'une table pour réfléchir et arriver à des recommandations. » (#ORG001)

Face à ce changement de posture, on remarque une certaine dualité des approches tout le long du processus des espaces de consultation. Lorsqu'on regarde la vision des répondants #ORG002 et #ORG003 nous sommes vraiment dans une approche de co-construction où le contenu émerge des participants tandis que la personne répondante #ORG001 explique que l'approche souhaitée en était une où des experts faisaient des recommandations dans une perspective de diagnostic.

« [...] Et, effectivement, dans le fait qu'il y a peu ou pas... non pas pas, mais pas autant que j'aurais souhaité d'engagement sur les suites c'est que la culture en place, qui est en train de changer par rapport auquel ma façon d'agir était très dissonante par rapport à ce qui existait, c'est que la haute direction était dans une logique qui attendait le rapport d'expert. Moi j'essayais de dire qu'entre chacune des rencontres fallait mettre au courant la haute direction, fallait les faire cheminer pour que quand vient le temps d'approuver les recommandations, ils aient fait un bout de chemin eux autres aussi, qu'ils aient compris pourquoi on était rendu là et qu'il y ait une adhésion graduelle qui se fait. Ce n'était tellement pas dans la culture que ça ne passait pas. Il avait le sentiment que je dérangeais de venir porter des affaires pas finies à la direction. Donc, c'était comme « quand tu auras un vrai produit fini tu viendras nous voir [...] ». (#ORG001)

« ... les professionnels de première ligne eux étaient beaucoup dans l'expertise. Faq moi qui tourne les coins ben ben ronds sûr qu'est-ce que l'on va être capable de mettre en place et si la définition n'est pas exacte ça ne me dérange pas pantoute. Ça, c'était challengeant beaucoup pour les professionnels de première ligne qui avaient tendance à nous envoyer des articles, nous envoyer des lettres et à faire des alinéas 8.2.2.4.8 pour dire que ce n'était pas exactement ça la définition. » (#ORG001)

«[...] il y avait le fait que puisqu'on avait un professionnel de première ligne expert dans le domaine qui faisait partie de l'équipe de coordination. Parmi les membres participants, on avait quand même quatre professionnels de première ligne qui étudient dans ces domaines-là et les professionnels à contrat aussi. On avait deux professionnels à contrat spécialisé aussi. Donc, l'expertise-t-on avait en masse! Il y avait toujours une portion avant chacune des rencontres ... on avait identifié certaines lectures qui étaient envoyées aux gens pour qu'ils puissent s'approprier ça. En rencontre, encore une fois, il y avait une présentation synthèse de l'expertise sur le sujet d'un point de vue expert sur le sujet [...] » (#ORG001)

On retrouve d'ailleurs dans la démarche des stratégies pour répondre à cette dualité. D'abord, un exemple montre un souci de placer les blocs d'expertise en début de rencontres.

« Puis, pour chacune des étapes, à chaque fois, il y avait toujours, parce que le volet expertise étant très valorisé dans l'institution, il y avait toujours une première portion des rencontres où on avait une présentation d'un ou l'autre expert sur ledit sujet. » (#ORG001)

Un second exemple montre un souci de diversifier les formes d'activités pour assurer la crédibilité de la démarche.

« [...] En rencontre, encore une fois, il y avait une présentation synthèse de l'expertise sur le sujet d'un point de vue expert sur le sujet. Et, il y a quand je parle d'animation pour la participation ça l'a pris tout de sorte de forme parce que j'ai essayé de leur faire vivre différente chose, de voir que c'était tellement peu connu. On a fait des World Café, on a fait des multivotes, on a fait dessiner la synthèse, on a fait des débats forcés ... [où] vous êtes obligés de prendre tel posture c'est quoi les arguments. Il y a eu aussi une rencontre qu'on a

fait les chapeaux de Bono pour s'assurer de couvrir les différentes perspectives des gens ».
(#ORG001)

Un troisième exemple démontre le travail de recherche par l'équipe de coordination de modèles liés aux thèmes discutés qui a été faite en amont des rencontres afin de servir de base aux discussions.

« Ma première tâche a été, en me basant sur la littérature et sur l'approche développée pour définir et mesurer la qualité de vie, ma première tâche a été de dire ; on va parler de quoi quand on va parler de qualité de vie ? Définir ça et la façon dont on l'a défini ç'a permis de structurer les ateliers qu'on a faits lors des rencontres parce que moi la définition de la qualité de vie au travail est basée sur le modèle, l'approche des systèmes de contrôle, où la qualité de vie au travail est définie comme l'écart entre ce que j'aie et ce que je veux dans différent domaine de vie au travail. Donc, de ces thèmes, on les faisait participer et échanger. »
(#ORG002)

Ces stratégies visaient donc à s'arrimer à la valorisation de l'expertise, élément de la culture organisationnelle, tout en gardant une démarche participative.

4.1.4 Structure de la démarche

Afin de mettre en place les espaces de consultation, les membres de l'équipe de coordination ont témoigné avoir utilisé une structure en cinq étapes. Celle-ci visait à : comprendre la problématique, comprendre les attentes, identifier les solutions possibles, réfléchir à la mise en œuvre de celles-ci, et enfin, valider l'information recueillie auprès des participants-es.

« Et ladite démarche, là je le redis par cœur, ça fait déjà plus de deux ans, mais j'avais identifié cinq étapes assez de bases ; de comprendre la problématique, comprendre les attentes, identifier les différentes solutions possibles, réfléchir à la mise en œuvre de ces solutions-là et les présenter à tout le monde. » (#ORG001)

En plus des étapes identifiées, cette personne souligne la volonté de faire prioriser les éléments par les participants-es.

« Il y avait des grands thèmes, j'y vais de mémoire, parce qu'on s'était... parce qu'au départ on avait regardé des cadres conceptuels sur des déterminants de la santé au travail. Donc, on avait pris ses grandes catégories, par exemple, l'organisation du travail. Puis, là les gens étaient invités à identifier des éléments et après ça, ils étaient invités à prioriser les éléments par importance. Ils étaient aussi invités à identifier des pistes de solutions pour répondre à ces problèmes-là. Le contenu partait d'eux. » (#ORG003)

Donc, chacune des rencontres, cinq au total, correspondait à une étape de la démarche. La documentation, soit les résumés de rencontres, le déroulement des espaces de consultation ainsi que le soutien visuel pour les différentes rencontres, corrobore le discours de l'équipe de coordination. Néanmoins, aucune des personnes répondantes ayant participé aux espaces de consultation n'a mentionné cette structure séquentielle. La plupart des participants-es de l'étude ont plutôt identifié une forme de structure au déroulement de chacune des rencontres : on y retrouvait un volet expertise où il y avait de l'information théorique pour les participants-es et ensuite un volet interactif où ces derniers-ières échangeaient sur la thématique de la rencontre par le biais d'ateliers.

« Hum pis il y avait toujours un bout d'animation, de transmission d'informations par les organisateurs. Un membre du comité de coordination en particulier apportait du contenu plus sur les résultats de recherche en santé au travail. Un autre membre, elle, elle parlait plus d'animation là quelles activités on était pour faire pis c'était quoi les objectifs de la rencontre. Elle était plus structurante. Pis après ça, aux espaces de consultation nous on recevait et on réalisait les activités qui nous était demandé » (#AMB004)

Encore une fois, on retrouve cette structure dans la documentation. Les visées derrière ce mode de fonctionnement étaient multiples. Pour la partie « exposé théorique », certains-es membres de l'équipe de coordination ont partagé qu'ils-elles aspiraient à créer un cadre de référence commun quant à la thématique de ladite rencontre puisque les participants-es ne partaient pas avec le même niveau de connaissance sur les différents sujets. D'autres membres de l'équipe de coordination ont aussi révélé que l'idée derrière la section théorique se voulait, d'une part, cohérente avec la culture de l'organisation qui valorise l'expertise théorique et, d'autre part, permettait de s'aligner avec l'angle de l'approche souhaité initialement par la haute direction. Rappelons-nous que la haute direction désirait une approche d'expertise.

De plus, pour compléter chacune des étapes et ces objectifs sous-jacents, des techniques d'animation et d'engagement des participants-es étaient mobilisées.

« Après, j'animais différents ateliers, échanges, groupes de discussion. J'utilisais plusieurs techniques d'animation différentes pour faire en sorte que les gens participent, commentent, réagissent à ce qui était présenté. À chaque fois, ils repartaient avec le devoir d'aller rencontrer d'autres personnes dans leur milieu pour aller chercher du feedback. Ils devaient donc nous revenir avant telle date. Nous on faisait un consolidé et à la rencontre d'après ça devenait notre assise pour l'étape suivante. » (#ORG001)

À cet effet, la plupart des membres de l'équipe de coordination ont déclaré que le but était de susciter la discussion et de couvrir les différentes perspectives des participants-es afin de construire le portrait de la situation.

4.1.4.1 Constitution des groupes de participants-es aux rencontres

La constitution des groupes aux espaces comporte deux aspects : le mode de recrutement et la représentativité des participants-es. La plupart des répondants-es ont mentionné que le recrutement pour participer aux espaces de consultation a été sous forme d'appel à tous par courriel. Un membre de l'équipe de coordination a témoigné :

« Donc, je me rappelle plus exactement si on l'a envoyé à tout le monde ou on a passé par les syndicats et regroupement, mais en tout cas on a fait un genre d'appel par courriel très large à qui voulait participer aux espaces de consultation. » (#ORG001)

Donc, toutes les personnes qui souhaitaient prendre part au projet ont été acceptées. Nous n'avons toutefois pas retrouvé d'archive de ce courriel. De plus, certains-es membres de l'équipe de coordination ont précisé qu'une rencontre préalable a pris place avant le début du projet.

« On a tout de même expliqué que ça impliquait qu'il fallait s'investir, qu'il y avait des réunions, qui auraient du travail à faire. J'ai fait une première rencontre avec l'ensemble des personnes qui avaient répondu pour mieux leur expliquer et le sujet et la démarche qu'on proposait pour faire le travail et de là, je leur demandais de reconfirmer si oui ou non ils voulaient poursuivre leur implication dans le projet. » (#ORG001)

Cette rencontre s'apparentait donc à une forme de contrat d'engagement et d'accord avec le processus. Il y avait donc un critère de sélection implicite, c'est-à-dire l'adhésion des participants-es au processus.

Par ailleurs, lorsque l'on a interrogé les répondants-es à savoir si les espaces de consultation étaient représentatifs de la communauté, la plupart ont répondu positivement en témoignant de la richesse des profils variés, dans des corps d'emplois différents.

« Comme la première rencontre, on avait des professionnels de première ligne, des professionnels à contrat et des employés de soutien. Non on avait une belle diversité ... C'était quand même assez varié. » (#ORG001)

« On avait donc des gens qui travaillent ici avec des profils variés, dans des secteurs différents, on avait des professionnels·les de première ligne dont c'est l'expertise, le volet plus santé donc, c'était d'une richesse vraiment. » (#ORG003)

Ce fait est aussi relevé dans le rapport final du projet où on indique que les participants·es « provenaient d'horizons forts différents (représentation de toutes les catégories d'emplois) ». Cependant, un·e répondant·e a contesté la représentativité de l'espace de consultation puisque, bien que tous les corps d'emplois s'y retrouvaient, cela ne tenait pas compte du fait que certains comptent beaucoup plus de membres que d'autres.

« [...] Donc, mais en effet vous savez le poids de représentation des professionnels à contrat était beaucoup plus faible que celle des professionnels de première ligne [...] les professionnels à contrat représentent 42% d'employés de l'institution, mais on était seulement deux et à la fin j'étais seule. Donc, voyez-vous ça c'était également remarqué par mon collègue : « regarde on est deux on ne représente pas le poids ». ... Bon. Donc, vous voyez ce n'était pas suffisamment représentatif. » (#AMB001)

Et donc, il aurait été souhaitable selon cette personne de voir des représentations proportionnelles au nombre de personnes dans les corps d'emploi.

Par ailleurs, on retrouve dans la documentation une liste exhaustive des participants·es aux espaces de consultation. En analysant cette liste, on peut remarquer qu'une des catégories d'emplois n'est pas du tout représentée, celle des spécialistes. Personne ne l'a mentionné lors des entretiens. Pourtant, cette catégorie contribue directement à la mission même de l'institution, bien qu'elle ne représente qu'un pourcent (1%) des salariés. De surcroît, la documentation ne comportait pas de liste de présence, ce qui nous empêche de contre-valider les perceptions avec la participation réelle.

De plus, le discours des répondants·es définissant la représentativité est centré sur l'élément des catégories d'emplois et n'aborde pas les différents départements, les différences d'âge, les postes permanents et temporaires, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté par poste, l'ethnicité ou le genre. Toutefois, dans le rapport, la diversité de la population de l'institution est définie par les catégories d'emplois, l'âge des employés·es et le caractère permanent ou temporaire des emplois. On ne retrouve d'ailleurs pas cette diversité au sein des participants aux espaces de consultation.

4.1.4.2 Conception du format des ateliers

Dans l'élaboration des activités de la portion « ateliers », suivant la portion théorique, certains-es répondants nous ont confié la diversité des profils de chaque sous-groupe.

« Et il n'y avait pas le groupe des professionnels de première ligne, le groupe du personnel de soutien, etc. [...] on était tous mélangés » (#AMB003)

Cette affirmation corrobore les intentions des membres de l'organisation des espaces de discussion.

« Puis, on essayait aussi dans la composition de nos groupes de varier, de s'assurer qu'on avait une représentation de l'ensemble des corps d'emplois à chaque groupe et aussi, que ce ne soit pas toujours les mêmes personnes aux mêmes tables. » (#ORG003)

Ainsi, cette diversité des sous-groupes était pour assurer une représentativité de l'ensemble des secteurs d'emplois à chaque discussion. Le but était d'obtenir un échange qui permettait une vision globale. Pour ce faire, chaque sous-groupe, réuni à une table de travail, allait être accompagné d'un animateur ou d'une animatrice pour garantir une participation équitable et la confrontation de perceptions.

« Chaque table pour chacun des sous-groupes était animée par un membre de l'équipe de coordination pour assurer l'animation de façon à ce que les gens quand ils arrivent, aient quelqu'un pour les guider, quelqu'un pour prendre des notes, structurer, rappeler aussi l'objectif « OK ben là on est là pour parler de l'aménagement des lieux, OK non ça vous allez en parler là-bas » et on ramenait aussi beaucoup. En tout cas, on encourageait, je vais dire ça, une espèce de participation équitable aussi entre les personnes parce que tu en as toujours qui prenne plus le crachoir que d'autres donc c'était un peu comme ça qu'on s'en sortait. » (#ORG003)

Cette stratégie visait donc à réduire un enjeu potentiel qu'ils-elles avaient ciblé relativement aux écarts d'équité de participation.

4.1.4.3 Participation lors des espaces de consultation

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le but des ateliers était notamment de favoriser la participation de tous-tes pour créer une vision globale des enjeux en santé et qualité de vie au travail. Pour atteindre ce but, la voix de tous-tes devait être représentée à la consultation. Partant de ce postulat, lorsque nous avons questionné les répondants-es quant au portrait d'une participation équitable, certains-es participants-es ont dit avoir remarqué des prises de parole de la part de l'équipe de coordination pour réfréner les bavards.

« Hum pour réfréner ça ils réfrénaient (rire) [...] » (#AMB004)

« [...] Il y avait de la régulation qui était faite sur les personnes qui prenaient beaucoup la parole comme ; ben merci, mais là on va passer à l'autre point ». (#AMB003)

Par contre, la plupart des répondants-es à notre étude ont rapporté qu'il n'y a pas eu de stratégie d'animation permettant d'aller solliciter les participants-es discrets-es et qu'on ne s'assurait pas systématiquement que tout le monde avait pris la parole comme en témoigne ce-cette participant-e

« [...] aller chercher des discrets ça non. Je n'ai pas eu connaissance. Je ne m'en souviens pas et je n'ai pas connaissance qu'ils se sont assurés que tout le monde avait pris la parole. Je pense qu'on était peut-être une quinzaine à chaque groupe de participants ? On n'était pas 40. On n'était pas tant que ça parce qu'on était peut-être cinq ou six par sous-groupe et nous des fois on était quatre/cinq faq je me dis... ah ouin, mais il y avait le groupe en arrière, mais peut-être une vingtaine. Mais ils n'allaient pas chercher les discrets » (#AMB004)

Par ailleurs, certains-es participants-es ont perçu que certains éléments ont influencé leur degré de participation. Tout d'abord, deux éléments ont été identifiés comme levier pour influencer positivement la prise de parole. Un-e participant-e des espaces de consultation a témoigné :

« je ne peux pas dire que je suis partie de là et que je n'ai pas pu m'exprimer. Puis, même si je n'avais pas eu le temps de m'exprimer en séance j'aurais pu envoyer un mot par courriel. L'animation était très bien faite » (#AMB002). Ensuite, ce même participant a aussi mentionné à l'égard de la personne responsable de l'animation des ateliers : « Je la trouvais très ouverte. Je trouvais qu'elle s'impliquait beaucoup dans l'exercice et ça m'a rassuré ». (#AMB002)

Donc, le fait qu'ils-elles avaient l'opportunité de se prononcer sur les sujets par courriel entre les séances, et la perception de certains-es que l'équipe de coordination a influencé positivement la participation des participants-es. À l'inverse, d'autres ont indiqué des obstacles qui ont nui à leur participation. En effet, certains-es ont partagé avoir été jumelés systématiquement avec les mêmes personnes lors des ateliers et que certaines dynamiques s'installaient avec d'autres participants-es qui défavorisaient leur participation. Un-e participant-e a mentionné :

« Tu vois, je me pose la question, de nous mettre ensemble le même sous-groupe tout le temps c'est une bonne idée justement parce qu'en brisant des dynamiques qui peuvent s'installer dans les sous-groupes, en mélangeant par rôle vu que de toute façon on travaillait sur des problèmes de l'ensemble de l'institution et pas juste ceux spécifiques à nous. Ben la pertinence de nous mettre par rôle n'était peut-être pas idéale [...] la vibe bizarre de mon groupe où ben étant donné qu'on parlait en sous-groupe et la synthèse était faite par une des personnes un peu tsé. Pour te dire là Rosalie, une fois j'ai pris la parole pour faire la synthèse pis là ma

voisine elle s'est mis à me taper sur la cuisse pour que... elle n'était pas d'accord avec une affaire que je disais tsé. Elle m'a coupé pour parler et un moment donné j'ai fait comme « regarde laisse faire ! (rire) » j'ai pu[pouvoir] parler au nom du groupe après ça. Puis, tsé, ben en tout cas, c'était des dynamiques qui s'installaient. Je ne sais pas comment dans les autres groupes ça s'est passé. » (#AMB004)

Certains ne se sont pas sentis freinés dans leur participation, mais ont choisi d'opter pour une posture d'écoute.

« J'ai donné quelques idées, mais j'ai plus été en observation active que plus dans le... parce que je ne voulais pas qu'on recrée quelque chose qui se recrée assez facilement et assez naturellement qui est que selon le statut qu'on a au sein de l'institution ben il y a des gens qui ont plus droit aux chapitres que d'autres. Et ça, c'était quelque chose que je ne voulais pas. Je ne voulais pas prendre la posture que généralement on me donne, comme une caricature de « toi tes la professionnelle de première ligne donc forcément quand tu parles on va t'écouter quoi. Personne ne me connaissait et je trouvais ça bien. Quand je parlais, les gens ne savaient pas que j'étais professionnelle de première ligne et ne pouvait pas me catégoriser et dire, bon quand elle, elle va parler, on va la laisser faire parce qu'il faut, mais au final je ne l'écoute pas. » (#AMB003)

Dans la même lignée, lorsque nous avons interrogé les personnes participantes à savoir si elles avaient senti qu'elles pouvaient s'exprimer de toutes leurs préoccupations pendant les rencontres, ils ont aussi identifié des obstacles à leur participation :

« la première rencontre totalement. Puis là, dans cette construction-là d'une rencontre à l'autre je voyais qu'il y avait des tris qui était fait et là je me disais « oui je m'exprime, mais qu'est-ce qui va vraiment être retenu ? » C'est comme si en fait, le tri, je ne sais pas, je me pose la question, c'est tu ce qui n'était pas faisable ... ce qui n'était pas considéré comme faisable par les organisateurs ben on tassait. Faq un moment donné ça l'a joué sur ma participation. » (#AMB004)

Ainsi, cette priorisation des idées faites en parallèle par l'équipe a entraîné une baisse de participation chez la personne et ultimement, a freiné la mobilisation des points de vue.

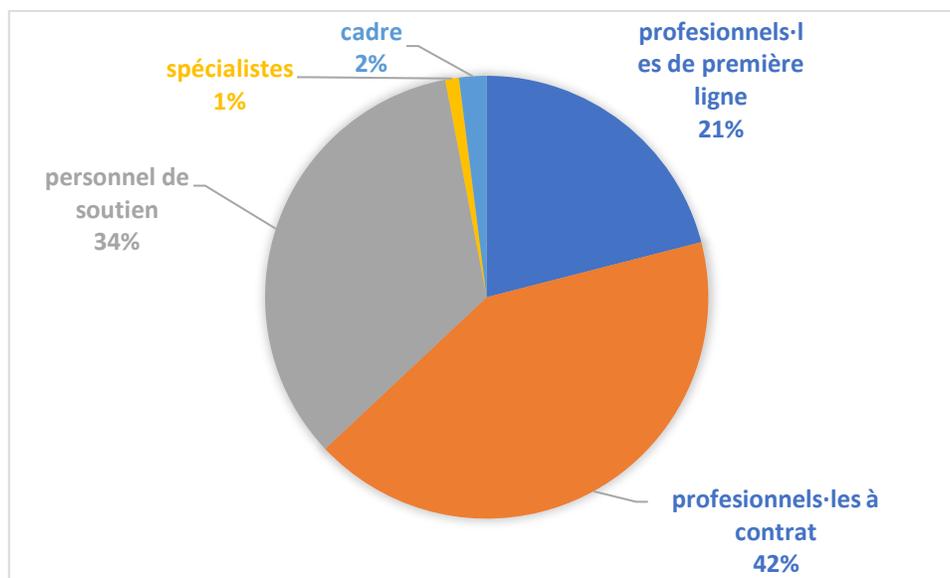
4.2 Planification de l'intervention

Maintenant que nous avons présenté les résultats entourant la préparation de la phase de consultation, nous présenterons les éléments touchant la planification de l'intervention au regard de trois étapes clés, soit l'analyse du problème, l'analyse du contexte et la planification de sa mise en œuvre.

4.2.1 Analyse du contexte

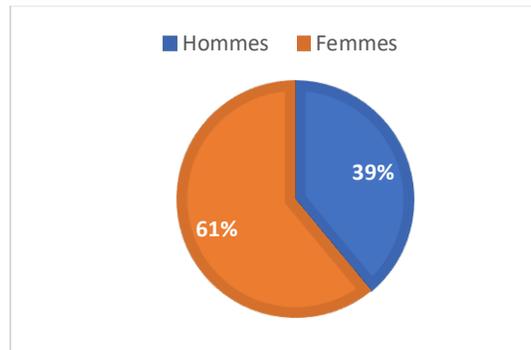
Rappelons ici que l'analyse du contexte correspond à l'étude « des opportunités et des contraintes situationnelles qui affectent l'occurrence et la signification des comportements organisationnels ainsi que les relations fonctionnelles entre les variables » (Johns, 2006 : 386). Dans cette optique, en amont des espaces de consultation, une analyse des cibles de l'intervention a été menée. En effet, on retrouve dans la documentation un état des lieux de la population de l'institution. La figure 4.1 montre la répartition des corps d'emploi. Tous ces corps d'emplois, à l'exception des cadres, sont syndiqués.

Figure 4.1 : répartition des employés-es selon le secteur d'emploi



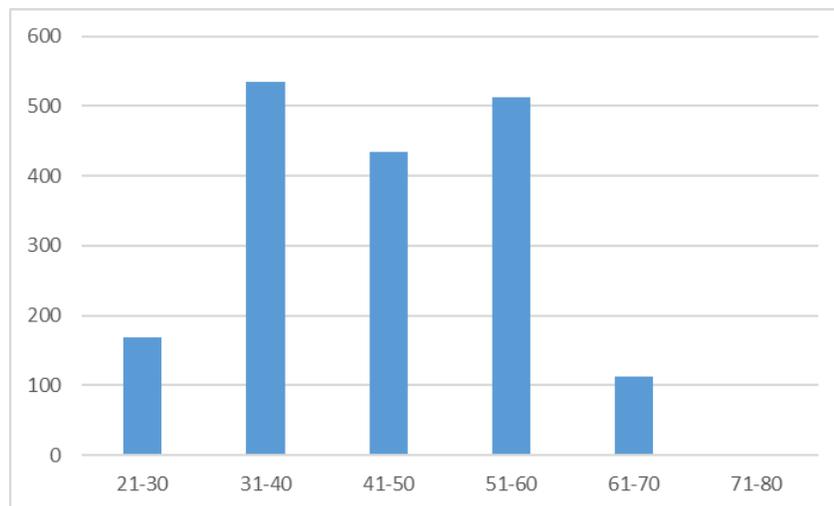
Les statistiques organisationnelles montrent une forte représentation féminine (voir figure 4.2). Cependant, les données fournies dans la documentation ne nous permettent pas de connaître la répartition du genre selon d'autres variables comme les départements et les corps d'emploi.

Figure 4.2 : statistique des employés-es selon le genre



Puis, l'état des lieux a aussi permis de mettre en lumière la répartition des employés-es selon leur groupe d'âge (voir figure 4.3).

Figure 4.3 : répartition des employés-es selon le groupe d'âge



En bref, cet état sommaire de la constitution de la population de l'institution a été produit par l'équipe de coordination. Dans la documentation, il est expliqué que ce constat a été fait pour définir le contexte global de l'intervention. Néanmoins, aucun membre de l'équipe de coordination ne nous a mentionné avoir réalisé cette étape et aucun-e participant-e aux espaces de consultation ne se rappelait cette présentation de résultats.

4.2.2 Analyse du problème

En ce qui a trait à l'analyse du problème, qui renvoie à la compréhension de l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, on constate que cette analyse s'est faite de deux façons. D'abord, la

documentation disponible permet de voir que des faits saillants sur les facteurs de risque pour la santé physique et mentale du personnel de l'ensemble de l'institution ont été présentés aux participants-es par l'équipe de coordination. Ces informations provenaient d'enquêtes internes antérieures et d'études menées au sein d'établissements similaires. Toutefois, aucun-e répondant-e n'a soulevé ces aspects dans le cadre des entretiens. Ces présentations abordaient deux grandes catégories de risques sur la santé au travail : ceux pour la santé physique et ceux pour la santé mentale. À titre d'exemple, on retrouvait, entre autres, des risques dus à l'aménagement ainsi que les risques de chutes liés à la santé physique ou les conflits travail-famille et la reconnaissance liés à la santé mentale. Leurs conséquences étaient aussi présentées. Puis, on abordait les mesures de remédiation ou de prévention, soit des services de soutien ou des formations disponibles.

La deuxième façon d'analyser le problème a été de manière consultative. À travers différents ateliers, les participants-es ont été appelés à brosser le portrait des enjeux en santé et qualité de vie au travail. Comme l'a indiqué un-e répondant-e cité-e à la section 4.1.3, les rencontres étaient suffisamment longues pour mettre en commun les éléments clés à la composition du portrait de la situation. Ce-cette participant-e a précisé la séquence de travail pour faire émerger les réflexions :

« [...] au départ on avait regardé des cadres conceptuels sur des déterminants de la santé au travail et puis [...] Donc, on avait pris ses grandes catégories, par exemple, l'organisation du travail. Puis, là les gens étaient invités à identifier des éléments et après ça, ils étaient invités à prioriser les éléments par importance. Ils étaient aussi invités à identifier des pistes de solutions pour répondre à ces problèmes-là. Le contenu partait d'eux. » (#ORG003)

On remarque ainsi un certain contraste entre ces deux façons de faire où dans l'une des méthodes on informe et oriente la discussion, et dans l'autre le contenu émerge des participants-es.

4.2.2.1 Discussions des problématiques liées à la qualité de vie au travail

Lorsque nous avons interrogé les répondants-es sur l'angle des discussions, deux contradictions sont ressorties. La première contradiction se trouve dans l'angle de discussion demandé par l'équipe de coordination : soit individuel ou collectif. Certains membres du comité de coordination ont déclaré qu'il était encouragé, voire exigé, de se positionner d'un point de vue individuel puisque l'espace de consultation n'en était pas un où les gens représentaient une instance.

« L'invitation et la posture qu'on avait pris au début de dire qu'on faisait un appel à tous et qui faisait très peur c'est qu'on disait « j'invite les gens à venir en leur nom individuel [...] Et moi la logique, ce que j'ai proposé aux gens et qu'ils ont accepté d'embarquer, c'est de dire « ben moi je suis bien consciente que si t'es membre d'un exécutif syndical ben quand tu n'es pas dans ma réunion, tu es dans d'autres réunions. Tu parles à ce monde-là. Tu es influencé par ces gens-là et ça, c'est normal et c'est ce que je souhaite. On a un espace, on veut avoir une multiplication des perspectives. Tu es influencé par ça, tu es habité par ça, mais quand tu parles tu vas parler au je pareil. C'est ton je qui est avec tout ce que tu entends et ce que tu sais, ça t'amène à dire cette posture-là et ça va être le groupe qui est ici maintenant qui va prendre cette posture-là [...] » (#ORG001)

Ainsi, l'influence du corps d'emploi des participants-es sur leur opinion devait demeurer implicite et les gens devaient parler en leur nom. L'adoption de cet angle individualisé constituait un changement de posture pour l'institution qui avait l'habitude de solliciter la participation de la communauté dans une perspective de collectifs de travail.

« [...] C'était un changement de posture. Il a fallu réussir à créer une certaine confiance dans les premières rencontres pour... pis c'est pour ça que ça a été long [...] Tout ça étant dit, pour ceux qui étaient aussi représentants syndicaux c'était quand même un défi de prendre cette posture-là ». (#ORG001)

Néanmoins, un membre de l'équipe de coordination nous a confié être intervenu pour réduire les discussions centrées sur le « je » :

« [...] je pense quand même qu'au niveau de l'animation, et c'est ça qui aidait le fait que dans chaque groupe il y avait quelqu'un qui n'était pas réellement un participant, qui était vraiment là pour animer, ça aidait à réduire le fait que les gens parlent au je. Ce qu'on voulait c'était un esprit de collectivité et global. Je te dirais qu'on a eu à séparer certaines personnes (rire). » (#ORG003)

Donc, au sein même de l'équipe de coordination l'angle demandé aux participants-es n'était pas le même. Partant de cette contradiction interne, cette différence se retrouve aussi chez les participants-es. Certains-es abordaient la discussion dans une perspective individuelle, c'est-à-dire qu'ils-elles parlaient en leur nom tandis que d'autres s'exprimaient au nom d'un groupe, souvent leur corps d'emploi. Certains ont rapporté cette grande variété d'approches qui coexistait :

« C'est très variable. La plupart des personnes qui étaient sur les comités, c'est des gens que j'avais connus à travers ma carrière à toutes sortes de niveaux. Puis, leur participation aux espaces de consultation était pas mal le reflet de ce qui est comme personne. Il y a des gens qui sont plus individualistes ou qui vont penser qu'ils ont la vérité en eux. Donc, eux parlaient

beaucoup de leur propre vécu et généralisaient à partir de leur situation les enjeux de l'institution. Par contre, tu en avais d'autres qui avaient une approche beaucoup plus collective et réflexive, nuancait le propos. Je vais donner un exemple. Il y avait du personnel de soutien qui était là, qui parlaient vraiment quasiment en leur nom personnel « ben moi ce n'est pas comme ça, ben moi je ne sais pas » et tu avais d'autres personnels de soutien qui eux, avaient vraiment plus une vision d'ensemble « ouais, mais là si tu regardes dans tel milieu pour tel truc. Ouais, mais tsé les professionnels de première ligne ce n'est pas évident pour eux non plus ». Il y avait cette vision beaucoup plus globale et on voyait la même chose chez nos professionnels de première ligne qui, pour certains, étaient très avec une vision et une volonté qu'on avance comme groupe pour aller chercher le meilleur pour tous et t'en as d'autres qui étaient là vraiment, comment dire, qui était un petit peu pénible (rire) avec une attitude parfois... Donc, c'est ça je trouvais que c'était vraiment le reflet de la communauté. » (#ORG003)

À l'opposé, un-e participant-e a mentionné que de son expérience, les gens parlaient de manière individuelle seulement :

« [...] C'était parfait parce qu'on n'a pas parlé comme représentant-e d'un groupe, moi je ne siégeais pas comme représentante des professionnels de première ligne, je siégeais comme moi comme personne et autour de moi, je retrouvais des personnes qui siégeaient comme des personnes et pas comme « je viens défendre le fait que je fais partie du personnel de soutien et que na na na ». [...] Ce n'était tellement pas axé là-dessus que si la personne ne mentionnait pas son statut on ne savait pas sa fonction dans l'institution ». (#AMB003)

De plus, certains-es répondants-es ont partagé que des personnes avaient une posture plus revendicatrice, individualiste et imposante que d'autres.

« [...] Il y a des personnes qu'on voyait qu'il venait défendre quelque chose. Qu'il voulait faire entendre leur point [...] » (#ORG003)

« [...] Il y avait une personne appartenant aux professionnels-les à contrat qui est venue avec une sorte d'agenda et voulait passer un message [...] » (#AMB003)

« Il y avait des gens qui étaient là pour une raison personnelle. J'ai l'impression que des gens qui avaient des problèmes à apporter aux espaces de consultation. Entre autres une professionnelle à contrat qu'elle avait sa question de précarité, d'attribution de tâche pis les enjeux que ça posait. Il y avait une professionnelle de première ligne qui c'était fort l'enjeu de charge de travail, la quantité de courriel, le nombre d'heures travaillées par semaine, travaillées la fin de semaine, pas être capable de prendre de vacances. » (#AMB003)

À cet effet, une personne participante nous a confié elle-même avoir adopté cette posture :

À l'époque, je siégeais sur mon syndicat et je représentais le groupe de professionnels de contrat qui si je regarde ...regardez les statistiques ! [...] Donc, on est un grand groupe d'employés, mais remarquez que mon groupe d'employés comme il est précaire. Et avec ça, il vient toutes les tensions et toutes les difficultés de relation de travail et de fonctionnement. Donc, en effet j'étais là pour porter la voix de mes membres. [...] Différentes problématiques sont ressorties de ça. Quel impact de précarité sur la santé des professionnels à contrat ! La précarité pèse et rend les gens vulnérables dans leur fonction... leur propre fonctionnement parce qu'ils ne savent pas quand ils vont obtenir des cours, combien de cours ils vont obtenir, mais aussi ça les rend vulnérables face à leur département... qui souvent en profite. Vous comprenez ? Qui souvent en profite en disant que ce sont les professionnels à contrat ils sont précaires donc on peut les traiter n'importe comment. Et ça, c'est inacceptable. Inacceptable! Et ça je l'ai dit haut et fort... je ne vous cache pas et je l'ai dit devant tout le monde et aussi en m'assurant que la directrice des ressources humaines était là. » (#AMB001)

L'équipe de coordination a nommé avoir préalablement demandé aux participants-es de ne pas adopter une telle posture, mais aucun-e participant-e n'a rapporté des régulations de comportement faites durant les périodes d'échange en sous-groupes ou en plénière à cet effet. Une participante a témoigné que cette posture individualiste allait contre ses valeurs et que le ton a monté entre elle et une autre participante ne partageant pas cette posture.

« Pour moi, c'était vraiment important qu'on n'arrive pas comme des représentants d'un groupe ou qu'on me perçoive comme tel. J'appréciais beaucoup le fait que ce n'était pas ça qui se passait aux espaces, jusqu'à une rencontre où j'ai été en équipe avec une personne qui n'avait pas cette posture. Elle n'arrêtait pas de ramener la discussion sur ses enjeux à elle et coupait la parole à certains moments. J'essayais de ramener la conversation sur le collectif, mais, à un moment donné, je me suis sentie attaquée personnellement. C'était vraiment contre mes valeurs. Plus ça allait et plus le ton montait. Je me rappelle m'être levé en direction du comité de coordination pour que ça cesse. Je ne me rappelle pas s'ils ont vraiment fait quelque chose, mais c'était trop pour moi. Finalement, l'atelier a terminé et je ne me suis plus remis avec cette personne. C'était trop un choc de valeur pour moi. » (#AMB003)

Ainsi, le manque de clarté sur l'angle de discussion préconisé et la co-existence des deux postures ont mené à des tensions dans le groupe.

4.2.2.2 Problématiques non connues qui ont émergé grâce aux échanges

Quelques membres de l'équipe de coordination ont témoigné avoir eu, préalablement à la mise en place des espaces de consultation, une idée générale du portrait des problématiques en matière de qualité de vie au travail dans le milieu du travail notamment grâce au nombre d'années qu'ils-elles avaient travaillé sur cette thématique et grâce à leur connaissance du milieu organisationnel.

« Honnêtement, il n'y a pas tant de problématiques qui sont sorties qu'on n'avait pas réfléchi préalablement. Moi c'est tellement des enjeux sur lesquels je réfléchis depuis des années que pour moi ça venait conforter des choses, ça venait mettre en lumière, ben ça venait donner une voix à ces problèmes-là que je savais qui existait pour la plupart parce que, comme je te dis, moi j'ai quand même été au syndicat pendant longtemps, donc j'avais et le volet des employés-es, mais j'avais les regroupements syndicaux aussi. J'ai aussi beaucoup de professionnels de première ligne dans mon réseau et j'ai été professionnel à contrat dans une autre vie. On avait donc quand même une vision pas pire de nos enjeux, mais là c'était que ça provenait de plusieurs personnes, que ça soit nommé comme ça. Il y avait vraiment... C'était ça qui était nouveau! C'était ça qui était nouveau et qui était riche. » (#ORG003)

Néanmoins, des membres du comité de coordination ont révélé que les perspectives amenées par les participants-es et les échanges ont mis de l'avant des enjeux qui n'avaient pas été ciblés par l'équipe et qui ont permis d'enrichir la compréhension de la situation actuelle. Par exemple, un répondant a mentionné l'ignorance des participants-es de procédures ou de mesures existantes liées à la qualité de vie au travail :

« Il y a peut-être deux choses qui me reviennent spontanément ; la première c'est que par rapport à certains problèmes il existait du matériel déjà. Matériel qui n'est pas connu des gens. [...] Par exemple, certains règlements ou certaines procédures qui disait et bien, dans tel et tel problème, voici ce qui existe et souvent les espaces de consultation a permis de dire aux gens « regardez on ne réinventera pas le bouton à quatre trous, ça existe déjà. Il s'agit de le savoir et de diffuser l'information ». Je pense que, si je me rappelle bien, peut-être qu'une des fonctions ou un des rôles du groupe réseau c'est aussi de diffuser cette information. Dans le sens où il existe des règles, il existe des procédures, il faudrait peut-être apprendre à s'en servir au lieu d'en demander d'autres. » (#ORG002)

Un autre membre du comité organisateur a souligné le constat d'un manque de formation des cadres intermédiaires comme problématique émergente :

« ça été le constat que dans plusieurs secteurs il y avait comme un... une sorte de constat que les cadres intermédiaires étaient peut-être mal préparés pour et la chose ne s'est fait pas nécessairement sous forme de reproche, mais de constat en disant « ben les gens qui sont là ils ont peut-être de la ben bonne volonté, mais il manque de préparation et de formation pour par exemple, interagir adéquatement avec certaines personnes dans des cas problématiques ou ne serait-ce que diffusé adéquatement de l'information ? » Donc, il y avait là cette dimension-là de ça serait le fun qu'on forme mieux nos cadres intermédiaires pour qu'ils puissent avoir une meilleure cohésion avec les autres niveaux parce que les cadres intermédiaires sont toujours en sandwich avec les autres ». (#ORG003)

Les espaces de consultation ont donc permis d'enrichir la compréhension initiale de la problématique en permettant aux participants-es d'exprimer leur perception des enjeux préalablement ciblés, mais aussi de mettre en lumière certains angles morts du comité de direction.

4.2.2.3 Discussions liées aux solutions et aux enjeux

Lors des entretiens, les répondants-es ont été invités à nommer les solutions retenues lors des rencontres ainsi que dans le rapport final. Certains-es ont mentionné la formation des cadres, la modification de l'aménagement du milieu de travail en mettant des plantes, la mise à jour d'une politique du milieu de travail, la stabilisation des emplois précaires et aussi la création d'un réseau d'ambassadeurs-trices visant à promouvoir la qualité de vie au travail. Cependant, elles·ils ne sont pas parvenues à préciser à quelles problématiques ces solutions répondaient. Un participant a mentionné percevoir un contraste entre le fait qu'on les ait invités à partager des problématiques proches de leur vécu pour ensuite les interpeller à identifier des solutions centrées sur l'ensemble de la communauté :

« En fait, c'est ça aussi les rencontres il y avait des fois où ils nous demandaient de penser à nos problèmes, mais après ça de rencontre en rencontre ils nous shootaient l'ensemble des problèmes partagés à toutes les rencontres et là fallait qu'on pense tout le monde aux problèmes du milieu entier. Pis ça, mettons c'était ... ça là on était beaucoup dans les solutions globales. On a parlé de la politique. Je me souviens plus du numéro, politique 1, je crois. C'est dans les recommandations finales ça, de repenser l'aménagement du milieu de travail, de mettre des plantes des affaires de même. On n'a pas beaucoup pensé sur nos problèmes qui nous touchaient dans nos propres secteurs. On était plus sur l'ensemble des problèmes ça c'est sûr qu'il y avait des affaires à régler (rire) parce qu'embellir le milieu de vie ben ça tsé. » (#AMB004)

Donc, le changement de posture demandé aux participants-es, entre les discussions sur les problématiques qui étaient centrées sur leur réalité et les solutions centrées sur le bien commun, a créé une certaine incohérence et perte de fil conducteur de la démarche. Cette incohérence explique aussi par l'incapacité des participants-es à mettre en lien les problématiques abordées avec les solutions.

4.2.2.4 Perception de facteurs de réussite des espaces de consultations

Lorsque nous avons questionné les membres de la coordination à savoir si l'objectif des espaces de consultation avait été atteint, ils et elles ont répondu par l'affirmative et nous ont partagé quelques facteurs ayant contribué à cette réussite. Parmi ceux-ci, la création d'un climat de confiance a été mentionnée comme ayant favorisé les échanges.

« [...] Il a fallu réussir à créer une certaine confiance dans les premières rencontres pour pouvoir créer cet échange qu'on a eu. [...] Avec le groupe qu'on avait, le fait d'avoir confiance, de trouver que ce que l'on proposait avait de l'allure et que ça serait utile que ça puisse marcher, il y avait donc une adhésion et une volonté de voir ces choses-là se réaliser auprès des membres des espaces de consultation qui en est sortie aussi ». (#ORG001)

Les ressources débloquées par le milieu de travail ont aussi été soulignées comme un levier favorable à la réalisation des espaces de consultation.

« Il y avait des ressources quand même dédiées. Nous, on était là pour ça. C'était dans notre travail, moi ça faisait partie de mes dossiers prioritaires ce dossier-là. C'était un réel engagement de l'organisation. Je pense que pour les gens qui participaient à ça ben c'était on parle pour vrai là, on veut vraiment se donner des, comment dirais-je, ben des pistes d'actions, on identifie les enjeux qui ont un impact sur la santé et la qualité de vie au travail ». (#ORG003)

Donc, la qualité des échanges créés lors de ces espaces de consultation a contribué à sa réussite et a été influencée positivement par le climat de confiance et les ressources qui y étaient dédiées.

Une autre personne du comité de coordination a évoqué un ensemble de facteurs contribuant à un succès mitigé. D'abord, cette personne s'est confiée sur une dissonance de vision entre elle, porteuse du projet, et les participants-es.

Dans la section 4.1.3, des participants-es avaient aussi pointé un ensemble de facteurs contribuant à un succès mitigé. D'abord, il y avait des visions contradictoires sur la place de l'expertise dans le processus d'intervention entre la haute direction, le comité de coordination et les participants-es. D'un côté, il y avait la haute direction et les participants-es aux espaces de consultation qui valorisaient énormément l'expertise et l'exactitude de chaque étape. Et de l'autre côté, la vision 80/20 du comité de coordination axée sur le résultat final à produire. À cet effet, toujours à la section 4.1.3, un-e participant-e a témoigné des pistes de réflexion sur un facteur ayant influencé ce manque d'engagement, c'est-à-dire la culture en place. Deuxièmement, le processus d'information de la haute direction en toute fin de processus n'a pas permis de construire son engagement dès les premières phases de planification de l'intervention compromettant ainsi son adhésion aux propositions et modes d'intervention choisis. La haute direction attendait un rapport d'expert à la toute fin du processus et le comité de direction cherchait davantage leur participation et leur rétroaction à chacune des étapes. N'ayant pas les mêmes attentes, cela a influencé l'adhésion à l'intervention proposée.

En somme, des facteurs positifs comme le climat de confiance et la suffisance des ressources ont contribué au succès des espaces de consultation. Mais ce succès semble partiel vu l'impact d'autres facteurs comme les visions divergentes quant au produit final, le manque de sensibilisation continue de la haute direction, et la valorisation de la posture d'experte sont des éléments de la culture organisationnelle qui étaient réfractaires au format proposé.

4.2.3 Analyse des solutions retenues

4.2.3.1 Critères de sélection des solutions

Lorsque nous avons questionné l'équipe de coordination sur les critères de sélection des solutions, chacun nous a partagé des critères différents. On nous a partagé d'abord un critère temporel.

« On avait un critère de court terme, moyen terme, long terme. C'est sûr qu'un moment donné on... il y avait un... hum... mon dieu c'était de refaire le règlement numéro j'sais pas quoi qui portait, entre autres, je pense, sur tout ce qui gère eh boy hum c'était quoi la convention, ça sortait de notre mandat [...] Sauf que, changer ce règlement-là c'est comme vouloir commencer à faire tourner un paquebot. Et là on s'est dit : « est-ce qu'il y aurait des points que l'on pourrait agir plus rapidement ? » [...] Donc, il y avait la question de comment agir assez rapidement et concrètement sur des problèmes qui avait été priorisé sans être obligés d'aller dans le gros paquebot pis là d'essayer de On s'est dit : « ah non on va frapper un mur et ça va prendre 10 ans pis il n'y aura rien qui a changé ». Ça, ç'a été un autre des critères ; les priorités, mais en même temps la perspective temporelle. Et ça, dans le rapport, je pense qu'il y a une flèche temporelle qui indique qu'est-ce qui était mis à quel moment et une des choses qu'on pouvait mettre le plus rapidement c'était évidemment la mise sur pied du groupe. Le critère c'était ; on peut-tu agir rapidement sans se casser la tête sur un clou qui peut prendre cinq ans à faire bouger. » (#ORG002)

Ainsi, il y avait une priorisation des recommandations à court terme que ceux à long terme. Un autre membre de l'équipe de coordination a, pour sa part, abordé le critère du potentiel d'impact.

« Donc, par rapport à ces définitions-là (de la qualité de vie au travail) c'est devenu des critères de dire « ben on a identifié toutes ces pistes-là de recommandation, laquelle va avoir le plus d'impact » et là, c'étaient des grilles d'analyses sur l'impact, la faisabilité, pour chacune de ces recommandations-là. [...] L'impact c'était ; un peu, moyen, beaucoup. C'était des petits plus, un plus, deux plus et trois plus. » (#ORG001)

Sur la base de ce qui avait la possibilité de générer un plus grand impact sur l'ensemble de la communauté, on sélectionnait les recommandations. En d'autres mots, si les recommandations visaient des groupes en

particulier, il y avait une plus grande possibilité de mise de côté puisque ça ne touchait pas l'ensemble des membres. Le critère de la faisabilité a aussi été abordé :

« À quel point si on fait ça, on va atteindre... on pourrait améliorer la qualité de vie de combien de personnes ? Combien on pense ; un peu, beaucoup, passionnément améliorer leur qualité de vie. Mettons ça ferait du bien à bien du monde et ça auraient un gros impact, c'est-tu faisable ? Ça va-tu coûter un million ? C'est-tu dans les mains de l'institution ? Est-ce que ça sollicite beaucoup de changement ? Et là, encore une fois, moi j'essaie d'y aller simple. [...] Le niveau de difficulté d'implantation c'était ; un petit triangle, un moyen triangle et un grand triangle ça va être bien difficile. (#ORG001)

Donc, les recommandations étaient aussi triées selon la disponibilité des ressources et la capacité de l'institution à la mettre en place. Enfin, un autre critère rapporté est celui du choix par les participants-es aux espaces de consultation.

« En fait, ce qu'on a fait c'est que les recommandations ben les actions qui étaient suggérées par les membres du réseau, on les a priorisés avec eux et le rapport, avec les recommandations, a été décidé avec eux avec des propositions de recommandations. C'était vraiment important pour nous que le rapport, ça soit le rapport de tous pas juste le rapport du comité. Donc, ça a été étampé, validé par les membres des espaces de consultation » (#ORG003)

« Puis, une fois analysé, on a fait voter les gens pour le point de vue pour voir ce qui ressort et comment, c'est quoi qui nous amène aux recommandations pour tenir compte de ça. » (#ORG001)

En résumé, la priorisation des recommandations s'est faite selon les quatre critères suivants que l'on retrouve d'ailleurs dans la documentation de l'intervention ;

- 1- La faisabilité : en lien avec les ressources disponibles.
- 2- La rapidité de mise en œuvre.
- 3- Le potentiel d'impact
- 4- Le choix par les participants-es

Néanmoins, le critère du choix par les participants-es, bien que rapporté comme un critère par l'équipe de coordination, est davantage un exercice de validation de cette priorisation qu'un critère de sélection. En effet, la réflexion était faite par l'équipe au préalable, puis présentée aux participants-es. Par ailleurs,

aucun·e participant·e aux espaces de consultation n'a mentionné cette liste lorsque nous les avons questionnés. Une personne participante a plutôt mentionné ne pas comprendre la sélection.

« [...] il y a des affaires justement on a parlé beaucoup pendant les rencontres pis des fois d'une rencontre à l'autre je trouvais qu'il y avait des tris qui avaient été faits pis pourquoi ? Pourquoi cette affaire-là n'a pas été retenue ou pourquoi on ne revient pas là-dessus ? [...] » (#AMB004)

Une participante a toutefois rapporté avoir un souvenir assez vague des critères guidant les décisions lors de cette rencontre où ils étaient appelés à prioriser les recommandations :

« Hum je pense que dans les recommandations si mon souvenir est bon, je me souviens de cette dernière rencontre-là qu'on avait à prioriser les différents éléments. C'est assez fidèle par rapport à cette rencontre-là qu'est-ce qui était dans les recommandations dans la liste. [...] Je sais que lorsqu'ils ont présenté le tableau synthèse des recommandations issues des différentes pistes de solutions, ils ont organisé par catégorie. Je me souviens qu'on a débattu ensemble sur telle affaire ne devrait pas aller dans telle affaire [...] Après, comment ça s'est retrouvé dans le rapport final, je n'ai pas, je m'excuse là, je n'ai pas regardé dans le détail. Mais non, les critères je ne me rappelle pas qu'ils nous ont dit : « on a choisi ça pour ça pis on priorise ça pour ça ». » (#AMB004)

Ceci vient renforcer l'idée que le choix par les participants·es était davantage une validation qu'un critère ayant un poids important dans la priorisation des recommandations.

4.2.3.2 Perception des solutions retenues

Comme nous l'avons mentionné préalablement, l'équipe de coordination a réalisé une sélection parmi les solutions émises par les participants·es selon les critères de priorisation présentés antérieurement. Ainsi, nous avons questionné les participants·es sur leur perception quant aux solutions choisies. Certains·es étaient complètement en accord et avaient l'impression que tout le monde partageait leur position :

« J'avais l'impression, lorsque les recommandations ont été présentées à la dernière rencontre, qu'on était tous satisfaits, que ça représentait bien ce dont nous avons parlé pendant un an. Que ces recommandations ressemblaient à ce qu'on aurait formulé si on avait dû formuler nous-mêmes en tant que groupe ». (#AMB003)

Pourtant, plusieurs ont partagé que les solutions choisies étaient partiellement en adéquation avec leur réalité ou qu'elles ne les impactaient pas directement.

« Ma réalité organisationnelle n'est pas vraiment prise en compte. C'est trop global. Pas vraiment. Pas vraiment parce que vous savez c'est comme englober tous les groupes, mais les professionnels à contrat ont une situation particulière. Je ne pense pas que c'était pris... je me rappelle qu'à l'époque que j'ai lu le rapport c'était un peu ma déception que notre situation particulière n'était pas prise en considération suffisamment. » (#AMB001)

« Hum j'ai l'impression que... ben là, dans les recommandations c'est sûr que ma réalité ne sort pas, mais je trouve que parallèlement dans la gestion pandémique pis peut-être que ça se rattache à cette prise de conscience là qui a été faite par les groupes ; le télétravail pour plusieurs employés de soutien ç'a été bon. Tsé, ç'a été bien mis en place, ç'a été bien géré pis ça satisfait encore des gens. J'ai l'impression que peut-être pour les employés de soutien ça l'a amené une meilleure reconnaissance, la bonification du programme d'aide aux employés aussi. Je pense que c'est positif ça pour tout le monde. Après, quand tu regardes le réseau, moi j'ai assisté à une des deux rencontres qui a eu lieu. Celle que j'étais c'était surtout des employés de soutien qui étaient présents. Peut-être que ça l'a créé quelque chose pour eux autres comme reconnaissance, rendre visible le travail du fond. Pis tant mieux je suis super contente ! » (#AMB004)

Il est donc rapporté que la réalité organisationnelle de tous n'a pas été prise en compte et que les besoins de certains secteurs d'emplois étaient davantage considérés dans les solutions que d'autres.

4.2.4 Planification de la mise en œuvre d'une des solutions retenues : le réseau d'ambassadeurs·trices en santé au travail

L'une des solutions émises par les participants-es et priorisées par l'équipe de coordination est la mise en œuvre d'un réseau d'ambassadeurs·trices en santé au travail. La plupart des répondants-es ont expliqué que cette intervention avait une fonction « parapluie », c'est-à-dire qu'elle favorise la mise en place des différentes solutions. La documentation existante souligne la même raison derrière la priorité accordée au réseau.

4.2.4.1 Représentations du réseau

Plusieurs répondants-es se représentent ce réseau comme un regroupement d'ambassadeurs·trices de tous les corps d'emplois et de différents départements qui vise à mettre en lumière des situations vécues sur le terrain et à promouvoir des ressources disponibles en santé et qualité de vie au travail à l'ensemble de la communauté. Une fonction secondaire consiste à la mise en place des autres solutions identifiées lors des espaces de consultation. Certains le décrivent comme :

« Une association des parties prenantes et ça regroupent des gens qui spontanément d'habitude ne travaillent pas nécessairement ensemble. Cela partait aussi d'une volonté d'être

dans l'action. Il est d'ailleurs intéressant de pouvoir en faire une analyse transversale de l'action et le réseau permet cela. On est habitué à des comités par service. Par ailleurs, le réseau se veut dans l'esprit de notre milieu de travail. C'est un réseau dynamique, collectif. » (#DIR001)

« Le principe c'était d'avoir des personnes dans les différents quarts de profession, dans les différents services et ces personnes-là pourraient avoir, par exemple, un input au niveau de leur service pour rapporter certains problèmes et discuter... Puis, de là, le service aurait un effet pour apporter ces problèmes-là au niveau hiérarchique supérieur » (#ORG002).

Quelques-uns le perçoivent comme un endroit d'échange et de réflexion sur les enjeux de santé au travail comme nous l'a partagé cette participante :

« Ben en fait on est un petit groupe. On se rencontre à l'occasion. On se rencontre à l'occasion pour discuter, pour s'informer de qu'est-ce qui a été développé pis la mission qu'on s'est donnée c'est de promouvoir la qualité, la qualité de vie au travail. » (#AMB002)

« En fait, ce que l'on fait dans le cadre des rencontres du réseau, on réfléchit sur certains sujets qui se posent. Mettons, un moment donné, on réfléchissait sur quels seraient les actions à prendre en ce qui concerne les décès des employés ou d'anciens employés. Il y a eu une fluctuation un moment donné on les annonçait, à un moment donné on a renoncé d'annoncer ça à toute la communauté. Puis bon, on réfléchissait là-dessus, sûr qu'est-ce qui pourrait être fait pour quand même honorer la vie de quelqu'un qui a travaillé à ici. Dernièrement, on a réfléchi sûr qu'elles sont les moyens de publiciser les outils d'aide au personnel en général. » (#AMB002)

Dans la documentation existante, la définition formelle du réseau est la suivante :

« Composé de personnes volontaires agissant comme ambassadeurs et mentors (sic) de l'approche de santé dans leurs milieux respectifs, dotés d'un rôle reconnu et légitime dans l'organisation, présent au sein de diverses équipes de travail, aligné et soutenu par le Service des ressources humaines. »

Ces visions complémentaires du réseau dégagent une compréhension commune du rôle. Comme le réseau est une solution émise par les participants-es, l'initiative s'est bien transmise au sein des participants-es et du comité de coordination comme en témoigne la définition finale formalisée dans les documents officiels de l'intervention.

4.2.4.2 Représentations du rôle des ambassadeurs·drices

La documentation de l'intervention identifie quatre rôles distincts pour les ambassadeurs·drices :

*« **Conseils de sage** : alimenter les travaux liés à l'actualisation des solutions tirées des espaces de consultation, d'évaluations et de suivi ou d'ajustement et d'amélioration continue.*

***Testeur** : recevoir et tester en primeur les nouveautés organisationnelles en matière de santé.*

***Promoteur** : Diffuser et promouvoir les ressources et les bonnes pratiques en santé.*

***Aiguilleur** : Agir en tant que personne-ressource pour rediriger les personnes vers les ressources et services pertinents à leur situation. »*

Les répondants-es ont décrit le rôle des ambassadeurs·drices de la même façon que les écrits organisationnels. Certains-es ont aussi précisé que leur rôle était plutôt un rôle d'aviseur au regard de situations problématiques qui semblent aller plus loin que la posture de « conseils de sage » en initiant des initiatives de manière proactive plutôt que réactive, c'est-à-dire en repérant les problèmes sur lesquels on doit agir.

« [...] les gens du réseau s'expriment et qu'ils dénoncent. Ils avisent des situations parce qu'il y en a plusieurs rôles, hein? Il y en a qui avisent des situations existantes ou problématiques. C'est ça leur rôle. Le rôle c'est les aviseurs [...] » (#AMB001)

Il y avait également une perception que les membres du réseau avaient un réseau étendu pour faciliter l'exercice de leur rôle et ultimement, aider à comprendre les impacts dans les différents services.

« [...] ça devenait un genre de comité aviseur qui comprenait qu'est-ce que l'on essayait de faire et puisque ce sont des gens qui avaient des connexions un petit peu partout, qui pouvaient nous aider à mesurer ça marches-tu, ça résonnes-tu juste dans le milieu, ça se déploies-tu, on a-tu besoin d'ajuster, etc. Donc, leur rôle pour aider au déploiement c'était, je pense qu'on l'avait spécifié en trois, je vais le redire dans mes mots je ne sais pas si c'est comme ça qu'on l'a écrit. L'idée c'était de dire qu'il nous aidait à « vendre » nos recommandations, puisqu'eux autres les connaissaient et qu'ils avaient un réseau étendu, il pouvait jouer ce rôle-là. Donc, ça aide à déployer quand les gens comprennent ce que l'on fait. Ils nous aidaient à réussir le déploiement puisqu'en disant « ben non chez nous les gens n'en entendent jamais parler, les gens ne sont pas satisfaits, etc. » ça nous donnait un poulx pour ajuster les outils qu'on voudrait mettre en place, les formations qu'on déploierait [...] » (#ORG001)

Ces représentations soulignent l'importance attribuée à la participation des ambassadeurs·drices et une forme d'attente que ces personnes soient connectées sur un réseau étendu.

4.2.4.3 Perception de la représentativité des personnes composant le réseau

Étant donné que la constitution du réseau découle directement des espaces de consultation, les résultats quant à la perception de représentativité se répètent ici aussi. Néanmoins, on distingue deux thématiques du discours des répondants·es spécifiques à la représentativité du réseau, soit la diversité des profils des ambassadeurs·drices et le nombre de relations touchées par le réseau.

En termes de profil des membres du réseau, certains·es ont souligné sa grande diversité.

« Je pense que dans le réseau il y a des personnes de différents niveaux. Il y a des professionnels de première ligne, il y a des professionnels à contrat, il y a du personnel de soutien. » (#ORG002)

« Non, je pense que le réseau est très diversifié. Comme la première rencontre, on avait des professionnels, des professionnels à contrat, des employés·es de soutien, des cadres. Non, on avait une belle diversité ; des gens qui étaient dans différents services, départements et direction. C'était quand même assez varié. » (#ORG001)

«[...] C'est sûr que vu qu'il y avait des employés de soutien et des gestionnaires, il y avait peut-être même un overlap de service qui était à la fois le gestionnaire et l'employé qui était présent. Je pense qu'il y a peut-être des réalités comparables tsé comme nous ce n'est pas grave si tous les professionnels de première ligne de tous les services n'étaient pas là parce que quelque part il y a une... ça se peut se comparer. Faq la même chose pour les employés de soutien, ça peut se comparer. » (#AMB004)

D'autres ont évoqué le contraire à l'effet que le réseau n'est pas représentatif en termes de proportion de la représentation des corps d'emploi

« On avait plus [aucun] de professionnels à contrat comme ambassadeur du réseau, donc toutes les personnes à statut précaire ne sont plus là. Déjà, on n'avait pas de professionnels à contrat quasi parce que la seule personne qui était présente pouvait faire ça sur ses heures de travail parce qu'elle était rémunérée comme un membre exécutif, mais elle a perdu ses élections. Je ne sais pas si d'autres personnes après ça se sont jointes, mais pas à ma connaissance. Donc, non, je ne pense pas qu'il est représentatif autant qu'aux espaces de consultation. On va dire ça comme ça. [...] les dernières fois que j'y allais je me disais « il y a quand même une voix, il y a quand même quelque chose d'intéressant », mais je ne serais pas prête à dire qu'il est représentatif. » (#ORG003)

« Je n'ai pas vu la liste des membres, mais quand on a fait la dernière rencontre du réseau on était quatre. [...] Faq écoute en fonction du nombre de personnes qui était là [...] je pense que la diversité de l'institution est plus grande que le nombre de personnes qui était là. » (#AMB004)

Quelques répondants-es ont également mis de l'avant qu'il existait, dans le réseau, une surreprésentation de certains corps d'emplois.

« C'est sûr qu'on a une surreprésentation actuellement des professionnels de première ligne, du moins à la dernière rencontre où je suis allée on avait une surreprésentation des professionnels de première ligne » (#ORG003)

En revanche, aucun-e répondant-e n'a abordé le fait qu'il manquait le corps d'emploi qui représente 1% de la population des personnes employées.

Par ailleurs, des répondants-es ont aussi évalué le réseau comme représentatif de la communauté puisque les ambassadeurs·drices qui le constituent permettent d'atteindre un grand nombre de gens par les relations qu'ils-elles entretiennent au travail, comme mentionné plus haut. En ce sens, on percevait que l'absence de représentativité dans la composition des ambassadeurs·drices du réseau allait être compensée par la diversité des personnes auprès de qui elles et ils allaient intervenir.

4.2.4.4 Discordance de vision pour la pérennité de l'intervention

Lorsqu'on analyse la documentation, on peut remarquer qu'un recrutement pour élargir l'éventail d'ambassadeurs·drices était prévu dès le déploiement du projet. En effet, quelques répondants-es ont confirmé cette affirmation en spécifiant qu'une technique de « bouche-à-oreille » était initialement envisagée.

« Par chaque personne membre du réseau. Je pense qu'on était peut-être 25, vous vérifierez le chiffre là, et on devait effectivement dans nos secteurs d'activités faire du recrutement. [...] Comme moi par exemple, j'ai dit à une de mes collègues : veux-tu embarquer dans le réseau ? » (#ORG002)

« Il y avait aussi la possibilité pour les membres du réseau de « hey j'ai tel collègue là, il me semble que ça serait vraiment intéressant pour lui ou pour elle de venir » on était ouvert parce vu en plus que ce n'était pas un comité officiel. On ne serait pas reparti en appel à tous par contre, on n'était pas là. On n'avait pas le mandat de faire. [...] Oui c'est ça, du bouche-à-oreille ! » (#ORG003)

Les ambassadeurs·drices étaient donc responsables de recruter des membres de leur entourage intéressés-es par la thématique. Certains ont précisé en expliquant que le réseau était basé sur un intérêt commun pour la santé et qualité de vie au travail et qu'il y avait d'autres gens pertinents à aller chercher pour assurer la croissance du réseau dans d'autres services et unités de travail.

« Ben c'est une communauté de pratique basée sur des valeurs communes et les gens vont être contents de se rencontrer et de sentir qu'ils ne sont pas tout seuls à porter ça et seront encouragés du fait de voir que je ne rêve pas en couleur. Il y a d'autres gens crédibles ailleurs dans d'autres services qui partagent la même vision. Donc, il y avait le souhait c'était ça. Même que certains dans l'équipe de coordination voulaient qu'on l'ouvre à beaucoup plus de monde. » (#ORG001)

« Je sais aussi qu'on avait une personne dans mon service qui était très mobilisée et qui voulait aller chercher du monde. » (#ORG002)

Néanmoins, quelques participants-es et membres du comité de coordination ont manifesté leur désaccord à agrandir le cercle d'ambassadeurs·trices. Des personnes ont relevé ne pas sentir le besoin d'ajouter des membres :

« Je ne suis pas certaine si ça va grossir, mais je ne suis pas certaine que ce soit nécessaire qu'il grossisse non plus. » (#AMB002)

« C'est que l'avenir nous le dira parce que je me disais « on va voir si ça s'essouffle » parce que d'expérience, comme je dis c'était facile de mettre en place, mais d'expérience ça ne marche jamais [...] Donc, moi je n'étais pas très ouverte qu'on ouvre plus grand ». (#ORG001)

Cette même personne a aussi argumenté que d'accueillir de nouvelles personnes pourrait risquer de compromettre le climat de confiance établi.

« Moi je disais : « là on a quelque chose parce que ces gens-là ont confiance en eux. Ils se croient et il y a un certain mode de fonctionnement qui est établi. Si on rajoute déjà beaucoup de nouvelles personnes, ça va s'effriter parce que là faut recréer la confiance mutuelle entre les gens, l'ouverture, redéfaire tous les réflexes de pas venir ici pour faire des revendications, etc. Donc, moi je n'étais pas ouverte qu'on ouvre plus grand ». (#ORG001)

Donc, l'intégration de nouveaux membres viendrait perturber la cohésion du groupe. Aucun-e participant-e n'a mentionné cet aspect d'un climat de confiance. On sent donc l'absence de vision commune sur la manière de pérenniser l'intervention, notamment dans l'élargissement ou le rayonnement du réseau.

4.3 Perception d'adéquation face à la mise en place du réseau en santé du travail

Nous avons également interrogé les ambassadeurs·trices rencontrés quant à leur perception d'adéquation de l'intervention, c'est-à-dire l'ajustement de l'intervention au contexte permettant la mise en œuvre sans trop déstabiliser la réalité organisationnelle (Nielsen et Randall, 2015).

Plusieurs éléments ont été mentionnés par les répondants-es comme étant des facteurs d'adéquation de l'intervention à l'institution. D'abord, deux membres de la direction ont expliqué que la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs·drices s'insère dans la planification stratégique de l'institution :

« [...] Je dirais donc que le projet s'insère dans la dimension de santé de notre planification stratégique. Le réseau s'insère aussi dans l'orientation 1 et 2 du projet [...] On souhaite favoriser une bonne santé mentale et physique, valoriser le respect, améliorer la reconnaissance et optimiser la qualité et la sécurité [...] » (#DIR001)

« [...] je dirais qu'il y a un volet lié à la santé qui est plus grand qu'avant. Donc, en lien avec la SST, mais même on va mettre l'écoresponsabilité là-dedans même si je ne pense pas nécessairement que ça été touché dans les ... à l'espace de santé et qualité de vie au travail, mais il y a un volet qui est plus grand très certainement lié aux initiatives en santé psychologique aussi. Donc, c'est sûr que c'est venu nourrir, mais ça part de la même volonté je dirais [...] » (#DIR002)

Ainsi, le réseau s'arrime avec les valeurs organisationnelles du milieu de travail. De plus, on remarque aussi que les espaces de consultation ont eu une influence sur le choix de la stratégie d'intervention. Quelques participants-es ont aussi relevé que la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs·drices est en cohérence avec la culture perçue du milieu du travail, car la genèse de cette intervention s'inscrit dans une démarche de consultation de la communauté et que le projet se veut dynamique.

« [...] Je pense que c'est très cohérent avec les valeurs de l'institution que de faire partir, de consulter la communauté sur leurs préoccupations [...] » (#DIR002)

« [...] le réseau se veut dans l'esprit du milieu de travail. C'est un réseau dynamique, collectif. Ça nous ressemble. Ce réseau permet les petits gestes concrets et c'est dans les petits gestes qu'on arrive à apporter des changements importants aux enjeux [...] » (#DIR001)

Donc, la dimension collective et d'échange du réseau fait appel à des valeurs organisationnelles de communauté présentes en milieu de travail. Des répondants-es ont souligné qu'une autre condition à l'adéquation de l'intervention réside dans la capacité du réseau d'atteindre une large partie de la communauté.

« Ainsi, quand on a parlé du réseau, du groupement, la direction a dit qu'il existe suffisamment de structure comme ça à l'institution, ne réinventez pas une nouvelle structure faite quelque chose qui ne sont pas une structure rigide. C'est de là qu'est venue l'idée d'un réseau qui lui est transversale aux structures. On va chercher des gens de toutes les ... de tous les niveaux de la structure et je pense que c'est un atout important pour le réseau parce qu'il ne représente pas une structure en particulier. Ce n'est pas juste les professionnels à contrat, ce n'est pas

juste les professionnels de première ligne, ce n'est pas juste les commis et, je pense, que c'est très important. » (#ORG003)

« L'idée c'était de dire qu'il nous aidait à « vendre » nos recommandations, puisqu'eux autres les connaissent et qu'ils avaient un réseau étendu, il pouvait jouer ce rôle-là. » (#ORG001)

Ainsi, le réseau est adapté à son environnement puisqu'il répond à son environnement en s'assurant de toucher à tous les départements et services par sa structure transversale et permet de rejoindre les membres de la communauté par la capacité des ambassadeurs·trices à les rejoindre.

Des répondants·es ont aussi expliqué que l'intervention était adéquate, car elle est en congruence avec leur réalité de travail.

« Ben moi je pense qu'elle l'est dans le sens où tous les professionnels de première ligne ont des rencontres de service sauf l'été, mais l'été on est à un régime de travail plus modéré. Faque on a déjà l'organe pour diffuser/relayer une fois par mois à tout le monde. Je me dis ça marcherait là pour les professionnels de première ligne [...] » (#AMB004)

En fait, le réseau s'arrime à l'organisation du travail de certains secteurs d'emplois, mais cette organisation n'est pas la même pour tous. À cet effet, des répondants·es ont plutôt indiqué que le réseau n'était pas adéquat puisqu'il ne prenait pas en considération la réalité du personnel de soutien.

« C'est peut-être pour les employés de soutien que c'est plus compliqué. Je ne sais pas s'ils ont des rencontres statutaires ou mensuelles par département que je me dis peut-être pour eux c'est moins évident. » (#ORG002)

Il faut souligner que le mode d'organisation du travail en place pour le corps d'emploi des employés·es de soutien ne facilite pas la diffusion. À la différence d'autres corps d'emplois, ils n'ont pas de point de rencontre prescrite avec les unités de travail. Par « point de rencontre », on entend une rencontre d'équipe prescrite périodique, et ce, peu importe sa forme et sa fréquence. Cette rencontre faciliterait la communication nécessaire dans leur rôle d'ambassadeur·trice. En revanche, son absence fait en sorte que tout repose sur la taille du réseau de relations de travail des ambassadeurs·trices et leur initiative personnelle.

De surcroît, certains répondants·es nous ont plutôt partagé que le réseau n'était pas en adéquation avec le contexte. Deux raisons principales ont été abordées. D'abord, un membre du comité de coordination a

témoigné que le réseau perdait sa raison d'être puisque la direction n'a pas adhéré aux recommandations émises à la fin des espaces de consultation.

« [...] Ma lecture c'est qu'il y a eu peu d'engagements formels à donner suite aux recommandations de ledites espaces de consultation [...] » (#ORG001)

« [...] C'est que la haute direction était dans une logique qui attendait le rapport d'expert. Moi j'essayais de dire qu'entre chacune des rencontres fallait mettre au courant la haute direction, il fallait les faire cheminer pour que quand vient le temps d'approuver les recommandations, ils aient fait un bout de chemin eux autres aussi, qu'ils aient compris pourquoi on était rendu là et qu'il y ait une adhésion graduelle qui se fait. Ce n'était tellement pas dans la culture que ça ne passait pas. Il avait le sentiment que je dérangeais de venir porter des affaires pas finies à la direction. Donc, c'était comme « quand tu auras un vrai produit fini tu viendras nous voir ». Quand on est arrivé à la fin, avec genre 14 recommandations avec plusieurs sous-points et plusieurs items, ben là c'était comme...ça paraissait indigeste et gargantuesque. Ils n'étaient pas prêts à accepter. Donc, pour répondre la cohésion d'une rencontre à l'autre et pour les membres des espaces de consultation, on voyait très bien où l'on s'en allait, ça avait du sens, c'était porteur et c'était digérable. Parce qu'un des sujets c'était la mise en œuvre/les conditions de succès et on avait une stratégie, mais la haute direction n'ayant pas suivi le parcours ben quand on est arrivé au bout, ils n'ont pas embarqué. [...] » (#ORG001)

Le réseau qui avait pour but d'aider la mise en place de cesdites recommandations se retrouve, par ce manque d'engagement, sans tâche à réaliser.

« Ben le réseau ne se concrétise pas justement parce que c'est ça qui était l'enjeu. C'est que pour moi, je vais dire naïvement, l'idée c'était qu'on mette en place les recommandations et le réseau, ça devenait un genre de comité aviseur [...] Donc, c'est là que leur rôle devait nous aider à mettre en œuvre les recommandations, mais puisque la majorité des recommandations ne se sont pas mises en œuvre c'est devenu que ça ne servait à rien. Ils ne peuvent pas nous aider à vendre quelque chose qu'on n'a pas annoncé et que l'on ne met pas en place. Ils ne peuvent pas nous aider à dire comment ça marche sur le terrain si ça ne se passe pas sur le terrain et on ne peut pas faire de bilan non plus, forcément. Si on n'a pas commencé, on ne peut pas faire de bilan. Donc, c'est devenu que ça n'a plus rapport. » (#ORG001)

Donc, la non-adhésion de la haute direction a amené à la perte de sens du réseau. Dans le même ordre d'idée, d'autres ont dénoncé l'absence de ressources qui a mené à l'inadéquation de l'intervention.

« [...], mais on n'avait pas la possibilité de leur dégager du temps de travail. On ne pouvait pas dire « on va donner une semaine ». Comme les professionnels de première ligne ont dans leur convention collective du temps qu'ils peuvent dégager de leur charge de travail pour siéger sur des comités et même être délégués syndicaux. Le personnel de soutien n'a pas ça du tout. Les professionnels à contrat non plus, je pense, en tout cas ça c'est sur toute réserve. Comme

je te dis, vu au niveau de la direction c'était « ça va être intéressant, mais pas on va en faire un comité vraiment officiel avec du budget » ben on n'avait aucune ressource matérielle. C'était vraiment plus par de la formation, des conférences et du partage constamment de contenu qu'on pouvait les outiller même si notre souhait avait été d'avoir une libération pour que ça officiel et qu'ils sont reconnus comme tels dans leur unité. » (#ORG003)

Ainsi, le manque de budget pour la mise en place de l'intervention a compromis la capacité de s'impliquer faute de libération de temps et a créé un déséquilibre dans la participation possible entre les différents corps d'emplois.

Ces deux éléments constituant la perception d'adéquation de certaines personnes participantes face à la mise en place du réseau en santé du travail peuvent aussi être vus comme des obstacles à la réalisation de ce dernier. Dans cette optique, nous vous présenterons dans ce qui suit les obstacles à la réalisation du réseau.

4.4 Obstacles à la réalisation du réseau

Bien que nous n'ayons pas posé de questions sur le sujet, les obstacles à la réalisation de l'intervention sont ressortis comme catégorie émergente lors de notre analyse. Plusieurs obstacles à la réussite de la mise en œuvre du réseau ont été nommés par les répondants-es. Tout d'abord, il y a des obstacles contextuels internes. Des répondants-es apportent un regard complémentaire pour expliquer ce frein à la mobilisation par un autre obstacle : la surcharge de travail des ambassadeurs·drices.

« C'est ça que je vous ai dit tantôt (rire) moi je n'en fais pas assez. Il y en a peut-être qui en font plus, qui font la promotion auprès de leurs collègues des outils, des éléments qui ont été mis en place. Je n'ai pas le temps avec ma charge de travail. » (#AMB002)

Le manque de libération de temps, aussi mentionné à la précédente section, influence cette disponibilité à assumer les tâches liées au rôle d'ambassadeur·drice.

D'autres répondants-es nous ont ciblé, comme obstacle, l'incompréhension de l'équipe de coordination sur le fonctionnement et le but du réseau.

« Le service de ressources humaines ne comprend pas bien le potentiel du réseau, son rôle ou sa fonction. Ils ne savent pas comment l'opérationnaliser. Je pense que ça joue beaucoup aussi sur la façon dont se concrétise le réseau ou pas. Dans le fond, il ne se concrétise pas vraiment parce qu'ils ne savent pas quoi en faire. Ils ne savent pas comment l'utiliser. (#AMB004)

En ce qui a trait aux obstacles contextuels externes, la pandémie de Covid-19 a été nommée par les répondants-es comme facteur important ayant entraîné des complications pour la mise en œuvre. En effet, le réseau a été mis en place en cœur de ce contexte pandémique. Certains ont partagé que ladite structure qu'on souhaitait facilitante et mobilisatrice pour les ambassadeurs·trices ne l'était plus avec cette nouvelle réalité.

« [...] je pense que cette difficulté-là est d'autant plus grande avec la pandémie, c'est de pouvoir mobiliser les gens. [...] Donc, des agents dans chaque département, chaque unité qui va mobiliser le département pour que les choses puissent changer et je pense que si on n'avait pas eu la pandémie, je pense que le réseau aurait pris beaucoup plus son envol. J'espère que ça va se faire, car pour moi j'y crois au réseau. S'il y a bien une structure qui peut faire bouger les choses et mobiliser, c'est bien celle-là. Bon moi, par exemple, mon département on est un grand nombre de professionnels ben ce n'est peut-être pas un paquebot, mais ce n'est quand même pas une chaloupe. C'est lourd à faire bouger, mais lorsqu'une ou deux personnes convinrent des collègues et qu'en réunion de service on est quatre ou cinq professionnels de première ligne qui disent « je pense qu'il faudrait faire quelque chose là-dessus », on vient de créer de quoi! Et je pense que ça n'a pas pu avoir lieu encore. Quand les réunions de service elles-mêmes sont sur zoom, elles deviennent plus à ce moment-là une occasion de travailler sur des problèmes administratifs, sur un paquet de trucs, mais c'est difficile de débattre d'enjeux plus profonds avec 50 petites pastilles sur ton écran. C'est poche, c'est vraiment poche. » (#ORG002)

Ainsi, les modes de travail à distance freinent le mode de communication des ambassadeurs·trices pour entrer en contact avec leur réseau. D'autres ont mentionné que la pandémie aurait ralenti le projet.

« C'est sûr que la pandémie nous a ralentis » (#DIR001)

« Je pense que dans le débordement de la pandémie ça prive. Ça doit priver le comité de coordination du temps de pouvoir faire des recherches pis s'arrêter pis faire ; on va retourner consulter ceux qui l'ont proposé, on va aller voir du côté de ce qui existe à l'interne, de quoi ça l'air, comment ça se vit. Je pense qu'ils manquent de temps pour le faire. J'ai l'impression que ça va mourir de sa belle mort le réseau. » (#AMB004)

Le débordement occasionné par la pandémie aurait influencé négativement la mise en place du réseau. D'autres ont aussi mentionné que ce débordement se vivait chez les ambassadeurs·trices.

« Je me rappelle quand ils ont essayé, ça faisait comme un mois et demi c'était comme avril ou mai 2020 donc un mois et demi dans la pandémie, ils ont fait une première rencontre du réseau. Je me rappelle qu'avec des collègues on s'était dit "ben ce n'est pas le temps de lancer ça. On est tous à distance, on est tous épuisé, on n'a pas d'énergie à mettre là !" Quand eux, ils ont peut-être vu une bouée de sauvetage pour essayer de...nous on n'était pas disposés...

*je trouve que ce n'était pas donner des conditions de viabilité à ce type d'intervention là. »
(#AMB004)*

En somme, la pandémie a ainsi joué un rôle sur la capacité des membres du réseau et des organisateurs à le mettre pleinement en marche.

4.5 Relations interpersonnelles au travail

Une partie des entretiens visait à comprendre les relations interpersonnelles liées à l'exécution du rôle d'ambassadeurs·trices à l'aide d'un outil d'analyse de réseaux égocentrés, c'est-à-dire d'un réseau où la personne se représente ses propres relations avec autrui. En effet, l'exercice du rôle d'ambassadeur·trice implique de déployer son réseau de relation de travail pour transmettre des informations relatives à la santé et la qualité de vie au travail ou répondre à des demandes.

4.5.1 Discours des répondants·es

Avant d'entamer le portrait des réseaux de relations interpersonnelles des répondants, il nous apparaissait pertinent de présenter comment les répondants·es abordaient l'angle des relations dans leur discours. Lorsque nous les avons interrogés sur l'aspect relationnel de l'exercice de leur fonction, tous se concentraient sur une unité organisationnelle (souvent la leur) et sur un moyen de communication pour accomplir cette fonction. À titre d'exemple, la majorité des répondants·es a dit vouloir envoyer un courriel à son unité organisationnelle pour relayer les informations liées à la santé qualité de vie au travail. Certains·es ont parlé d'utiliser les réunions de leur unité organisationnelle comme moyen de partage d'information, par exemple en faire un point à l'ordre du jour. Aucun·e répondant·e n'a initialement pensé à une relation dyadique avec un·e collègue ou un·e membre de la communauté ni à jouer un rôle auprès de membres d'autres corps d'emploi que le sien.

4.5.2 Caractéristiques des relations interpersonnelles en milieu de travail pour offrir ou recevoir du soutien en lien avec le rôle d'ambassadeurs·trices

Comme nous l'avons décrit, l'intervention ciblée par notre étude, soit la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs·trices de santé au travail du travail, repose sur le déploiement des relations interpersonnelles de ces derniers. En effet, dans l'exercice de leur rôle, ils-elles sont appelés·es, entre autres, à transmettre et recueillir de l'information auprès de leurs collègues relatives à la santé et qualité de vie au travail. Nous présenterons dans ce qui suit les caractéristiques des réseaux des répondants·es, les attributs de leurs liens et les caractéristiques des nœuds.

4.5.2.1 Taille des réseaux

En ce qui a trait aux résultats concernant la taille du réseau des répondants, plusieurs tendances se dégagent des résultats. D'abord, les relations identifiées dans une optique de diffuser de l'information, de recueillir de l'information et d'intervenir en matière de santé et qualité de vie au travail ou de recevoir du soutien émotif dans le cadre de leur rôle demeuraient les mêmes, peu importe l'aspect de leur rôle d'ambassadeurs·trices qu'il·elle jouait. Autrement dit, les mêmes personnes cibles étaient nommées pour l'ensemble des différents types de relations. Les relations interpersonnelles identifiées variaient seulement lorsque nous les questionnions sur les relations qu'il·elle déploierait pour **recevoir** du soutien informationnel dans leur rôle. Ainsi, les personnes qui donnent du soutien aux ambassadeurs·trices ne sont pas les mêmes que celles à qui elles en offrent.

Ensuite, la deuxième tendance qui apparaît de notre analyse de données, est que, les personnes ambassadrices ont rapporté entre 3 et 6 relations à qui diffuser de l'information, recueillir de l'information et d'intervenir en matière de santé et qualité de vie au travail. En revanche, la taille du réseau qu'elles déploieraient pour recevoir du soutien dans leur rôle correspondait à deux relations. Les ambassadeurs·trices avaient donc moins de contacts auprès de qui obtenir du soutien que de contacts à qui en offrir.

4.5.2.2 Attributs des liens

L'analyse des attributs des liens s'intéresse au contenu et à la force des relations (Saint-Charles et Mongeau, 2005). De ce constat, nous avons questionné les répondants·es sur la nature des relations en regard de l'organigramme, à savoir s'ils étaient du même niveau hiérarchique, subordonné ou supérieur. Nous avons aussi analysé le type de relation qu'ils·elles entretenaient avec ces personnes.

En ce qui a trait aux relations qu'ils·elles déploieraient pour diffuser de l'information, de recueillir de l'information et d'intervenir en matière de santé et qualité de vie au travail ou de recevoir du soutien émotif, la nature des relations était majoritairement du même niveau hiérarchique qu'eux·elles. Pour ce qui est du type de relation entretenue, le lien est principalement de proximité. En effet, ils·elles qualifiaient les personnes identifiées dans leur réseau comme des gens pouvant leur « confier des choses sensibles et parler de leur vie privée ». Ce constat de proximité est d'autant plus renforcé lorsque les répondants·es ont été appelés à évaluer leur niveau d'aisance à exercer les différentes fonctions du rôle d'ambassadeur·trice avec ces personnes. En effet, on demandait aux participants·es de placer ces

relations dans un schéma composé de trois cercles concentriques. Les relations placées dans le plus petit cercle correspondaient aux personnes avec qui ils-elles étaient très à l'aise et celles placées dans le plus grand cercle, les personnes avec qui ils-elles étaient le moins à l'aise. Les personnes ambassadrices plaçaient majoritairement toutes les relations dans le plus petit cercle, donc se sentaient très à l'aise. Ainsi, ce constat quant au niveau d'aisance assez élevée permet de peut qualifier leurs liens comme forts.

Quelques répondants-es ont tout de même nommé des relations de type professionnel, c'est-à-dire qu'ils-elles ne parlent que de travail avec ces personnes. Généralement, les répondants-es qui ont nommé des relations de ce type expliquaient déjà entretenir une relation en correspondance avec leur rôle d'ambassadeurs-drices avec ces personnes.

Pour ce qui est des relations identifiées pour recevoir du soutien informationnel, les répondants-es ont identifié des personnes de même statut hiérarchique. Le type de relation était cette fois exclusivement professionnel. En fait, en réponse à cette question, la plupart des répondants-es ont nommé des relations avec les membres de l'équipe de coordination dans une optique d'utilité informationnelle. Une seule personne a nommé une relation de proximité, mais toujours dans une optique de soutien informationnel.

4.5.2.3 Caractéristiques des nœuds

À la lumière des réponses des répondants-es, des caractéristiques quant aux nœuds de leurs réseaux de relation se dégagent. Pour rappel, un nœud est l'unité qui constitue la structure du réseau (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Dans notre cas, un nœud représente la personne identifiée par un-e répondant-e. Pour dresser le portrait des nœuds, nous les questionnons sur le sexe, le poste occupé et le département des personnes nommées.

Pour ce qui est des nœuds identifiés pour diffuser de l'information, recueillir de l'information et intervenir en matière de santé et qualité de vie au travail ou encore pour recevoir du soutien émotif, les répondants-es ciblaient autant des hommes que des femmes. Par contre, c'était la plupart du temps des individus occupant le même poste et partageant la même unité organisationnelle que le-la répondant-e. Enfin, pour ce qui est des relations identifiées pour recevoir du soutien informationnel dans leur rôle, les nœuds étaient tous des femmes et faisaient partie des ressources humaines.

En conclusion à cette sous-section, on remarque trois tendances dans les relations interpersonnelles des ambassadeurs·drices. Premièrement, un nombre relativement faible de relations pouvant apporter des ressources aux ambassadeurs·drices dans leur rôle. Deuxièmement, des relations qui s'activent surtout auprès de personnes avec une certaine aisance existent déjà. Troisièmement, les personnes nommées partagent des caractéristiques similaires avec les ambassadeurs·drices au regard du niveau hiérarchique et de l'unité organisationnelle, mais il ne semble pas y avoir de distinction entre ce qui concerne le sexe/genre.

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le précédent chapitre, nous avons soumis les résultats liés à notre question de recherche : **quelle est la place des relations sociales dans la planification d'une intervention visant un changement organisationnel ?** À présent, nous discutons et interprétons ces résultats en les présentant selon leurs contributions théoriques, méthodologiques et pratiques.

5.1. Contributions théoriques

Cette étude de cas permet de souligner la contribution d'une approche centrée sur les relations sociales lors d'un changement organisationnel en mettant en lumière comment les interactions sociales autant que les dynamiques relationnelles jouent un rôle dans les actions liées à la planification d'une intervention.

5.1.1 Rôle de l'interaction sociale dans une planification de changement organisationnel

La planification de l'intervention au sein du milieu de travail étudié montre que l'interaction sociale joue un rôle dans la construction du sens donné au changement souhaité. On se souvient que la construction de sens par l'interaction sociale s'appuie sur le principe que l'organisation d'un milieu de travail est un système de pensée partagée (Poole, Gioia et Gray, 1989) et que c'est dans une démarche communicationnelle que ce schéma est construit, et par le fait même, que les comportements se modifient (Jian, 2011). Nous discuterons de la place des interactions sociales sous deux angles : d'abord, au regard du mode d'intervention que constituent les espaces de consultation, et enfin, dans la mise en œuvre de l'intervention.

Dans la démarche globale de la planification, l'organisation étudiée a créé des espaces de discussion afin de « coconstruire » le portrait de la situation actuelle. Comme nous l'avons vu dans les résultats, il a été rapporté que la création de ces espaces visait à « établir un cadre de référence en matière de santé et qualité de vie au travail » et pour mener « une réflexion commune sur des recommandations ». Par l'entremise de cette action, elle visait aussi à mettre en interaction des groupes qui, par la nature de leur travail et la taille de l'organisation, n'auraient pas pris le temps d'échanger sur des questions de santé au travail. Donc, l'idée de ces espaces reposait sur deux principes : que ceux-ci soient cohérents avec la réalité de la communauté et soient composés des personnes de tous les corps d'emploi afin de capter la diversité de points de vue des expériences diversifiées selon les particularités contextuelles.

L'interaction sociale, produite par ces espaces, a permis d'enrichir la compréhension commune des enjeux de qualité de vie vécus au sein de l'institution. C'est l'échange des réalités de chacune des parties prenantes qui a permis de construire le portrait de la santé globale et la qualité de vie du milieu de travail. D'ailleurs, nos données montrent que l'apport des interactions sociales dans la compréhension de la situation actuelle se manifeste, entre autres, par l'émergence, grâce aux échanges lors des ateliers, de problématiques qui n'étaient au préalable pas connues par le comité organisateur. En effet, rappelons que les membres du comité de coordination ont révélé que les perspectives amenées par les participants-es ont mis en lumière des enjeux dans l'analyse du problème non préalablement ciblés par l'équipe : le constat d'un manque de formation des cadres et l'ignorance des participants-es des procédures existantes de qualité de vie au travail. Cela a donc permis d'identifier des angles morts dans la compréhension initiale de l'équipe des enjeux de santé et qualité de vie au travail au sein de l'organisation. Cela vient renforcer l'idée que les milieux de travail s'appuient sur des systèmes de pensée partagée construits par les interactions qui peuvent varier d'un groupe à l'autre (Autissier et al., 2018a). Chaque participant-e, appartenant à des groupes sociaux distincts, avait sa propre conception de la situation institutionnelle en matière d'enjeux de santé et qualité de vie au travail. L'interaction sociale a permis d'élargir la compréhension du contexte, mais aussi à contribuer à évoluer la compréhension globale de chacun-e des participants-es.

C'est aussi, par ce même échange, que des solutions ont été imaginées et que la mise en œuvre d'une intervention a été conceptualisée. Cela amène l'idée de la construction de sens, soit « la manière dont les individus comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel les individus construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations nouvelles » (Rouleau, 2007, p. 143). Le sens commun que les échanges quant aux enjeux ont produit au sein des espaces de consultation s'est traduit par des pistes de recommandations pour corriger la situation.

Enfin, les interactions sociales ont aussi eu une contribution dans la planification de la mise en œuvre de l'intervention. Les interactions sociales sont au cœur de l'approche d'intervention retenue : soit la constitution d'un réseau comme mode d'intervention. En effet, la mise en place du réseau repose sur la capacité des ambassadeurs·trices à entrer en contact avec les personnes de leurs réseaux respectifs. Cela renvoie au concept d'intervention réseau dite individuel où l'on identifie des individus sur la base de critères pour exercer une influence sur les autres (Valente, 2012). En revanche, la COVID est venue

compromettre les opportunités à interagir avec autrui, et a nui à la mise en place du réseau. Le contexte des interactions ayant changé, soit le cadre des relations comportant les éléments physiques et temporels influençant les relations (Marc et Picard, 2015), l'exercice du rôle des ambassadeurs·drices était ainsi compromis.

5.1.2 Rôle des dynamiques relationnelles dans la planification d'une intervention

Comme nous l'avons vu à la section précédente, les interactions sociales contribuent à construire un sens et une vision commune à la planification de l'intervention de changement. Bien que le rôle des interactions s'avère central, notre analyse montre également que des dynamiques relationnelles peuvent influencer ces interactions et ultimement, la planification de l'intervention. Nos résultats soulignent le rôle plus important qu'ont joué certaines dynamiques relationnelles dans la planification et dont nous discuterons plus en détail soit : l'appartenance à un groupe social, le rapport de place et l'illusion d'égalité.

5.1.2.1 Appartenance à un groupe social

Dans un milieu de travail, chaque individu est marqué d'une appartenance à un groupe social (Marc et Picard, 2020). Pensons ici, de manière formelle, au corps d'emploi dont chacun·e fait partie. Lors des espaces de discussion, les participants·es étaient appelés·es à se prononcer de manière individuelle, c'est-à-dire à parler en leur nom. Néanmoins, l'équipe de coordination avait ciblé l'appartenance à un groupe social comme un facteur implicite aux discours des participants·es. Les résultats montrent que l'équipe partait du postulat dont le groupe social de l'individu teintait la réalité de ce dernier. Il est vrai que les normes, les valeurs, les pratiques et le système de pensée partagé tendent à influencer sa perception de la réalité (Marc et Picard, 2020), et donc forcément la manière dont il vit une situation problématique. Ainsi, l'appartenance à un groupe social agit comme une force influençant les interactions sociales et structurant les relations. Il est d'ailleurs intéressant de rappeler que la composition des espaces de consultation était de 25 femmes et huit hommes. Sachant que les réseaux relationnels informels peuvent exclure les femmes et faire en sorte qu'elles soient écartées de discussions informelles où les changements peuvent être négociés ou réglés (Linstead et al., 2005), on peut se dire qu'il était donc très bien que les femmes soient très bien représentées dans les espaces de consultation, comme processus formel. Cependant, rien dans la documentation ni dans les propos des participants·es ne permet de penser que cette surreprésentation des femmes par rapport aux hommes n'ait été considérée à aucun des moments de la planification. L'inexistence de données sur la considération de la représentation des genres est

sommes tout un indicateur en soi. De plus, nos résultats ne nous permettent pas de voir si cette surreprésentation a teinté les éléments constituant l'analyse du problème ou des pistes de solution.

Ensuite, un autre élément pertinent à rappeler est l'absence d'un groupe social lors des espaces de consultation. En effet, le groupe social des spécialistes composant le 1% de la population de l'institution n'était pas présent lors des espaces de consultation. Sachant que ce groupe a les conditions d'emploi les plus précaires du milieu de travail et des conditions de travail associées la plupart du temps à de la surcharge, leur absence aux discussions sur la qualité de vie au travail est préoccupante. On peut penser que l'invisibilité des défis qu'ils vivent peut s'exprimer par l'absence de considération pour la non-représentation de ce groupe. En effet, aucun-e des membres du comité de coordination ou des participants-es n'a relevé leur absence dans leurs propos. De plus, on retrouve dans le rapport final des espaces de consultation l'indication que tous les corps d'emplois étaient présents, et ce, malgré la liste de présence retrouvée dans la documentation. Par ailleurs, il est aussi légitime de se demander si les membres de ce groupe ne se sont pas auto-exclus par manque de conviction que les choses pourraient changer. Le cynisme organisationnel est une réaction possible liée aux effets des changements sur les facteurs d'environnement psychosociaux (Flovik et al., 2019). Aussi, une autre piste de réflexion quant à leur possible auto-exclusion est que l'appartenance à des groupes de statut inférieur ou détenant moins de pouvoir, dans ce cas-ci par un statut plus précaire, peut conduire à une identification à l'organisation plus faible et, ultimement une moins forte adhésion au changement (Martin et Jones, 2000 ; Terry et al., 2001). On se retrouve alors face à un cercle vicieux de reproduction d'inégalités sociales et de santé au travail puisque leurs réalités ne sont pas considérées dans la compréhension du contexte d'intervention, cela augmente donc les zones aveugles de l'intervention et augmente le risque que leurs inégalités perdurent.

5.1.2.2 Rapport de place

Dans l'organisation étudiée, les corps d'emplois occupés renvoient à un statut social. Certains statuts sont plus prestigieux que d'autres et influencent les comportements. On parle ici de relations asymétriques préalables à l'interaction (Marc et Picard, 2015). Nos résultats montrent que, lors de la conception du format des ateliers, les écarts de statuts ont été considérés par les membres de l'équipe de coordination comme un enjeu potentiel à l'atteinte d'une vision globale. Plus spécifiquement, on redoutait que les personnes à statut plus élevé monopolisent la conversation ou que leur présence freine la participation des autres. En d'autres mots, la position « haute » d'un-e des protagonistes influencerait la participation

de chacun·e à l'échange vis-à-vis la perception réciproque de leur place dans le rapport. Autrement dit, le rapport asymétrique, soit la dissemblance des places sociales des individus (Marc et Picard, 2015), est influencé par les rapports hiérarchiques du milieu de travail. Ces écarts pouvaient s'observer entre les postes de professionnels·es et les employés·es de soutien voire même à l'intérieur de chacune de ces deux catégories où les conditions d'emploi et de travail de certains postes les rendent plus visibles et mieux valorisés que d'autres, par exemple les professionnels·es aux contrats à durée indéterminée par rapport aux professionnels·es précaires.

Ce rapport d'asymétrie a aussi été considéré par un·e participant·e qui, sensible au fait que son corps d'emploi lui donnait un statut privilégié, a mobilisé deux stratégies pour contrer cette dynamique. D'abord, elle a opté pour une posture d'observation active dans ses échanges aux espaces de consultation pour ne pas mobiliser l'espace dans la discussion que son statut lui permettrait de prendre. La deuxième stratégie utilisée, devant le constat qu'elle ne connaissait personne aux rencontres, était de ne pas partager aux autres participants·es son corps d'emploi. Ça renvoie à l'idée de la détermination sociale, où la structure sociale du milieu de travail détermine la place d'un individu (Marc et Picard, 2020). En utilisant ces stratégies, l'individu tentait de réduire l'influence de la détermination sociale et par le fait même, laissait une plus grande influence à la détermination interactionnelle, où le rapport se construit dans l'interaction avec l'autre (Marc et Picard, 2020).

Par ailleurs, nos résultats révèlent une dynamique relationnelle entre l'équipe de coordination et les participants·es aux espaces de consultation. En effet, le fait que l'équipe de coordination ait gardé main-mise sur les choix des solutions marque un paradoxe entre le souhait de conduire un processus participatif via les espaces de consultation pour coconstruire le portrait et les décisions, mais de garder un certain contrôle au fil des rencontres sur le contenu et les livrables. On se rappelle que les participants·es ont témoigné avoir perçu une forme de tri des informations d'une rencontre à l'autre, ce qui a occasionné une certaine confusion. Par ailleurs, cela s'est aussi transposé dans les critères de sélection des recommandations, où les membres du comité de coordination ont établi une priorisation préalable des pistes de solutions, pour ensuite demander aux participants·es de les valider. Ce rapport de pouvoir s'est donc maintenu tout au long du projet. Cela a teinté l'implication de certains·es participants·es comme les résultats le démontrent, mais pourrait aussi avoir teinté leurs perceptions de pouvoir réel dans ce processus qui se voulait participatif et consultatif.

5.1.2.3 Illusion d'égalité

Dans ce qui suit, nous abordons une dynamique relationnelle qui résulte de l'interaction entre les deux dynamiques préalablement discutées.

En effet, on relève un effet pervers au désir, par l'équipe de coordination, de prendre en compte les dynamiques relationnelles dans la planification de l'intervention, soit une illusion d'égalité. Plus spécifiquement, on remarque dans le discours de l'équipe une perception qu'une certaine égalité été atteinte lors des espaces de discussion afin que toutes les personnes participantes aux espaces de discussion aient une opportunité égale de faire valoir leur point de vue et contribuer aux échanges. En ce sens, les groupes d'appartenance et les rapports de place ont été ciblés comme des enjeux potentiels et des stratégies ont été élaborées pour y remédier. Comme présenté précédemment, celles-ci prenaient la forme, par exemple, d'une considération implicite d'appartenance à un groupe social, d'une rotation des sous-groupes à chaque atelier pour assurer une diversité d'interactions et d'animateurs-rices avec le mandat de contrôler la participation, pour n'en nommer que quelques-unes. Cette vision de participation égalitaire contraste avec le témoignage de certains-es participants-es soulevant l'idée que, dans les faits, cette égalité n'était qu'en apparence.

D'abord, comme nous l'avons mentionné dans la présentation de nos résultats, certains-es répondants-es ont partagé que des personnes professionnelles de soutien, catégorie d'emploi ayant des statuts plus précaires, ont adopté une posture plus revendicatrice et imposante que les autres. Ainsi, leur rapport de place semble aussi avoir influencé leur posture générale face aux espaces de discussion. Cette posture adoptée en réaction à un rapport de pouvoir perçu par les professionnels-es à contrat et le reste des corps d'emplois, et le fait que le comité de coordination ne soit pas intervenu a eu des impacts sur la participation des autres personnes et donc implicitement, sur l'atteinte d'une vision commune de la situation.

De plus, bien que la dimension symétrie/asymétrie a été prise en compte dans l'élaboration de l'intervention, la dimension convergence/divergence des rapports de place a aussi influencé ces rapports (Marc et Picard, 2015). Lors des échanges, certains désaccords, voire conflits, ont teinté les interactions. Pensons à la personne participante aux espaces de consultation qui nous a rapporté qu'à plusieurs reprises une personne a coupé la parole à un-e autre participant-e, et ce jusqu'à lui taper sur la cuisse pour lui couper la parole. Suite à ces comportements, l'autre personne participante a restreint sa participation. Un

autre exemple tiré de nos résultats est la situation entre les deux participants-es qui se sont fâchés suite à une confrontation d'idées en lien avec leurs valeurs respectives. Une des deux a décidé de ne pas maintenir la relation. Le fait qu'il y ait bris de relation démontre les conséquences possibles de la non-considération de la dimension convergence/divergence des rapports de place. Ce bris démontre aussi que la perception d'atteinte d'égalité que rapportait l'équipe de coordination n'était pas nécessairement vécue de la sorte par les participants-es qui, au final, n'ont pas participé à la hauteur de leurs intentions.

Conséquemment, comme le rapport de place et le groupe d'appartenance agissent sur la participation des individus dans l'échange, ils orientent aussi l'interaction sociale. Cette orientation joue un rôle dans la construction commune de la situation actuelle, soit dans le cas étudié le portrait de la santé globale et de la qualité de vie au travail. En dépit que certaines dynamiques relationnelles aient été considérées dans la planification, l'apparente égalité de la participation est ainsi ébranlée. La prise en compte limitée de ces dynamiques relationnelles a favorisé la prise de parole de certaines personnes au détriment d'autres. Dans une optique que le but des espaces de discussion était de favoriser la participation de tous les corps d'emplois pour ainsi construire une compréhension complète et partagée de l'état de la qualité de vie au travail de l'institution, cela a compromis l'atteinte de l'objectif de la démarche.

5.1.3 Perception du contexte relationnel dans la planification de la mise en œuvre d'un changement

Toutes les étapes de la démarche de planification rapportées dans les résultats correspondent en tous points aux caractéristiques de la phase de planification dans un processus d'intervention organisationnelle (Goldenhar et al., 2001).

Cependant, notre interprétation du portrait d'ensemble de la démarche de planification montre une prise en compte limitée du contexte relationnel. Rappelons-nous que le contexte relationnel « est porteur de normes relationnelles, de codes de communication, de rituels d'interaction, il exerce un effet fortement structurant de la relation » (Marc et Picard, 2015, p. 12). Il permet une compréhension du contexte dans lequel les relations s'établissent et influence dans quelle mesure un changement doit être réalisé (Grol. et al., 2007 ; Marc et Picard, 2015). L'analyse de nos résultats a permis de dégager une considération des trois dimensions régissant le contexte relationnel, soit le cadre, la situation interactionnelle et l'institution.

En ce qui a trait au cadre, soit les éléments physiques et temporels influençant les relations (Marc et Picard, 2015), la documentation analysée révèle des éléments du cadre de l'organisation qui se compose

notamment des éléments suivants : la répartition des employés-es selon des corps d'emplois, le genre et le groupe d'âge. Les facteurs de risques sur la santé physique et mentale du personnel ont aussi été présentés. L'équipe s'est basée sur ces éléments pour planifier son intervention certes, mais sans nécessairement considérer l'interaction entre les éléments de cet état des lieux. Par exemple, malgré que la répartition des employés-es selon le genre ait été présentée, aucune réflexion touchant aux inégalités de genre parmi les facteurs de risques sur la santé n'a été émise. Pourtant, de nombreuses études en santé au travail établissent que les hommes et les femmes sont exposés à des facteurs de risque différents ainsi que des conséquences différentes pour la santé au travail (Messing, 2013). De même, lors des ateliers visant à échanger sur les enjeux de qualité de vie au travail vécu par les participants-es, la notion de conciliation travail-famille a été abordée, mais n'a toutefois pas été abordée dans une perspective d'inégalités de genre alors qu'il est bien établi dans la littérature que les femmes demeurent les principales responsables de la sphère familiale, et ce souvent au détriment de leurs activités professionnelles (Lacroix et Boulet, 2013). Enfin, le regard posé sur le cadre a été fait à l'égard de l'ensemble du milieu de travail, mais ne tenait pas compte des particularités de chacun des corps d'emploi, du genre, de l'ethnicité ou du groupe d'âge. Cette considération nous apparaît donc partielle.

En ce qui concerne la situation d'interaction, qui renvoie à une sorte de « scénario » qui définit et structure les relations (Marc et Picard, 2015), nous arrivons à la conclusion que la situation d'interaction du contexte relationnel a été partiellement prise en compte dans l'élaboration des ateliers. En effet, comme nous l'avons démontré à la section précédente, les rapports de place et le groupe d'appartenance ont été considérés comme pouvant régulariser la situation d'interaction qu'étaient les espaces de discussion. Néanmoins, cette réflexion ne semble pas avoir été répétée dans l'exercice même de la planification de l'intervention. Rappelons-nous les critères de sélection des solutions : faisabilité, rapidité de mise en œuvre, potentiel d'impact et le choix des participants-es. La situation d'interaction, qui régularise les comportements et les attitudes face à une situation, n'a pas été considérée comme un facteur de réussite à la mise en œuvre du réseau.

Enfin, l'institution, qui se veut le contexte général qui prescrit le type de rapports requis, le style relationnel et les règles d'interactions (Marc et Picard, 2015), a en revanche été abordée dans l'élaboration de l'approche. Comme le milieu de travail valorise énormément l'expertise, la haute direction souhaitait une approche dans ce sens. La valorisation de l'expertise prescrit les rapports du milieu de travail et teinte les règles d'interaction, car la position sociale d'un-e employé-e est interreliée à sa position d'expertise.

L'équipe de coordination a pris la décision de se conformer partiellement à cet aspect. En effet, elle a décidé de ne pas adopter une approche d'expertise, mais d'intégrer des portions théoriques entre les ateliers offerts par une personne experte. Comme nous avons présenté dans nos résultats, la structure des espaces de consultation comportait toujours une portion théorique présentée par un expert du domaine. Cela visait à aplanir les niveaux de connaissance, à développer un point de référence commun, et implicitement, à réduire les inégalités liées aux statuts.

Cette approche permettait aussi de considérer que tous et toutes ne sont pas au même stade par rapport à la compréhension du problème requérant une intervention donc, dans un modèle de changement dynamique (Bareil, 2004b), on informe/sensibilise pour s'assurer que les personnes « indifférentes » ou peu sensibilisées adhéreront à la démarche. Cette approche constituait une forme de mobilisation des connaissances vers l'action s'appuyant sur l'importance d'offrir une information crédible et l'installation d'un climat de confiance envers les « porteurs de connaissances » (Parent et al., 2007). Bien que cela n'a pas été soulevé, il est tout de même important de préciser que cette approche aurait pu avoir un effet pervers sur la mobilisation des participants-es. En effet, on remarque un certain risque de présenter un cadre conceptuel avant chaque atelier puisque cela aurait pu démobiliser les personnes non expertes qui auraient pu avoir l'impression qu'on leur disait la vérité.

En somme, le contexte relationnel permet une lecture plus juste de la situation organisationnelle et détient un caractère prescriptif du comportement des individus (Marc et Picard, 2015). En d'autres mots, il permet de mieux comprendre la réalité organisationnelle et régularise les comportements. L'analyse montre que sa prise en compte limitée par l'équipe de coordination a eu des impacts sur le déroulement de la planification de l'intervention. En effet, cela a eu un impact sur la compréhension de la situation. Cela se reflète dans le partage de plusieurs répondants-es qui ont dit que les solutions ne tenaient pas compte de leurs réalités et que la réalité de certains corps d'emplois était davantage considérée par rapport à d'autres. La considération du cadre dans la globalité du milieu de travail sans distinction des corps d'emplois contribue à cette vision restreinte. Chaque corps d'emploi a des exigences, des conditions de travail et des besoins différents. Cela a aussi un impact dans la mise en œuvre puisque les activités ciblées pour mener le changement ne tiennent pas compte de certaines réalités d'emplois. Aussi, bien que cela n'ait pas été nommé par les répondants-es, l'absence de considération des inégalités de genre amène une compréhension réduite du contexte sachant que le genre est un facteur contextuel de la réalité organisationnelle d'un milieu de travail (Pavageau et al., 2007). Cet effet de la prise en compte partiel du

contexte relationnel vient appuyer l'idée que la qualité des interventions est reliée à la compréhension de la situation organisationnelle et qu'une considération qui ne soit que partielle peut contribuer au maintien des situations vécues par des groupes au travail et par le fait même, des inégalités (Lofquist, 2011).

5.1.4 Influence de la structure relationnelle dans la mise en œuvre

Nous discuterons maintenant de l'intervention mise en œuvre, soit le réseau d'ambassadeurs·trices en santé au travail. Ce réseau, par définition, repose sur des interactions qui elles-mêmes sont enchâssées dans des dynamiques relationnelles, notamment la position occupée par les ambassadeurs·trices dans leurs réseaux respectifs.

Parmi les quatre rôles pensés pour les ambassadeurs·trices, on remarque que deux rôles touchent la diffusion et deux autres ciblent davantage le soutien. La position des ambassadeurs·trices dans la structure relationnelle est donc importante puisque la zone d'influence de l'individu permet de comprendre son influence, son capital social, son leadership et sa capacité à diffuser de l'information (Chapron, 2011). La zone d'influence renvoie à « l'étendue du pouvoir d'un acteur en termes de distance » (Chapron, 2011, p. 250), donc toutes les personnes avec qui l'ambassadeur·trice peut être en contact. La nomination des ambassadeurs·trices aurait ainsi pu être déterminée sur cette base, comme c'est le cas d'interventions s'appuyant sur l'analyse de réseaux sociaux (Valente, 2012). Or, dans cette étude de cas, la nomination des ambassadeurs·trices s'est basée sur l'unique critère de participation aux espaces de consultation. En effet, tous·tes les participants·es sont devenus·es ambassadeurs·trices par défaut. Ainsi, la mise en œuvre de ce réseau repose sur la représentativité perçue de ces espaces de consultation en termes de corps d'emploi sans aucune considération pour d'autres caractéristiques individuelles, interpersonnelles et organisationnelles. C'est pourquoi notre analyse confronte l'apparente représentativité du réseau d'ambassadeurs·trices sur la base de trois facteurs.

Premièrement, l'analyse de la documentation et des entretiens semi-dirigés montre que la perception de représentativité est basée sur le simple principe d'avoir des participants·es de tous les corps d'emploi. Pourtant, la surreprésentation ou la sous-représentation de certains corps n'étaient pas prises en compte. Les catégories d'âge, de genre, d'ethnicité n'ont aussi pas été prises en compte pour établir cette représentativité et ni la place qu'a occupé leur discours dans la représentativité des enjeux. L'absence de ces facteurs dans la considération de la représentativité comporte une « zone aveugle » de l'intervention. Cette sous-représentation et surreprésentation altèrent donc cette idée de cadre de référence

représentatif de la communauté et par le fait même, de la structure relationnelle. De plus, cela suscite un questionnement quant à la réflexion qui a pu être conduite quant à l'inclusion des corps d'emploi. Comment en est-on venu à ne pas inclure un corps d'emploi ? Est-ce un « oubli » ? Certainement, les membres de l'équipe de coordination qui ont participé à nos entretiens n'ont pas fait mention de cette absence.

Enfin, le critère de sélection des ambassadeurs·trices du réseau s'est limité à leur participation aux espaces de consultation. Néanmoins, la participation des personnes aux espaces de consultation repose sur leur intérêt et leur adhésion à la démarche des espaces de consultation. En sélectionnant les ambassadeurs·trices sur la base de leur participation aux espaces de consultation, cela implique donc que leur sélection est faite selon leur intérêt et leur adhésion à la démarche. Sachant que la mise en place du réseau repose sur le déploiement de leurs propres réseaux, cela nous amène à nous questionner à savoir pourquoi ce critère n'est pas corrélé avec la position favorable de l'individu quant à la diffusion dans le réseau de l'institution ou encore à l'accessibilité à un réseau de relations interpersonnelles pertinent pour l'élargissement du déploiement de l'intervention.

Ces deux facteurs sont renforcés par la perception de plusieurs répondants·es quant à la non-représentativité du réseau, mais aussi par l'analyse des caractéristiques des relations interpersonnelles au travail des ambassadeurs·trices étudiées. En effet, l'analyse des caractéristiques des relations interpersonnelles a permis d'illustrer que la taille du réseau moyen des ambassadeurs·trices répondants·es était somme tout restreint à un faible nombre de relations. On remarque donc une faible connectivité des ambassadeurs·trices à la structure relationnelle du milieu de travail qui comporte plusieurs milliers de personnes employées. Considérant le rôle attendu de diffusions de l'information et d'interventions, il serait souhaitable que le réseau d'ambassadeurs·trices soit davantage connecté au plus grand nombre de personnes dans la structure relationnelle du milieu. De plus, la nature de leurs relations, de proximité et de même niveau hiérarchique dans la même unité organisationnelle, souligne la présence d'un phénomène d'homophilie qui s'explique par le fait que les gens ont tendance à s'associer aux personnes qui partagent les mêmes caractéristiques qu'eux (Eloire, 2014). Cela représente un enjeu important dans le cas étudié. Comme l'un des rôles de l'ambassadeurs·trices est d'aussi de récolter des informations sur le terrain, le manque d'hétérogénéité pourrait restreindre l'accès à de l'information pertinente. En effet, comme les personnes ne partageant pas les mêmes caractéristiques que nous ont plus de chance d'avoir évolué dans différents cercles sociaux que les nôtres, cela permet de rendre

accessible de nouvelles informations comme une réalité organisationnelle différente que la nôtre, un enjeu en santé auquel nous n'étions pas sensibles, etc. (Granovetter, 1973) Ainsi, cela limite donc les personnes atteintes par le réseau d'ambassadeurs·trices dans leurs différentes fonctions.

5.2 Contributions méthodologiques

5.2.1 Apports de la considération des structures relationnelles dans la planification d'une intervention

Notre analyse appuie l'idée que les interventions gagneraient à se pencher davantage sur l'analyse des réseaux de relations humaines.

La contribution de l'analyse des réseaux de relations à la compréhension des comportements humains est bien établie dans la littérature. Les réseaux de relations peuvent favoriser l'adoption de nouvelles pratiques dans le cadre d'un changement par exemple (Valente, 2012). L'intégration d'une composante méthodologique d'analyse de réseaux sociaux à notre canevas d'entretien a permis d'obtenir des résultats intéressants quant aux défis relationnels vécus par les ambassadeurs·trices.

Sachant que l'un des rôles des ambassadeurs·trices est de « diffuser et promouvoir les ressources et les bonnes pratiques en santé », une meilleure compréhension des réseaux de relation favoriserait le changement de comportement et une diffusion de l'information plus efficiente (Valente, 2012). La centralité des ambassadeurs·trices s'avère donc essentielle dans leur rôle. En effet, la réalisation de leur rôle nécessite une connectivité avec le plus de gens possible dans leur milieu de travail. L'analyse des caractéristiques de leurs relations au travail présenté dans la section suivante souligne une faible connectivité et une ressemblance marquée dans les caractéristiques de leurs relations. L'identification de leaders d'opinion, appelée « champions » dans les écrits (Valente, 2012), aurait permis d'orienter la sélection des ambassadeurs·trices selon leur place dans la structure relationnelle et non sur la base de leur participation aux espaces de consultation. Les leaders d'opinion sont utilisés pour promouvoir des changements de comportement dans les organisations. Leur identification se fait selon leur centralité dans la structure de relations (Valente, 2012). On se souvient que la centralité est la mesure de l'implication d'un nœud par rapport aux autres nœuds (Kadushin, 2012). Dans ce cas-ci, la centralité est la mesure de l'implication d'un individu par rapport aux autres individus dans l'instance. Il existe d'ailleurs plusieurs types de centralité, mais pour déterminer les ambassadeurs·trices la centralité d'intermédierité serait sans doute la plus pertinente. En effet, pour changer les comportements des personnes, il requiert de déterminer les personnes couvrant le mieux le réseau de relations du milieu de travail (Borgatti, 2006).

Pour une organisation publique de plusieurs milliers de personnes employées comme c'est le cas de l'organisation étudiée, la diffusion de l'information peut être ardue. En identifiant les personnes en relation avec le plus de collègues possible, les changements en matière de qualité de vie au travail que les ambassadeurs·drices sont appelés·es à promouvoir auraient pu être plus efficaces (Valente, 2012). Cela aurait été particulièrement pertinent lorsque les ambassadeurs·drices font la promotion d'une nouvelle pratique en matière de santé au travail. Les personnes intermédiaires, c'est-à-dire qui font le pont entre des personnes qui ne sont pas liées entre elles, ont aussi accès à des informations diversifiées (Burt, 2005) ce qui favorise une meilleure compréhension de la complexité de l'organisation. Par ailleurs, l'analyse des structures relationnelles dans la mise en œuvre du réseau d'ambassadeurs·drices aurait permis d'identifier les personnes en marge de la communauté (Valente, 2012). Pensons au corps d'emploi non représenté aux espaces de consultation et dont aucun·e répondant·e n'a remarqué l'absence. Cette identification aurait pu aussi être un critère de sélection des ambassadeurs·drices. De cette façon, on ne ciblerait pas seulement les ambassadeurs·drices selon leur centralité, mais parce qu'ils·elles ont le potentiel d'être exclus (Valente, 2012). De plus, les individus à la périphérie d'un réseau peuvent amener un nouveau regard sur les différentes situations en qualité de vie au travail puisqu'ils sont en contact avec d'autres individus ou groupes possiblement exclus aussi. Les personnes en périphérie du réseau peuvent amener un regard nouveau, car ils sont davantage portés à être libres de la pression de se conformer étant déjà en marge de la communauté (Valente, 2012).

Par ailleurs, l'outil utilisé pour discuter des réseaux avec les personnes ambassadrices a permis de soutenir la discussion sur leurs relations interpersonnelles qu'elles entretiennent au travail. L'outil permettait un support visuel de leur réseau, en parallèle à leur réflexion sur l'intervention et sa planification.

5.3 Contributions pratiques

5.3.1 Rôle de la représentativité dans la création d'espace de consultation

Les approches collaboratives sont de plus en plus répandues dans les pratiques de gestion (Autissier et al., 2018a). L'apport des conversations entre les parties prenantes dans la réalisation d'une planification d'intervention a aussi été démontré (Blackman et al., 2022). Effectivement, la création d'espaces de dialogue dans le processus de planification permet une compréhension plus juste de la situation actuelle et désirée (Blackman et al., 2022). En ce sens, l'initiative du cas étudié de créer des espaces de consultation auprès des membres de la communauté pour planifier une intervention visant la santé globale s'inscrit dans ces bonnes pratiques. Toutefois, nos résultats abordant les écueils de la mise en œuvre de

l'intervention pourraient éclairer de futurs-es gestionnaires souhaitant à leur tour créer des espaces de discussion dans leur processus de planification. Nous discuterons ici de deux contributions pratiques importantes : la nécessité de la représentativité des participants-es et la prise en compte des dynamiques relationnelles et des écarts de statuts, notamment de genre.

Les résultats d'études comme celle de Blackman et al. (2022) illustrent que, la plupart du temps, les membres d'un milieu de travail n'ont pas conscience que la réalité de leurs collègues n'est pas la même que la leur. On suppose que notre réalité est la réalité de tous-tes. L'analyse de nos résultats va dans ce sens, puisque, bien que ce n'était pas l'objectif des espaces de consultation, cela a mis en interaction des groupes qui, par la nature de leur travail et la taille de l'organisation, n'auraient pas pris le temps d'échanger sur des questions de santé au travail. Ce format d'activité a permis de sensibiliser les différents groupes aux réalités/défis vécues par d'autres groupes.

De plus, il est primordial de chercher à développer une compréhension de la réalité organisationnelle la plus juste et la plus complexe possible puisqu'elle détermine l'adéquation de la mise en œuvre de l'intervention (Lofquist, 2011). C'est pourquoi, il est important lorsqu'on planifie la création d'espace de discussion afin de tenter d'avoir des participants-es qui représentent tous les corps d'emplois, tous les départements au sein des corps d'emplois, tous les genres, toutes les ethnicités, tous les âges ou toute autre forme de diversité présente dans le milieu de travail. Cela viendra directement contribuer au succès de la mise en œuvre.

Néanmoins, nos résultats montrent que ce n'est pas tout. Il ne faut pas seulement considérer la diversité des membres, mais aussi les dynamiques relationnelles liées à cette diversité afin, d'une part, d'atteindre une vision globale plus juste et d'autre part, de se distancer de l'illusion d'égalité possible rapportée dans nos contributions théoriques. Cela implique de créer les conditions pour favoriser des échanges riches et de mettre en place des stratégies d'animation qui visent à réduire les effets des dynamiques relationnelles pouvant s'installer. Cela peut se faire de manière tangible en régulant les interactions ; réfréner les personnes bavardes, aller solliciter les plus discrètes, recadrer au besoin si un individu n'a pas la posture souhaitée, établir des règles de partage, etc. Cela peut aussi se faire de manière plus subtile en s'assurant un changement dans les compositions de sous-groupes ou en s'assurant que même les sous-groupes fassent preuve d'une certaine représentativité.

5.3.2 Recours à un réseau comme mode d'intervention pour soutenir une stratégie de transformation organisationnelle

Les conclusions de notre étude montrent comment la mise sur pied d'un réseau, comme mode d'intervention, peut répondre à plusieurs autres besoins. En effet, l'utilisation des réseaux peut permettre de générer une influence telle qu'en utilisant des personnes en position d'influence pour promouvoir un changement de comportement ou pour accélérer le changement de comportement dans l'intégration d'une nouvelle technologie par exemple (Valente, 2012). En utilisant le réseau comme mode d'intervention, on peut aussi obtenir des résultats souhaitables parmi l'ensemble des individus, mais aussi les sous-cultures d'un milieu de travail et les personnes en marge du réseau (Valente, 2012). Ainsi, cela peut permettre une vision claire et partagée des retombées attendues d'une transformation organisationnelle.

Pour ce faire, la prise en compte de la structure relationnelle de l'organisation et de la position des individus dans le réseau est toutefois importante. Effectivement, une analyse de la structure relationnelle permet d'identifier la centralité, le prestige, l'intermédiarité, les liaisons ou les équivalences structurelles (Saint-Charles et Mongeau, 2005, p. 7). L'accès à ces mesures en amont de l'intervention permettrait d'identifier des individus, selon l'objectif de la transformation, pour exercer une influence sur les autres à des fins d'intervention (Valente, 2012).

5.4 Limites de l'étude

Cette étude comporte certaines limites. Une première limite touche la validité externe de notre recherche liée à notre choix de méthodologie. En effet, une étude de cas unique limite la possibilité de généraliser les résultats obtenus. Il aurait été également intéressant d'avoir un nombre plus important de participants-es pour étoffer notre recherche sur le cas étudié. En revanche, pour faire contrepoids à notre échantillon, une des forces de cette étude est d'avoir ancré nos résultats dans la littérature à l'aide de théories et d'études existantes pour tendre ainsi à une généralisation théorique relative à une population spécifique (Eisenhardt, 1989 ; Barlatier, 2018). La triangulation de résultats provenant de différentes sources de données renforce la validité interne de notre étude.

Une autre limite de notre recherche touche l'analyse des réseaux sociaux. Nous avons établi que l'analyse des réseaux de relation des participants-es aux espaces de consultation serait une méthode pertinente à notre mémoire. Il aurait toutefois été nécessaire que le questionnaire permette, en plus de dresser une

liste des relations au travail touchant les différentes sphères du rôle des ambassadeurs·trices, d'illustrer la connectivité des personnes nommées. En d'autres mots, lorsqu'un·e répondant·e nommait deux personnes, nous n'étions pas en mesure de savoir si ces deux personnes entretenaient une relation entre elles. Cela nous aurait permis de construire des réseaux de relations humaines plus complets dans le milieu du travail et ainsi, déterminer la place des participants.es à notre étude dans celui-ci. Cela aurait renforcé nos résultats sur l'influence de la structure relationnelle dans la planification d'une intervention et constitue une piste intéressante de recherche future à explorer.

Nous avons également manifesté un intérêt pour la place du sexe/genre dans les dynamiques relationnelles, mais cet élément n'est pas ressorti de manière appuyée dans nos résultats. Avec le recul, il aurait été souhaitable que nos grilles d'entretiens contiennent des questions plus explicites sur cette thématique puisque les participants.es n'ont pas abordé spontanément ces dynamiques relationnelles. Des questions comme : quelles sont des inégalités de genre que vous percevez dans votre milieu de travail ? Comment ont-elles été abordées lors des espaces de consultation ? Ou encore, comment les solutions présentées étaient-elles adaptées pour une diversité de personnes, au regard du genre, de leurs âge, origine, etc. ? auraient-elles permis d'avoir des réponses concrètes sur le sujet ? Pour les recherches futures, il sera important de ne pas supposer que la thématique sexe/genre sera abordée par le biais de questions plus génériques.

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était d'explorer la considération des relations sociales dans la planification d'une intervention visant un changement organisationnel. Peu de recherches ont abordé le rôle des dynamiques relationnelles, dont le genre, dans la planification d'une intervention en changement organisationnel. Nous avons tenté de porter un regard nouveau sur l'enjeu de l'échec des interventions en orientant notre réflexion sur les dynamiques relationnelles, les structures relationnelles et l'utilisation de l'analyse des réseaux de relations humaines lors de la phase de planification d'une intervention organisationnelle. La pertinence de notre étude découle du potentiel d'identification de pistes de réflexion pour améliorer le taux de succès d'interventions en changement organisationnel et, ultimement, leurs impacts sur la santé et l'organisation.

Les objectifs spécifiques de la recherche étaient de comprendre : comment les dynamiques relationnelles, incluant le genre, sont prises en compte dans la planification de l'intervention ; comment le contexte relationnel est perçu dans l'analyse du contexte de l'intervention et du problème ciblé et, enfin, comment la structure des relations interpersonnelles influence la planification de la mise en œuvre ?

Une étude de cas unique a permis d'obtenir une compréhension approfondie d'une intervention menée au sein d'une institution du secteur public québécois comptant plusieurs milliers d'employés-es. La planification de l'intervention du changement organisationnel visait l'amélioration de la santé et qualité de vie au travail auprès de l'ensemble des employés-es. Grâce à l'analyse de documents organisationnels et d'entretiens semi-dirigés comportant un volet d'analyse de réseaux sociaux, nous avons posé un regard sur le déroulement de rencontres consultatives impliquant des membres de l'organisation menant à une intervention, soit la mise sur pied d'un réseau d'ambassadeurs-rices en santé au travail.

Malgré quelques limites sur le plan méthodologique et conceptuel, nos résultats permettent d'illustrer comment la prise en compte des relations sociales ne se fait que partiellement lors d'une planification. Nos résultats montrent aussi que certaines dynamiques relationnelles ont été prises en compte dans la planification, soit l'appartenance à un groupe social et le rapport social, car leur influence sur l'interaction sociale avait été ciblée comme un enjeu potentiel par l'équipe de coordination. Néanmoins, notre analyse relève aussi un aspect important : la considération de ces dynamiques relationnelles a amené une illusion d'égalité dans la planification et la mise en œuvre de l'intervention. Effectivement, l'analyse du discours

de l'équipe de coordination témoigne d'une perception qu'une certaine égalité a été atteinte grâce aux stratégies pour prévenir l'influence de l'appartenance à un groupe social et du rapport de place sur le déroulement des consultations et la mise sur pied de l'intervention. Les participants-es ont, en revanche, souligné l'illusion d'égalité puisqu'elle a justifié l'absence d'intervention d'animation. Ces interventions d'animation auraient pu réduire la création de certaines dynamiques relationnelle entre les participants-es lors des espaces de consultation ou palier à la non-représentativité de la diversité l'ensemble des membres de l'organisation étudiée dans la composition de l'intervention mise en place.

Ensuite, nos résultats soulèvent aussi une prise en compte partielle du contexte relationnel. L'analyse montre que la perception limitée des relations a eu des impacts sur la qualité de la compréhension de la situation. Enfin, le portrait des relations au travail des participants-es et l'aspect de représentativité ont permis de renforcer l'idée de l'influence de la structure relationnelle dans une planification. Comme les deux principaux rôles des ambassadeurs-drices reposent sur leur capacité de diffusion de l'information, notamment sur les nouvelles pratiques en qualité de vie au travail, et de soutien aux personnes employées, la centralité des membres dans la structure relationnelle de l'organisation s'avère importante sans toutefois avoir été considérée.

En définitive, nous espérons que notre étude aura des retombées positives par le biais d'un intérêt renforcé quant à la prise en compte des dynamiques relationnelles, dont le genre, dans la planification d'interventions visant des changements organisationnels. Cela enrichirait la compréhension du processus de planification d'intervention et de sa complexité. Considérant que la planification est un élément important à la réussite d'une intervention (Walker et al., 2007), cela pourrait aussi contribuer à réduire le taux d'échec en intervention grâce à une meilleure prise en compte des besoins des personnes concernées et la mise en œuvre d'interventions en adéquation avec ceux-ci.

ANNEXE A

Grille d'entretien - les participants-es aux espaces de consultation

Intro :

Cette étude porte sur les espaces de consultation en santé à laquelle vous avez participé. Ces rencontres ont permis de planifier une intervention organisationnelle, le Réseau, et mon étude s'intéresse particulièrement à la place des relations interpersonnelles dans ce type d'intervention.

Au cours de l'entretien, nous aborderons quatre grands thèmes : le déroulement des espaces de consultation que vous avez participé, votre opinion face aux conclusions finales des espaces de consultation, votre perception du Réseau et vos relations interpersonnelles au travail.

En participant à cet entretien, votre anonymat ainsi que la confidentialité des renseignements que vous partagerez seront assurés. Aucun renseignement permettant de vous identifier ne sera diffusé. Les données seront traitées dans leur globalité. Durant l'entretien, vous pourrez, à tout moment, décider de ne plus participer, sans pénalité d'aucune forme.

Question d'amorce :

Questions	Mots clés
Qu'est-ce qui vous a donné envie de participer aux espaces de consultation sur la santé lorsque l'invitation a été lancée ?	Motivation
À votre avis, lors des espaces de consultation sur la santé, quels étaient les éléments ou aspects en santé et qualité de vie au travail sur lesquels vous trouviez important que l'institution se penche ?	Diagnostic/ représentation du problème

Préambule :

Nous allons maintenant parler du déroulement des espaces de consultation que vous avez participé.

Questions	Mots clés
Racontez-moi comment se sont déroulés les espaces de consultation	
Lors des discussions aux espaces de consultation qui ont mené aux recommandations, quels étaient les situations problématiques ou les enjeux en santé et qualité de vie au travail qui ont été discutés par vous et vos collègues ? <ul style="list-style-type: none"> • Et qu'est-ce qui a été discuté pour contrer à ses problématiques ? 	Discussion problème + cible
Au niveau de votre participation, comment avez-vous été invité-e à exprimer vos réflexions sur les problèmes ou les solutions ?	Participation
Comment décririez-vous votre participation à ces discussions ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Avez-vous senti que vous avez pu vous exprimer sur toutes vos préoccupations ? ○ Sinon, qu'est-ce qui a fait en sorte que vous avez réservé certaines informations ? ○ Avez-vous remarqué si certaines personnes ont été plus discrètes lors des échanges ? ○ Comment ces personnes plus discrètes étaient sollicitées à faire entendre leur voix ? 	Participation

Préambule :

Les espaces de consultation se sont conclus avec le dépôt d'un rapport qui comportait un certain nombre de recommandations.

Questions	Mots clés
Comment sentez-vous que votre réalité est représentée dans les recommandations finales ?	Adéquation
Avez-vous l'impression de vous y retrouver ?	Adéquation
Avez-vous l'impression que votre voix et celle de vos collègues ont été entendues ?	Adéquation

Préambule :

Une des actions qui semble avoir été priorisée suite aux espaces de consultation est la mise sur pied du Réseau, réseau auquel vous êtes membres. Dans cette optique, nous allons maintenant parler de votre perception du réseau.

Questions	Mots clés
Pouvez-vous nous expliquer dans vos mots en quoi consiste le Réseau ?	Représentation du réseau
Comment imaginez-vous qu'il fonctionnera ?	Représentation du réseau / Attente
Comment les discussions aux espaces de consultation ont-elles amené cette recommandation ? <ul style="list-style-type: none">○ À quels besoin-s ou problématique-s cela répondait-il ?○ Selon vous, pour quelles raisons cette recommandation a été priorisée à une autre ?	Représentation des cibles de l'intervention
Et comment voyez-vous votre rôle en tant que membre de ce réseau ?	Représentation du rôle
Comment considérez-vous que cette intervention soit adaptée pour améliorer la santé au travail ? <ul style="list-style-type: none">○ Et à votre contexte de travail comme : XXX ?○ Et à la réalité de l'institution ?	Intervention-fit
À l'inverse, comment considérez-vous que cette intervention ne soit pas adaptée pour améliorer la santé au travail ? <ul style="list-style-type: none">○ Et à votre contexte de travail comme : xxx ?○ Et à la réalité de la communauté de l'institution ?	Intervention-fit
Dans le rapport issu des espaces de consultation, il est mentionné que le réseau serait « présent au sein de diverses équipes de travail ». Pensez-vous que les membres actuels représentent la diversité des groupes, des secteurs d'emplois ou des individus ?	Représentativité du réseau à la diversité

La clôture

Avant de terminer, est-ce qu'il y aurait un sujet que nous n'avons pas abordé et que vous auriez aimé que l'on aborde ou encore aimeriez-vous préciser quelque chose ?

ANNEXE B

Grille d'entretien - Équipe de coordination

Question d'amorce :

Racontez-moi l'histoire de votre implication dans le projet.

Préambule

Maintenant, les premières questions portent sur le processus des espaces de consultation sur la santé et la qualité de vie au travail.

Questions	Mots clés
En quoi les espaces de consultation vous ont-elles permis d'atteindre vos objectifs ?	Objectifs
Comment assuriez-vous un certain fil conducteur entre les différentes rencontres ?	Coordination
Comment traitiez-vous les informations récoltées auprès des participants-es ?	Coordination
Comment se construisait la progression des choix des sujets pour assurer un certain fil conducteur d'une rencontre à l'autre ?	Suivi

Préambule

Nous allons maintenant parler des enjeux de santé et qualité de vie au travail abordé lors des espaces de consultation.

Questions	Mots clés
Lors des rencontres, de quelle manière avez-vous invité les participants-es à réfléchir aux problèmes de santé et qualité de vie au travail ? (Dans les rencontres, hors rencontre, en grand groupe, sous-groupe)	
Comment les personnes abordaient-elles les problèmes de SQVT dans les discussions ? Parlaient-elles en leur nom, pour le groupe?	Angle discussion

Comment les apports des personnes ont-ils fait émerger des problématiques que vous n’aviez pas ciblées au départ?	Nouvelle problématique
À partir des données récoltées, comment les enjeux SQVT ont-ils été priorisés ? Sur la base de quels critères	Priorisation enjeux
Comment le réseau est-il devenu l’action prioritaire parmi les recommandations abordées aux espaces de consultation?	Priorisation enjeux
Comment la création de ce réseau permettra-t-elle la mise en place des recommandations issues des espaces de consultation ?	
Pensez-vous que les membres actuels touchent des groupes, des secteurs d’emplois ou des individus plus particulièrement ?	Cibles

Préambule :

La dernière section de question portera sur la perception que vous avez du Réseau.

Questions	Mots clés
Comment percevez-vous le rôle du réseau et de ses membres ?	Perception du réseau
Comment envisagez-vous soutenir les membres du réseau dans l’exercice de leur rôle ?	Soutien
Quelles attentes avez-vous envers le réseau <ul style="list-style-type: none"> ○ D’un point de vue SQVT? D’un point de vue collectif? 	Attente
Comment les membres actuels sont représentatifs-tives de la communauté de l’institution?	Représentativité
Actuellement, les membres du Réseau sont issus des espaces de consultation, comment envisagez-vous la pérennité du réseau, son élargissement, son renouvellement, la relève?	Développement

La clôture

Avant de terminer, est-ce qu’il y aurait un sujet que nous n’avons pas abordé et que vous auriez aimé que l’on aborde ou encore aimeriez-vous préciser quelque chose ?

ANNEXE C

Grille d'entretien - haute direction

Intro :

Mon étude porte sur les espaces de consultation en santé qui a eu lieu en 2019. Comme vous le savez, les espaces de consultation a permis de planifier une intervention organisationnelle : le réseau Action Santé. Mon étude s'intéresse particulièrement à la place des relations interpersonnelles dans ce type d'intervention.

Donc, aujourd'hui ce que j'aimerais aborder avec vous, en fait, c'est votre regard face à ce projet.

Question d'amorce

Pour débiter, quelle a été votre implication dans le projet des espaces de consultation, notamment celles de santé et qualité de vie au travail ?

Thème 1 : Perception du projet

Préambule

À l'issue des espaces de consultation en santé, l'action qui semble avoir été priorisée est le Réseau.

Questions	Mots clés
Selon vous, comment le réseau est-il une forme d'action adaptée pour rejoindre la communauté de l'institution? <ul style="list-style-type: none">○ Comment s'inscrit-il dans les valeurs de l'institution ?	Perception/Attente
Comment voyez-vous ce projet évoluer dans le temps ?	Attente/ Pérennité
Quel genre de soutien ou de ressources (humaines, matérielles, financières) seront essentiels pour le bon fonctionnement du réseau et favoriser la participation autant que son utilisation ?	Soutien/pérennité

Comment ce projet s'insère dans la planification stratégique de votre direction ? De l'institution ?

Fit

ANNEXE D
Arborescence Nvivo

Nom	Description	Fichier	Références
Discussion lors des espaces de consultation		6	51
Angle des solutions (recommandations)		1	2
Enjeux - pas abordé les solutions aux problèmes qui touchaient un milieu d'emploi particulier		1	1
Prescrit de regarder les solutions globales		1	1
Angle du problème		4	12
Problème abordé de la perspective individuelle et après généralisé	Selon la situation de la personne qui en parle	4	6
Problème abordé de manière collective		4	6
Contenu des discussions		5	32
Problématiques en santé et QVT (enjeux)		5	24
Attribution de charge de cours pour chargée de cours et ses enjeux		2	2
Conciliation travail-famille		1	2
Enjeux mis en lumière déjà connu du comité tech		1	1
Enjeux non ciblés d'avance par le comité tech		1	7
Communication de l'information - mauvais choix de canaux et manque de civilité		1	1
Constats d'un manque de formation des cadres intermédiaires		1	2
Ignorance de procédure existante liée à la QVT		1	4

Nom	Description	Fichier	Références
La question de charge de travail		1	5
Écart entre heure prévue et heure réel		1	1
La reconnaissance et la compréhension de son travail par les autres		0	0
Précarité d'emploi des chargées de cours		2	4
Stress relié aux relations de travail		1	1
Style de gestion des gestionnaires - formation		1	1
Solutions (recommandations)		3	8
Formation - développement personnel ou de carrière		1	1
Formation aux gestionnaires - cadres intermédiaires		1	2
Plantes dans les milieux de travail		1	1
Politique 1		1	1
Stabiliser les emplois des chargées de cours		1	1
Enjeux liés à l'angle du problème		0	0
Création de conflits entre les participants dû à la divergence de discours (ind vs collectif)		1	1
La demande de la perspective était un changement de posture		1	2
Enjeux liés à l'approche de la démarche	Participatif et non expert	1	2
Changement de posture		1	2
Intervention de l'anim à ce que ce soit discours individuel		1	2
Intervention de l'anim à ce soit discours collectif		1	1
Participation lors des espaces de consultation		3	21
Leviers perçus		3	8
Possibilité de s'exprimer entre les séances par courriel		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Posture de l'animation sécurisait et favorisait la participation		1	1
Sentiment d'avoir la possibilité de s'exprimer		3	6
Obstacles perçus		1	5
Installation de dynamiques entre les membres d'une même équipe freinant la participation		1	2
La structure petit groupe et porte-parole amenait une participation inégale		1	1
Le tri (synthèse) de rencontre à rencontre a eu effet de frein sur la participation		1	2
Participation équitable entre les participants		1	5
Intervention pour réfréner les bavards		1	3
Ne s'assurait pas que tout le monde avait pris parole		1	1
Pas d'intervention pour aller chercher les discrets		1	1
Stratégies pour favoriser participation		2	3
Partage des recommandations à l'écrit		1	1
Synthèse en grand groupe		1	1
Échanges en sous-groupe		1	1
Planification d'un changement		8	213
Demande initiale		1	2
Définition du prob - et diagnostic		8	119
Pour faire la déf et le diagnostic – espace de consultation		8	22
Appel à tous - réponse forte à l'appel		3	3
Motivations à participer		3	8
Désir d'exprimer ses recommandations		1	1
En cohérence avec mon domaine		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Être la voix de ses pairs - assurer la représentativité		1	1
Intérêt pour la thématique		2	2
Le bien-être peu abordé dans l'organisation		1	1
Par curiosité		1	1
Volonté de contribution en santé et QVT		1	1
Processus de sélection des participants		4	6
Accueillis tous les gens intéressés		2	2
Génère inquiétude de la haute direction		2	2
Réalisation d'une rencontre pour expliquer tâche réelle et vérifier engagement		1	2
Échantillon des participants non représentatifs - soulève enjeu		1	2
Échantillon des participants représentatif de la communauté		2	3
Processus des espaces de consultation		7	97
Activités mises en place pour réfléchir aux enjeux		6	38
Exposé magistral pour établir le cadre		5	7
Mise en place d'atelier-technique d'animation		6	31
But des ateliers		1	3
Déterminer pistes de solutions		1	1
Identifier et prioriser enjeux		1	2
Organisé en sous-groupe en assurant variété des profils		2	2
Organisé en sous-groupe selon ta profession		1	5
Enjeu - favorise vision étroite des enjeux et non-vision globale		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Enjeu - installation de dynamiques en restant avec les mêmes personnes		1	1
Stratégies dans l'élaboration des activités		6	16
Changement de la constitution des équipes à chaque atelier		1	1
Diversité des équipes à chaque atelier	Chaque équipe pour les ateliers avait des membres aux profils différents	3	3
Miser sur l'interactivité		4	6
Utilisation de technique d'animation		3	6
Atteinte des objectifs des espaces de consultation		3	14
Être représentatif de la communauté		1	2
Identifier nos priorités d'actions		3	3
Obtenir un portrait coconstruit des enjeux		2	4
Obtenir une implication des parties prenantes		1	2
Réfléchir sur les enjeux		2	3
Atteinte partielle des objectifs des espaces de consultation		1	1
Enjeu - peu d'engagement de la haute direction dans la mise en place des recommandations		1	1
Fonctionnement-coordination du comité technique		5	20
Des équipes en atelier		2	4
Animateur pour chaque équipe		2	4
Rôle - favoriser participation équitable		2	2
Rôle - recadrage		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Rôle - structurer		1	1
Du grand groupe		3	3
Co-animation		3	3
Stratégies de suivi entre les rencontres	Pour assurer un fil conducteur	4	13
Exercice de validation auprès des participants - recherche de feedback dans leur milieu après les rencontres		2	2
Exercice synthèse de ce qui a été dit par le comité tech		1	1
Perception des participants du fil conducteur des rencontres		1	2
Tri fait sans explication		1	1
Prises de note des rencontres		1	1
Rencontre de suivi du comité technique entre les rencontres		2	3
Suivi aux membres en début de rencontre		4	4
Mise en place d'activités ludiques		1	7
Selon un thème touchant de la QVT - alimentation		1	2
Selon un thème touchant la QVT - beauté		1	1
Selon un thème touchant la QVT - mouvement		1	1
Selon un thème touchant la QVT - relaxation		1	1
Selon un thème touchant la QVT - rire		1	2
Non atteinte d'objectif des espaces de consultation		2	5
Partager les résultats à la communauté		2	5
Problème - délai de 2 ans situation à changer, enjeux à changer		2	2
Raison - pandémie		2	2
Éléments favorisant la non-réussite des espaces de consultation		1	4

Nom	Description	Fichier	Références
Divergence d'approche du mandat entre haute direction et DO		1	2
Divergence d'attente de résultat final entre haute direction et DO		1	2
Éléments favorisant la réussite des espaces de consultation		3	7
Création d'un climat de confiance		1	1
Dans l'élaboration		1	2
Disponibilité du président des espaces de consultation		1	1
Ressources débloquées pour le projet		1	1
Pendant le déroulement des espaces de consultation		2	4
Animateur favorisait participation équitable		1	1
Animateur à chaque équipe pour recadrer vers vision commune		1	1
Animateurs surveillaient climat		1	2
Éléments favorisant la réussite partielle des espaces de consultation		1	1
Divergence entre l'approche choisie et la norme		1	1
Démarche du changement		3	9
Approche souhaitée de la haute direction - consultation d'expert		1	1
Approche souhaitée du départ DO - participatif		3	8
Démarche en 5 étapes		2	4
Structure découle des déterminants de santé au travail	Découle du modèle de QVT de Gilles Dupuis	2	2
Utilisation de la philosophie 80-20		1	1
Genèse		4	7
Demande émise par la haute direction au DO		3	3
Motivation de la haute direction - faire participer la communauté		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Motivation de la haute direction - intérêt		1	1
Par l'intérêt du département DO		1	2
Planif de l'action		8	76
Enjeux liés aux recommandations		4	10
Covid ralenti mise en place		1	1
Critère de priorisation n'a pas été présenté aux participants		1	1
Départ DO porte seule les recommandations		1	1
Méconnu de la communauté		1	1
Non-adhésion ou adhésion partielle de la haute direction		1	5
Pas d'indicateur de réussite pour le réseau		1	1
Perception face aux recommandations		3	19
Perception d'adéquation		1	2
Besoins des employés de soutien pris en compte		1	2
Influencé par leur représentativité dans le réseau		1	1
Perception d'adéquation partielle		2	4
Recommandations impactent indirectement sa réalité		1	1
Sentiment que la réalité des chargées de cours n'était pas suffisamment considérée		1	3
Ajouter des dimensions propres à la situation des chargées de cours à l'enquête QVT		1	1
Inquiétude quant à la représentativité		1	1
Perception d'inadéquation		1	4
Inadéquation des stratégies à la réalité - questionnaire de plus d'une heure		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Incompréhension du choix de priorisation du réseau		1	1
Sentiment que le but du réseau n'a pas été compris		1	2
Priorisation des recommandations		2	4
Enjeu soulevé non respecté - piège du critère de rapidité versus poids de l'impact		1	1
Fidèle à ce qui avait été fait en rencontre par les participants		1	1
Sentiment que tous les enjeux ont été pris en compte à différent degré		1	2
Influencé par la composante du groupe - non équitable		1	1
Sentiment d'incohérence entre théorie (recommandations) et pratique (réalité du quotidien)		1	1
Sentiment que les recommandations ont contribué à un changement de paradigme dans l'organisation		1	2
Sentiment que les recommandations ont influencé un changement de paradigme dans la gestion pandémique		1	2
Réalité des employés de soutien prise en compte		1	1
Sentiment que sa situation s'est amélioré		0	0
Recommandations qui découlent des espaces de consultation		8	47
1- Réaliser une enquête QVT		1	2
Obstacle à la réalisation - ne s'y prête plus avec la pandémie	Contexte biaiserait les données	1	1
2- Le réseau		8	34
Cible du réseau		8	23
Apporter une légitimité aux actions du DO		1	2
Dans un désir de continuer les rencontres - accès à la diversité des réalités		2	2

Nom	Description	Fichier	Références
Dans un désir de continuer les rencontres - volonté des gens		5	7
Diffuser de l'information		3	4
Mettre en action les autres recommandations		3	5
Reproduire le réseau d'écoambassadeur		3	3
Raison qu'il est devenu l'action prioritaire - Facilité		1	2
Raison qu'il soit devenu action prioritaire - volonté d'un membre de l'équipe de coordination		1	1
Raison qu'il soit devenu l'action prioritaire - facilité à mettre en place en pandémie		1	1
Raison qu'il soit devenu l'action prioritaire - volonté des membres de continué le travail des espaces de consultation		3	6
3- Enrichir et élargir le programme d'aide au personnel		2	2
4- La mise à jour politique de la politique 1		1	2
Obstacle à la réalisation - faute de temps dû à la pandémie		1	1
Critère de priorisation des recommandations - faisabilité		1	1
Critère de priorisation des recommandations - rapidité de mise en place		1	1
Critère de priorisation des recommandations - selon le poids de l'impact		1	1
Critère de priorisation des recommandations - sélection par les membres		3	4
Réseau		8	103
Adéquation		3	8
Adéquation - capacité à rejoindre la communauté		1	1
Adéquation - professeur ont déjà l'organe pour diffuser-relayer l'information		1	1
Adéquation planif stratégique - axe 1 et 2		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Adéquation valeurs - consulter la communauté		1	2
Adéquation valeurs - dynamique		1	1
Non-adéquation - employée de soutien n'ont pas une structure facilitant la diffusion		1	1
Non adéquation - structure des départements ne facilite pas systématiquement la diffusion en présence		1	1
Attente envers le réseau		6	14
Apporter une légitimité aux actions du DO		3	4
Mettre en lumière des préoccupations que DO n'avaient pas vu		2	3
Mettre en place les recommandations des espaces de consultation		1	2
Permettre de promouvoir les ressources en santé		3	5
Enjeux ou problématique		7	25
Ambassadeurs sous le motif d'avoir participé aux espaces de consultation		1	1
Difficulté du rôle des ambassadeurs avec la pandémie (à distance)		1	1
Départ dans l'équipe de coordination du réseau		1	1
Enjeux de mobilisation		3	4
Mise en place retarder par la surcharge occasionnée par la COVID		2	2
Pas de possibilité de dégager du temps de travail pour les ambassadeurs		2	4
Pas de recommandation à mettre en place - donc pu de raison de vivre		1	1
Pas nommé - mais identifier par moi		1	3
Membre de la haute direction pas au courant du projet		1	3
Ressources non débloquées de la haute direction		2	3
Réalité du rôle d'ambassadeur - pas de mandat de relayer l'info		1	1

Nom	Description	Fichier	Références
Utilisation limitée du réseau dû à une mauvaise compréhension du DO du réseau		1	1
Équipe de coordination débordée		3	3
Représentation du réseau		5	11
association d'ambassadeurs de tous les horizons		2	4
Réseau pour avoir l'opinion de différents gens de différents milieux		3	5
Réseau transversal		2	2
Représentation du rôle des ambassadeurs		6	17
Donne de l'information - accès terrain		5	8
Favoriser une culture de santé globale		1	1
Pas d'interventions ciblées		1	1
Porte-parole de l'initiative		2	3
Promouvoir-relayer de l'info sur les ressources en santé		4	4
Représentativité du réseau face à la communauté		4	8
Ambassadeurs ont grand réseau donc facilité déploiement		1	1
Enjeux - surreprésentation des professionnels de première ligne		1	1
est diversifié		2	2
N'est pas représentatif en fonction du nombre		1	1
N'est plus représentatif - dû à la faible participation		2	3
Stratégie de communication pour les ambassadeurs		2	3
Relaie de l'information par les réunions de service		2	3
Stratégie pour élargir la représentativité - bouche-à-oreille des ambassadeurs		2	3
Stratégies de soutien aux ambassadeurs		2	7

Nom	Description	Fichier	Références
Mise en place de rencontre		2	2
Offrir des formations		1	2
Partage d'outils		1	2
Présenter du contenu aux rencontres		1	1
Vision de la pérennité - de son évolution dans le temps		3	7
En faire sa promotion		2	2
Le réseau n'allait pas survivre après l'élan du début		1	1
Lui donner plus de ressources		1	1
Mettre en place un poste de coordonnateur du réseau		1	1
Ne pas élargir le réseau - pas d'appel aux nouveaux membres		2	2

BIBLIOGRAPHIE

Ackeman Anderson, L. et Anderson, D. (2010). *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's* (2ⁿ Edition). Pfeiffer Edition.

Anderson, D. (2020). *Organizational Development: The Process of Leading Organizational Change*. Sage.

Appelbaum, S. et Wohl, L. (2000). Transformation or change: Some prescriptions for health care organizations. *Journal of Service Theory and Practice*, 10 (5), 279-298. DOI: [10.1108/09604520010345768](https://doi.org/10.1108/09604520010345768)

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018a). *Conduite du changement : concepts clés*. Dunod

Autissier, D., et Vandangeon-Derumez, I. (2018b). Pratiquer le changement autrement : le changement agile. Dans M. Lauzier et N. Lemieux (dir). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 135-162). Presses de l'Université du Québec.

Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view*. Addison-Wesley.

Balogun, J. (2003). From Blaming the middle to Harnessing its Potential; Crating Change Intermediaires. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. DOI: [10.1111/1467-8551.00266](https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266)

Balogun, J. (2001). Strategic change. *Management Quarterly*. <http://xqdoc.imedao.com/1533d1f4e7d13ee3fe246a36.pdf>

Bareil, C. (2004a). La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/responsabilite-populationnelle/04_10.pdf

Bareil, C. (2004b). Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel.

Baril-Gingras, G., Bellemare, M., Poulin, J. (2010). *Recueil d'outils sur les aspects sociaux et organisationnels des interventions externes en SST – Partie 1 – Présentation des outils*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2046423>

Barlatier, P-J. (2018). Chapitre 7 : Les études de cas. Dans F. Chevalier, M. Cloutier., et N. Mitev (dir.). *Les méthodes de recherche du DBA* (p.126-139). EMS Editions. DOI : [10.3917/ems.cheva.2018.01.0126](https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126)

Bartholomew Eldredge, L.K., Markham, C, Ruitter, R., Fernández, M., Kok, G. et Parcel, G. (2016). *Planning Helth Promotions Programs: An Intervention Mapping Approach*, 4th Edition. Joesset-Bass.

Bean, J.C. et Eisenberg, E. (2006). Employee sensemaking in the transition to nomadic work. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2) 210-221. DOI: [10.1108/09534810610648915](https://doi.org/10.1108/09534810610648915)

Beer, M. et Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>

Bellotti, E. (2016). Qualitative Methods and Visualizations in the Study of Friendship Networks. *Sociological Research Online*, 21(2), 198-216. DOI: [10.5153/sro.3936](https://doi.org/10.5153/sro.3936)

Beugelsdijk, S., Slangen, A. et van Herpen, M. (2002). Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. *Journal of Organizational Change Management*, 1(3), 311-326. DOI: [10.1108/09534810210429336](https://doi.org/10.1108/09534810210429336)

Bilimoria, D., Joy, S. et Liang, X. (2008). Breaking Barriers and Creating Inclusiveness: Lessons of Organizational Transformation to Advance Women Faculty in Academic Science and Engineering. *Human Resource Management*, 47(3), 423-441. DOI: [10.1002/hrm.20225](https://doi.org/10.1002/hrm.20225)

Blackman, DA., Buick, F., O'Donnell, ME. et Ilahee, N. (2022). Changing the Conversation to Create Organizational Change. *Journal of Change Management*. DOI : [10.1080/14697017.2022.2040570](https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2040570)

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. DOI: [10.7202/1085369ar](https://doi.org/10.7202/1085369ar)

Borgatti, S.P. (2006). *Comput. Math. Organ. Theory* 12.

Bourhis, R., Gagnon, A. et Moise, L.C. (1999). Discrimination et relations intergroupes. Dans R.Y., Bourhis, et J.P., Leyens, *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes* (p.161-200). Mardaga.

Bower, J.L. (1974). Planning and control: Bottom up or top down? *Journal of General management*, 1(3), 20-31. DOI: [10.1177/030630707400100304](https://doi.org/10.1177/030630707400100304)

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. et Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817. DOI: [10.5465/20159624](https://doi.org/10.5465/20159624)

Bridges, W. (1995). Grandeur et décadence des « belles situations ». Dans W. Bridges, Le Saget, M. et Cohen, L. *La conquête du travail*. Éditions Transcontinental.

Broise, P. et Grosjean, S. (2019). Les approches systémiques. Dans S, Grosjean., et L, Bonneville. (2019). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux* (p.193-235). Chenelière Éducation.

Brunet, A. et Savoie, A. (2003). *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Burt, R.S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University. Press.

Caroly, S. (2016). L'ergonomie du genre : quelles influences sur l'intervention et la formation. *OpenEdition Journals*, 18(2). DOI: [10.4000/pistes.4867](https://doi.org/10.4000/pistes.4867)

Chapron, P. (2011). Analyse de réseaux de pouvoir au sein d'une organisation sociale. *Nouvelles perspectives en sciences sociale*, 6(2), 233-256. DOI: [10.7202/1005776ar](https://doi.org/10.7202/1005776ar)

Clark, L. (2006). Network mapping as a diagnostic tool. http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/networkmapping_LC06.pdf

Connell, R. (1987) *Gender and Power*. Polity Press.

Brousselle, A., Champagne, F., Constandriopoulos, A-P. et Hartz, Z. (2011). *L'évaluation des concepts et méthodes (2^e édition)*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Collerette, P. (2018). Préface. Dans Lauzier, M., et Lemieux, N. (dir), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. VII-IX). Presses de l'Université du Québec.

Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Les Presses de l'Université du Québec.

Collins, G. (2005). The Gendered Nature of Mergers. *Gender, Work and Organization*, 12(3), 270-290. DOI: [10.1111/j.1468-0432.2005.00273.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00273.x)

Danisman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(20), 200-220. DOI: [10.1080/13594320902850541](https://doi.org/10.1080/13594320902850541)

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), 131-139. DOI: [10.3917/rsg.226.0133](https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133)

Dunezat, X. (2016). La sociologie des rapports sociaux de sexe : une lecture féministe et matérialiste des rapports hommes/femmes. *Cahiers du genre*, 4(3), 175-198. DOI : [10.3917/cdge.hs04.0175](https://doi.org/10.3917/cdge.hs04.0175)

Drzensky, F., Egold, N. et Van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95-111. DOI: [10.1080/14697017.2011.652377](https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652377)

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management*, 12(4), 532-550. DOI: [10.2307/258557](https://doi.org/10.2307/258557)

Eloire, F. (2014). Qui se ressemble s'assemble ? *Actes de la recherche en science sociale*, (205), 104-119. DOI: [10.3917/arss.205.0104](https://doi.org/10.3917/arss.205.0104)

Flovik, L., Knardahl, S. et Christensen, JO. (2019). The effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes. *Frontiers in Psychology*, 10(2845), 1-18. DOI: [10.3389/fpsyg.2019.02845](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02845)

Fortin, M-F. (2010). Chapitre 1 : L'introduction à la recherche : démarche et fondements. Dans M-F., Fortin, et J. Gagnon. *Fondements et étapes du processus de recherche* (p.3-22). Chenelière Éducation.

Franklin, J.L. (1976). Characteristics of successful and unsuccessful organization development. *The journal of Applied Behavioral Science*, 12(4), 471-492. DOI: [10.1177/002188637601200402](https://doi.org/10.1177/002188637601200402)

Gagnon, Y. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2^{ième} édition). Les Presses de l'Université du Québec.

Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <https://www.jstor.org/stable/2486479>

Giroux, N. (2003). L'étude de cas. Dans Giordano, Y. (dir). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (p. 41-84). Éditions EMS : Management et Société.

Giroux, N. (2019). La communication du changement en organisation. Dans Grosjean, S. et Bonneville, L. (dir). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux* (p.193-235). Chenelière Éducation.

Goldenhar, L.M., LaMontagne, A.D., Katz, T. et Landsbergis, P. (2001). The Intervention Research Process in Occupational Safety and Health: An Overview From the National Occupational Research Agenda Intervention Effectiveness Research Team. *Journal of occupational and environmental medicine*, 43(7), 616-622. DOI: [10.1097/00043764-200107000-00008](https://doi.org/10.1097/00043764-200107000-00008)

Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>

Green, L.W. et Kreuter, M.W. (1999). *Health Promotion Planning: An Educational and Ecological Approach*. Mayfield Publishing.

Growl, R., Marije, B., Hulscher, M., Eccles, M. et Wensing, M. (2007). Planning and Studying Improvement in Patient Care: The Use of Theoretical Perspectives. *The MilkbankQuarterly : A Multidisciplinary Journal of Population Health and Health Policy*, 85(1), 93-138. DOI: [10.1111/j.1468-0009.2007.00478.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2007.00478.x)

Guimond, S. (2006). La fonction sociale des préjugés ethniques. *Cahiers de l'Urmis*.10(1),1-15. DOI :[10.4000/urmis.207](https://doi.org/10.4000/urmis.207)

Institut nationale de la santé publique du Québec. (2016). Risques psychosociaux du travail. <https://inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

Jacobs, G., Witteloostuijn, A. et Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792. DOI : [10.1108/JOCM-09-2012-0137](https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137)

Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019. DOI: [10.1108/JOCM-09-2012-0152](https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152)

Jian, G. (2011). Articulating circumstance, identity and practice: toward a discursive framework of organizational changing. *Organization*, 18(1), 45-64. DOI: [10.1177/1350508410373672](https://doi.org/10.1177/1350508410373672)

Jimmieson, N L., Terry, D J., et Callan, V-J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27. DOI: [10.1037/1076-8998.9.1.11](https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11)

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. DOI: [10.5465/AMR.2006.20208687](https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208687)

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. et Callan, V-J. (2008). Employee perception of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316. DOI: [10.1108/01437730810876122](https://doi.org/10.1108/01437730810876122)

Kadushin, C. (2012). *Understanding social networks: theories, concepts, and findings*. Oxford University Press.

Kergoat, D. (2011). Comprendre les rapports sociaux. *Raison présente*, 178, 11-21. https://www.persee.fr/doc/raipr_0033-9075_2011_num_178_1_4300

Kiefer, T. (2002). Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence From a Merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39-61. DOI: [10.1177/1523422302004001004](https://doi.org/10.1177/1523422302004001004)

Kilduff, M. et Wenpin Tsai. (2003). *Social Networks and Organizations*. Sage.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformational efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kotter, J.P. et Schlesinger, LA. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7), 130-139. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>

Lacombez, M., Ollagnier, E. et Teiger, C. (2016). Les ergonomes peuvent-ils rester borgnes ? À propos de la relation intervention-formation-genre. *Pistes*, 18(2), 1-20.. DOI: [10.4000/pistes.4829](https://doi.org/10.4000/pistes.4829)

Lacroix, C., & Boulet, M. (2013). La répartition du temps des parents québécois et la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles. *Données sociodémographiques en bref*, 18(1), 14-19. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/la-repartition-du-temps-des-parents-quebécois-et-la-conciliation-de-leurs-responsabilites-familiales-et-professionnelles.pdf>

Lawrence, P.R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 47(1), 4-12. <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

Lawrence, S A. et Callan, K. (2011). The Role of Social Support in Coping during the Anticipatory Stage of Organizational Change: A test of an integrative Model. *BJM British Journal of Management*, 22(4), 567-585. DOI: [10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x)

Lervik, JE., Hennestad, B. et Petter Amdam, R. (2005). Implementing human resource development best practices: Replication or re-creation ? *Human Resource Development International*. 8(3), 345-360. DOI: [10.1080/13678860500149969](https://doi.org/10.1080/13678860500149969)

Lewin, K. (1951). Décision de groupe et changement social. Dans Levy, S. (dir). *Psychologie sociale. Textes fondamentaux* (p. 498-519). Dunod.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Dans Cartwright, D. (1947) *Field theory in Social Science* (p.143-153). Social Science Paperbacks.

Linstead, S., Brewis, J. et Linstead, A. (2005). Gender in change: gendering change. *Journal of Change Management*, 18(60), 542-559. DOI: [10.1108/09534810510628495](https://doi.org/10.1108/09534810510628495)

Lofquist, E.A. (2011). Doomed to Fail: A Case Study of Change Implementation Collapse in the Norwegian Civil Aviation Industry. *Journal of Change Management*, 11(2), 223-243. DOI: [10.1080/14697017.2010.527853](https://doi.org/10.1080/14697017.2010.527853)

Loretto, W., Platt, S., et Popham, F. (2010). Workplace Change and Employee Mental Health: Results from a Longitudinal Study. *British Journal of Management*, 21(2), 526-540. DOI: [10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x)

Marc, E. et Picard, D. (2004). *L'école de Palo Alto : Un nouveau regard sur les relations humaines*. Retz.

Marc, E. et Picard, D (2015). *Relations et communications interpersonnelles*. Dunod.

Marc, E. et Picard, D. (2020). *Relations et communications interpersonnelles*. Dunod.

Martin, A. et Jones, E. (2000). Employee adjustment during organizational change: Differences between occupational groups in a hospital environment. Dans M. Scheehan et J. Patrick (dir), *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems*. School of Management, Griffith University. https://www.researchgate.net/profile/Ashly-Pinnington-2/publication/43484011_The_evidence_for_high_performance_HRM_systems_in_professional_service

[firms/links/54196abd0cf2218008bf761c/The-evidence-for-high-performance-HRM-systems-in-professional-service-firms.pdf](https://www.researchgate.net/publication/260111111/firms/links/54196abd0cf2218008bf761c/The-evidence-for-high-performance-HRM-systems-in-professional-service-firms.pdf)

Martin, A., Jones, E. et Callan, V. (2006). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 14(3), 266-289. DOI: [10.1080/13594320500141228](https://doi.org/10.1080/13594320500141228)

Martin, T.H. et Huq, Z. (2007). Realigning Top Management's Strategic Change Actions for ERP Implementation: How Specializing on Just Cultural and Environmental Contextual Factors Could Improve Success. *Journal of Change Management*, 7(2), 121-142. DOI: [10.1080/14697010701531749](https://doi.org/10.1080/14697010701531749)

Massé, H., Laberge, M. et Massé, G. (2002). L'analyse différenciée selon les sexes au gouvernement du Québec : vers une mobilisation interne et des alliances stratégiques pour l'égalité. *Lien social et Politiques*, (47), 43-54. DOI : [10.7202/000341ar](https://doi.org/10.7202/000341ar)

Mays, N. et Pope, C. (1995). *Qualitative Research: Rigour and qualitative research*. BMJ.

McGuire, G. M. (2000). Gender, Race, Ethnicity, and Networks: The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members. *Work and Occupations*, 27(4), 501-524. DOI: [10.1177/0730888400027004004](https://doi.org/10.1177/0730888400027004004)

McIluff, E. et Coghlan, D. (2000). Understanding and contending with passive-aggressive behavior in teams and organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 716-732. DOI : [10.1108/02683940010378072](https://doi.org/10.1108/02683940010378072)

Messing, K. et Lippel, K. (2013). Pourquoi devrait-on considérer le genre (et le sexe) quand on intervient en santé et en sécurité du travail? Dans M. Sylvie, P.-S. Fournier, et G. Baril-Gingras (Eds.), *L'intervention en santé et en sécurité du travail. Pour agir en prévention dans les milieux de travail* (p. 195-220). Presses de l'Université Laval.

Michel, A, By, R.T. et Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), 761-780. DOI: [10.1108/00251741311326554](https://doi.org/10.1108/00251741311326554)

Mohammadi, H., Hosseinzadeh, M. et Kazemi, A. (2012). Women's position in intra organizational informal relationship networks: an application of network analysis approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 485-491. DOI: [10.1016/j.sbspro.2012.04.059](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.059)

Nadeau-Leclerc, A. (2018). *Le cynisme en contexte de changement organisationnel*. [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel : <https://archipel.uqam.ca/11621/>

Network Canvas. (2020). Network canvas (version 6.0.2). [Logiciel]. <https://www.networkcanvas.com/>

Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K.B. et Albertsen, K. (2007a). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress*, 20(3), 272-287. DOI: [10.1080/02678370601022688](https://doi.org/10.1080/02678370601022688)

Nielsen, K. et Randall, R. (2015). Assessing and addressing the fit of planned interventions to the organizational context. *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being*, 38(3), 106-119. DOI: [10.1007/978-94-017-9867-9_12](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9867-9_12)

Nielsen, K. et Randall, R. (2009). Managers' Active Support when Implementing Teams: The Impact on Employee Well-Being. *Applied Psychology Health and Well-Being*, 1(3), 374-390. DOI: [10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x](https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x)

Nielsen, K. et Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 1-17. DOI: [10.1080/1359432X.2012.690556](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556)

Nielsen, K., Randall, R. et Albertsen, K. (2007b). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 793-810. DOI: [10.1002/job.450](https://doi.org/10.1002/job.450)

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. DOI: [10.3917/arco.paill.2016.01](https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01)

Parent, R., Roy, M. et S-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270710832181>

Paton, R. et Dempster, L. (2002). Managing change from a gendered perspective. *European Management Journal*, 20(5), 539-554. DOI : [10.1016/S0263-2373\(02\)00097-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00097-X)

Paulré, B. (2020). La communication et l'entreprise, d'un siècle à l'autre: De l'entreprise post-marshallienne à l'entreprise plateforme. Le point de vue d'un économiste. *Quaderni*, 1. (99-100), 39-67. DOI: [10.4000/quaderni.1547](https://doi.org/10.4000/quaderni.1547)

Paulsen, N., Callan, V., Grice, T A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N L. et Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Humans Relations*, 58(4),463-496. DOI: [10.1177/0018726705055033](https://doi.org/10.1177/0018726705055033)

Pavageau, P., Nascimento, A. et Falzon, P. (2007). Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2(9), 1-21. DOI: [10.4000/pistes.2960](https://doi.org/10.4000/pistes.2960)

Poole, P.P. Gioa, D.A. et Gray, B. (1989). Influence Modes, Schem Change, and Organizational Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 271-289. DOI: [10.1177/0021886389253004](https://doi.org/10.1177/0021886389253004)

Raelin, J.D. et Cataldo, C.G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507. DOI: [10.1080/14697017.2011.630509](https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630509)

Ragsdell, G. (2000). Engineering a paradigm shift? An holistic approach to organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(23), 104-120. DOI: [10.1108/09534810010321436](https://doi.org/10.1108/09534810010321436)

Reidy, M. et Mercier, L. (1996). La triangulation. Dans Fortin, M-F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation* (p.324-327). Décarie Éditeur.

Rouleau, L. (2007). *Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec

Rouse, W.B. (2011). Necessary competencies for transforming an enterprise. *Journal of Enterprise Transformation*, 1(1), 71-92. DOI: [10.1080/19488289.2010.548905](https://doi.org/10.1080/19488289.2010.548905)

Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2009). Different relationships for coping with ambiguity and uncertainty in organizations. *Social Networks*, 3(1), 33-39. DOI : [10.1016/j.socnet.2008.09.001](https://doi.org/10.1016/j.socnet.2008.09.001)

Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2005). L'étude des réseaux humains de communication. Dans *Communication : horizons de pratiques et de recherche – Volume 1*. Presse de l'Université du Québec.

Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2018). Social influence and discourse similarity networks in workgroups. *Social Networks*, (52), 228-237. DOI : [10.1016/j.socnet.2017.09.001](https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.09.001)

Salès-Wuillemin, E. (2011). *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*. DUNOD. <https://shs.hal.science/halshs-00596051/document>

Savoie-Zajc, L. (2008). Chapitre 13 : L'entrevue semi-dirigée. Dans B., Gauthier, *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte de données*, (p.337-360). Presses de l'Université du Québec (5^e édition).

Semmer, N.K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 32(6), 515–527. DOI: [10.5271/sjweh.1056](https://doi.org/10.5271/sjweh.1056)

Séo, M-G., Putnam, L.L. et Bartunek, J.M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. Dans M.S. Poole. et A.H. Van de ven (dir). *Handbook of Organizational Change and Innovation* (p. 73-106). University Press.

Shah, N. (2011). A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(2), 224-236. DOI: [10.1108/17410391111122835](https://doi.org/10.1108/17410391111122835)

Stace, D. et Dunphy, D. (2001). *Beyond the Boundaries: Leading and Recreating the Successful Enterprise* (2nd ed). McGraw-Hill.

Suntherland, V., et Cooper, C-L. (2000). Stress and the changing nature of work. Dans Clements-Croome, D-J (dir). *Creating the Productive Workplace*. E&FN Spon.
https://www.researchgate.net/publication/279190533_Creating_the_Productive_Workplace

Terry, D. J., Carey, C. J. et Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 267–280. DOI:[10.1177/0146167201273001](https://doi.org/10.1177/0146167201273001)

Terry, D.J. et Jimmieson, N.L. (2003). A stress and coping approach to organizational change: evidence from three field studies. *Australian Psychologist*, 38(2), 92-101. DOI : [10.1080/00050060310001707097](https://doi.org/10.1080/00050060310001707097)

Thériault, P-Y., Streit, U. et Rhéaume, J. (2004). Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé des travailleurs. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 173-200. DOI : [10.7202/008830ar](https://doi.org/10.7202/008830ar)

Umiker, W. (1997). How to prevent and cope with resistance to change. *The Health Care Supervisor, Gaithersburg*, 15 (4),35-41. <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

Valente, T. (2012). Network interventions. *Science*, 337, Issue 6090, 49-53. DOI: [10.1126/science.1217330](https://doi.org/10.1126/science.1217330)

Van de Ven, A.H. et Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 259-303. DOI:[10.5465/AMR.1995.9508080329](https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080329)

Vézina, N., Chatigny, C. et Calvet, B. (2016). L'intervention ergonomique : que fait-on des caractéristiques personnelles comme le sexe et le genre ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18(2), 1-19. DOI: [10.4000/pistes.4847](https://doi.org/10.4000/pistes.4847)

Walker, H.J., Armenakis, A.A. et Bernerth J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773. DOI: [10.1108/09534810710831000](https://doi.org/10.1108/09534810710831000)

Wang, J. (2009). Networking in the workplace: Implications for women's career development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2009, Issue 122, 33-42. DOI: [10.1002/ace.332](https://doi.org/10.1002/ace.332)

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley.

Zapf, D., Dormann, C. et Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145–169. DOI: [10.1037//1076-8998.1.2.145](https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.2.145)