

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

VERS DE NOUVELLES PRATIQUES DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :  
ENTRE LA RECHERCHE ET L'ACTION

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
CATHERINE BARNABÉ

OCTOBRE 2010

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.01-2006). 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.»

## AVANT-PROPOS

Enfant, j'ai toujours été entourée d'hommes et de femmes du milieu des affaires, en commençant par mon père, qui avait pris la relève de l'entreprise familiale, et par ma mère, qui avait décidé un jour de créer sa propre compagnie. Baignant dans cet univers fait de chiffres, de stratégies et de plans d'affaires, c'était surtout les personnes qui œuvraient au sein de ces organisations qui me fascinaient.

Prenant rapidement conscience du cynisme qui imprégnait souvent le milieu du travail, je savais, intuitivement, qu'il fallait faire les choses autrement dans nos organisations, qu'il fallait remettre l'humain au centre des pratiques, ou du moins, trouver un moyen de mieux concilier les considérations humaines et financières. Habitée par ce questionnement, j'ai donc entamé une maîtrise en communication organisationnelle à l'Université du Québec à Montréal, à travers laquelle j'ai découvert et mis en action plusieurs approches et pratiques en matière de changement organisationnel qui étaient en cohérence avec mes valeurs. Si le présent mémoire constitue l'accomplissement d'un long travail de recherche, il représente aussi la continuation de la mise en œuvre des apprentissages qui en sont issus.

Je dois la réalisation de ce mémoire à plusieurs personnes qui m'ont épaulée durant mon parcours à la maîtrise. Parce qu'elle a toujours su trouver le juste équilibre entre mes besoins d'encadrement et d'autonomie, je tiens à remercier ma directrice de recherche, madame Isabelle Mahy, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Parce qu'elle m'a emmenée avec elle dans le vaste monde des organisations, j'ai rapidement pu mettre en pratique mes apprentissages et développer un savoir issu de l'action. À son insu, elle m'a donné la confiance nécessaire pour faire le grand saut en accompagnant mon premier processus de changement émergeant au sein d'une entreprise. Merci Isabelle de m'avoir invitée à quitter mon nid, comme le disait Michel Serres.

Pour leur confiance et leur générosité, je tiens à remercier toutes les personnes œuvrant chez Meubles Barnabé qui ont participé tant au volet recherche qu'au volet intervention du processus de changement.

Pour sa précieuse écoute, je tiens à remercier Joannie. Également, mes remerciements vont à Daniel, Julie et Maude, collègues de l'UQAM, qui ont été une source de réconfort durant mon parcours à la maîtrise et qui, au fil de nos discussions et de nos moments de complicité, sont devenus des amis.

Pour leur soutien indéfectible, je tiens à remercier mes parents. Merci maman pour ton écoute et ta confiance inébranlable en moi. Et toi papa, merci de m'avoir accueilli à bras grands ouverts dans l'entreprise familiale. Grâce à vous, j'ai appris à faire confiance à mon intuition et à mon cœur dans la vie.

Enfin, je remercie Tonatiuh, *mì sol de cada dia*. Chaque jour, sa présence colore ma vie d'amour et de joie. Tonatiuh, *gracias por tu amor incondicional*.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Les difficultés de notre monde au 21 <sup>e</sup> siècle .....	4
1.2 Le changement dans les organisations .....	5
1.2.1 Les processus de changement linéaires .....	5
1.2.2 Les processus de changement non linéaires .....	6
1.3 Le problème spécifique de notre recherche.....	9
1.3.1 Le succès limité des pratiques de changement organisationnel.....	9
1.3.2 Des conséquences pour les personnes et pour les organisations .....	10
1.3.3 Une réflexion sur les causes de ces difficultés .....	12
1.4 La question générale de recherche .....	15
1.5 La perspective communicationnelle de la recherche.....	15
1.6 La pertinence sociale de la recherche.....	15
CHAPITRE II	
CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET THÉORIQUE .....	17
2.1 Le cadre épistémologique .....	18
2.1.1 L’ancrage épistémologique .....	18
2.1.2 L’ancrage ontologique.....	19
2.1.3 L’ancrage axiologique.....	19
2.2 Le cadre théorique.....	20
2.2.1 Les termes d’organisation, de changement et de pratique de changement .....	20
2.2.2 La typologie du changement de Bateson.....	22
2.2.3 Le changement transformationnel selon la théorie en U de Scharmer .....	24
2.2.4 Le lieu du changement transformationnel .....	30
2.2.5 L’accompagnement du changement transformationnel.....	31
2.2.6 La théorie en U de Scharmer et ses pratiques sous-jacentes.....	32
2.2.7 Vue d’ensemble du cadre théorique .....	34
2.3 La question de recherche revisitée .....	35
2.3.1 Les objectifs spécifiques de la recherche .....	36

CHAPITRE III	
STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE .....	37
3.1 La stratégie de recherche.....	38
3.1.1 La recherche-intervention.....	38
3.2 La stratégie d'intervention .....	46
3.2.1 Le terrain de la recherche-intervention : Meubles Barnabé.....	46
3.2.2 Le contexte de la recherche-intervention.....	46
3.2.3 L'historique des tentatives de changement.....	46
3.2.4 Le devis d'accompagnement .....	47
3.2.5 Les participants au processus de changement .....	51
3.2.6 La durée et le déroulement de la recherche-intervention.....	51
3.3 Les considérations éthiques .....	54
3.3.1 Le respect .....	54
3.3.2 Le mieux-être .....	55
3.3.3 Les considérations éthiques propres à la recherche-intervention chez Meubles Barnabé ....	56
3.4 Les données recueillies .....	58
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES .....	59
4.1 La recherche-intervention chez Meubles Barnabé selon la courbe en U de Scharmer.....	60
4.2 Analyse du premier mouvement de la courbe en U : co-ressentir.....	61
4.2.1 La rencontre avec les dirigeants .....	61
4.2.2 Les rencontres d'information avec les employés .....	69
4.2.3 La réalisation des entretiens déclencheurs.....	72
4.2.4 La projection du bilan des dernières années.....	78
4.2.5 Résumé du premier mouvement de la courbe en U : co-ressentir .....	83
4.3 Analyse du deuxième mouvement de la courbe en U : co-présence .....	84
4.3.1 La projection du bilan des dernières années.....	85
4.3.2 Les conversations de café.....	86
4.3.3 Résumé du deuxième mouvement de la courbe en U : co-présence.....	94
4.4 Analyse du troisième mouvement de la courbe en U : co-crée.....	96
4.4.1 Le passage à l'action .....	96
4.4.2 Résumé du troisième mouvement de la courbe en U : co-création.....	101
4.5 Vue d'ensemble du processus de changement chez Meubles Barnabé.....	102
CONCLUSION.....	107

ANNEXE A	
QUESTIONNAIRE .....	115
ANNEXE B	
LISTE DES PARTICIPANTS AU PROCESSUS DE CHANGEMENT .....	121
ANNEXE C	
DEVIS D'ACCOMPAGNEMENT PRÉSENTÉ AUX DIRIGEANTS DE MEUBLES BARNABÉ.....	122
ANNEXE D	
CERTIFICAT DE CONFORMITÉ À L'ÉTHIQUE.....	126
ANNEXE E	
DOCUMENT D'INFORMATION SUR LE PROCESSUS DE RECHERCHE-ACTION.....	128
ANNEXE F	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT - BILAN .....	130
ANNEXE G	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT - ATELIER .....	133
ANNEXE H	
ENGAGEMENT DE LA DIRECTION DE MEUBLES BARNABÉ À ASSURER LA LIBERTÉ DE PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AU PROCESSUS DE RECHERCHE-ACTION .....	137
ANNEXE I	
ENGAGEMENT DE LA CHERCHEURE À PRÉSERVER LA CONFIDENTIALITÉ DES RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS DANS LES QUESTIONNAIRES .....	138
ANNEXE J	
NOMENCLATURE DES DONNÉES .....	139
ANNEXE K	
PHOTOS DU LIEU PHYSIQUE DE L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE.....	140
ANNEXE L	
TRACES D'EXPÉRIENCE LAISSÉES PAR LES PARTICIPANTS À L'ATELIER.....	142
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	144

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Modèle simplifié de la courbe en U de Scharmer .....	26
2.2	Principes pour le design de World Café .....	34
4.1	Recherche-intervention chez Meubles Barnabé selon la courbe en U de Scharmer .....	60
4.2	Niveaux d'écoute selon Scharmer .....	64
5.1	Modélisation des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement sur la courbe en U de Scharmer .....	110

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
3.1	Vue d'ensemble du processus de collecte des données .....	45
4.1	Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement lors de la phase du co-ressentir .....	84
4.2	Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement lors de la phase de la co-présence .....	96
4.3	Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement lors de la phase de la co-création .....	102
4.4	Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement ayant favorisé la traversée de la courbe en U de Scharmer lors de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé .....	106

## RÉSUMÉ

Parce que les pratiques de changement actuellement mises en œuvre dans les organisations n'atteignent pas les résultats escomptés et contribuent, par le fait même, à la toxicité du milieu du travail, nous avons exploré d'autres avenues en matière de changement organisationnel. Ancrés dans une épistémologie de la complexité et animés par des valeurs humanistes, nous avons accompagné un processus de changement de type non linéaire au sein d'une entreprise de la ville de Québec, dont le design a été réalisé de concert avec les dirigeants et les employés. Guidé par la typologie du changement de Bateson, par la théorie en U de Scharmer et par les concepts de lieu et d'accompagnement, le processus de changement a mis à contribution des pratiques de nature participative de manière à mobiliser les personnes autour des enjeux qui se trouvaient au cœur de l'organisation, d'où ont émergé plusieurs idées novatrices. Réalisé sous le mode de la recherche-intervention, le processus de changement mis en œuvre avait un objectif double : celui de favoriser le changement au sein du milieu, et celui d'enrichir les connaissances en matière de changement organisationnel en cernant les conditions, tant contextuelles, organisationnelles que d'accompagnement, qui favorisent la traversée de la courbe en U de Scharmer. Pour ce faire, durant un peu plus de six mois, nous avons recueilli des données sur le processus de changement grâce à l'observation et à l'utilisation d'un journal de bord, à la distribution d'un questionnaire en ligne et à un outil de mémoire, le 3e œil. En plus de favoriser le changement au sein du milieu, le processus aura permis de cerner seize conditions facilitant l'émergence du changement. Finalement, les pistes de réflexion qui se dégagent de l'étude pointent vers l'importance, dans le cadre de recherches et d'interventions futures, d'explorer plus en profondeur ce qui favoriserait l'incarnation des pratiques de mobilisation dans la gestion quotidienne des organisations.

**MOTS CLÉS :** Changement organisationnel, non linéarité, émergence, recherche-intervention, communication, complexité, 3e œil.

## INTRODUCTION

En ce début de 21<sup>e</sup> siècle, la capacité des organisations à se transformer est une préoccupation prééminente, puisque c'est elle qui semble régir leur possibilité de survie. Les dernières décennies nous ont montré que les processus de changement de type linéaire auxquels font appel les organisations, comme la restructuration, la réduction d'effectifs et la qualité totale, ne leur permettaient plus de naviguer dans cet univers organisationnel de plus en plus complexe qu'est le nôtre. En effet, comme plusieurs auteurs l'ont indiqué (Bleakley, 1993; Pauchant, Morin, Bracke, Bugental, Aktouf, Aubert, Smith, Kramer, Schwartz, Herzberg, Sievers et Pant, 1996; Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth et Smith, 1999; Druhl, Langstaff, Monson, 2001; Capra, 2004), les processus linéaires de changement, souvent issus d'une épistémologie positiviste, n'atteignent pas les résultats escomptés, entraînant par le fait même des conséquences préoccupantes tant au niveau organisationnel qu'humain. Ce constat, qui a nourri notre réflexion, nous a amenés à rechercher d'autres avenues en matière de changement organisationnel.

Ancrée dans une épistémologie de la complexité et fondée sur des valeurs humanistes, la présente étude s'intéresse aux processus de changement non linéaire, ou dit autrement, au changement émergeant, qui sous-tend des pratiques variées allant du forum ouvert jusqu'au *World Café*. Comme plusieurs auteurs l'ont récemment montré (Senge, Scharmer, Jaworski et Flowers, 2004; Mahy, 2005; Carle, 2009; Scharmer, 2009), le changement non linéaire suit la forme d'une courbe en U dont la traversée se fait en trois temps : co-ressentir, co-présence, et co-crée. Guidés par les principes du changement émergeant et par les pratiques qui en découlent, nous avons donc conçu et accompagné un processus de changement dans une PME de la ville de Québec qui vivait une problématique particulière. Sous le mode de la recherche-intervention, nous avons donc tenté de mieux comprendre la trajectoire du processus de changement émergeant au sein de cette organisation. Plus spécifiquement, nous avons dégagé les conditions, tant contextuelles, organisationnelles que d'accompagnement, qui ont favorisé la traversée des trois mouvements inhérents au processus de transformation. Si notre recherche-intervention avait comme objectif de développer un savoir issu de l'action, elle avait aussi comme objectif l'amélioration de la vie organisationnelle de l'entreprise concernée par l'établissement d'une démarche de réflexion collective, plus démocratique.

Afin de capter la texture complexe du processus de changement mis en œuvre, qui s'est échelonné sur une période de six mois et qui a été constitué de plusieurs phases de nature différente, nous avons opté pour des méthodes de cueillettes de données variées, passant de l'observation, à la distribution d'un

questionnaire, jusqu'à l'utilisation d'un outil de mémoire, le 3e œil. Bien que le processus de changement mis en œuvre dans le cadre de cette recherche-intervention soit unique et présente ses propres défis, il offre tout de même des pistes de réflexion et d'action qui peuvent enrichir à la fois les connaissances et le champ de pratique en matière de changement organisationnel.

Constitué en quatre parties, nous présentons dans le premier chapitre de ce mémoire la problématique à l'intérieur de laquelle s'inscrit notre recherche-intervention, pour exposer, dans le deuxième chapitre, le cadre épistémologique et théorique qui nous a guidés tout au long de notre étude. Dans le troisième chapitre, nous présentons le cadre méthodologique, où nous abordons à la fois la stratégie de recherche et la stratégie d'intervention. Finalement, nous procédons, dans le quatrième chapitre, à l'analyse de chacune des phases du processus de changement à la lumière des données recueillies, puis nous formulons des propositions issues de l'analyse.

## **CHAPITRE I**

### **PROBLÉMATIQUE**

Le premier chapitre du mémoire expose la problématique qui sous-tend notre recherche. Dans un premier temps, partant d'un constat général sur l'état de notre monde, nous présentons les grandes tendances du milieu du travail actuel qui amènent les organisations à vouloir changer pour assurer leur survie. Dans un deuxième temps, nous constatons, à la lumière de plusieurs études en ce domaine, que les pratiques de changement actuellement utilisées dans les organisations, souvent de type linéaire et issues de fondements épistémologiques positivistes, n'atteignent pas les résultats escomptés, entraînant par le fait même des conséquences préoccupantes tant sur le plan humain qu'organisationnel. Dans un troisième temps, nous présentons une réflexion sur les causes de ces difficultés qui nous amènent à poser la nécessité d'effectuer un tournant épistémologique en matière de changement organisationnel, et d'explorer le changement à partir d'une autre perspective, soit celle de la non linéarité, qui est issue d'une épistémologie de la complexité. Finalement, nous posons en fin de chapitre la question générale de notre recherche qui vise essentiellement à cerner les conditions susceptibles de favoriser l'émergence d'un changement organisationnel de type non linéaire dans une organisation.

## 1.1 Les difficultés de notre monde au 21<sup>e</sup> siècle

Notre monde vit des difficultés, de sérieux problèmes menacent l'équilibre social tout autant que la survie de l'humanité et de la planète. Le constat de l'état écologique est peu encourageant [...]; le tissu social se dégrade avec un écart croissant entre riches et pauvres, le problème de surpopulation dans les centres urbains avec la hausse des taux de criminalité et de violence, l'envahissement de la drogue et de l'alcoolisme, la hausse du racisme et de l'intolérance; même la paix mondiale est menacée [...]. Dans le monde du travail, l'incapacité des économies industrielles à fournir des emplois significatifs représente le symptôme d'aliénation le plus évident; de plus, le présent système produit des gens marginaux qui n'ont aucune place signifiante dans la société. (Cayer, 1996, cité dans Do, 2003, p.7)

Les écrits au sujet des difficultés dans lesquelles s'enlise notre monde foisonnent. En effet, aux propos de Cayer sur l'état de notre monde pourraient s'ajouter ceux de Pauchant et *al.* (1996), de Crozier et Sérieyx (1994), ceux de Genelot (1998), ou encore, ceux de Morin et Nair (1997) qui parlent d'une crise de civilisation. Dans un tel contexte, ce sont tant les sphères politique, technologique, économique que sociale qui se transforment. Aux fins de notre recherche, nous effectuons un « zoom » sur les transformations au sein de l'univers organisationnel.

Pour Pauchant et *al.* (1996), qui se réfèrent aux écrits de Morin, la crise qui sévit dans le milieu du travail peut se représenter sous la forme de trois grandes tendances. La première concerne l'augmentation des accidents et des crises dans les milieux industriels et environnementaux, qui vient remettre en cause la sécurité des technologies avancées et complexes. La deuxième réfère à l'augmentation de la compétitivité mondiale, à l'entrée de nouveaux pays dans les marchés internationaux et aux déficits et faillites d'entreprises et de nations. Quant à la troisième tendance, elle renvoie à la prise de conscience lente, mais croissante, que les promesses de prospérité, de plein emploi, de sécurité et de paix ne se sont pas matérialisées, ce qui entraîne, rappellent Pauchant et *al.* (1996), une remise en question des choix de notre société tant sur les plans personnel qu'organisationnel.

Ces tendances fortes de l'univers organisationnel forment, pour reprendre le langage métaphorique de Merry (1999), un paysage sinueux pourvu de contours mal définis. En effet, si les organisations d'aujourd'hui se voient offrir un éventail impressionnant de possibilités nouvelles grâce à l'ouverture des marchés, elles affrontent en revanche une augmentation de la concurrence mondiale. Comme le font remarquer Biberman et Whitty (1997), de la même manière qu'une crise d'ordre personnel amène souvent les personnes concernées à en sortir changées ou transformées, la crise organisationnelle qui

sévit pourrait, au même titre qu'un catalyseur de changement, amener le monde des affaires à se transformer, à repenser ses manières de faire et à développer de nouveaux outils.

## 1.2 Le changement dans les organisations

Pour survivre au sein d'un environnement aussi hostile et espérer en vain faire du profit (Dehler et Welsh, 1994), les gestionnaires ont recours à des processus de changement. Le changement organisationnel est sans aucun doute une préoccupation de plus en plus centrale depuis les années 90 dans les organisations. Pour preuve, une enquête menée par Kwan (2000) auprès de 140 firmes canadiennes démontre que les processus de changement ont été plus importants dans les années 1990 qu'au cours de la décennie précédente.

Depuis les quarante dernières années environ, le changement est devenu un enjeu majeur pour les organisations, ce qui a mené à l'intensification des études sur le phénomène (Bernier et Larivière, 1998). Par ailleurs, bien que plusieurs auteurs aient étudié le changement organisationnel, force est de constater que nous ne disposons pas à ce jour d'une théorie du changement qui fasse l'unanimité (Porras et Silvers, 1991). Loin de proposer une revue exhaustive de tous les processus de changement existants, nous les distinguons d'emblée en deux catégories principales : les processus de changement linéaires et non linéaires.

### 1.2.1 Les processus de changement linéaires

Au cœur de la première catégorie de processus de changement se trouve la notion de linéarité. Selon Carle (1998a), la linéarité est une vue de l'esprit, où chaque étape est le produit des contraintes de l'étape précédente. La linéarité représente donc « l'univers de la logique formelle, de la déduction sûre, l'univers de la rationalité triomphante, l'univers de la loi rassurante. » (Carle, 1998a, p.2). De manière générale, les processus de changement linéaires dans le milieu organisationnel se déroulent de manière *top-down* et trouvent leurs ancrages d'abord au niveau individuel (Porras et Silvers, 1991). Basés sur des présupposés rationnels et sur une logique déterministe, les modèles de changement linéaires représentent, selon Dehler et Welsh (1994), la perspective traditionnelle du management.

Les modèles de changement organisationnel linéaires sont multiples et variés. Nous y regroupons notamment le modèle des trois phases de Lewin<sup>1</sup>, le modèle du changement planifié<sup>2</sup>, du développement organisationnel<sup>3</sup> ainsi que plusieurs pratiques en matière de changement organisationnel comme la restructuration, la réingénierie, la réduction d'effectifs ou encore la qualité totale.

Bien qu'il existe une multitude d'autres modèles et de pratiques en matière de changement organisationnel (Porras et Silvers, 1991; Purser et Petranker, 2005), la majorité privilégie une conception linéaire du changement, d'inspiration lewinienne, qui se déroule en étapes qui se succèdent. À ce titre, Marshak (1993) propose quelques caractéristiques communes des processus de changement inspirés du modèle Lewinien. Selon cet auteur, ils sont, entre autres choses, linéaires, progressifs, instrumentaux, basés sur la notion de déséquilibre, planifiés et gérés par des intervenants externes.

### 1.2.2 Les processus de changement non linéaires

En ce qui a trait à la deuxième catégorie de processus de changement, c'est la notion de non-linéarité qui est mise de l'avant. À la différence des processus de changement linéaires, les processus non linéaires sont plutôt émergents, moins bien définis par leurs théories et plus expérimentaux. Pour Carle (1998a), les processus non linéaires obéissent à une logique non déterministe. C'est pourquoi ils renvoient, de manière générale, à « tout type d'activités qui brise la perspective, la façon ou l'habitude « normale » ou linéaire de faire les choses. » (Carle, 1998a, p.10). Pour cet auteur, c'est la sacralisation du temps et de l'espace qui souvent, crée la discontinuité inhérente aux processus de changement non linéaires.

---

<sup>1</sup> Dans le modèle de Lewin, le changement est décrit comme un processus itératif comprenant trois phases : la dé cristallisation, le déplacement et la cristallisation (Rhéaume, 2002).

<sup>2</sup> Porté par les tenants d'une approche lewinienne, le changement planifié est un « changement défini comme la résultante d'un plan, d'une volonté et d'une intention d'en arriver à un nouvel état souhaité, individuel, groupal ou organisationnel. Mais ce changement intentionnel se produit au terme d'un processus rationnel, celui de la résolution de problème. » (Rhéaume, 2002, p.66).

<sup>3</sup> « Le Développement organisationnel est une action planifiée, concernant l'organisation dans son ensemble, gérée par le sommet de la hiérarchie, visant à améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation grâce à des interventions programmées (ou planifiées) dans les processus de l'organisation, en utilisant l'apport des sciences du comportement. » (Beckhard, 1975, p.12).

Selon les écrits de Carle (2009), les processus non linéaires de changement sont universels<sup>4</sup> et peuvent être exprimés sous la forme d'une courbe en U. Dans ses recherches, Carle (2009) relève les caractéristiques communes des processus de changement non linéaires suivant une courbe en U. De manière générale, les processus de changement non linéaires sont enclenchés à la suite d'un événement externe (perte, choc, trauma), d'un événement interne (décision, arrêt de quelque chose) ou encore, d'un mélange des deux (choc amoureux). L'expérience des processus de changement non linéaires provoque souvent, chez les personnes impliquées, des émotions qu'elles jugent négatives, les entraînant dans une ou plusieurs formes de souffrance physique, mentale, émotive ou spirituelle. C'est pourquoi les processus de changement non linéaires sont souvent marqués par une période plus ou moins longue de chaos et de désorganisation. Grâce à la pratique de l'écoute et à un certain non contrôle, les processus de changement retrouvent en fin de parcours des personnes et des organisations transformées qui détiennent une nouvelle image de ce qu'elles sont et du monde dans lequel elles évoluent et une nouvelle image du rôle qu'elles ont à jouer dans le monde. Ainsi, si les changements de type non linéaire sont imprévisibles et incommensurables, ils poussent à la redéfinition des liens interpersonnels et des liens sociaux et mettent en place un nouveau processus de construction identitaire. Pour Carle (2009), c'est donc parce qu'ils transforment les personnes, les groupes et les organisations que les processus de changement non linéaires ont un caractère révolutionnaire. Plus encore, cet auteur précise qu'à l'origine de ces processus de changement semble exister une source de connaissance inconnue – irrationnelle, symbolique, spirituelle et relationnelle – qui permet au renouveau d'émerger.

Le processus de deuil ou encore le processus des révolutions scientifiques de Kuhn, sont tous deux des exemples de processus non linéaires qui s'expriment sous la forme d'une courbe en U (Carle, 2009). Dans l'univers organisationnel, nous retrouvons notamment le modèle de Schärmer (2009) qui présente un processus non linéaire de changement selon une courbe en U. Dans un processus de changement organisationnel non linéaire, plusieurs pratiques peuvent être utilisées. Selon Carle (1998a), les pratiques non linéaires sont généralement ancrées dans le sacré, dans l'art, dans la créativité, voire même dans certaines formes de thérapie, puisqu'elles doivent briser la perspective ou la façon habituelle de faire les choses. Ce faisant, elles créent la discontinuité inhérente au processus

---

<sup>4</sup> Selon Carle (2009), tous les êtres et les groupes humains vivent à plusieurs reprises durant leur existence ce genre de processus normaux (rites de passage dans l'enfance et à l'âge adulte, rencontres, pertes, ruptures, etc.).

de reconstruction identitaire. Concrètement, les pratiques non linéaires de changement peuvent prendre la forme de Cercles de dialogue<sup>5</sup>, de Forums ouverts<sup>6</sup>, de *Future Search*<sup>7</sup>, de *World Café*<sup>8</sup>, etc.

Au-delà de leur nature respective et de leurs pratiques sous-jacentes, ce qui distingue les processus linéaires des processus non linéaires dans le cadre d'une intervention en entreprise est essentiellement le degré d'ouverture de leur cadre d'action respectif. Lors d'un processus de changement non linéaire, l'intervention ne se limite pas au cadre d'action prédéfini. En effet, des actions autres que celles préétablies peuvent être mises en œuvre au fil des situations rencontrées. Au contraire, dans les processus linéaires de changement, le cadre d'action est plutôt limité en ce sens qu'il découle d'une logique de planification (Tessier, 1990) où les efforts de changement sont orientés de manière à réduire l'écart par rapport au plan établi. Morin (cité dans Martins, 2007) résume bien cette idée lorsqu'il dit que le probable ne se réalise presque jamais, parce que le probable est à la surface et jamais en profondeur. Malgré la prédominance de la conception linéaire du changement dans les organisations d'aujourd'hui (Wiebe et Gordon-Biddle, 2002, cités dans Purser et Petranker, 2005), plusieurs auteurs comme Marshak (1993), Capra (2004) et Wheatley (2006) questionnent l'efficacité de ce type de changement dans un monde aussi complexe que celui du 21<sup>e</sup> siècle. Dans cette optique, Capra (2004, p.154) affirme que :

Paradoxalement, le monde des affaires actuel, avec ses crises, ses complexités, et l'importance qu'ont pris le savoir et les connaissances, est un monde où l'on a aussi terriblement besoin de la souplesse, de la créativité et de la faculté d'apprentissage qui sont associées à la vitalité de l'organisation.

---

<sup>5</sup> « Les groupes de dialogue sont donc des espaces privilégiés qui favorisent une exploration commune et intentionnellement ralentie des modes de pensées, basés sur la participation volontaire, l'échange, l'observation et l'écoute réciproque. » (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 222)

<sup>6</sup> Le Forum Ouvert est une méthodologie qui permet la réalisation de réunions créatives où aucun agenda n'est prédéfini et où l'animation y est omniprésente. Les participants créent et gèrent eux-mêmes un ordre du jour et, regroupés en petits groupes, travaillent ensemble, en séances simultanées, autour d'un thème commun ou d'une question commune. (Owen, 1997)

<sup>7</sup> Selon Weisbord (1987), la pratique du *Future Search*, de nature participative, vise à construire des directions communes pour l'action au sujet d'enjeux complexes, qu'ils soient sociaux ou organisationnels. Selon Polanyi (2002, p.358) « *Future Search* is said to do this by revealing common interests and needs, deepening participants' understanding and acceptance of others' experiences, and thereby encouraging players to take joint responsibility for the issue. »

<sup>8</sup> Les conversations de café sont : « a simple yet powerful conversational process for fostering constructive dialogue, accessing collective intelligence, and creating innovative possibilities for action, particularly in groups that are larger than most traditional dialogue approaches are designed to accommodate. ». (Brown et Isaacs, 2005, p.3)

Ainsi, au même titre que ces auteurs, il nous apparaît que les processus de changement non linéaires et ses pratiques sous-jacentes soient mieux adaptés pour engendrer des changements profonds dans un monde où la complexité est sans cesse grandissante.

### 1.3 Le problème spécifique de notre recherche

#### 1.3.1 Le succès limité des pratiques de changement organisationnel

De toutes les pratiques de changement, les plus fréquemment utilisées sont : la restructuration, la réorganisation, la réingénierie, la qualité totale, la réduction d'effectifs, la centralisation et la décentralisation (Dehler et Welsh, 1994; Senge et *al.*, 1999; Fitzgerald, 2002). Or, ces processus de changement, qui s'inscrivent dans la perspective du changement linéaire, ont entraîné un succès extrêmement limité (Bleakley, 1993; Pauchant et *al.*, 1996; Senge et *al.*, 1999; Druhl, Langstaff, Monson, 2001; Capra, 2004). À l'appui, un fondateur de l'approche en réingénierie a affirmé que près de 70 % des efforts en ce domaine échouent (Druhl, Langstaff, Monson, 2001). Des études portant sur des centaines de programmes de qualité totale en entreprises rapportent les mêmes résultats décevants (Senge et *al.*, 1999). Les exemples de changements organisationnels non réussis sont tellement nombreux, qu'une étude de Mourier et Smith, effectuée en 2001 (cité dans Collerette, Schneider et Legris, 2001) et réalisée auprès de 210 entreprises nord-américaines, indique que 75 % des gestionnaires interviewés décrivent leur expérience de changement comme un échec. Plus encore, Wheatley et Kellner-Rogers (cités dans Capra, 2004) soulignent que si les gestionnaires sont déçus de voir échouer leurs efforts en matière de changement, ils le sont davantage lorsqu'ils ont à gérer les effets secondaires indésirables de leurs interventions. Quant aux restructurations, Hafsi (1995) rappelle que l'engouement actuel pour ce type de pratique de changement n'est pas conforme au bon sens, puisqu'elles mettent en péril la santé des organisations qui les voient comme des solutions magiques. Kanter, Stein et Jick (1992) vont même jusqu'à dire que le changement organisationnel est extraordinairement difficile et que le fait qu'il soit un succès dans sa totalité relève d'un miracle<sup>9</sup>. Bien entendu, ce taux d'échec élevé des processus linéaires en matière de changement organisationnel a des conséquences tant sur le plan humain que sur le plan organisationnel.

---

<sup>9</sup> Traduction libre de : « Change is extraordinarily difficult, and the fact that it occurs successfully at all is something of a miracle. » (Kanter, Stein et Jick, 1992, p.370).

### 1.3.2 Des conséquences pour les personnes et pour les organisations

Il est nécessaire de convenir dès l'abord qu'un taux d'échec élevé des pratiques en matière de changement organisationnel a nécessairement des implications pour les personnes engagées dans ces organisations, mais aussi pour les organisations elles-mêmes. Ce sont d'ailleurs ces constats, que nous aborderons plus en détail dans les prochaines pages, qui nous amènent à rechercher d'autres avenues en matière de changement organisationnel. En effet, si la texture complexe dont est fait l'environnement du 21<sup>e</sup> siècle a amené les organisations à vouloir changer pour répondre aux nouvelles exigences du marché, elle a aussi donné naissance à de nouveaux facteurs de succès dans les organisations : « ce n'est plus faire plus et plus vite au moindre coût, mais faire mieux, plus créatif, plus intelligent et plus fiable, même et surtout aux plus bas échelons. » (Aktouf, 2002, p.261). De toute évidence, une contradiction subsiste au cœur même de ces nouveaux facteurs de succès. Comme le souligne Aktouf (2002, p.262), « l'employé du « faire plus, plus vite » et de l'obéissance passive n'est pas celui de l'adhésion active, de la vigilance personnelle, de l'initiative et de la créativité de tous les instants et de tous les niveaux. ».

Sur le plan humain, cette situation semble provoquer un véritable mal-être dans les organisations. Pauchant et ses collaborateurs (1996) présentent d'ailleurs quelques symptômes visibles de cette souffrance au travail : l'augmentation d'abus de drogues et d'alcool, des comportements excessifs, de la « boulotmanie », de l'incapacité des cadres de différer la satisfaction, du manque d'empathie, de l'idéalisation abusive des chefs charismatiques et grandiloquents, et de l'engouement actuel pour la « quête de l'excellence ». Poussé à l'extrême, ce mal-être dans le milieu du travail peut se traduire par des conséquences irréversibles sur le plan humain. En effet, selon le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), de 300 à 400 salariés se suicideraient chaque année en France sur leur lieu de travail<sup>10</sup>. Le cas du fabricant automobile Renault-Guyancourt, en France, où quatre salariés du Technocentre ont mis fin à leurs jours, dont trois dans les locaux de l'entreprise entre novembre 2006 et février 2007, et le cas du groupe français de télécommunications France Télécom, où plus d'une trentaine de suicides d'employés sont survenus depuis 2008, en sont des exemples.

Cette toxicité du milieu du travail n'est pas sans rapport au taux d'échec des pratiques en matière de changement dans les organisations. En effet, au Québec, une étude effectuée en 2003 par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) auprès de 3 142 personnes issues

---

<sup>10</sup> Estimation d'après la seule enquête quantitative menée en 2002 par l'inspection médicale de Basse-Normandie par Gournay, Lanièce et Kryvenac (2004).

d'organisations variées<sup>11</sup>, est arrivée à la conclusion selon laquelle les changements organisationnels occasionnent dans les entreprises des bouleversements qui peuvent affecter les travailleurs sur le plan psychologique. À l'appui, 43,42 % des travailleurs participants à l'étude présentent un niveau de détresse psychologique élevé au travail, comparativement à 20,09 % dans la population québécoise en 1998 (Légaré et *al.*, 2000, cité dans Brun et *al.*, 2003). Selon cette étude, ce niveau de détresse psychologique élevé au travail est attribuable, notamment, aux pratiques de gestion du changement qui encouragent la surcharge quantitative, le peu de reconnaissance de l'entourage, les relations pauvres avec le supérieur, le manque de circulation de l'information et la faible participation aux décisions.

Sur le plan organisationnel, inutile de rappeler les effets pervers entraînés par des pratiques de gestion inadéquates en matière de changement. En effet, si la manière de gérer le changement dans les organisations est source de détresse psychologique pour les travailleurs, elle augmente, par le fait même, le taux d'absentéisme et de roulement au travail, entraînant ainsi une diminution de la performance et de la productivité. Plus encore, les organisations sont confrontées de plus en plus au phénomène du présentéisme, où les travailleurs vivent un désengagement tout en restant à l'intérieur de l'entreprise, ce qui a des répercussions à retardement pour l'organisation (Ghiulamila, 2008). Selon le rapport effectué par l'IRSST, ces résultats laissent entrevoir une crise prochaine des ressources humaines à travers une montée de l'individualisme, une baisse de la motivation, une méfiance grandissante envers les dirigeants, un désengagement, plus d'absentéisme, de harcèlement et de violence au travail. Ce qui ressort de cette étude, c'est que la manière dont le changement est géré dans les organisations entraîne une compétition sans limites qui génère un sentiment de harcèlement généralisé au travail à un point tel que l'épuisement professionnel, le stress et la souffrance au travail semblent banalisés aujourd'hui (de Gaulejac, 2005). Selon Aktouf (1992) et de Gaulejac (2005), ce qui ressort clairement de ces constats, c'est un appel persistant à mettre l'être humain au centre des pratiques organisationnelles.

Nous avons vu que les pratiques de changement organisationnel, principalement celles qui sont issues de processus linéaires de changement, se traduisent rarement en succès, entraînant ainsi des conséquences préoccupantes tant sur le plan humain qu'organisationnel. Dès lors, il convient de nous questionner quant aux postulats implicites qui guident ces pratiques linéaires en matière de changement dans les organisations.

---

<sup>11</sup> La recherche a été effectuée auprès de 3 142 personnes œuvrant au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, d'une industrie du secteur métallurgique, d'un centre hospitalier et d'une pépinière et a été réalisée par Brun, Biron, Martel et Ivers (2003).

### 1.3.3 Une réflexion sur les causes de ces difficultés

#### 1.3.3.1 La science de gestion issue de fondements épistémologiques positivistes

L'épistémologie, qui traite de la nature de la connaissance, s'avère une avenue essentielle pour saisir les fondements des pratiques de changement actuellement utilisées dans les organisations et, par le fait même, pour mieux comprendre leur taux d'échec élevé. Explorer l'épistémologie à partir de laquelle sont issues les pratiques de changement organisationnel, c'est découvrir, comme le fait remarquer Morin (2005), un système de pensée qui englobe à la fois l'ontologie, la méthodologie, la logique, la pratique, la société et la politique.

Étudier les fondements épistémologiques de la science de gestion nous amène au constat selon lequel les pratiques de changement organisationnel les plus souvent utilisées — restructuration, réorganisation, réingénierie, réduction d'effectifs, etc. — trouvent leurs ancrages dans une épistémologie positiviste (Genelot, 1998). D'une manière générale, le positivisme postule l'existence d'une connaissance scientifique qui est le reflet d'une réalité objective, extérieure et indépendante du sujet (Genelot, 1998; Reason et Bradbury, 2001; Le Moigne, 2002). L'épistémologie positiviste est donc marquée par la croyance en une neutralité de l'observateur par rapport à l'objet, c'est-à-dire par un clivage entre faits et valeurs.

Bien que le positivisme ait longtemps guidé notre manière d'approcher la connaissance (Le Moigne, 1995; Genelot, 1998; Reason et Bradbury, 2001; Capra, 2004; Morin 2005; Wheatley, 2006) et ait permis le développement que nous connaissons actuellement dans le domaine des sciences (Morin et Le Moigne, 1999), il nous a mené, selon Morin (2005), à écarter le désordre et l'incertain, à désambiguïser, à clarifier, à distinguer, à hiérarchiser, nous aveuglant ainsi à la complexité à l'œuvre dans les organisations :

L'intelligence parcellaire, compartimentée, mécaniste, disjonctive, réductionniste, brise le complexe du monde en fragments disjoints, fractionne les problèmes, sépare ce qui est relié, unidimensionnalise le multidimensionnel. C'est une intelligence à la fois myope, presbyte, daltonienne, borgne ; elle finit le plus souvent par être aveugle. (Morin et Le Moigne, 1999, p.260)

Cette manière positiviste de saisir la réalité a été renforcée par la science du 17<sup>e</sup> siècle, dite classique, dont le philosophe René Descartes en France, et le physicien Isaac Newton en Angleterre sont probablement les représentants les plus connus. Selon Morin et Le Moigne (1999), la science classique s'est édifiée sur trois principaux piliers que sont l'« ordre », la « séparabilité » et la « raison ». Selon

ces mêmes auteurs, ces trois piliers impliquent un mode de connaissance basé sur la réduction, où la connaissance d'un tout passe par la seule connaissance de ses parties, sur le déterminisme, où il y a occultation du nouveau, de l'invention et de l'aléa, et sur la logique de la machine qui conçoit les humains et les phénomènes sociaux d'un point de vue mécaniste. Or, ces trois principes semblent être au cœur de la science de gestion (Le Moigne, 2002) entraînant une vision machiniste ou mécaniste de l'organisation. Comme le souligne Crozier (1989), si les principes issus du 17<sup>e</sup> siècle ont été abandonnés intellectuellement, ils demeurent tout de même sous-jacents à la logique dominante.

Il semble donc que la philosophie du 17<sup>e</sup> siècle nous ait laissé des traces encore perceptibles aujourd'hui dans les sciences de la gestion (Genelot, 1998; Fitzgerald, 2002; Capra, 2004; Senge et al., 2004; Wheatley, 2006). En effet, en regardant les pratiques actuelles en matière de changement organisationnel, force est de constater que les gestionnaires tentent encore de gérer en planifiant le monde qu'ils croient encore prévisible, cherchant continuellement de meilleures méthodes pour mesurer objectivement le monde (Wheatley, 2006). Les gestionnaires ne disent-ils pas « You can't manage what you can't measure. » (Senge et al., 2004, p.192) ? Suivant ce raisonnement, ces derniers utilisent des régulations, des guides de conduite, des politiques de gestion et des procédures pour chaque éventualité (Wheatley, 2006). Selon Biberman et Whitty (1997), toutes ces pratiques de gestion misent sur la compétition où des carences de confiance et de coopération se font rapidement sentir. Pour Wheatley (2006), toutes ces stratégies reposent sur un besoin de contrôler le monde et sur le postulat implicite que nous vivons dans un monde simple, ordonné et prévisible. Bref, comme l'indique Capra (2004), il semble que ce soit l'emprise de la vision mécaniste en gestion qui est aujourd'hui l'un des principaux obstacles au changement organisationnel.

### 1.3.3.2 La nécessité d'un tournant épistémologique en gestion

Nous avons vu que la philosophie classique, issue de l'épistémologie positiviste, nous a laissé un héritage : celui de teinter nos idées, notre sensibilité et nos pratiques notamment dans notre rapport aux organisations, ce qui entraîne des conséquences préoccupantes pour les personnes et pour les organisations. Selon Boulding<sup>12</sup> (cité dans Pondy et Mitroff, 1979), si les pratiques de changement actuellement mises en œuvre dans nos organisations atteignent un taux d'échec aussi élevé, c'est parce que, issues de la philosophie classique, elles se situent à un niveau de complexité inférieur au phénomène qu'elles tentent d'appréhender. En effet, selon Boulding, les pratiques actuelles de

---

<sup>12</sup> Dans son modèle, Boulding rend compte de la complexité à l'œuvre dans les phénomènes empiriques. Son modèle tente de hiérarchiser les phénomènes en neuf niveaux de complexité, où chaque niveau inclut la complexité des niveaux inférieurs.

changement se trouvent à un niveau un ou deux de complexité, niveaux qui sous-tendent une conception mécaniste de l'organisation, alors que les organisations sont des phénomènes de niveau huit et les personnes qui y travaillent d'un niveau sept de complexité (Pondy et Mitroff, 1979). Comme le rappelle Kramer (1996, p.191) en se référant à Peter Vail : « Il a été prouvé encore et encore que ce que les cadres pensent de la nature des êtres humains influence la façon dont ils établissent et maintiennent des relations avec les personnes dans les organisations. ». Suivant ce raisonnement, le modèle de Boulding met en relief l'idée qu'avec leur conception mécaniste de l'organisation et des personnes, les gestionnaires ne possèdent ni les outils, ni les habiletés nécessaires pour appréhender toute la complexité dont sont faites les organisations d'aujourd'hui, et donc, pour y accompagner le changement. Comme le souligne Capra (2004), avec leur conception mécaniste de l'univers organisationnel, il n'est pas surprenant que les gestionnaires butent sur le changement organisationnel. En effet, les dirigeants désirent que les changements soient quantifiables et prévisibles, alors que cette planification concerne une communauté de personnes pour qui le changement ne peut être rigide et imposé (Capra, 2004, p.129) :

En croyant que tous les changements doivent être conçus par la direction et imposés à l'organisation, il [le gestionnaire] génère une rigidité bureaucratique qui ne laisse aucune place à la souplesse d'adaptation, à l'apprentissage et à l'évolution. Il est clair que les entreprises dirigées de cette manière ne peuvent survivre dans la complexité du monde des affaires actuel qui ne cesse de se transformer et doit continuellement apprendre et s'adapter.

Le modèle de Boulding, qui conçoit les organisations comme des phénomènes d'un niveau huit de complexité, nous amène à vouloir entrer dans cette complexité, à proposer des outils et des pratiques en matière de changement non linéaire capables de prendre en compte la texture complexe dont sont faites les organisations d'aujourd'hui. Parce que comme disait Einstein dans son célèbre précepte, « aucun problème ne peut être résolu au même niveau de conscience où il a été créé », plusieurs auteurs (Bateson, 1972; Crozier, 1989; Senge, 1991; Genelot, 1998; Morin et Le Moigne, 1999; Le Moigne, 2002; Capra, 2004; Wheatley, 2006) proposent d'effectuer une réforme de notre mode de pensée, un changement paradigmatique ou encore un déplacement épistémologique. Passer d'une épistémologie positiviste à une épistémologie de la complexité, du paradigme fonctionnaliste au paradigme interprétatif. Cependant, la nuance apportée par Morin et Le Moigne (1999) est cruciale : ce n'est pas tant qu'il faille chasser les principes d'ordre, de séparabilité et de logique, mais plutôt les intégrer dans une conception plus riche qui sait à quel moment les transgresser.

#### 1.4 La question générale de recherche

Parce que les sciences de la gestion semblent puiser leurs racines dans les fondements épistémologiques positivistes, les pratiques en matière de changement qui en ont découlé se sont aussi imbriquées dans cette conception fonctionnaliste et mécaniste de l'organisation qui se traduit souvent en des pratiques linéaires de changement. Nous avons vu que ces pratiques de changement organisationnel ne produisent pas les effets désirés jusqu'ici, tant sur le plan organisationnel qu'humain. Pour ces raisons, nous sommes d'avis qu'une posture épistémologique de la complexité, qui met de l'avant des pratiques non linéaires en matière de changement organisationnel, permettrait de prendre en compte la texture complexe dont sont faites les organisations du 21<sup>e</sup> siècle.

À partir de cet ancrage, l'objectif général de notre recherche consiste à cerner, dans et par l'action, ce qui favorise l'émergence du changement de type non linéaire dans une organisation. Plus précisément, nous tenterons de répondre à la question suivante : **Quelles sont les conditions susceptibles de favoriser l'émergence d'un changement organisationnel de type non linéaire dans une organisation?**

#### 1.5 La perspective communicationnelle de la recherche

Si notre recherche se réclame du domaine de la communication organisationnelle, c'est que nous considérons la communication non pas dans la seule optique de la transmission de messages, mais comme constitutive de l'organisation. Empruntant les mots de Carey (1989), la communication est pour nous un processus symbolique à travers lequel la réalité est produite, maintenue, et transformée par l'interaction humaine. Dans cette perspective, nous croyons qu'un processus de changement dans une organisation n'a pas de sens en dehors de l'interprétation qu'en font les personnes impliquées. En d'autres mots, il ne suffit pas d'imposer le changement, car pour qu'il s'incarne dans une organisation, le changement doit faire sens pour les personnes impliquées. Ainsi, c'est à partir des phénomènes communicationnels qui traversent et constituent l'organisation que nous explorerons l'émergence et les trajectoires d'une dynamique de changement organisationnel de type non linéaire ou transformationnel.

#### 1.6 La pertinence sociale de la recherche

Selon nous, de multiples raisons justifient la pertinence d'explorer les processus non linéaires en matière de changement organisationnel. D'une part, le constat de l'inefficacité des pratiques linéaires de changement actuellement utilisées dans les organisations, qui entraînent, nous l'avons vu, des

conséquences préoccupantes pour les travailleurs, soulève le besoin d'alternatives en matière de changement qui permettraient aux humains de retrouver une place centrale dans les organisations. D'autre part, le changement est devenu le leitmotiv de la littérature en gestion (Capra, 2004), ce qui a entraîné l'intensification des études sur le phénomène. Cependant, selon Van de Ven et Huber (1990), si plusieurs études expliquent et explorent le « pourquoi » du changement, peu d'études décrivent comment le changement émerge, se développe, persiste et se termine sur une période de temps donnée. Par le fait même, la pertinence sociale de notre question de recherche réside dans la réponse qu'elle peut fournir au « comment » du changement transformationnel qui demeure largement inexploré jusqu'ici.

## CHAPITRE II

### CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET THÉORIQUE

Dans le chapitre précédent, nous avons proposé qu'il faille effectuer un tournant épistémologique dans le domaine de la gestion, c'est-à-dire passer d'une épistémologie positiviste à une épistémologie de la complexité. Au cœur de notre recherche se trouve donc la préoccupation centrale d'arrimer notre problématique, notre question de recherche et nos choix méthodologiques à notre posture de recherche qui est celle de la complexité. Dans cette optique, nous exposons dans le présent chapitre nos ancrages épistémologique, ontologique et axiologique pour ensuite présenter le cadre théorique qui guidera notre recherche. Nous aborderons la typologie du changement de Bateson, la théorie en U de Scharmer et des concepts inhérents au changement non linéaire comme celui de lieu ou de Ba et celui d'accompagnement. Ces éléments épistémologiques et théoriques nous amèneront, en fin de chapitre, à dévoiler la question spécifique de la présente étude qui appelle le mode de la recherche-intervention.

## 2.1 Le cadre épistémologique

De notre posture, qui puise aux fondements épistémologiques de la complexité, découlent des ancrages qui ont orientés notre étude. Dans les prochaines pages, nous ferons un tour d'horizon de nos ancrages épistémologique, ontologique et axiologique.

### 2.1.1 L'ancrage épistémologique

Dès l'abord, précisons que si nous disons adopter une posture épistémologique de la complexité, ce n'est pas uniquement parce que nous considérons les organisations comme des systèmes complexes, ce qui correspondrait à l'étude traditionnelle de la complexité selon Capra (2004), ou à ce que Morin (2007) appelle une complexité restreinte. En tant que posture épistémologique, la complexité que nous interpellons dans le cadre de la présente recherche est plutôt généralisée, c'est-à-dire qu'elle représente le socle à partir duquel s'organisent nos connaissances. À la différence de l'épistémologie positiviste, qui repose sur les trois principes de réduction, de disjonction et de déterminisme, l'épistémologie de la complexité repose, selon Morin (2007), sur un principe qui conçoit la relation d'implication mutuelle tout-partie, sur un principe qui maintient la distinction tout en essayant d'établir la relation, et finalement, sur un principe qui conçoit une relation entre l'ordre, le désordre et l'organisation. Loin de constituer une méthode applicable systématiquement sur le monde et sur toutes choses, la complexité se présente plutôt sous la forme de principes qui aident l'esprit autonome à connaître (Morin, 2007). Ainsi, pour Morin (2007), adopter une posture épistémologique de la complexité requiert le recours à une pensée complexe qui puisse traiter l'interdépendance, la multidimensionnalité et le paradoxe. Brièvement résumée par Morin et Le Moigne (1999, p.266) la pensée complexe « C'est la pensée apte à relier, contextualiser, globaliser, mais en même temps à reconnaître le singulier, l'individuel, le concret. ».

Parce que l'épistémologie de la complexité s'inscrit dans une dynamique manifestement non linéaire, Capra (2004) souligne qu'il est souvent difficile pour les chercheurs, qui travaillent pour la plupart avec des modèles linéaires, d'apprécier ses implications et sa structure. En effet, adopter une posture épistémologique de la complexité implique, notamment, que les chercheurs admettent qu'aucun modèle de changement ne peut prendre en compte toute la complexité dont sont faites les organisations d'aujourd'hui, et que les chercheurs favorisent les relations plutôt que les choses, notamment en explorant les différentes manières d'écouter et de dialoguer avec les autres dans les organisations.

Trouvant nos ancrages dans l'épistémologie de la complexité, nous devons donc être sensibles à l'interdépendance, à la multidimensionnalité et au paradoxe inhérents au processus de changement non linéaire sur lequel portera notre recherche. Pour ce faire, nous adoptons une posture épistémologique subjective. Selon nous, ce n'est pas en adoptant une posture désengagée, neutre et objective que nous serons en mesure de laisser s'épanouir la complexité à l'œuvre dans le processus de changement à l'étude. Au contraire, nous croyons que pour appréhender l'interdépendance, la multidimensionnalité et le paradoxe, nous devons étudier le processus de changement de l'intérieur.

### 2.1.2 L'ancrage ontologique

Le survol que nous avons effectué au sujet de notre posture épistémologique vient annoncer, en quelque sorte, notre ancrage ontologique dans le cadre de la présente recherche. L'ontologie s'intéresse, selon Miller (2005), à la nature du monde et de la réalité. En cohérence avec notre position épistémologique et en référence à la typologie de Burrell et Morgan (1985), notre ancrage ontologique est constructiviste. En effet, rejetant l'idée qu'il existe une vérité ultime et un monde externe indépendant des représentations que nous nous en faisons (Miller, 2005), nous voyons plutôt la réalité comme une construction intersubjective qui se crée à travers les interactions communicationnelles. Dans le même ordre d'idées, l'ontologie socioconstructiviste nous amène à comprendre les organisations non plus comme ayant une existence qui s'impose aux individus, comme dans une perspective fonctionnaliste, mais comme des réalités socialement construites, réalités qui sont interprétées, construites, *énactées*, maintenues et transformées à travers la communication (Berger et Luckmann, 1966, cité dans Ford, 1999).

### 2.1.3 L'ancrage axiologique

Reconnaître la nature construite des organisations implique la reconnaissance du caractère central des personnes au travail. En effet, loin d'être passives, les personnes participent activement à la création, au maintien et à la transformation des systèmes de significations communes qui constituent l'organisation. Parce qu'au cœur de notre recherche se trouve le projet de redonner une place centrale à l'humain dans l'organisation, nous prétendons être portés par des valeurs profondément humanistes :

[L'humanisme est] un système centré sur l'homme, son intégrité, son développement, sa dignité, sa liberté. Sur le principe que l'homme n'est pas un moyen pour parvenir à tel ou tel but mais qu'il porte en soi sa propre fin. Sur sa faculté d'activité non seulement individuelle, mais sur son activité de participation à l'histoire, et sur le fait que chacun porte en lui l'humanité tout entière. (Fromm, 1961, cité dans Aktouf, 2002, p.267)

Les valeurs humanistes que nous souhaitons mettre à contribution s'incarnent de plusieurs manières dans notre recherche. D'une part, le caractère humaniste de notre étude passe par la reconnaissance des êtres humains comme des êtres de sens (Aktouf, 2002), mais aussi comme des êtres de relation, dans le sens bubérien d'homo dialogus. D'autre part, nos valeurs humanistes s'incarnent dans la reconnaissance de la nature complexe et multidimensionnelle de tout ce qui touche les êtres humains, et donc, des êtres humains au travail (Aktouf, 2002). Comme le souligne Aktouf (2002), ces thèmes peuvent tous être considérés comme significatifs de tendances humanistes, où la conception de l'humain n'est plus uniquement instrumentale ou « rentabiliste ».

## 2.2 Le cadre théorique

Notre intérêt se concentrant sur le changement organisationnel de type non linéaire, nous définirons, dans un premier temps, les principaux termes qui sont utilisés dans le cadre de notre recherche, soit les termes d'organisation, de changement et de pratique de changement. Nous poursuivrons ensuite à l'élaboration du cadre d'analyse. Plus précisément, nous explorerons la typologie du changement de Bateson ainsi que la théorie en U de Scharmer, à la lumière de laquelle nous interpréterons le processus de changement non linéaire sur lequel porte notre étude. Enfin, nous clôturerons le chapitre en revisitant la question générale de recherche et en précisant ses objectifs spécifiques.

### 2.2.1 Les termes d'organisation, de changement et de pratique de changement

Nous l'avons vu, la pensée mécaniste a profondément modelé notre conception de ce que sont les organisations (Morgan, 1989), que Wheatley (2006) représente métaphoriquement et de manière éloquentes comme d'immenses forteresses. En effet, le mode de pensée mécaniste a entraîné une vision limitée de l'organisation où celle-ci est comprise, au sens de Mintzberg (2004), comme un système d'autorité personnifié par des gestionnaires dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans le même but.

Mais au-delà de leur caractère instrumental, les organisations ne sont-elles pas aussi, pour reprendre les mots de Pauchant et *al.* (1996, p.14), des « lieux concrets où les personnes travaillent, vivent, meurent parfois, et où elles devraient pouvoir grandir, apprendre, s'actualiser, avoir le courage de créer par leur travail, participer à la vie de leur communauté, à la beauté du monde, au mystère de la vie. »? Logée ailleurs, la définition à laquelle nous nous rattachons conçoit l'organisation comme un phénomène à la fois actif et vivant : « les organisations sont essentiellement des réalités socialement

construites, dont les points d'ancrage sont autant dans la tête de leurs membres que dans des ensembles concrets de règles et de relations.» (Morgan, 1989, p.144). Lourde de sens, cette définition de l'organisation, inspirée de la notion d'*énaction* de Weick, insiste sur le rôle proactif que jouent les personnes, consciemment ou non, dans la création de leur monde à travers divers schèmes d'interprétation (Morgan, 1989). Comme le précise Wheatley (2006, p.144), « To become effective at change, we must leave behind the imaginary organization we design and learn to work with the real organizations, which will always be a dense network of interdependent relationship. ». Reconnaître que les organisations sont des systèmes non linéaires complexes et envisager leur caractère construit, ouvre une voie extrêmement riche pour penser le changement dans les organisations, tout en redonnant une place centrale aux personnes qui y sont impliquées.

À certaines occasions dans le cadre de notre recherche, nous faisons aussi référence aux vocables de « changement organisationnel » et de « pratique de changement organisationnel », qui renvoient à des réalités bien différentes, bien qu'ils soient interreliés (Riel, 1990). Pour illustrer ce qui distingue ces deux notions, Riel (1990) utilise une métaphore : celle d'une embarcation voguant sur un fleuve, où le fleuve représente le changement et l'embarcation, la pratique du changement. La notion de « pratique de changement », qui fait partie des mœurs depuis maintenant plus de trois décennies tant au Québec, en France, en Angleterre qu'aux États-Unis, constitue selon Riel (1990) l'orientation explicite choisie et les moyens d'action privilégiés pour parvenir au changement souhaité.

Quant au terme de « changement », parce qu'il fait référence à des usages et à des significations multiples dans les disciplines des sciences humaines et sociales, il devient éclairant de revenir à son origine première (Rhéaume, 2002). Selon Rhéaume (2002), d'un point de vue étymologique, « changer » provient du mot latin *cambiare* qui signifie échanger, substituer une chose à une autre. De là, le changement peut se définir comme le « passage d'un état  $x$ , défini à un temps  $t$ , vers un état  $x_1$  à un temps  $t_1$ , où  $x$  et  $x_1$  peuvent représenter un être humain ou un milieu social qui, après « changement », devient à la fois autre chose et le même » (Rhéaume, 2002, p.65). Dans le même ordre d'idées, le changement est pour Carle (1998a) un passage entre un état  $X$  et un état  $Y$  qui vient marquer un changement d'état, de statut. Selon Carle (1998a), ce passage ou cette zone de transition porte parfois le nom de seuil, de turbulence ou encore de chaos.

### 2.2.2 La typologie du changement de Bateson

C'est à Gregory Bateson que revient le mérite d'avoir proposé une typologie du changement : le changement de type 1 et de type 2. Selon Kourilsky-Belliard (1999), le premier type de changement décrit par Bateson se caractérise par le concept d'homéostasie, c'est-à-dire par la notion d'autostabilisation. En effet, par ses mécanismes régulateurs, le système dans un changement de type 1 a tendance à maintenir son équilibre en s'adaptant. C'est dire que seulement les éléments à l'intérieur même du système changeront. Selon Senge et *al.* (2004), si ce type de changement sous-tend une réponse réactive et une solution rapide au changement — ce qui est parfois suffisant — il entraîne la plupart du temps des changements superficiels.

Selon Kourilsky-Belliard (1999) et Senge et *al.* (2004), lorsque de nouveaux enjeux naissent, le changement de type 1 peut nous rendre inaptes à effectuer les changements profonds nécessaires. En effet, bien qu'il faille souvent aller au-delà de ce premier type de changement pour pallier aux enjeux complexes du 21<sup>e</sup> siècle, le type 1 demeure le mode de changement par excellence. C'est notamment le type de changement dont nous parle Boulding dans son modèle lorsqu'il soutient que les pratiques actuelles en matière de changement se situent aux niveaux un et deux de complexité. C'est aussi à ce premier type de changement que réfèrent Genelot (1998), Senge et *al.* (1999, 2004), Morin et Le Moigne (1999) ainsi que Wheatley (2006) lorsqu'ils parlent de notre manière inadaptée de penser le changement dans les organisations. C'est pourquoi dans certains cas, des changements d'un autre niveau s'imposent.

À la différence du premier, le deuxième type de changement implique la transformation du système. Selon Kourilsky-Belliard (1999), cette modification passe nécessairement par une transformation des règles, des prémisses, voire même des hypothèses de base qui régissent le système. Cette reconstruction de la réalité, inhérente au changement de type 2, résulte nécessairement selon Kourilsky-Belliard (1999) d'un apprentissage. Reformulé à sa manière, Kourilsky-Belliard (1999, p.14-15) décrit les quatre niveaux d'apprentissage tels que pensés par Bateson :

#### Niveau 0

Au niveau 0 d'apprentissage, nous sommes dans la sphère de l'arc réflexe où un même stimulus provoque systématiquement une même réponse. C'est le cas, par exemple, du mouvement qui nous fait instinctivement retirer notre main d'une source de chaleur trop vive.

### Niveau 1

Le niveau 1 d'apprentissage correspond à un changement dans l'apprentissage 0 et fait référence au conditionnement. Pensons par exemple à la célèbre histoire du chien de Pavlov qui n'avait pas le réflexe instinctif de saliver au coup de sonnette, mais qui a appris à saliver dans le contexte précis où la sonnette tinte.

### Niveau 2

Le niveau 2 d'apprentissage renvoie au processus classique de généralisation. En effet, l'apprentissage 2 ne consiste pas seulement à fournir une réponse systématique à un stimulus, mais permet le transfert d'un apprentissage à d'autres contextes. C'est dire que le sujet apprend à apprendre, apprend à transposer ce qu'il a appris.

### Niveau 3

Si le niveau 2 d'apprentissage amène le système à renforcer son homéostasie, le niveau 3 permet de générer des comportements nouveaux en modifiant les prémisses qui ont gouverné les apprentissages de type 2. Dit autrement, c'est à ce seul niveau d'apprentissage qu'il semble possible d'accéder au changement de type 2, tel que décrit par Bateson. Selon cet auteur, le recours à un niveau 3 d'apprentissage est nécessaire lorsque les apprentissages de niveau 2 deviennent inopérants pour l'individu, source d'échec et d'insatisfaction. À ce niveau, les personnes apprennent à réorienter leurs comportements en fonction des contextes. La réinterprétation de la réalité inhérente au niveau 3 d'apprentissage s'accompagne nécessairement d'une redéfinition de soi et, par conséquent, de ceux impliqués dans la situation interactionnelle problématique.

Si pour Argyris (1982, 1990) les organisations n'ont qu'à atteindre un niveau 2 d'apprentissage pour être en mesure de composer avec les enjeux actuels, pour d'autres (Hawkins, 1991; Kourilsky-Belliard, 1999; Senge et al., 1999, 2004; Peschl, 2007; Scharmer, 2009), l'apprentissage de niveau 3 est une nécessité en plus d'être la seule voie d'accès au changement profond : « Without such a shift there is a danger of creating double-loop learning organisations that are more effective against short-term economic indicators, but whose very success is disastrous for the planet. » (Hawkins, 1991, p.179).

Pour Hawkins (1991), le niveau 3 d'apprentissage nous amène à un plus haut niveau de conscience et d'attention, nous permettant ainsi de nous libérer de nos perspectives et de nos paradigmes qui ont l'habitude de nous contraindre et de nous enfermer. En fait, à ce niveau, les apprentissages acquis dans le passé ne constituent plus des freins, mais nous donnent plutôt l'espace nécessaire pour nous distancier de nos prémisses sur le monde, ou du moins, pour prendre conscience de leur existence. Dit plus simplement,

Hawkins (1991) propose que ce soit seulement à travers l'accès au niveau 3 d'apprentissage que nous pourrions acquérir une plus grande souplesse quant à nos prémisses et à notre vision du monde, souplesse nous permettant d'atteindre le changement profond.

Essentiellement, les boucles d'apprentissage de Bateson mettent en relief la différence entre le changement de type adaptatif et transformationnel. Alors que le premier type de changement sous-tend des apprentissages qui maintiennent les individus, les groupes et les organisations dans un état réactif aux fluctuations de l'environnement, le deuxième type de changement est constitué d'apprentissages d'ordre transformationnel qui engendrent des changements profonds. Au cœur du changement transformationnel se trouverait donc, selon Peschl (2007), une réflexion non seulement cognitive, mais aussi existentielle. Même si pour Bateson (cité dans Do, 2003) le niveau 3 d'apprentissage ne peut être que difficile et ainsi peu fréquent, même chez les êtres humains, Senge et *al.* (2004) et Scharmer (2009) y réfèrent avec leur concept de présence (*presencing*). En effet, ces auteurs proposent une théorie du changement transformationnel : la théorie en U.

### 2.2.3 Le changement transformationnel selon la théorie en U de Scharmer

Parce que notre posture s'inscrit dans une épistémologie de la complexité et parce que nous naviguons dans l'univers du changement transformationnel, qui nécessite selon Kourilsky-Belliard (1999) un apprentissage de niveau 3, c'est-à-dire un changement de prémisses, une transformation des règles qui régissent le système humain ou encore une reconstruction de la réalité, nous avons besoin d'un modèle théorique capable de prendre en compte la texture complexe, tant rationnelle que sensible et la non-linéarité inhérente à la conception que nous avons du changement.

À ce sujet, les travaux de Carle (2009), réalisés en collaboration avec Mahy, ont permis d'identifier à ce jour une quarantaine de processus de changement transformationnel s'exprimant sous la forme d'une courbe en U. Dans le cadre de notre recherche, nous privilégions celui de Scharmer (2009) qui nous paraît particulièrement bien adapté pour explorer les processus de changement transformationnel au sein de l'univers organisationnel.

La théorie U développée par Otto Scharmer du *Massachusetts Institute of technology* en collaboration avec plusieurs théoriciens et praticiens dont, notamment, Peter Senge, Joseph Jaworski et Adam Kahane, s'inscrit dans le courant de l'apprentissage organisationnel, courant qui, selon Nonaka et Takeuchi (1997), joue un rôle déterminant dans la théorie du management. Selon Scharmer (2009), si la plupart des

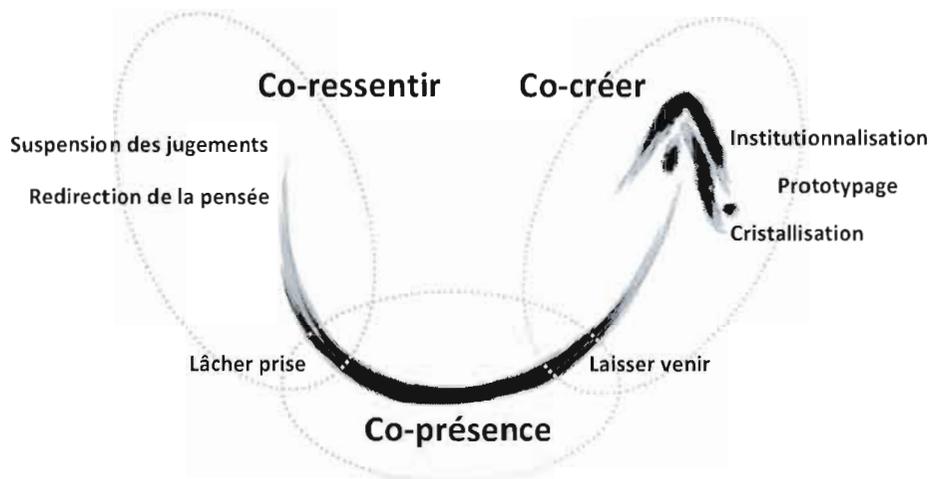
projets de changement organisationnel n'entraînent que des résultats superficiels, c'est parce qu'ils ne génèrent pas l'apprentissage profond nécessaire pour soutenir des changements dans un monde aussi complexe que celui du 21<sup>e</sup> siècle.

Si la théorie en U était originellement appelée « technologie sociale de la liberté », c'est parce qu'au cœur de ses fondements réside la vision selon laquelle les êtres humains sont des personnes de liberté, « as a being that is defined by the capacity to make the choice between acting in habitual ways and connecting with one's deepest source of creativity, ethical action, and freedom. » (Scharmer, 2009, p.96). Transcendée par des valeurs profondément humanistes, la théorie en U est définie aujourd'hui comme une « technologie sociale du changement transformationnel » qui permet d'appréhender les situations complexes de notre temps et de transformer tant le milieu du travail que la société.

Dans cette perspective, l'essence de la théorie en U est de capter le processus individuel, tacite et souvent intuitif que traversent les personnes créatives — qu'elles soient entrepreneures, inventrices ou artistes — lorsqu'elles génèrent une idée et de le matérialiser dans une méthodologie pouvant être utilisée collectivement et consciemment pour créer des opportunités de changement (Senge *et al.*, 2004). Comme le souligne Scharmer (2009), ce n'est qu'après avoir exploré les différentes théories du développement social et du changement comme l'approche non violente de Gandhi, le Bouddhisme, le Confucianisme et le Taoïsme, et après avoir baigné dans la philosophie de Henry David Thoreau, Martin Buber, Friedrich Nietzsche, Edmund Husserl, Martin Heidegger, Jürgen Habermas, Aristote et Platon, que l'image de la courbe en U a émergé. En effet, les processus transformationnels sont aisément représentables sous la forme d'une courbe en U (Mahy, 2005; Carle, 2009). Plus précisément, au cœur de ce processus de transformation selon une courbe en U se révélerait le point aveugle de notre époque, selon Scharmer (2009). Connaître l'endroit à partir duquel nous opérons dans le monde ou, dit autrement, connaître nos ancrages, individuellement et collectivement, constituerait le point aveugle auquel fait référence Scharmer (2009). Le processus en U aurait donc comme point focal la révélation de ce point aveugle qui mène au changement profond.

De manière générale, le processus de transformation de Scharmer (2009) selon une courbe en U est constitué de trois principaux mouvements. Chacun d'eux se raccroche à des principes et des pratiques que nous verrons plus en détail dans les prochaines pages. La figure 2.1 montre d'ailleurs le passage de l'aile gauche à l'aile droite de la courbe en U, passage qui implique les trois mouvements suivants : « co-ressentir », « co-présence » et « co-crée ».

Figure 2.1 Modèle simplifié de la courbe en U de Scharmer



### 2.2.3.1 Co-ressentir

Le premier mouvement du U consiste à *ressentir*. Ressentir fait référence à la capacité de percevoir profondément, précisément et collectivement, à travers les sens, la manière dont nous appréhendons la réalité (Scharmer, 2008). Dans ce premier mouvement du U, les gens parviennent à sentir plus profondément la réalité perçue et à ne faire qu'un avec le monde à travers leurs observations. Selon Senge et *al.* (2004), si la plupart des projets de changement organisationnel ne se rendent pas très loin dans le processus en U, c'est parce qu'il n'y a pas de place dans nos organisations pour que les participants puissent expérimenter ce premier mouvement qui vise à *ressentir*. Les habiletés qui permettent aux personnes de ne faire qu'un avec une situation relèvent de la *suspension des jugements* et de la *redirection de la pensée*. Selon Ho, Lin, Kuo, Kuo et Kuo (2008), lorsque les gens suspendent et redirigent leur attention, leur perception devient moins fragmentée et a tendance à émerger à partir du tout.

#### La suspension des jugements

La capacité de suspendre nos jugements et nos prémisses sur le monde est, selon Varela (cité dans Senge et *al.*, 2004), le premier pas vers une prise de conscience de nos manières habituelles de penser et d'agir dans le monde. En effet, la suspension de nos jugements nous permet de voir le monde autrement en brisant nos manières habituelles de voir. Loin de signifier qu'il faille détruire ou abandonner nos modèles mentaux, la suspension des jugements implique, comme le mentionne Bohm (cité dans Senge et *al.*, 2004), de tenir nos présupposés en face de nous. Alors que nous devenons plus conscients de nos modèles mentaux, ces derniers commencent à influencer de moins en moins ce que

nous voyons (Senge et *al.*, 2004). Selon Scharmer (2009), c'est la voix intérieure du jugement qui souvent, ne nous permet pas d'accéder à notre créativité profonde et à un état de présence à soi. Lorsque cette voix intérieure cesse, observer une situation ne signifie plus de tirer des conclusions hâtives, mais plutôt de laisser émerger de nouvelles manières de voir.

#### La redirection de la pensée

Pour cheminer dans le premier mouvement du U qui consiste à *ressentir*, la capacité de suspendre nos jugements est un préalable à la capacité de rediriger notre pensée. Pour Varela (cité dans Senge et *al.*, 2004), rediriger notre attention vers la source plutôt que vers l'objet est ce qui caractérise le mieux cette deuxième capacité. Rediriger notre pensée vers la source implique l'éclatement des frontières entre l'observateur et la chose observée. N'adoptant plus une posture désengagée par rapport à l'objet, c'est la relation entre les deux entités qui devient le point focal, entraînant ainsi une façon bien différente de concevoir le changement. En effet, en regardant la réalité telle qu'elle est créée, ce qui apparaissait jusqu'alors fixé d'avance commence à apparaître plus dynamique, car nous sentons notre propre apport dans cette création. Pour Scharmer (2009), cette capacité de rediriger son attention implique de se mettre dans une position de vulnérabilité, souvent freinée par ce qu'il appelle la voix intérieure du cynisme. Pour cet auteur, faire cesser cette voix intérieure nous permettrait de prendre conscience que nous créons les problèmes auxquels nous sommes confrontés, nous donnant ainsi l'ouverture nécessaire pour créer quelque chose de bien différent.

#### 2.2.3.2 Co-présence

Au carrefour de l'aile gauche et de l'aile droite se trouve le deuxième mouvement du U : l'état de *présence*. Concept fondateur de la théorie en U de Scharmer, l'état de présence ou « *presencing* » est un néologisme formé à partir des mots anglais « *presence* » et « *sensing* » (Scharmer, 2007). Selon Scharmer (2007), le « *presencing* » est un état de présence intensifié qui nous permet de modifier l'espace intérieur à partir duquel nous agissons. Aux dires de Scharmer (2007), lorsque ce changement se produit, nous pouvons commencer à agir à partir d'un champ de possibilités futures que nous sentons vouloir émerger. À ce niveau de présence, l'esprit, le cœur et la volonté sont grands ouverts. Sous-jacent à cet état de présence, il y a une tout autre manière de voir. En effet, au-delà de voir la réalité comme une création ou de la voir à partir de l'ensemble ou du tout, l'état de présence permet de la regarder à partir du futur émergent (Senge et *al.*, 2004). Pour Scharmer (2007), le changement profond implique ce passage nécessaire par le fond de la courbe du processus en U.

Comme l'indique Scharmer (2007), une fois qu'une personne ou un groupe franchit ce stade, rien n'apparaît plus jamais semblable. Les membres d'un même groupe commenceront à opérer avec un haut niveau d'énergie et deviendront un véhicule pour le futur qu'ils souhaitent voir émerger. Pour reprendre les mots de Jaworski (cité dans Senge et *al.*, 2004), dans l'état de présence, nous découvrons qui nous sommes vraiment et prenons contact avec nos ancrages, c'est-à-dire avec l'endroit intérieur à partir duquel nous opérons dans le monde. Cet état de présence, au cœur du changement transformationnel, exige d'une part, un *lâcher prise* des aspects superflus ou non essentiels du Moi, et un laisser venir des aspects nouveaux de notre futur Moi potentiel.

#### Le lâcher prise

Un des plus grands obstacles à la traversée du U provient des résistances tant individuelles que collectives à exercer un lâcher prise. En effet, Scharmer (2009) souligne que c'est la voix intérieure de la peur qui bloquerait l'accès à la capacité de lâcher prise : peur de laisser aller ce que nous avons ou qui nous sommes, peur du ridicule, peur de la mort. Savoir pallier à ces résistances est essentiel pour passer du premier au deuxième mouvement du U qui vise l'*état de présence* (Scharmer, 2009). Le lâcher prise réfère à la capacité de laisser aller tout ce qui n'est pas essentiel et qui pourrait freiner l'émergence du nouveau. Ainsi, le lâcher prise permet de revenir constamment au moment présent. Pour reprendre la métaphore de Senge et *al.* (2004), la base du U est comme une porte d'embarquement où il nous faut laisser tous nos bagages acquis durant le séjour. Si pour Varela (cité dans Senge et *al.*, 2004) c'est habituellement une force de la vie qui nous fait lâcher prise, que ce soit à travers la maladie, le danger ou les chagrins d'amour, il croit aussi que le lâcher prise est une capacité qu'il est possible de développer.

#### Le laisser venir

Pour illustrer en quoi consiste la capacité de laisser venir, Scharmer (2009) part de l'idée que chaque être humain n'est pas seulement une personne, mais bien deux. La première est la personne que nous sommes devenue à travers nos expériences passées et la deuxième représente ce que nous pourrions devenir dans le futur. L'essence du laisser venir résiderait, selon Scharmer (2009), dans la capacité d'amener ces deux entités à entrer en contact, à se parler et à s'écouter. Dit autrement, c'est le lien qui commençait à peine à se tisser entre la personne et le monde dans le premier mouvement du U qui s'accomplit pleinement. La capacité de laisser venir vient donc marquer le passage de l'aile gauche à l'aile droite du U, où la personne ne fait plus l'expérience du monde comme quelque chose de donné, mais bien comme quelque chose qui prend forme à travers elle.

### 2.2.3.3 Co-créer

Passer de l'état de présence à l'aile droite du U implique d'apporter quelque chose de nouveau dans la réalité. Si dans l'aile gauche du U, c'est la capacité de voir autrement qui se développe, dans l'aile droite, c'est la capacité de créer. Cependant, Senge et *al.* (2004) nous mettent en garde : ce n'est pas parce qu'une personne ou un groupe expérimente l'état de présence qu'il remontera nécessairement l'autre moitié du U. En effet, Scharmer (2009) précise qu'à ce stade-ci, plusieurs manières habituelles d'agir et de penser peuvent refaire surface, empêchant l'incarnation dans l'action des apprentissages réalisés auparavant. Selon cet auteur, les obstacles au mouvement de co-création consistent en un déséquilibre entre la tête, le cœur et la volonté, qui peut se manifester par un passage à l'action sans aucune attention, par une réflexion sans volonté d'agir, ou encore, par un discours qui est déconnecté de l'intention profonde ou de l'action. Au contraire, si l'équilibre est atteint entre la tête, le cœur et la volonté, ce qui aura émergé comme nouvelle connaissance pourra prendre forme dans l'action.    ce stade, l'action devient spontanée à un point tel qu'elle forme une sorte d'adéquation avec ce que nous croyons bon de faire.    la différence du changement planifié, où l'action résulte d'un plan détaillé, l'action émerge, dans cette phase du mouvement en U, d'une source bien plus profonde encore. Dans ce troisième mouvement du U, ce sont les capacités de *crystalliser*, de *prototyper* et d'*institutionnaliser* qui permettent le passage de la réflexion à l'action.

#### La cristallisation

La capacité de cristalliser puise son énergie dans ce qui a émergé lors de l'état de présence. En effet, c'est en demeurant ouvert à ses intentions profondes qu'une personne parviendra à traduire ses intuitions en des images et une vision concrète qui guideront son action. Construire des images et une vision concrète à partir de ses intentions profondes ne signifie pas que ces intentions doivent être d'une ampleur inégalable ou bien être rigides ou figées. Au contraire, cristalliser ses intentions profondes est une capacité qui se développe dans les pratiques quotidiennes et qui se renouvelle continuellement dans le moment présent. Opérer à partir de ses intentions profondes revient à dire qu'il faille agir spontanément en concordance avec ses valeurs profondes, avec ce qui semble le plus naturel pour chacun.

#### Le prototypage

Selon Senge et *al.* (2004), le domaine de la gestion entretient une croyance selon laquelle une vision n'a qu'à être claire pour se manifester. Or, pour ces auteurs, le passage de la vision à sa manifestation est au cœur de la deuxième capacité inhérente à l'aile droite de la courbe en U, celle de prototyper. Prototyper nécessite d'incarner le changement désiré. Dit autrement, prototyper revient à ce que Gandhi disait dans son célèbre précepte « We must be the change we seek to create » (cité dans Senge

et *al.*, 2004, p.147). D'une part, prototyper implique d'agir tout en restant connecté à sa source d'intention profonde et d'autre part, d'apprendre à écouter le *feed-back* de l'environnement. Ce processus de va-et-vient entre les intentions profondes et les réponses de l'environnement représente, bien souvent, de petites courbes en U. À ce stade-ci de la courbe en U, des microcosmes, qui représentent une idée, une vision émergente, peuvent se former. Ce qui ressort de cette capacité à prototyper, ce sont des actions guidées par le futur émergent plutôt que des actions guidées par les schèmes mentaux acquis à travers les expériences passées. Senge et *al.* (2004, p.155) résumant bien l'essentiel de la capacité de prototyper : « prototyping accesses and aligns the wisdom of your head, heart, and hands by forcing us to act before we've figured everything out and create a plan. ».

### L'institutionnalisation

La dernière capacité de l'aile droite du U est l'institutionnalisation. Comme tous les processus d'apprentissage, la dernière phase de la courbe en U implique d'apporter des changements dans la réalité. À ce stade-ci du processus, les personnes possèdent de nouvelles habiletés leur permettant de développer de nouveaux domaines de compétences qui peuvent se traduire dans des normes institutionnelles. Plus encore, traverser collectivement les trois phases du mouvement en U peut mener à la création d'institutions entièrement nouvelles ou bien à la transformation profonde d'institutions déjà existantes.

#### 2.2.4 Le lieu du changement transformationnel

Le passage de l'aile gauche à l'aile droite de la courbe en U est souvent marqué par ce que Carle (1998a) et Senge et *al.* (2004) appellent la sacralisation du temps et de l'espace. Loin de sous-estimer l'importance de l'espace ou du lieu lors des processus de transformation, Senge, Scharmer, Nonaka, Jung, Jaworski, Day et Arthur (1999-2000) sont d'avis que la qualité du contexte ou du lieu est fondamentale pour la transformation des organisations. Pour ces auteurs, le lieu représente donc un puissant vecteur de transformation organisationnelle.

Selon Créplet (2001), plusieurs auteurs ont mis de l'avant l'importance du lieu physique dans la création d'apprentissages individuels et collectifs. Cependant, au-delà du lieu physique, celui dont nous parlent Senge et ses collaborateurs (2004, 1999-2000) renvoie plutôt à la traduction en français du concept japonais de Ba, qui a une portée plus globale, voire même plus fédératrice que la notion de lieu entendue dans son sens courant (Créplet, 2001). Introduit par le philosophe japonais Kitaro Nishida, le Ba est un contexte, un lieu physique, mental et spirituel (Senge et *al.*, 1999-2000). Pour

Nonaka et Konno (1998), le Ba peut être pensé comme un espace à partir duquel émergent des relations ou encore, comme un espace partagé qui sert de fondation à la création de connaissances, qu'elles soient individuelles ou collectives. D'un point de vue métaphorique, il est utile d'emprunter le terme utilisé par Ray (2000, cité dans Mahy, 2008), et de s'imaginer le Ba comme une sorte de creuset, au sein duquel le changement profond peut émerger.

Nous avons vu que le processus de changement en U de Scharmer implique des activités qui visent, par exemple, la suspension des jugements, le lâcher prise et l'état de présence. Selon Peschl (2007), inhérent à ces activités se trouve l'objectif d'établir des espaces, physique, mental et spirituel, qui permettent au processus de co-construction du changement profond, basé sur un apprentissage de niveau trois, d'émerger. Comme l'indique cet auteur, pour émerger, le changement profond a besoin d'un espace de « gratuité », c'est-à-dire d'un espace libre de toutes fonctions et d'objectifs, qui facilite les échanges et les productions de connaissances interindividuelles. Selon Créplet (2001), nous retrouvons au sein de ces espaces plusieurs mécanismes aussi variés que la communication, l'apprentissage et la réflexion. Par conséquent, ces instants de présence dont nous parlent Senge et *al.* (2004) et Scharmer (2009) pourraient être faits de connaissances ayant émergées d'un Ba parce que « l'attention s'est détournée soudain de la conscience pour se centrer enfin sur l'universel, comme le pensait Varela. » (Senge et *al.*, 2004, cité dans Mahy, 2006, p.5).

### 2.2.5 L'accompagnement du changement transformationnel

Si les tâches et les rôles des consultants en matière de changement organisationnel étaient clairement définis avant les années 90, ils sont aujourd'hui remis en question (Paul, 2004). En effet, qu'ils baignent dans l'univers des changements linéaires ou non linéaires, les consultants organisationnels adopteront une posture fondamentalement différente tout au long du processus. Logés dans le premier univers, les consultants organisationnels agissent souvent à titre d'intervenant ou d'expert, c'est-à-dire qu'ils sont avant tout au service d'une commande spécifique qu'ils traitent en extériorité (Paul, 2004). Logés dans le deuxième univers, les consultants agissent plutôt à titre d'accompagnateurs, où ils sont eux-mêmes impliqués, comme l'indique Paul (2004), dans le processus de changement.

En ce qui a trait à l'acte d'accompagner, Paul (2004) propose des repères éclairants. Selon cet auteur, accompagner signifie « prendre pour compagnon » et « se joindre à quelqu'un » dans le sens de se déplacer ensemble. Accompagner implique donc une relation à l'autre, une association dans un « côté à côté » autour de quelque chose de commun, où l'accompagnateur est davantage dans la secondarité.

Résultant d'un « faire ensemble », l'acte d'accompagner sous-tend, selon Paul (2004), une approche ouverte et centrée sur la personne qui relève davantage d'un savoir-être que d'un savoir-faire. Issu de valeurs humanistes comme le respect mutuel et la collaboration, il nous apparaît donc que l'accompagnement constitue le type de posture privilégié pour un consultant qui adopte la lunette des processus de changement transformationnel, dont la théorie en U de Scharmer.

#### 2.2.6 La théorie en U de Scharmer et ses pratiques sous-jacentes

Nous avons inventorié, au premier chapitre, plusieurs modèles de changement non linéaire, dont celui de Scharmer dans l'univers organisationnel, mais aussi plusieurs pratiques de changement transformationnel passant du Forum ouvert jusqu'au *World Café*. Dans le cadre de notre recherche, nous explorerons plus particulièrement la pratique du *World Café*, désignée en français sous les vocables de *conversations de café* ou encore, de *cafés découvertes*.

##### 2.2.6.1 Le World Café : une pratique de changement non linéaire

Selon les écrits publiés sur le site officiel du *World Café*<sup>13</sup>, la pratique des conversations de café est née en 1995 lors d'une réunion organisée par un groupe interdisciplinaire connu sous le nom de « Intellectual Capital Pioneers ». Impressionnés par la profondeur et la puissance créative ayant émergé de leur collaboration lors de cette rencontre, les participants se sont demandé : « Que s'est-il passé ici qui a supporté et favorisé une conversation aussi intéressante et autant d'idées novatrices? ». Sur le vif, mais aussi à travers des recherches et des expérimentations subséquentes, se sont donc développés des principes pour le design de *World Café*.

Si la pratique des conversations de café découle de la collaboration de plusieurs personnes, sa mise en forme et sa diffusion reviennent en grande partie aux cofondateurs Juanita Brown et David Isaacs dont nous retenons la définition :

A simple yet powerful conversational *process* for fostering constructive dialogue, accessing collective intelligence, and creating innovative possibilities for action, particularly in groups that are larger than most traditional dialogue approaches are designed to accommodate. (Brown et Isaacs, 2005, p.3)

---

<sup>13</sup> Informations tirées du site officiel du *World Café* accessible à l'adresse suivante : <http://www.theworldcafe.com/>

Brown et Isaacs (2005) mettent en relief le postulat implicite du *World Café* selon lequel les personnes disposent déjà en elles de la sagesse et de la créativité nécessaires pour relever les défis les plus complexes de leur temps. Selon ces auteurs, les conversations de café permettent de générer, notamment, des connaissances partagées, un réseau de relations interpersonnelles et de nouvelles possibilités d'action. Bien que chaque atelier inspiré du *World Café* soit unique, certaines idées maîtresses, décrites par Brown et Isaacs (2005), guident leur mise en œuvre. Reproduisant l'ambiance d'un café, convivial et invitant, les participants sont généralement invités à dialoguer, par petits groupes de quatre, autour d'une table au sujet d'une ou de plusieurs questions d'intérêt pour le groupe. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Ils sont alors accueillis par un hôte, qui est demeuré à table, et qui résume l'essentiel de la conversation précédente aux nouveaux arrivants. Ce faisant, les nouvelles idées sont « fécondées » des conversations précédentes. En fonction du nombre de personnes et de la complexité de la question adressée aux participants, le processus peut se terminer en plénière.

#### 2.2.6.2 Un design qui favorise l'émergence d'idées nouvelles

Si les conversations de café se distinguent des pratiques linéaires de changement, c'est qu'elles sont régies, comme le soulignent Brown et Isaacs (2005), par une tension naturelle entre le design et l'émergence. En effet, bien que la pratique du *World Café* cherche à permettre l'émergence d'idées et de solutions nouvelles pour faire face à une situation complexe, sa mise en œuvre implique le respect de certains principes directeurs décrits par Brown et Isaacs (2005).

Le premier principe consiste à cerner le contexte, c'est-à-dire la situation à l'intérieur de laquelle se dérouleront les conversations de café. Cela suppose de clarifier l'objectif principal du *World Café*, de découvrir l'intention profonde qui motive le choix de cette pratique, d'évaluer les résultats possibles ou escomptés, d'identifier les participants potentiels et les paramètres (invitation, temps, budget, lieu, équipement, etc.) qui permettront d'atteindre l'objectif de départ. Le deuxième principe concerne la création d'un espace accueillant. À la différence des salles de réunions formelles, souvent froides et stériles, la pratique du *World Café* implique de créer un environnement invitant et confortable qui assure la sécurité tant physique que psychologique des participants. En reproduisant l'ambiance d'un café, l'environnement à l'intérieur duquel se trouvent les participants inspire le respect mutuel et favorise le partage et la réflexion. Le troisième principe met en lumière l'importance d'explorer des questions qui comptent pour les participants. Ce sont les questions simples, claires, ouvertes et inspirantes, qui génèrent de l'énergie et qui ouvrent un champ de possibilités, qui favorisent l'émergence d'idées nouvelles et qui attirent l'engagement collectif. Le quatrième principe suggère

d'aller au-delà de la participation individuelle et de stimuler la contribution de chaque personne, dans toute leur individualité et leur expérience, à l'émergence de l'intelligence collective. Le cinquième principe propose de favoriser l'expression et la connexion des différentes perspectives tout en portant une attention soutenue aux questions centrales. Le sixième principe vise à relever les schémas, les découvertes et les questions profondes qui ont émergé au fil des conversations, sans toutefois se désintéresser des contributions plus individuelles. Finalement, le septième principe consiste à rendre visible le savoir collectif et les découvertes qui ont émergé lors des conversations puis de les traduire en pistes d'action. La figure 2.2 illustre, en quelques mots, les sept principes qui guident le design d'une session de *World Café*.

**Figure 2.2** Principes pour le design de World Café



Source : Brown et Isaacs (2005, p.174)

### 2.2.7 Vue d'ensemble du cadre théorique

Pour conclure ce segment théorique du mémoire, rappelons que pour Senge et ses collaborateurs (2004), si la plupart des processus de changement sont superficiels et n'atteignent pas les résultats escomptés, c'est parce qu'ils ne génèrent pas la compréhension profonde et l'engagement nécessaires. Comme nous l'avons vu, la première moitié du U implique que les personnes apprennent en se référant au passé. Pour Senge et *al.* (2004), cette manière de s'orienter dans le futur peut être adéquate dans certains contextes. En effet, ils soutiennent que planifier, contrôler et décider peut être suffisant dans certaines situations où le changement consiste uniquement à réagir à de nouvelles circonstances. Cependant, ce que Scharmer et ses collaborateurs déplorent, c'est que gérer le changement en référence au passé soit le mode de changement par excellence au 21<sup>e</sup> siècle. Selon ces auteurs, quand

de nouveaux enjeux naissent, se référer au passé peut nous rendre inaptes à effectuer les changements profonds nécessaires. C'est pourquoi les auteurs nous amènent à la deuxième moitié du U qui présente des niveaux d'apprentissage et d'action plus profonds. L'état de présence et la phase de co-création sont, en quelque sorte, des espaces d'apprentissage à l'intérieur desquels les individus et les groupes peuvent partager leurs connaissances et leurs expériences, leur permettant ainsi de voir le système dans sa globalité et de constater leur rôle respectif dans l'*énaction* de ce système. Ces espaces d'apprentissage inhérents au U ouvrent donc la voie aux individus afin qu'ils puissent co-appréhender les défis complexes auxquels ils sont confrontés au 21<sup>e</sup> siècle.

Si nous avons opté pour la théorie en U de Scharmer comme cadre d'analyse du processus de changement sur lequel portera notre étude, c'est parce que nous croyons qu'elle offre, d'une part, des points de repère nous permettant de mieux comprendre comment émerge le changement lors d'un processus non linéaire et d'autre part, un langage nous permettant de parler des dimensions tant personnelles que collectives les plus subtiles à l'œuvre lors de la co-création d'un changement profond. Cependant, si Scharmer (2009) propose différents mouvements du processus de changement transformationnel, il mentionne aussi que tous les processus transformationnels ne passent pas nécessairement par toutes ces phases d'une manière linéaire. En ce sens, nous ne prétendons pas effectuer la traversée complète du U lors de notre recherche sur le terrain, ni traverser les différents mouvements d'une manière linéaire. Nous souhaitons plutôt explorer ce qui se déroulera en prenant comme repères les conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement du processus de transformation, comme nous le verrons dans les prochaines pages.

### 2.3 La question de recherche revisitée

Les éléments théoriques que nous avons présentés dans ce chapitre nous permettent de revisiter et de préciser notre question de recherche initiale. Ainsi, dans le cadre de la présente étude, nous tenterons de répondre à la question suivante : **Quelles sont les conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement susceptibles de favoriser la traversée de la courbe en U de Scharmer menant ainsi à un changement organisationnel de type transformationnel?**

Nous l'avons vu, peu d'études ont exploré le « comment » du changement transformationnel et sa trajectoire (Van de Ven et Huber, 1990). Par conséquent, sous-jacent à la question de recherche énoncée ci-dessus se trouve l'intention de réaliser un projet de recherche dans l'action. En effet, c'est

en accompagnant un processus de changement non linéaire au sein d'une organisation, puis en interprétant l'action *a posteriori*, que nous serons en mesure de cerner les conditions tant contextuelles, organisationnelles que d'accompagnement qui auront favorisé le cheminement sur la courbe en U de Scharmer, et qui auront peut-être mené au changement transformationnel.

### 2.3.1 Les objectifs spécifiques de la recherche

Notre démarche de recherche vise des objectifs à un double plan : celui de la recherche et celui de l'intervention qui appliquera des principes favorisant le changement émergent.

#### Les objectifs de la recherche :

- Cerner les conditions du contexte, qu'il soit physique ou relationnel, du processus de changement à partir du modèle en U de Scharmer;
- Cerner les conditions organisationnelles du processus de changement à partir du modèle en U de Scharmer;
- Cerner les conditions d'accompagnement du processus de changement à partir du modèle en U de Scharmer.

#### Les objectifs de l'intervention :

- Proposer un devis d'accompagnement adapté à la situation de l'entreprise susceptible de favoriser le changement émergent;
- Favoriser un climat d'ouverture, de collaboration et de confiance avec les participants tout au long du processus de changement;
- Explorer la nature des changements et leurs impacts pour les personnes impliquées et pour l'organisation.

## **CHAPITRE III**

### **STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE**

Les ancrages épistémologique, ontologique et axiologique ainsi que les différentes théories et concepts présentés dans le chapitre précédent nous ont permis de préciser notre question de recherche qui appelle, nous l'avons vu, le mode de la recherche-intervention. Dans le présent chapitre, nous abordons d'abord la stratégie de recherche. Nous exposons tant le processus, l'objet que l'implication du chercheur inhérents à la recherche-intervention, puis nous décrivons les méthodes utilisées pour recueillir nos données de recherche. Ensuite, nous présentons la stratégie d'intervention où sont dévoilés le terrain de la recherche et son contexte, les participants, la durée, les grandes étapes du déroulement ainsi que les considérations éthiques propres à l'intervention. Finalement, le chapitre se termine sur une liste des différentes sources de données recueillies sur le terrain puis de leur codification, qui sera utile à l'analyse.

### 3.1 La stratégie de recherche

Qu'il soit question de l'univers quantitatif, qualitatif ou encore de celui de la recherche-intervention ou de la recherche-création, il existe une variété impressionnante de pôles méthodologiques en recherche. Parce que notre étude vise essentiellement à mieux comprendre un processus de changement non linéaire dans le milieu organisationnel, nous logeons dans la logique de la recherche-intervention.

#### 3.1.1 La recherche-intervention

Il existe une multitude de cadres de référence pour définir la recherche-intervention, tant au niveau théorique que pratique (Gauthier et al., 1981, cités dans Goyette et Lessard-Hébert, 1987). Selon Reason et Bradbury (2001), malgré la diversité des conceptions, plusieurs auteurs indiquent que la recherche-intervention a essentiellement émergé de la critique contemporaine du positivisme qui domine en science et qui postule, nous l'avons vu, tant l'existence d'une science qui se développe séparément de la vie quotidienne, que l'existence de chercheurs sujets d'un monde constitué d'objets qu'ils peuvent connaître objectivement. Plus précisément, bien que la notion d'intervention se soit développée simultanément dans divers domaines comme l'anthropologie et la recherche opérationnelle (David, 2000), et ait évolué au fil du temps, plusieurs auteurs (Barbier, 1977; Trier, 1980; Rhéaume, 1982; David, 2000; Reason et Bradbury, 2001; Gustavsen, 2001) associent l'idée d'une science qui se développe dans et par l'action au projet lewinien des années 40 qui, pour sa part, s'inscrivait dans le domaine de la psychologie sociale.

Comme l'indique David (2000), avec son approche d'*action research*, Lewin favorisait des démarches d'expérimentation hors laboratoire, c'est-à-dire au sein de groupes sociaux naturels. Dans cette optique, le terrain ne constituait plus seulement le lieu à partir duquel le chercheur observait un phénomène de l'extérieur, mais représentait plutôt le lieu d'émergence de la connaissance pratique et théorique. Selon ce même auteur, avant l'*action research* de Lewin, il était peu admis d'assurer la validité de données de recherche issues d'autres choses que des comportements objectivement observables.

Pour Lewin, si l'action sociale est souvent inadéquate ou inefficace, c'est qu'il y a, d'une part, une insuffisance théorique dans l'analyse des situations problématiques et d'autre part, une difficulté de vérifier empiriquement les hypothèses formulées par les chercheurs sur le changement (Rhéaume, 1982, 2002).   la lumière de ce constat, Lewin a proposé une démarche qui trouve son originalité dans le rapport qu'elle instaure entre la recherche et l'action, la théorie et la pratique, la logique des chercheurs et celle des praticiens (Anadón, 2007), comme en témoignent Reason et Bradbury (2001,

p.2) dans ce passage : « So action research is about working towards practical outcomes, and also about creating new forms of understanding, since action without reflection and understanding is blind, just as theory without action is meaningless. ».

Si la recherche-intervention à laquelle nous nous référons pour mener notre étude puise ses racines dans l'*action research* de Lewin, elle s'en est peu à peu démarquée au fil des ans avec des penseurs et des praticiens comme Schein, Senge et Scharmer (Reason et Bradbury, 2001). En effet, comme le souligne Reason et Bradbury (2001, p.3), les pratiques en matière de développement organisationnel ont fait émerger une nouvelle forme de recherche-action « in which the consultant's role is to facilitate reflective inquiry within the organization ». Si le processus de recherche-action lewinien avait une forme séquentielle et une logique linéaire, la recherche-intervention dont nous parlent ces successeurs, et qui nous apparaît mieux adaptée à notre étude, est plutôt représentable sous la forme d'une matrice. Comme le précise Scharmer (2009), même si sa théorie du changement est constituée de certaines phases et de principes, elle se représente comme un mouvement de danse qui se fait simultanément entre la recherche et l'action plutôt que comme une suite logique.

La recherche-intervention à laquelle nous faisons référence établit un rapport dialectique entre la production de connaissances, et la production recherchée d'un changement (de Saint-Georges cité dans Goyette et Lessard-Hébert, 1987). Comme le mentionnent Trier (1980) et Goyette et Lessard-Hébert (1987), en stipulant qu'il n'y a pas de recherche sans action, ni d'action sans recherche, la recherche-intervention répond à un double objectif : celui de favoriser le changement dans une situation concrète et de produire de nouvelles connaissances. C'est dire que la recherche-intervention, qui vise à connaître et à agir simultanément, ne se borne pas à utiliser un savoir préexistant, mais tend, en même temps, à créer un changement dans une situation naturelle afin d'en étudier les conditions et les résultats (de Bruyne et *al.*, 1974, cités dans Goyette et Lessard-Hébert, 1987). Comme ces auteurs, si nous optons pour la recherche-intervention comme stratégie de recherche, ce n'est pas uniquement pour étudier les résultats du processus de changement mis en œuvre, mais avant tout pour découvrir les conditions du changement transformationnel dans une organisation.

Afin d'avoir une vue d'ensemble de la stratégie de recherche privilégiée pour mener notre étude, nous verrons plus en détails dans les prochaines pages en quoi consiste le processus, l'objet, l'implication du chercheur ainsi que la méthode lors d'une recherche-intervention.

### 3.1.1.1 Le processus de la recherche-intervention

À la différence des processus de recherche dits classiques, la recherche-intervention consiste en un processus non linéaire de recherche et d'action (Mayer et Ouellet, 2000) à caractère cyclique qui peut être représenté comme :

un cercle ou une spirale où le retour des informations entre les différentes phases ou au niveau de l'ensemble de la démarche est recherché et accepté comme une source possible de modifications (choix) quant au déroulement de la recherche ou de l'action. (Goyette et Lessard-Hébert, 1987, p.160)

Comme le précisent Goyette et Lessard-Hébert (1987, p.162) : « par son ouverture au temps spiral, nous pourrions dire que la recherche-action participe à l'élaboration du paradigme de complexité en sciences, tel que le conçoit Edgar Morin. ». Il apparaît donc que le processus en spirale inhérent à la recherche-intervention est en cohérence avec notre paradigme de recherche qui est celui de la complexité.

### 3.1.1.2 L'objet de recherche de la recherche-intervention

Mayer et Ouellet (2000) mentionnent que l'objet de la recherche-intervention émane le plus souvent d'un besoin réel, qu'il soit d'ordre individuel, professionnel ou social. Empruntant les mots de Goyette et Lessard-Hébert (1987), c'est dire que la recherche-intervention se définit en fonction d'un problème ou d'une situation concrète qui est vécue soit par le chercheur, par des acteurs, des praticiens ou encore par des clients. Selon Barbier (cité dans Ouellet et Mayer, 2000), dans le cadre d'une telle démarche, le rôle du chercheur ne consiste pas à solutionner le problème, mais bien à favoriser la prise de conscience des personnes concernées sur l'existence du problème et de les aider à le solutionner par une action collective. C'est ce qui amène Reason et Bradbury (2001) à postuler que l'objectif le plus fondamental de la recherche-intervention consiste à libérer le corps humain, la tête et l'esprit dans la recherche d'un monde plus libre.

### 3.1.1.3 L'implication du chercheur dans la recherche-intervention

Nous avons mentionné au chapitre précédent qu'une posture subjective en recherche, qui ne prétend ni à l'objectivité ni à la neutralité, nous permettrait de laisser s'épanouir la complexité inhérente au processus de changement à l'étude. Selon Reason et Bradbury (2001, p.6), cette posture de la recherche-intervention a comme postulat implicite une vision participative du monde selon laquelle « our world does not consist of separate things but of relationships which we co-author. We

participate in our world, so that the 'reality' we experience is a co-creation that involves the primal givenness of the cosmos and human feeling and construing. »

En reconnaissant que les chercheurs font toujours partie du monde qu'ils étudient, l'impossibilité de produire des connaissances objectives apparaît alors comme une évidence. En effet, selon ces mêmes auteurs, la création de connaissances n'est jamais neutre ni désintéressée. La relation entre le chercheur et son objet d'étude est plutôt tissée de subjectivité et d'interprétation. Comme le soulignent Reason et Bradbury (2001), en redonnant une place centrale aux personnes dans leur monde, la vision participative amène les chercheurs à s'inclure dans leur démarche de recherche. Barbier (cité dans Goyette et Lessard-Hébert, 1987), va même jusqu'à dire que l'implication du chercheur dans sa démarche de recherche-action est une caractéristique fondamentale de ce type de recherche. Selon cet auteur, la recherche débute par la reconnaissance de cette implication qui se fait ressentir au niveau psycho-affectif, historico-existential et structuro-professionnel. À cet égard, la relation de proximité que peut entretenir un chercheur avec son objet d'étude, dans le cadre d'une recherche-intervention, nécessite de sa part qu'il adopte une attitude réflexive, notamment à travers l'utilisation d'un journal de bord.

#### 3.1.1.4 La méthode de la recherche-intervention

La recherche-intervention n'a pas de spécificité méthodologique, de telle sorte qu'elle est marquée par ce que Goyette et Lessard-Hébert (1987) appellent une « souplesse méthodologique ». Si les techniques de cueillette de données les plus souvent utilisées sont celles généralement privilégiées dans les sciences humaines et sociales, dont l'enquête par questionnaire, l'entrevue, l'observation et l'analyse documentaire (Goyette et Lessard-Hébert, 1987), c'est plutôt la justesse de l'arrimage entre les techniques utilisées et le design de la recherche-intervention qui permettra d'en cerner la pertinence.

Pour appréhender et capter le processus de changement non linéaire mis en œuvre dans le cadre de la présente étude, nous avons utilisé trois techniques de collecte de données : l'observation participante, le questionnaire et le 3<sup>e</sup> œil. Ces trois techniques nous garantissent la triangulation des méthodes, ce qui nous permet de renforcer la crédibilité de nos résultats. Nous présentons donc dans les pages qui suivent, les grandes lignes de notre processus de cueillette des données.

### L'observation participante

Comme le souligne Fortin (1987), l'observation des phénomènes constitue la clé de voûte de toute démarche scientifique. De manière générale, l'observation participante consiste à saisir la cohérence d'un tout social « en s'y fondant pour le saisir de l'intérieur, cerner ces mécanismes internes sans avoir à le comparer ou à le mesurer » (Fortin, 1987, p.24). Cette manière de concevoir l'observation participante implique, selon Fortin (1987) et Deslauriers et Mayer (2000), que le chercheur observe personnellement et de manière prolongée la vie quotidienne du groupe auquel il s'intéresse. Deslauriers et Mayer (2000) font remarquer que cette insertion prolongée du chercheur dans le milieu constitue la principale caractéristique de l'observation participante. À ce sujet, parce que nous n'avons pas baigné de manière prolongée dans l'organisation à l'étude, nous ne présumons pas avoir fait une utilisation pure de l'observation participante. En effet, adoptant à la fois une posture de chercheur et d'accompagnatrice du changement, nous avons fait de l'observation participante uniquement lors de situations créées dans un espace-temps prédéfini, c'est-à-dire lors des divers moments de rencontre dans l'organisation. Plus que de l'observation directe, nous avons participé et vécu toute la démarche de changement avec les participants. Nous n'avons donc pas été dans une posture d'extériorité, mais bien d'accompagnatrice. Dans le cadre de la présente étude, la subjectivité de la chercheuse n'a pas constitué un obstacle, mais nous a plutôt permis de capter non seulement le sens contextuel, mais aussi la gangue symbolique de l'information collectée (Aktouf, 1987).

Bien entendu, en raison de notre fonction d'accompagnatrice, nous nous sommes retrouvées par moment à participer plus qu'à observer. Pour Jaccoud et Mayer (1997), cette situation représente la tendance actuelle de l'observation participante où l'action du chercheur est conçue comme un moyen de comprendre de l'intérieur les processus sociaux en cours, compréhension qui participe à la construction de l'objet de recherche. Comme le souligne Emerson (cité dans Jaccoud et Mayer, 1997), cette nouvelle tendance soulève le problème du détachement du chercheur par rapport à son objet d'étude. Prenant conscience de cette difficulté, nous avons utilisé un outil : le journal de bord.

Il est courant dans le cadre d'une recherche-intervention que le chercheur ait en sa possession un carnet ou un journal de bord où ses notes sur le processus à l'étude sont conservées. À ce sujet, Fortin (1987) va même jusqu'à dire que le journal de bord est l'instrument privilégié de l'observation participante. Dans cette optique, nous avons inscrit tout au long du processus tant ce qui nous semblait pertinent que ce qui ne le semblait pas au premier abord. Au-delà des données descriptives, nous avons été sensibles à nos attitudes et à nos réactions, comme le proposent Deslauriers et Mayer (2000). Nous y avons noté les éléments contextuels qui pourraient influencer le cours de la recherche, mais aussi nos

sentiments, nos impressions sur le climat des rencontres, les difficultés rencontrées, les idées émergentes et tout changement senti ou observé durant les rencontres. Ainsi, à titre de mémoire et de distanciation (Fortin, 1987), le journal de bord nous a permis de garder les traces du processus de changement à l'œuvre et d'en prendre une certaine distance en y notant nos réflexions. Comme l'indique Fortin (1987, p.30), « souvent c'est à la relecture de ce ou ces journaux de bord qu'on saisit, avec le recul, l'importance ou la pertinence de tel ou tel détail qui, sur le coup, avait semblé relativement anodin. ».

### Le questionnaire

Pour recueillir des rétroactions sur le processus de changement, nous avons opté pour la distribution de questionnaires (voir Annexe A). Bien que les questionnaires soient souvent associés à la recherche quantitative (Chauchat, 1985, cité dans Mayer et Saint-Jacques, 2000), ils sont aussi tout à fait adaptés pour des recherches de type exploratoire (Mongeau, 2008). Puisque notre recherche-intervention vise plus la découverte que la vérification d'hypothèses, le questionnaire que nous avons conçu est constitué de quelques questions fermées, mais surtout, de questions ouvertes à développement. Dans le cadre de notre recherche-intervention, deux choix ont été offerts aux répondants afin qu'ils puissent répondre au questionnaire d'une manière anonyme : répondre au questionnaire en ligne via *surveymonkey.com* ou encore, y répondre sur format papier. Dans les deux cas, aucune inscription de renseignements personnels n'a été demandée aux participants. En effet, en ce qui a trait au questionnaire déposé sur *surveymonkey.com*, les employés y répondaient directement en ligne et la chercheuse recevait une notification du site indiquant qu'un questionnaire était rempli. En ce qui concerne les questionnaires envoyés par courrier, la chercheuse avait précisé dans le courriel d'invitation à répondre au questionnaire que les répondants ne devaient pas inscrire d'adresse de retour. Le seul questionnaire reçu par courrier n'avait effectivement aucune inscription permettant d'identifier le répondant.

Au fur et à mesure que nous avons reçu les questionnaires complétés en ligne et sur format papier, nous leur avons attribué un chiffre, de 1 à 12, et en avons fait plusieurs lectures rigoureuses afin de nous familiariser avec leur contenu et ainsi, en saisir le sens global. Ensuite, nous avons regroupé sur un même fichier l'ensemble des réponses par question, ce qui nous permettait de voir les convergences et les divergences de points de vue, pour finalement regrouper certaines questions entre elles, d'où ont émergé des unités de signification. C'est à partir de cette catégorisation que nous avons analysé puis interprété les données issues du questionnaire.

### Le 3e oeil

Nous l'avons mentionné, toute recherche-intervention ne doit pas être dépouillée de son contexte. Pour tenter d'appréhender la complexité à l'œuvre lors du processus de changement que nous avons accompagné, nous devons trouver une technique, un outil capable de capter des informations plus sensibles qui relèvent davantage des cinq sens que de la logique rationnelle et qui sont difficilement saisissables par l'observation ou par questionnaire. Non seulement cet outil devait nous permettre de capter les éléments du contexte, mais aussi d'en conserver les traces pour que nous puissions les évoquer lors de l'analyse et de l'interprétation des données. Nous avons donc décidé d'intégrer le 3e œil comme technique de collecte de données lors du processus de changement sur lequel a porté notre étude :

Le 3e oeil serait une espèce de petite mouche qui se posterait aux endroits stratégiques afin de pouvoir enregistrer l'essence, la force de ces instants volés dans leur authenticité. Son rôle se résumerait à se fondre dans un paysage, à devenir invisible la majeure partie du temps, pour capter les gens, les événements et les phénomènes dans leur naturel, leur spontanéité, avec rareté et authenticité. (Mahy, 2008, p.258)

Le 3e œil est donc un « témoin visuel de la culture » (Mahy, 2005). Il ne se substitue pas aux autres techniques de collecte de données puisqu'il ne recueille pas le même type de données. En effet, selon Mahy (2009), le 3e œil est plutôt un axe d'observation complémentaire dont le regard est orienté sur ce qui n'est habituellement pas vu ou remarqué. Selon cette même auteure, de son parti pris esthétique et de son positionnement artistique, le 3e œil est sensible tant au champ qu'au hors champ, à l'émotion vécue, à l'atmosphère, aux couleurs, aux textures, aux rythmes, etc. À partir de cette posture sensible, le 3e œil capte des fragments de l'expérience vécue à l'aide de différents médias comme la photo et la vidéo, par exemple, puis les reconstruit dans un processus éditorial, « à la manière d'un D.J. de l'image, associant ces fragments pour créer un écho, évoquer une atmosphère et marquer une émotion. » (Mahy, 2009, p.259). L'œuvre réalisée par le 3e œil a donc comme objectif de donner vie à une mémoire, tant individuelle que collective, en touchant puis en rejoignant les destinataires.

Dans le cadre du processus de changement sur lequel porte notre étude, le rôle de 3e œil a été joué par une étudiante à la maîtrise en communication, E27, qui est venue capter des fragments d'expérience à un moment précis du processus, notamment en utilisant la photo, la vidéo et en réalisant des entretiens sur le vif, puis par la chercheuse, qui a ensuite monté les fragments de mémoire pour en faire une œuvre vidéo destinée aux personnes œuvrant dans le milieu d'intervention. Distribuée au sein de l'organisation puis visionnée par les employés, l'œuvre vidéo a donné vie à une mémoire collective en retraçant le chemin parcouru par les participants lors du processus de changement. Ainsi, au niveau de

la recherche-intervention, en évoquant l'expérience après coup, l'œuvre a permis à la fois de donner un second souffle à la démarche de changement, dont l'expérience aurait pu se dissoudre au fil du temps, et de boucler la boucle du processus.

Au niveau de la recherche, le 3e œil a constitué une technique de cueillette de données, ou dit autrement, un outil de mémoire. Parler du 3e œil comme outil de mémoire nous amène à aborder la conception de la mémoire de Maurice Halbwachs, selon laquelle tout souvenir est ancré dans des cadres sociaux qui réfèrent tant au langage, à l'espace, qu'au temps. Agissant comme points de repère, ce sont ces cadres sociaux qui nous permettent de nous souvenir. Inversement, selon Halbwachs (1994), l'oubli s'expliquerait par la disparition de ces cadres sociaux, ou du moins, d'une partie d'entre eux. Suivant ce raisonnement, pour nous souvenir et évoquer les données qualitatives relatives au processus de changement mis en œuvre, il nous fallait fournir ou reconstruire les cadres sociaux qui le constituait. C'est ce qu'a permis le 3e œil. En effet, grâce aux traces qu'il a captées — photo, vidéo et entretiens sur le vif — les souvenirs individuels de la chercheuse, qui nécessitent selon Halbwachs le relais des cadres sociaux, pouvaient être évoqués de nouveau. Le recours à ces fragments de mémoire a donc permis à la chercheuse d'affiner son analyse. Un résumé du processus de collecte des données est présenté dans le tableau 3.1.

**Tableau 3.1 Vue d'ensemble du processus de collecte des données**

	<b>TECHNIQUES DE CUEILLETTE DE DONNÉES</b>	<b>INSTRUMENTS DE CUEILLETTE DE DONNÉES</b>	<b>DONNÉES RECUEILLIES</b>
<b>RECHERCHE-INTERVENTION</b>	Observation participante	Journal de bord	Éléments contextuels, impressions, climat, difficultés rencontrées, idées émergentes, tout changement observé, etc.
	Questionnaire	Questionnaire déposé en ligne et disponible sur format papier	Point de vue des dirigeants et des employés sur le processus de changement (leur conception des conditions facilitantes, impacts, changements, etc.).
	3e œil	Photographie Vidéo Entretiens sur le vif	Culture organisationnelle, contexte, champ et hors champ, invisible, atmosphère, couleurs, rythmes, émotions, textures, etc.

### 3.2 La stratégie d'intervention

Après avoir décrit en détail la stratégie de recherche et les techniques utilisées pour recueillir nos données, nous explorons dans les prochaines pages la stratégie d'intervention. Nous ferons d'abord un tour d'horizon du milieu où s'est déroulé le processus de changement, puis nous décrirons le devis d'accompagnement, ainsi que les différentes étapes et la durée de son déroulement.

#### 3.2.1 Le terrain de la recherche-intervention : Meubles Barnabé

Meubles Barnabé est une entreprise privée de la ville de Québec qui œuvre dans la vente au détail de meubles et d'électroménagers. Fondée en 1940 par Ovila Barnabé, la succession de l'entreprise est assurée depuis un peu plus de 36 ans par André et Marcel Barnabé, fils du fondateur. Riche du savoir-faire de deux générations, Meubles Barnabé détient aujourd'hui deux succursales : une sur la Rive-Sud et l'autre sur la Rive-Nord de Québec en plus de posséder un entrepôt à proximité et un centre de liquidation à Trois-Rivières. Si l'entreprise emploie à ce jour un peu moins d'une quarantaine de personnes, le projet de changement sur lequel porte notre étude concerne les 25 personnes œuvrant aux deux points de vente de la ville de Lévis et de la ville de Québec ainsi qu'à l'entrepôt (voir Annexe B).

#### 3.2.2 Le contexte de la recherche-intervention

La relation de partenariat avec Meubles Barnabé a émané d'une discussion entre la chercheuse et un des deux dirigeants de l'entreprise en mars 2009. Ce dernier nous a fait part des difficultés qui se vivent au sein de l'entreprise. En effet, si l'ouverture des frontières a permis aux entreprises œuvrant dans le secteur du meuble d'offrir à leur clientèle une diversité de meubles provenant d'un peu partout dans le monde, elle a aussi entraîné une augmentation de la concurrence. Pour survivre dans un marché aussi hostile, les dirigeants de Meubles Barnabé ont pris la décision de se positionner dans le créneau de la vente de meubles fabriqués au Québec et de continuer à offrir à leurs clients un service personnalisé. Malgré les orientations prises par l'organisation dans les dernières années, les dirigeants se demandent toujours comment faire en sorte de conserver ou d'affirmer davantage la place de Meubles Barnabé dans un marché où la concurrence est sans cesse grandissante.

#### 3.2.3 L'historique des tentatives de changement

Ce questionnement se trouvant au cœur de l'entreprise, les dirigeants ont entamé, dans les dix dernières années, plusieurs démarches de changement organisationnel auprès de différents intervenants. À titre

d'exemple, il y a six ans, les dirigeants de Meubles Barnabé ont fait appel aux services d'un consultant en développement organisationnel. Privilégiant une approche de type résolution de problèmes, le consultant a, notamment, restructuré les équipes de travail, redéfini les tâches, puis clarifié les objectifs. Plus récemment, les dirigeants de Meubles Barnabé ont engagé un comptable, qui joue aussi le rôle d'expert-conseil. Ce dernier a proposé plusieurs changements au niveau structurel de l'organisation. Malgré ces tentatives de changement, qui ont eu lieu à plusieurs niveaux dans l'organisation dans les dernières années, les dirigeants de l'entreprise continuent d'entretenir les mêmes préoccupations.

### 3.2.4 Le devis d'accompagnement

À la suite de plusieurs discussions informelles avec les dirigeants et quelques employés de l'entreprise, nous avons offert nos services aux dirigeants dans le but de les accompagner dans un processus de changement non linéaire de type participatif. À la différence d'un devis d'intervention, qui relève davantage d'un processus de changement planifié, nous avons développé, au fil de nos discussions avec les dirigeants, un devis d'accompagnement (voir Annexe C) en fonction de la situation particulière vécue dans l'entreprise. Nous l'avons vu, les dirigeants de Meubles Barnabé se questionnaient depuis plusieurs années sur cette question complexe : « Comment faire en sorte de conserver ou d'affirmer davantage la place de Meubles Barnabé dans un marché où la concurrence est sans cesse grandissante? ». Inspiré de la pratique des conversations de café décrite par Brown et Isaacs (2005), le design conçu de concert avec les dirigeants visait à créer et animer un dialogue au sein de Meubles Barnabé, notamment à travers la tenue d'un atelier de réflexion collective, de manière à mobiliser les personnes autour des orientations futures de l'organisation et des pistes d'action qui pourraient être mises en œuvre pour faire de Meubles Barnabé une organisation qui se démarque davantage dans un marché où la concurrence est sans cesse grandissante.

Si le devis d'accompagnement privilégie la pratique des conversations de café, c'est que cette dernière permet de composer avec des situations particulièrement complexes (Brown et Isaacs, 2005). En effet, bien que plusieurs consultants organisationnels soient intervenus chez Meubles Barnabé dans les dernières années, les dirigeants de l'entreprise entretenaient toujours le même questionnement et, à eux seuls, ne semblaient pas y trouver d'issues ou du moins, ne parvenaient pas à développer une meilleure compréhension des enjeux. En ce sens, si le devis d'accompagnement a été conçu autour des conversations de café, c'est qu'elles stimulent, comme l'indiquent Brown et Isaacs (2005), une réflexion collective qui peut générer des idées novatrices pour faire face à des situations complexes, en plus d'enrichir les relations interpersonnelles.

En plus de proposer un design inspiré des conversations de café, le devis d'accompagnement reposait sur l'utilisation d'un outil de mémoire, le 3e œil. De manière générale, le 3e œil, dans le cadre de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé, a utilisé différents médias comme la photo et la vidéo pour capter des bribes de l'expérience vécue lors de l'atelier de réflexion collective, qui, une fois éditées, ont été diffusées au sein de l'organisation. Ces traces ont permis aux personnes œuvrant chez Meubles Barnabé de se souvenir du chemin parcouru, en évoquant l'atmosphère et en ressentant à nouveau les émotions qui souvent, perdent leurs couleurs et finissent par s'estomper au fil de temps. Sous la forme d'une œuvre vidéo, les bribes d'expérience captées par le 3e œil, montées par la chercheuse, puis diffusées au sein de l'organisation, ont permis de redonner vie à l'expérience, d'enrichir la culture organisationnelle de Meubles Barnabé tout en bouclant la boucle du processus.

#### 3.2.4.1 L'atelier de réflexion collective chez Meubles Barnabé

Afin de favoriser l'émergence d'idées nouvelles sur les questions qui se trouvent au cœur de l'entreprise, nous avons co-construit, de concert avec les dirigeants, le design d'un atelier de réflexion collective où toutes les personnes œuvrant chez Meubles Barnabé ont été conviées. De nature participative, l'atelier, d'une durée de 3 h 30, était constitué de trois volets principaux où les participants étaient amenés à contribuer par leur expérience et leurs idées : le bilan des dernières années, la projection dans l'avenir et le retour sur terre.

##### Premier volet : le bilan des dernières années

Le premier volet de l'atelier consistait à présenter le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé, qui dressait un portrait dynamique de l'entreprise en mettant en évidence non seulement ses forces, mais aussi ses points à améliorer selon les personnes qui y travaillent, pour déclencher les discussions du deuxième volet. Le bilan a donc été réalisé de concert avec des employés de Meubles Barnabé quelques semaines avant l'atelier. Visant à dresser un portrait de la situation se rapprochant le plus possible de la réalité complexe de l'organisation, le bilan a été constitué de plusieurs points de vue. Pour y arriver, nous avons invité cinq personnes, sélectionnées à l'aide de la méthode d'échantillonnage par hasard stratifié (Dépelteau, 2000)<sup>14</sup> et occupant des fonctions différentes au sein

---

<sup>14</sup> Dans le cas de la réalisation du bilan chez Meubles Barnabé, nous désirions obtenir des points de vue variés sur la situation organisationnelle. Par le fait même, nous souhaitions interroger deux personnes par corps de travail, à l'exception de la direction, où les deux dirigeants avaient convenu ensemble de la personne qui participerait à l'entretien. Nous avons donc divisé la population en trois strates (direction, service à la vente et service à la clientèle) puis procédé par échantillonnage de hasard simple dans les deux dernières strates, en pigeant, au hasard, deux noms par strate.

de l'organisation, à participer à des entrevues de type semi-dirigé<sup>15</sup> faisant le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé. Ainsi, un dirigeant, un conseiller, une chef d'équipe, une secrétaire ainsi qu'une responsable de l'entrepôt ont accepté de participer et de contribuer à la réalisation du bilan qui a été enregistré sur vidéo, puis monté.

Le bilan a été réalisé sous la forme d'un document vidéo pour plusieurs raisons. D'abord, le support vidéo permettait à tous les employés de Meubles Barnabé de visionner le bilan au même moment lors de l'atelier, et de bien ressentir, tant à travers les mots qu'à travers le non verbal, la manière dont leurs collègues voyaient la situation organisationnelle depuis cinq ans. C'est dire que les participants à l'atelier avaient accès à un bilan réalisé de l'intérieur de l'organisation, et non pas à un diagnostic qui aurait été réalisé en extériorité par la chercheuse. Ensuite, parce que le bilan était sous forme vidéo, ceux qui avaient participé à sa réalisation avaient l'occasion de prendre le temps nécessaire pour réfléchir aux propos qu'ils souhaitaient livrer, puis d'approuver ou de modifier le document une fois monté avant sa diffusion devant leurs collègues de travail. Plus encore, une fois monté, le document visuel constitue une trace qui évoque le chemin parcouru par l'entreprise dans les dernières années, ce qui enrichit la culture de l'organisation. À ce sujet, il est d'ailleurs intéressant de souligner que l'entreprise a utilisé, quelques semaines après l'atelier, le document visuel, avec l'accord des participants, pour un événement interne à l'organisation qui a suscité beaucoup d'enthousiasme.

Si l'objectif premier des entretiens était d'en faire un montage qui allait être diffusé pour déclencher les discussions lors de l'atelier, il avait aussi un objectif sous-jacent : celui de rassembler plusieurs points de vue, parfois convergents, parfois divergents, dans le but de faire prendre conscience aux employés de Meubles Barnabé, ainsi qu'aux dirigeants, de la complexité à l'œuvre dans l'entreprise et de les amener à découvrir que chaque personne œuvrant au sein de l'organisation se représente la situation organisationnelle à partir de son point de vue et agit en conséquence. Rassemblant plusieurs perspectives, le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé a permis de dévoiler les liens d'interdépendance entre les différents services et ainsi, d'avoir une lecture plus riche de la situation organisationnelle.

---

<sup>15</sup> Pour Mongeau (2008, p.96) les entretiens semi-dirigés sont des : « Entrevues où certaines questions sont planifiées, mais où la personne interrogée est libre d'aborder d'autres aspects du sujet dans l'ordre qui lui convient. ».

### Deuxième volet : la projection dans l'avenir

Après avoir visionné le bilan des dernières années, les participants étaient invités, lors du deuxième volet de l'atelier, à se projeter dans l'avenir lors d'un *World Café*, ou dit autrement, lors de conversations de café. Les conversations de café se sont déroulées en quatre temps : discussion à la table d'appartenance; premier tour de conversation; deuxième tour de conversation; et, retour à la table d'appartenance pour faire la mise en commun des découvertes et pour co-relever les priorités d'action et leurs conditions de réalisation.

Plus spécifiquement, les participants étaient amenés à converser, par petits groupes de quatre personnes, sur leur réalité vécue et sur ce qui, selon eux, permettrait à Meubles Barnabé de se démarquer davantage, dans l'avenir, des autres entreprises œuvrant dans le même secteur. Si les conversations de café étaient orientées sur ce questionnement, c'est qu'il était ressorti tant lors de nos discussions avec la direction que lors des entretiens semi-dirigés pour réaliser le bilan. Brown et Isaacs (2005, p.92) parlent d'ailleurs de l'art de poser des questions qui comptent lors des conversations de café : « The art of framing strategic questions that call forth our innate wisdom has important implications for focusing intention, attention, and energy, as well as for increasing our collective ability to generate insights that help shape the future. ». Selon ces mêmes auteurs, une question ingénieuse, pour laquelle nous n'avons pas encore de réponses, est une invitation à innover puisqu'elle permet l'émergence d'idées et d'intuitions nouvelles.

À la différence des réunions classiques, où ce sont des réponses rapides aux problèmes qui sont recherchées, les conversations de café focalisent leur attention sur des questions qui mobilisent l'intelligence collective, d'où de nouvelles perspectives et de nouvelles idées peuvent émerger (Vogt, Brown et Isaacs, 2003). En ce sens, la question posée lors de l'atelier chez Meubles Barnabé ouvrait un champ de possibilités pour les participants. En effet, certains ont abordé la vente, le marketing, le service à la clientèle, alors que d'autres ont préféré aborder les thèmes de la livraison, de la communication, de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'accueil, de l'utilisation des nouvelles technologies, des lieux physiques des magasins, etc. Comme l'indique une accompagnatrice de conversations de café à Singapour, Marimba Giam (citée dans Brown et Isaacs, 2005, p.120), « as people move from table to table sharing the ideas that really struck them, the common themes or key insights that have practical applications tend to emerge naturally. ».

### Troisième volet : le retour sur terre

Après s'être projetés dans l'avenir, les participants ont été amenés, dans le troisième volet de l'atelier, à effectuer un retour sur terre à leur table d'appartenance. Loin d'effectuer un résumé ou une analyse stratégique des conversations qui se sont déroulées précédemment, le retour en équipe constituait un moment de réflexion mutuelle (Brown et Isaacs, 2005) où les membres d'une même table partageaient leurs découvertes et leurs intuitions, pour ensuite, faire part au reste du groupe, lors d'une session plénière, des priorités d'action qui devraient être mises en œuvre dans l'organisation, selon eux, et de leurs conditions de réalisation.

#### 3.2.5 Les participants au processus de changement

Les participants au processus de changement chez Meubles Barnabé peuvent être regroupés en trois catégories : les membres de la direction (3), les employés (22), et les intervenants externes (3). Chacun à leur manière, ces participants ont joué un rôle dans le processus de changement chez Meubles Barnabé. Dans le cadre de notre recherche-intervention, nous explorerons les points de vue de ces trois types d'acteurs afin d'avoir une vue d'ensemble du processus de changement qui a été mis en œuvre.

#### 3.2.6 La durée et le déroulement de la recherche-intervention

La recherche-intervention chez Meubles Barnabé s'est constituée au fil du temps autour de plusieurs moments qui ont donné une forme unique au processus de changement qui a été d'une durée d'environ six mois. Voici un résumé des grands moments de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé présentés chronologiquement.

#### 28 juin 2009 : rencontre avec les dirigeants

C'est à la suite de plusieurs discussions informelles avec les dirigeants et avec quelques employés œuvrant chez Meubles Barnabé que la rencontre du 28 juin a eu lieu avec les dirigeants. Lors de cette rencontre, nous avons proposé les grandes lignes d'un devis d'accompagnement conçu pour le contexte spécifique de Meubles Barnabé, dont le design s'est précisé et affiné de concert avec les dirigeants lors de cette rencontre.

#### 1er septembre 2009 : annonce aux dirigeants que la recherche-intervention peut débiter

Puisque la recherche-intervention chez Meubles Barnabé concernait inévitablement des humains, nous avons entrepris les démarches d'obtention d'un certificat éthique auprès du comité d'éthique de l'UQAM qui se sont échelonnées du 2 juillet au 1<sup>er</sup> septembre. Aussitôt que nous avons reçu le certificat éthique, nous avons avisé les membres de la direction que la recherche-intervention pouvait débiter.

#### 5, 6 et 9 septembre 2009 : rencontres d'information avec les employés de Meubles Barnabé

Trois rencontres d'information ont eu lieu chez Meubles Barnabé, une première au magasin de Lévis, une deuxième au magasin de Québec et une troisième à l'entrepôt. Lors de ces rencontres d'information, nous expliquions aux employés, d'une part, les raisons de notre présence dans l'entreprise et d'autre part, la nature de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé qui sous-tend la mise en œuvre de pratiques non linéaires de changement de nature participative. Nous avons aussi pris soin de préciser aux employés que même si nous leur présentions les grandes lignes de la démarche, ni le chemin ni les résultats n'étaient totalement connus ou tracés d'avance, puisqu'ils relèveraient davantage d'une co-création entre la chercheuse, les dirigeants et les employés, co-création qui se réaliserait au fil des rencontres. De plus, nous avons informé les employés de leur liberté de participer ou non aux différentes étapes du projet dans l'entreprise, et ce, sans crainte de représailles de la part de la direction. Nous avons aussi fait un survol des différentes méthodes – observation, questionnaire et 3e œil - qui allaient être utilisés pour recueillir des rétroactions et de l'information pour le volet recherche, en précisant les moyens mis en place pour assurer la confidentialité et l'anonymat des informations recueillies durant tout le processus de la recherche-intervention.

#### 10 septembre 2009 : appel des employés pour réaliser les entretiens déclencheurs

Comme il en avait été mention lors de la rencontre d'information, le projet de changement chez Meubles Barnabé nécessitait de faire le bilan des dernières années dans l'entreprise, et ce, avec la collaboration de deux personnes par département, à l'exception de la direction où un seul membre était nécessaire vu le nombre restreint de personnes qui la constituent. Après avoir procédé par la méthode d'échantillonnage de hasard stratifié, nous avons contacté par téléphone toutes les personnes sélectionnées afin de les inviter à participer au bilan qui serait diffusé lors de l'atelier de réflexion collective du 20 octobre.

#### 14, 15, 16 et 18 septembre 2009 : tournage des entretiens déclencheurs

Nous avons rencontré chaque personne ayant accepté de participer au bilan des dernières années chez Meubles Barnabé afin de réaliser des entrevues de type semi-dirigé qui ont été enregistrées sous forme vidéo. Les entretiens se sont déroulés au magasin de Lévis et de Québec et ont été d'une durée d'environ 30 minutes.

#### 23 septembre au 2 octobre 2009 : prémontage et montage des entretiens déclencheurs

Nous avons travaillé en studio de montage afin de réaliser un document vidéo d'environ 25 minutes qui fait le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé dont l'objectif était d'agir comme déclencheur aux conversations de café lors de l'atelier du 20 octobre.

#### 13 octobre 2009 : rencontre de visionnement avec les participants aux entretiens déclencheurs

Nous avons organisé une rencontre avec les participants aux entretiens déclencheurs afin qu'ils visionnent le document vidéo réalisé par la chercheuse, avant sa diffusion lors de l'atelier. Lors de cette rencontre d'environ une heure, nous avons obtenu l'accord de tous les participants pour la diffusion intégrale du document vidéo à l'atelier du 20 octobre. Il est à noter que lors de cette rencontre, le dirigeant ayant participé aux entretiens n'était pas présent afin que les employés se sentent complètement libres de demander des modifications à la chercheuse, ou bien de retirer certains propos qu'ils avaient livrés.

#### 20 octobre 2009 : atelier de réflexion collective

L'atelier de réflexion collective s'est déroulé dans la salle d'un hôtel de la ville de Québec, de 17 h 30 à 21 h. Comme nous l'avons vu, l'atelier était conçu autour de trois moments principaux : bilan des dernières années, projection dans l'avenir et retour sur terre. Après avoir fait un tour d'horizon de la situation vécue chez Meubles Barnabé dans les dernières années à l'aide du document vidéo réalisé préalablement, les participants ont été invités à se projeter dans l'avenir en se regroupant par petits groupes de quatre personnes pour discuter autour de la question suivante : « Comment faire de Meubles Barnabé une entreprise qui se démarquera davantage dans l'avenir? ». Finalement, les participants ont effectué un retour sur terre en équipe en identifiant des pistes d'action concrètes et leurs conditions de réalisation. Les pistes d'action de chaque équipe ont ensuite été relevées lors d'une session plénière.

### 2 novembre 2009 : retour sur l'atelier de réflexion collective

Comme nous l'avons précisé lors des rencontres d'information des 5, 6 et 9 septembre, nous avons fait parvenir aux personnes qui étaient présentes à l'atelier de réflexion collective du 20 octobre un message électronique où ils étaient invités à répondre à un questionnaire de recherche portant sur leur expérience de l'atelier. Une semaine plus tard, soit le 9 novembre, un message électronique de rappel a été envoyé aux participants. Un message final de rappel a été acheminé le 19 novembre.

### 2 au 5 novembre 2009 : prémontage et montage des séquences vidéo et des photos de l'atelier

Nous avons travaillé en studio de montage afin de réaliser, avec les traces captées par le 3e œil, une œuvre vidéo d'une durée d'environ 10 minutes qui permettait de donner vie à une mémoire collective en retraçant le chemin parcouru par les participants à l'atelier du 20 octobre et en mettant en lumière les idées qui en ont émergées.

### 10 novembre : remise de l'œuvre vidéo à Meubles Barnabé

Nous avons remis une copie du DVD qui retrace le chemin parcouru lors de l'atelier aux dirigeants de Meubles Bamabé. Ces derniers ont fait circuler le document vidéo dans les deux magasins, puis à l'entrepôt.

## 3.3 Les considérations éthiques

Si toute démarche de recherche a des implications éthiques, elle en a davantage lorsqu'elle implique des personnes dans le cadre d'une recherche-intervention. Selon David (2000), la recherche-intervention est une démarche des plus complexes à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques. Ainsi, avant d'entrer dans les considérations éthiques propres au projet de recherche-intervention chez Meubles Barnabé, il convient de rappeler les grands principes éthiques de l'intervention auprès des personnes : le respect et la recherche du mieux-être.

### 3.3.1 Le respect

Le principe le plus fondamental qui se trouve au cœur de la recherche et de l'intervention auprès des personnes est, selon Carle (1998b, p.111), le *respect* :

Le principe du respect accorde à la personne humaine le droit de disposer des informations nécessaires afin d'être en mesure de poser un choix éclairé quant à sa participation, ou son refus de participer à une recherche, une expérience, une intervention, même à une relation [...] Le respect de la personne exige également le respect du droit à l'intimité, à la discrétion, à l'intégrité physique et psychique.

### 3.3.2 Le mieux-être

En ce qui a trait au principe du *mieux-être*, il consiste, selon Carle (1998b), à rechercher les bénéfices et à dissoudre les risques de nuire aux personnes prêtes à participer à la recherche ou à l'intervention :

Le principe du mieux-être en éthique veut que les résultats escomptés d'une intervention, d'une expérience, d'une recherche et même d'une relation, ne puissent prévaloir sur le bien des personnes impliquées à titre de sujet ou de participant. Et cela d'autant plus lorsque l'intervention laisse entrevoir des inconvénients ou risques élevés que les sujets ou participants eux-mêmes ne sont pas en mesure d'évaluer. (Carle, 1998b, p.112)

C'est en puisant dans les travaux reconnus en éthique dans le cadre d'intervention et de recherche auprès des personnes, que Carle (1998b) évoque les différentes procédures à suivre inhérentes au mieux-être des personnes dans le cadre d'une intervention. D'abord, Carle rappelle que les bénéfices liés à une intervention ne justifient en rien les risques de nuire aux personnes impliquées. À ce sujet, les risques ou inconvénients d'une intervention peuvent concerner aussi bien l'atteinte à la vie privée, à la sécurité, à la santé physique et mentale des personnes, que la perte de dignité ou de l'estime de soi, etc. Carle souligne aussi que si l'intervenant doit prendre en considération la sensibilité des groupes auxquels il a affaire et prévoir, au meilleur de sa connaissance, les éventuels risques liés au projet, il doit aussi disposer de ressources d'aides advenant le cas où des situations problématiques, difficilement prévisibles, surviendraient. Assurer le mieux-être des personnes implique aussi que l'intervenant ou l'accompagnateur informe les participants des éventuels bénéfices ou risques liés à l'intervention, et ce, avant même que leur consentement ne soit obtenu. En tout temps, les participants doivent avoir l'ouverture nécessaire pour adresser leurs demandes d'éclaircissement ou leurs interrogations qui pourraient surgir. Plus encore, bien que leur consentement ait été obtenu, les personnes impliquées doivent avoir la possibilité de se retirer du processus à tout moment, et ce, sans besoin de se justifier préalablement. Finalement, Carle (1998b) souligne l'importance d'assurer l'anonymat et la confidentialité des renseignements personnels ou de toute information qui pourrait permettre d'identifier les participants.

### 3.3.3 Les considérations éthiques propres à la recherche-intervention chez Meubles Barnabé

Il convient de souligner que le projet de changement sur lequel porte notre étude s'est déroulé chez Meubles Barnabé, entreprise appartenant à la famille de la chercheuse. Nous verrons que la proximité de la chercheuse avec le milieu a des implications éthiques, tant au niveau de la recherche qu'au niveau de l'intervention.

Au niveau de la recherche, le choix du projet de changement chez Meubles Barnabé a été motivé non seulement par l'accès favorable au terrain, mais aussi par la connaissance que nous possédions du milieu et de ses enjeux, ainsi que par la relation de confiance qui existait, de prime abord, avec les personnes œuvrant dans l'organisation. Ces trois facteurs nous ont permis d'assurer une présence au sein de l'organisation ainsi qu'une participation active tout au long du processus de changement. Parce que nous rejetons l'idée d'une séparation entre le chercheur et son sujet d'étude et parce que les connaissances issues de notre recherche seront spécifiques à Meubles Barnabé, nous croyons que la proximité que nous entretenons avec le milieu nous a permis de comprendre le processus de changement transformationnel de l'intérieur et ainsi, d'en faire une analyse plus riche.

Au niveau de l'intervention, nous ne pouvons pas sous-estimer les risques de conflits d'intérêts qu'entraîne une telle proximité de la chercheuse avec son terrain. C'est pourquoi nous avons porté une attention soutenue aux aspects éthiques tout au long du processus d'accompagnement. D'abord, nous avons soumis, avant l'entrée dans le milieu, une demande d'obtention d'un certificat éthique au Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM dans le but de nous assurer que notre projet de recherche répondait aux normes établies (voir Annexe D). Compte tenu de la proximité de la chercheuse avec le terrain, plusieurs modifications au projet de recherche initial ont été apportées de manière à réduire les risques de conflits d'intérêts, à assurer les employés de Meubles Barnabé une libre participation aux différentes étapes de la recherche et à les protéger contre le dévoilement de renseignements personnels, ou encore contre l'association fortuite d'informations pouvant mener à leur identification. De toutes les modifications apportées, nous avons notamment modifié notre choix de technique pour recueillir nos données à la fin de l'atelier. En effet, si nous avions initialement conçu la cueillette des données à travers la tenue d'entretiens individuels de type semi-dirigés, nous avons dû opter, pour des raisons éthiques évidentes, pour des questionnaires anonymes. De plus, nous avons limité nos contacts avec les membres de la direction, de sorte qu'ils ne soient pas informés des personnes qui auraient, par exemple, refusé de participer aux entretiens déclencheurs. En ce sens, les membres de la direction n'ont pas non plus été invités à participer à la

rencontre de visionnement du bilan de manière à ce que les participants puissent s'exprimer librement sur les modifications qu'ils souhaiteraient apporter.

Ensuite, nous nous sommes assurés, tout au long du processus de recherche, d'obtenir le consentement libre et éclairé des participants. Pour y arriver, nous avons distribué à chaque participant un document explicatif du projet de recherche dès la première rencontre d'information (voir Annexe E). Ensuite, nous avons remis aux participants un formulaire de consentement (voir Annexes F et G), et ce, à deux moments précis de la recherche-intervention, soit avant les entrevues qui faisaient le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé et avant l'atelier de réflexion collective. Grâce aux formulaires de consentement, les participants étaient informés de la nature du projet de recherche, de leur liberté de participation et de leur droit de retrait à tout moment, sans besoin de justifications préalables et sans crainte de représailles de la part des membres de la direction. Notons que les formulaires de consentement visaient aussi à nous assurer d'obtenir l'accord des participants quant aux images et aux vidéos captés lors des entrevues et lors de l'atelier qui avaient la visée d'être diffusés au sein de Meubles Barnabé aux fins de l'intervention. Nous avons donc obtenu l'accord de toutes les personnes concernées avant de diffuser quoique ce soit dans l'organisation. Plus encore, dès la première rencontre d'information, nous avons remis aux employés une copie de l'engagement de la direction de Meubles Barnabé à assurer la liberté de participation des employés au processus de recherche-intervention (voir Annexe H).

Finalement, nous avons pris les mesures nécessaires pour assurer l'anonymat et la confidentialité des données recueillies dans les questionnaires. Pour ce faire, nous avons fait parvenir un courrier électronique à chaque participant à l'atelier, à l'intérieur duquel deux possibilités leur étaient offertes : répondre au questionnaire en ligne via le site *surveymonkey.com* ou y répondre sous format papier, pour ceux qui n'étaient pas à l'aise avec la technologie. Dans le premier cas, les employés étaient invités à cliquer sur le lien internet, où ils étaient directement redirigés au questionnaire en ligne. Aussitôt que le répondant appuyait sur l'onglet « J'ai terminé le questionnaire », nous recevions un avis automatique de *surveymonkey* par adresse de messagerie, nous informant qu'une personne avait complété le questionnaire. Dans le deuxième cas, les employés devaient imprimer le questionnaire inséré en pièce jointe du courrier électronique puis le faire parvenir à l'adresse de la chercheuse, sans inscription d'adresse de retour. Dans les deux cas, aucune information permettant d'identifier les répondants ne leur a été demandée. Soulignons que nous avons aussi inséré dans le courriel d'invitation à répondre au questionnaire un « Engagement de la chercheuse à préserver la confidentialité des renseignements recueillis dans le questionnaire » (voir Annexe I).

Ce survol de la démarche éthique entreprise lors de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé laisse entrevoir à quel point les impératifs éthiques propres au projet de recherche ont été structurants non seulement au niveau de la recherche, mais aussi au niveau de l'intervention.

### 3.4 Les données recueillies

Compte tenu que le processus de recherche-intervention chez Meubles Bamabé s'est échelonné sur une période d'environ six mois, la masse de données recueillies est volumineuse. En effet, au-delà des trois techniques principales de collecte utilisées – observation participante (journal de bord), questionnaire et 3e œil – la recherche-intervention a généré plusieurs autres données utiles à l'analyse. Voici la liste complète des sources de données recueillies durant toute la durée du projet :

- Journal de bord de recherche;
- Document vidéo monté des entretiens déclencheurs;
- Document vidéo original de l'atelier de réflexion collective (comprenant les entretiens sur le vif et la discussion entre la chercheuse et le 3e œil après l'atelier);
- Document vidéo monté de l'atelier de réflexion collective;
- Réponses aux questionnaires;
- Transcription du bilan post-atelier entre l'étudiante-chercheuse et sa directrice de recherche.

Étant donné les différentes sources de données, nous avons mis sur pied un système de codification (voir Annexe J) qui permet, d'une part, d'alléger leur inscription dans le corps du texte du prochain chapitre et d'autre part, de les repérer plus facilement dans les documents sources.

## CHAPITRE IV

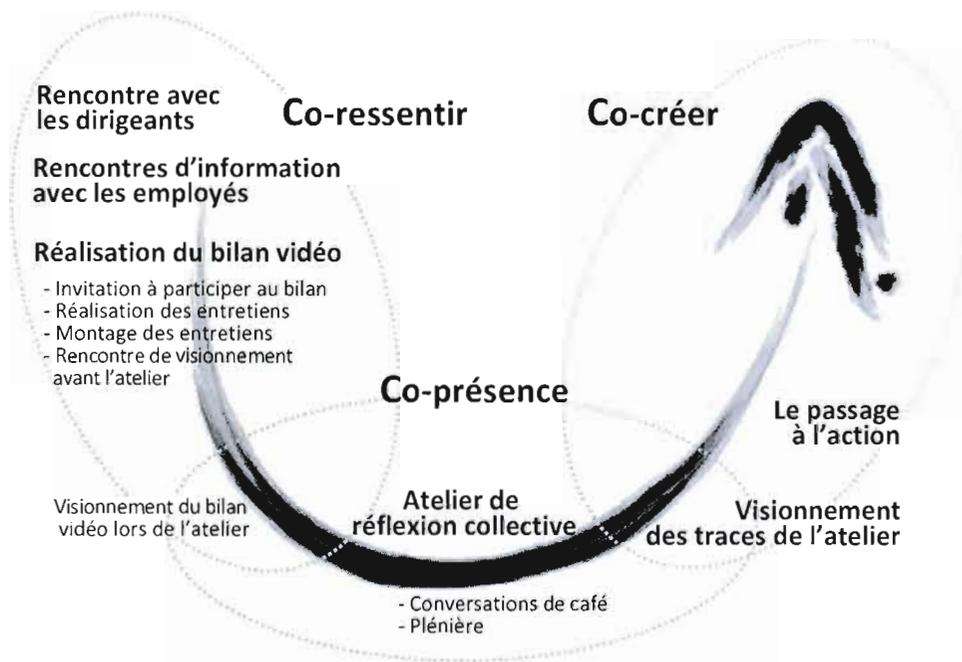
### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit en détail la stratégie de recherche ainsi que la stratégie d'intervention, et abordé, entre autres choses, les techniques utilisées pour recueillir des rétroactions sur le processus de changement mis en œuvre chez Meubles Barnabé. Dans le présent chapitre, nous procédons à l'analyse des données, que nous effectuerons selon les trois mouvements de la courbe en U de Scharmer. Au total, l'analyse du processus de changement a permis de révéler seize conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement favorisant la traversée de la courbe en U de Scharmer.

#### 4.1 La recherche-intervention chez Meubles Barnabé selon la courbe en U de Scharmer

En prenant connaissance des nombreuses données recueillies – de la première rencontre avec les dirigeants jusqu’à la mise en œuvre de changements concrets au sein de l’organisation – nous avons constaté que le processus de recherche-intervention chez Meubles Barnabé suivait effectivement la forme d’une courbe en U, plus particulièrement celle décrite par Scharmer (2009) dans son modèle de changement non linéaire, que nous avons décrit dans le cadre théorique et qui est particulièrement bien adapté, nous l’avons vu, pour comprendre le changement dans le milieu organisationnel. En effet, les différentes caractéristiques de la courbe en U de Scharmer (2009), tel le co-ressentir, l’état de co-présence et la co-création, se sont retrouvées dans les données recueillies lors du processus de changement chez Meubles Barnabé. Plus spécifiquement, les données recueillies nous ont permis de constater que si les participants au processus ont bel et bien fait l’expérience de l’état de présence et de la co-création, c’est dans le premier mouvement de la courbe en U de Scharmer, qui vise à co-ressentir, qu’a logé la majorité du processus. La figure 4.1 présente d’ailleurs les principaux moments de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé selon les trois phases de la courbe en U.

**Figure 4.1** Recherche-intervention chez Meubles Barnabé selon la courbe en U de Scharmer



Parce que notre étude vise à cerner les conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement susceptibles de favoriser la traversée de la courbe en U de Scharmer, l'analyse des données recueillies suivra la forme en U du processus de changement chez Meubles Barnabé qui s'effectuera en trois temps : présentation et analyse des données lors de la phase du co-ressentir, de la co-présence et du co-créer. Il est à noter que nous utiliserons le masculin, tant dans le corps du texte que dans les extraits issus du journal de bord et du questionnaire, de manière à alléger le texte et à conserver l'anonymat des répondants.

#### 4.2 Analyse du premier mouvement de la courbe en U : co-ressentir

Comme nous l'avons souligné, le premier mouvement de la courbe en U de Scharmer consiste à ressentir, c'est-à-dire à percevoir tant individuellement que collectivement la manière dont nous appréhendons la réalité (Scharmer, 2008). Ce premier espace renvoie à la capacité d'ouvrir son esprit en effectuant une suspension de nos jugements et en redirigeant notre pensée, nous permettant ainsi de regarder le monde avec des yeux neufs. Comme nous l'avons mentionné, c'est d'ailleurs dans ce premier espace de la courbe en U qu'a logé une grande partie du processus de changement chez Meubles Barnabé, bien que les participants aient aussi expérimenté l'état de présence et entamé la co-création de changements au sein de l'organisation. Nous verrons donc dans les prochaines pages les conditions tant contextuelles, organisationnelles que d'accompagnement qui ont permis d'effectuer le passage de l'aile gauche au creux de la courbe en U de Scharmer lors du processus de changement chez Meubles Barnabé.

##### 4.2.1 Rencontre avec les dirigeants

Avant la rencontre du 28 juin 2009, nous avons déjà eu plusieurs discussions informelles avec les dirigeants et des employés de l'entreprise qui ont guidé l'élaboration d'une première ébauche d'un devis d'accompagnement conçu pour la situation particulière vécue chez Meubles Barnabé. Lors de la rencontre du mois de juin 2009, nous avons donc présenté les grandes lignes de l'ébauche autour desquelles s'est construit, de concert avec les dirigeants, un devis plus détaillé qui s'est adapté au cours du processus de changement. L'examen *a posteriori* de cette rencontre avec les dirigeants a révélé trois conditions d'accompagnement qui ont permis d'entamer le premier mouvement de la courbe en U : distinguer la posture d'expert de celle d'accompagnateur, passer de l'effet miroir à la métaphore de la tasse et favoriser la prise de conscience des dirigeants quant à leur rôle dans l'énaction de la situation organisationnelle.

#### 4.2.1.1 Distinguer la posture d'expert de celle d'accompagnateur

Nous avons distingué, dans le cadre théorique, la posture d'expert de celle d'accompagnateur et avons mis en évidence le fait que cette dernière posture met à contribution des valeurs humanistes qui sont en cohérence avec les processus de changement de type transformationnel. Or, dans le cadre de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé, il est apparu essentiel d'explicitier la nature de cette posture avec les dirigeants lors de la rencontre du mois de juin. Comme en fait foi le journal de bord de recherche, notre relation de confiance avec ceux-ci a semblé se solidifier une fois que nous avons clarifié notre posture d'accompagnatrice :

Dès le début de la rencontre, j'ai senti que les dirigeants m'écoutaient tout en prenant une certaine distance, surtout D2, comme s'il m'écoutait en prenant une position extérieure, attendant que je le convainque de quelque chose. Sentant que notre rencontre allait débiter dans un rapport où je me retrouvais dans une posture de « vendeuse », j'ai tout de suite décidé de clarifier ma position. En effet, je leur ai parlé des approches que je privilégiais, qui sont plus participatives, qui m'amènent à adopter une posture non pas d'experte, mais d'accompagnatrice. Pour qu'ils comprennent bien où je me situe, je leur ai parlé de l'ancien consultant qu'ils avaient engagé que j'avais connu. Je leur ai dit que ce consultant était arrivé chez Meubles Barnabé dans une posture d'expert, d'intervenant, en planifiant pour Meubles Barnabé un processus de résolution de problème selon sa vision de la situation. Ensuite, je leur ai dit que je n'arrivais pas dans l'entreprise en tant qu'experte, mais en tant qu'accompagnatrice et que mon objectif n'était pas de prescrire ce qui devait être fait, mais plutôt de mettre en valeur l'intelligence collective déjà en place dans l'organisation. Je leur ai dit que je ne détenais pas la solution magique à leur problème, mais que je croyais que les gens qui travaillent pour Meubles Barnabé avaient probablement de bien bonnes idées sur ce qui pourrait être fait dans l'organisation. Déjà, je sentais qu'ils étaient plus confortables avec la posture d'accompagnatrice qu'avec celle d'intervenante. Après avoir précisé les principes sous-jacents à ma posture, je sentais que j'avais leur attention. Je pouvais en être certaine par leur regard soutenu : je sentais moins cette distance qui s'était installée au départ. (J-28 juin 2009, p.3)

Nous avons donc expliqué aux dirigeants que les personnes œuvrant chez Meubles Barnabé étaient, pour reprendre les mots de Pålshaugen (2001), les véritables « experts du quotidien » de l'organisation, car ce sont eux qui vivent chaque jour au sein de l'entreprise, qui côtoient les clients, qui les accueillent, qui connaissent leurs besoins, etc. Par conséquent, nous avons spécifié aux dirigeants qu'il ne suffit pas de croire que le changement peut être imposé pour qu'il s'incarne dans l'organisation. Nous avons précisé que pour que l'organisation change, il faut mobiliser les personnes, les impliquer, favoriser leur engagement, puisque c'est à travers elles que l'organisation est maintenue ou transformée.

Dans cette optique, le rôle de l'agent de changement consiste davantage, comme nous l'avons vu, à accompagner le processus de changement dans un « côte à côte », comme le souligne Paul (2004). La métaphore de Pålshaugen (2001, p.212) résume bien l'essence de ce qui distingue la posture

d'accompagnateur de celle d'expert : « we function as the stage director, while the participants from the enterprise serve as the actors. Another way to put it to say that they have the main responsibility for the content [...] while the form is our responsibility. ».

Bien que les dirigeants aient semblé être davantage confortables avec la posture d'accompagnatrice qu'avec celle d'experte — qu'ils avaient appris à connaître à travers leurs expériences passées — ils sont rapidement retournés à leurs anciennes manières de penser. En effet, vers la fin de la rencontre, D1 et D2 nous ont fait part de leur enthousiasme, comme en fait foi le prochain extrait, pour ensuite nous poser une question paradoxale, comme l'illustre le second extrait :

D2 me dit qu'il est enchanté par ce que je propose et qu'il est agréablement surpris. D1 acquiesce. D2 renchérit et indique qu'il connaissait le problème, mais qu'après toutes ces années, il ne savait plus quoi faire pour y arriver (favoriser l'engagement). Il me dit aussi qu'il est content que je ne lui sois pas arrivée avec une proposition de changement structurel (redéfinir les postes, faire des équipes de travail, nommer des chefs d'équipe, etc.), car ce sont des avenues déjà visitées chez Meubles Barnabé que les dirigeants n'ont pas envie de ré expérimenter. (J-28 juin 2009, p.5)

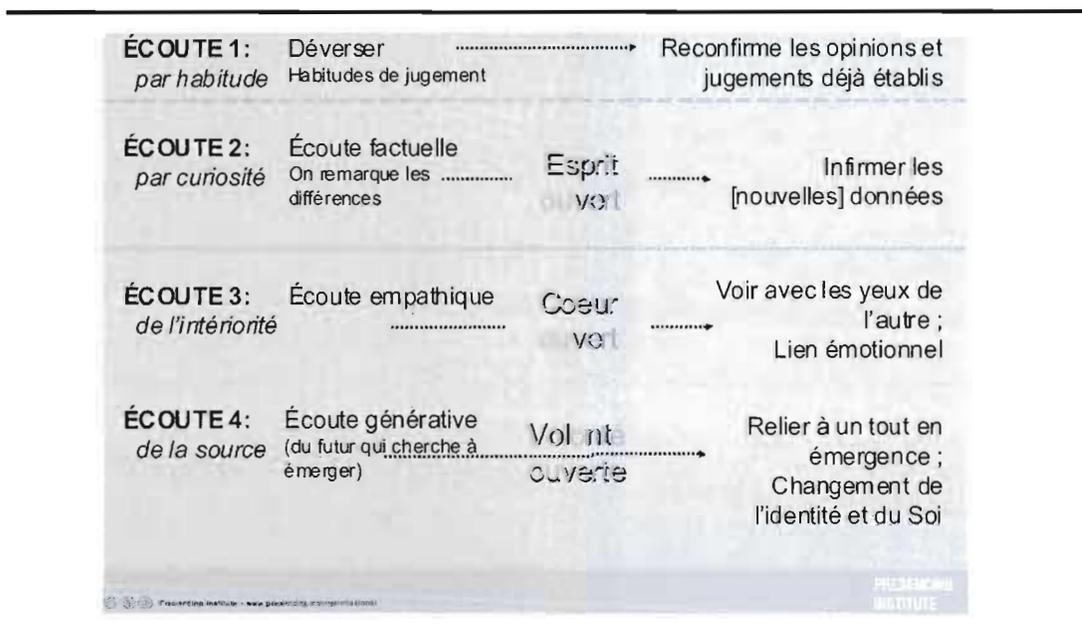
Paradoxalement, après m'avoir adressé ces mots, « D1 me demande ce que je pense qu'il devrait faire, car il ne sait plus quoi faire ou dire pour améliorer la situation dans l'organisation, comme si je détenais la solution magique à tous les problèmes ». (J-28 juin 2009, p.6). Ainsi, bien que D1 avait semblé comprendre tout au long de la rencontre la différence entre une posture d'experte et d'accompagnatrice, il semble qu'il soit retourné puiser dans ses expériences passées l'idée qu'un consultant devrait disposer de la solution magique à tous les maux. Nous avons donc compris que le recul qu'avait semblé prendre D1 lors de cette rencontre était fragile, en ce sens qu'il pouvait retourner à ses anciennes manières de penser à tout moment.

Les extraits présentés ci-dessus nous amènent au constat selon lequel les dirigeants de Meubles Barnabé ont franchi un premier pas vers la suspension de leurs jugements respectifs lors de cette rencontre. Rappelons que la suspension des jugements fait référence, selon Varela (cité dans Scharmer, 2009), à la suspension des schèmes mentaux qui façonnent notre manière habituelle de voir le monde. Ainsi, avant même que la rencontre ne débute, les dirigeants de Meubles Barnabé entretenaient une idée préconçue du rôle d'expert que devrait normalement jouer un agent de changement. Motivés, donc, par leurs expériences passées, les dirigeants écoutaient la chercheuse en se référant au passé, expliquant par le fait même pourquoi ils l'abordaient plus comme une « vendeuse » que comme une accompagnatrice. En mettant en évidence la différence entre les deux postures, les dirigeants ont fait cesser leur voix intérieure du jugement et ont pu voir le rôle d'agent de changement avec des yeux

neufs, ouvrant, par le fait même, un éventail de possibilités nouvelles pour l'organisation. Même si les dirigeants ont oscillé entre leur nouvelle manière de voir les agents de changement et leur ancienne perception issue de leurs expériences passées, ils semblent être passés d'un type d'écoute par habitude à un type d'écoute par curiosité. Bien que fragile, ce changement d'écoute qui a commencé à prendre forme a permis aux dirigeants d'amorcer leur chemin sur l'aile gauche de la courbe en U.

Scharmer (2009) parle d'ailleurs de la nécessité de réaliser cette transition dans la qualité d'écoute pour commencer à atteindre des niveaux de conscience différents. Mahy (2009, p.1) décrit bien ce changement d'état d'écoute qui consiste à « commencer à percevoir les choses autrement quand le monologue intérieur cesse et que s'arrête le déversement de son discours personnel sur l'autre personne. Cet état permet ensuite de rediriger son attention et d'agrandir le spectre de ce que l'on peut ressentir. ». Selon Scharmer (2007), il existe quatre postures d'écoute différentes (voir figure 4.2) : l'écoute par habitude; l'écoute par curiosité; l'écoute de l'intériorité; et, l'écoute de la source.

**Figure 4.2 Niveaux d'écoute selon Scharmer**



Source : Traduction française des quatre niveaux d'écoute de Scharmer par Mahy (2008), disponible via la discussion « Adaptation et traduction » du groupe francophone de la communauté *Presencing* accessible par inscription à l'adresse suivante : <http://www.community.presencing.com/>

Alors que le premier type d'écoute consiste à se référer aux expériences passées pour reconfirmer ce que nous savons déjà, le deuxième type d'écoute est plus factuel. En effet, bien que ce type d'écoute demeure centré sur l'objet, il permet tout de même de percevoir la nouveauté et ainsi, d'infirmier ce que nous savons. Davantage réflexif, le troisième type d'écoute peut être qualifié d'empathique en ce sens qu'il permet de voir à travers les yeux d'une autre personne, alors que le quatrième permet d'accéder au pouvoir du futur qui émerge. Dans le cas de Meubles Barnabé, la transition d'un type d'écoute par habitude à un type d'écoute par curiosité a permis aux dirigeants de détourner graduellement leur attention de leurs expériences passées pour la rediriger vers un nouveau champ de possibilités en ce qui a trait au changement organisationnel. Ainsi, lors de notre rencontre avec les dirigeants, il s'est avéré nécessaire que nous distinguions la posture d'accompagnatrice de celle d'experte afin qu'ils amorcent leur chemin sur l'aile gauche de la courbe de transformation en U, chemin qui s'est poursuivi alors que nous utilisons une métaphore, celle d'une tasse, afin d'attirer leur attention sur les divers angles à partir desquels ils pouvaient regarder la situation organisationnelle de Meubles Barnabé.

#### 4.2.1.2 Passer de l'effet miroir à la métaphore de la tasse

Après avoir explicité la posture d'accompagnatrice lors de notre rencontre avec les dirigeants, nous leur avons fait part de notre lecture de la situation chez Meuble Barnabé, et ce, à la lumière de nos discussions antérieures avec eux et avec quelques employés de l'entreprise. Comme l'extrait qui suit en fait foi, nous n'avons pas prétendu que notre lecture de la situation chez Meubles Barnabé était le reflet de ce qui s'y passe vraiment, mais avons plutôt utilisé une métaphore :

J'ai pris la tasse à café qui se trouvait en face de moi, et je l'ai levée à la hauteur de leurs yeux. Je leur ai demandé de me décrire ce qu'ils voyaient. Ils m'ont alors répondu qu'ils voyaient une forme rouge et l'anse de la tasse. À mon tour, je leur ai mentionné que de ma position - bien que je regardais la même tasse - je ne voyais qu'une façade blanche. À partir de là, j'ai fait le parallèle entre la tasse et l'organisation : dépendamment d'où on se place dans l'organisation, de qui on est, de la fonction qu'on occupe, on voit Meubles Barnabé d'un certain angle, ce qui revient à dire que chaque personne conçoit différemment ce qui se passe chez Meubles Barnabé, bien que tout le monde regarde le même objet, soit la même organisation. À partir de cet instant, je leur ai dit qu'il serait intéressant, pour répondre à leur questionnement, de réunir toutes les personnes œuvrant dans l'entreprise de manière à ce qu'elles échangent sur leur réalité vécue, et sur ce qui, selon elles, permettrait à Meubles Barnabé de se démarquer davantage dans l'avenir. Ce faisant, des pistes de solution pourraient émerger, pistes qui seraient issues d'un portrait beaucoup plus sensible de la situation de Meubles Barnabé. [...] C'est là qu'un des deux dirigeants, D2, me dit que ma lecture des choses est riche et pertinente, qu'il est surpris, et qu'il a hâte de voir si je suis en train de les amener là où il pense. (J-28 juin 2009, p.4)

Cet extrait démontre bien à quel point la lecture de la situation que nous avons proposée a constitué un moment important de la rencontre avec les dirigeants. En effet, elle semble avoir permis non seulement d'accroître notre crédibilité en tant que chercheuse aux yeux des dirigeants, mais aussi de solidifier la relation de confiance qui était en train de s'établir avec eux et de les amener à rediriger leur attention sur la totalité du champ, au sens de Scharmer (2009), c'est-à-dire à regarder la situation organisationnelle d'une manière plus globale.

L'extrait du journal de bord présenté à la page précédente met encore une fois en évidence la différence entre une posture d'experte et d'accompagnatrice en ce sens que la lecture de la situation que nous avons proposée n'a pas été présentée aux dirigeants comme un reflet de la réalité vécue dans l'organisation. À ce sujet, nous avons vu que les personnes œuvrant chez Meubles Bamabé sont considérées, au sens de Pålshaugen (2001), comme les « experts du quotidien » de l'entreprise. Or, Fruytier (1996, p.333) souligne que cette connaissance du quotidien les amène souvent à ne pas voir l'organisation dans son ensemble :

For them [personnes œuvrant dans l'organisation] it is much more difficult to think beyond their own organization, so that underlying structures and rules of their organization cannot be perceived by them. They suffer from organizational blindness. The organization becomes invisible.

Pour reprendre les mots de Fruytier (1996), c'est ici que l'accompagnatrice entre en scène notamment en tant qu'« experte » du tout : « Being an outsider with knowledge of the alternatives, he or she is better situated to grasp the "frame" of the organization, the underlying structure and culture. » (Wilke, 1987, cité dans Fruytier, 1996, p.349). En effet, lors de cette rencontre avec les dirigeants, notre premier apport en tant qu'accompagnatrice du changement a été de leur fournir certains concepts afin de les aider à mieux articuler leur propre compréhension de la situation d'une manière plus globale :

j'ai l'impression d'avoir posé ma crédibilité lors de cette rencontre dans ma lecture de la situation chez Meubles Bamabé qui était plus vaste, qui avait une portée plus globale que ce que me racontaient les deux dirigeants. Je me suis rendu compte que souvent, les dirigeants me décrivaient des manifestations. Œuvrant chaque jour au sein de l'organisation, ils ne voyaient pas toujours que ce qu'ils me racontaient était des manifestations de quelque chose de plus fondamental, de plus important encore. La capacité que j'ai eue à avoir une vue d'ensemble de la situation a donné les assises nécessaires à la proposition de nature participative. (J-28 juin, p.7)

Le rôle que nous avons joué lors de cette rencontre avec les dirigeants s'éloigne donc du rôle tenu par la majorité des consultants organisationnels qui logent souvent, comme l'indique Ford (1999, p.480), dans la perspective fonctionnaliste « in which the job of change agents is to align, fit, or adapt

organizations, through interventions, to an objective reality that exist “out there”. ». Dans cette perspective, l'efficacité des interventions en matière de changement est évaluée, d'une part, par l'habileté de l'intervenant à refléter, comme un miroir, la réalité telle qu'il la voit (Watzlawick, 1990, cité dans Ford, 1999) et, d'autre part, par l'habileté qu'il a à appliquer une intervention appropriée à cette réalité qu'il juge objective (Ford, 1999). Or, logeant dans une perspective socioconstructiviste, la compréhension que nous avons de la situation chez Meubles Barnabé n'a pas été appréhendée comme le reflet de la réalité de l'entreprise, mais bien comme une construction de sens, au même titre que les autres. Dans cette optique, la perspective socioconstructiviste nous a plutôt amenés à attirer l'attention des dirigeants sur les divers angles à partir desquels la situation chez Meubles Barnabé pouvait être regardée (Fruytier, 1996).

Comme l'indiquent Giroux et Giordano (1998), tout en étant les figures de proue des organisations, les dirigeants demeurent des acteurs parmi d'autres. C'est dire qu'au même titre que les employés, leur vision du monde est façonnée par leur contexte et leur expérience respective. Lors de cette rencontre, les dirigeants de Meubles Barnabé ont pris conscience que leur connaissance de l'organisation était elle aussi partielle. Ce faisant, ils ont réalisé que les employés sont ceux qui donnent vie à l'organisation et que sans leur bonne volonté, l'organisation ne pouvait changer. C'est dire que le changement organisationnel ne peut prendre forme qu'avec un engagement actif des autres personnes qui œuvrent dans l'organisation (Giroux et Giordano, 1998).

En redirigeant leur attention vers la source plutôt que vers l'objet, c'est-à-dire en redirigeant leur attention sur le processus qui génère ce qu'ils voient, les propos rapportés ci-haut montrent que les dirigeants ont continué à cheminer sur l'aile gauche de la courbe de transformation en forme de U lors de cette rencontre. Comme le disait Varela (cité dans Senge et *al.*, 2004), cette redirection de la pensée vers la source marque l'estompement du clivage entre l'observateur et la chose observée. Pour les dirigeants de Meubles Barnabé, ce mouvement a été amorcé alors que nous utilisons la métaphore de la tasse pour faire voir la multitude des points de vue à partir desquels la situation organisationnelle de l'entreprise pouvait être regardée. Plus encore, nous verrons dans les prochaines pages que la prise de conscience des dirigeants quant à leur rôle dans l'énaction de la situation chez Meubles Barnabé a elle aussi favorisé leur cheminement sur l'aile gauche de la courbe en U.

#### 4.2.1.3 Favoriser la prise de conscience des dirigeants quant à leur rôle dans l'énaction de la situation organisationnelle

Après avoir fait voir la multiplicité des points de vue à partir desquels la situation organisationnelle de Meubles Barnabé pouvait être regardée, nous avons expliqué plus en détail l'ébauche du devis d'accompagnement. En proposant aux dirigeants de créer un atelier de réflexion collective qui se déroulerait autour de trois volets – bilan des dernières années, projection dans l'avenir et retour sur terre –, les dirigeants ont fait une prise de conscience qui s'est avérée significative dans le processus de changement :

Je leur dis que nous pourrions prendre le temps de l'atelier pour faire le point, faire le bilan des dernières années dans l'entreprise avant de se projeter dans l'avenir. Je leur demande s'ils ont une idée, une vision de ce qu'ils aimeraient que Meubles Barnabé devienne dans 5-10 ans. Non. Ils ne le savent pas. Je sens un regard complice entre les deux dirigeants. Je sens que j'ai touché une corde sensible, que j'ai ouvert une porte [...] D2 ajoute que leur manque de vision à moyen et à long terme doit se faire sentir chez les employés. D1 et D2 semblent tout d'un coup conscients que ce manque de vision sur ce qui s'en vient se fait sentir chez les employés qui leur apparaissent de plus en plus désengagés dans l'organisation. D1 me dit donc que le document vidéo qui ferait le bilan les amènerait à réfléchir à cette question, et que déjà, le fait de parler de bilan lui avait fait prendre conscience qu'ils n'ont pas de vision du futur. « C'est déjà beaucoup de s'en rendre compte! », me dit-il. (J-28 juin 2009, p.5)

Si l'idée de réaliser le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé était encore embryonnaire à ce stade-ci du processus, elle a tout de même favorisé une prise de conscience chez les dirigeants. En effet, à ce moment précis de la rencontre, les dirigeants ont semblé comprendre que les problèmes vécus dans l'entreprise, dont un certain désengagement des employés au sein de l'organisation, ne se retrouvaient pas en extériorité à eux, mais qu'ils y contribuaient malgré eux : leur manque de vision pour l'avenir de l'entreprise se faisait probablement sentir chez les employés.

C'est donc lorsque nous avons abordé la question du bilan que les dirigeants ont, de toute évidence, pris conscience de leur participation non seulement dans la création de la situation organisationnelle telle qu'ils la déploraient, mais aussi dans son maintien et donc, dans sa transformation. C'est cette prise de conscience qui a amené les dirigeants à cheminer davantage dans la première phase du U qui vise à ressentir. Comme le résumait bien Ho et ses collaborateurs (2008), en abordant le sujet du bilan, nous les avons aidés à rediriger leur attention de manière à ce qu'ils perçoivent l'organisation d'une perspective qui leur permet de voir comment leurs propres actions contribuent au maintien de la situation qu'ils déplorent. Comme le soutient Scharmer (2009, p.147) :

When this shift happens, the boundary between observer and observed collapses and the observer begins to see the system from a profoundly different view: a view that includes himself as part of the system that is being observed. The system is no longer something that's out there ("what *they* are doing us"), it's also something here ("look what *we* are doing to us"). When a group starts to operate from such a place, its participants also begin to see their relationship to the system and how they collectively enact it.

Ainsi, si la vie organisationnelle de Meubles Barnabé avait toujours apparu aux dirigeants comme une réalité extérieure, figée et objective, ils voyaient dorénavant qu'ils avaient un rôle à y jouer. Comme le soulignent Senge et *al.* (2004, p.47), « if "we" are creating the problems we have now, then we can also create something different. ». Dans cette optique, n'adoptant plus une posture désengagée par rapport à la vie organisationnelle, les dirigeants ont vu la possibilité qui s'offrait à eux de créer quelque chose de bien différent dans l'entreprise.

Sans aucun doute, la descente de l'aile gauche de la courbe en U a permis aux dirigeants non seulement de tenir leurs présupposés en face d'eux en ce qui a trait aux processus de changement organisationnel, mais aussi d'apprendre à voir leur rôle dans la création, le maintien et la transformation de la vie organisationnelle. Ainsi, si le processus de recherche-intervention n'en était qu'à ses débuts, cette rencontre avec les membres de la direction a tout de même été significative puisqu'elle a constitué un changement de cap pour les dirigeants.

#### 4.2.2 Les rencontres d'information avec les employés

Après avoir rencontré les dirigeants et obtenu la certification éthique du Comité d'éthique de l'UQAM pour la réalisation de la recherche-intervention, nous avons rencontré les employés de Meubles Barnabé pour les informer de la nature de la recherche, mais aussi de leur liberté de participer ou non à chacune des étapes du processus. Bien qu'un des deux dirigeants ait initialement proposé de réunir tous les employés de l'entreprise pour une rencontre d'information, il a été convenu de les rencontrer en trois groupes pour des raisons pratiques. En effet, il aurait fallu patienter deux semaines supplémentaires afin de rassembler tous les employés en un seul lieu. Considérant que la démarche éthique s'était échelonnée sur une période de deux mois, nous avons donc décidé, de concert avec les dirigeants, de mener une rencontre aux magasins de Lévis et de Québec ainsi qu'une rencontre à l'entrepôt. Les données recueillies lors de ces rencontres ont permis de dégager une condition contextuelle qui a favorisé la traversée de l'aile gauche de la courbe en U que nous aborderons en détail dans les prochaines pages.

4.2.2.1 Favoriser un contexte relationnel qui insuffle la confiance dès le début du processus de changement

La première rencontre avec les employés de Meubles Barnabé s'est déroulée au magasin de Lévis, un samedi matin. D1 est arrivé avec du café et des muffins. Tous les employés étaient présents, même une personne qui était en congé cette journée-là a décidé le matin même de se rendre au magasin afin d'assister à la rencontre. Si nous ne connaissons pas les motifs exacts de sa présence, cet employé a indiqué, après la rencontre, qu'il avait bien fait de se déplacer (J-5 septembre 2009, p.14). L'ambiance était décontractée, les gens riaient et semblaient tous contents d'être là. Les propos d'un employé, rapportés dans le journal de bord de recherche, permettent d'illustrer le climat qui régnait lors de cette rencontre : « En tout cas, on devrait faire ça plus souvent se rencontrer comme ça le matin autour d'un café, il me semble que ça fait du bien. » (J- 5 septembre 2009, p.14).

Une fois introduite par D1 auprès des employés, nous nous sommes adressées directement à ces derniers. Après avoir fait un survol du processus de recherche-intervention et de ses différents volets, nous voulions connaître les impressions des employés, sur le vif, de ce que nous venions de proposer. Il y avait amplement de temps pour discuter en groupe puisque l'annonce de la recherche-intervention était le seul sujet à couvrir lors de cette rencontre. Nous avons donc donné la parole aux employés afin qu'ils s'expriment et même, qu'ils fassent leurs suggestions pour l'atelier :

Après quelques secondes de silence, un employé a répondu qu'il avait vraiment hâte de participer, qu'il se sentait sur un autre « pied d'estale » et qu'il ne pensait pas avoir la chance de partager ses idées avec ses collègues. Juste après, un autre employé a lui aussi dit qu'il aimait l'idée, surtout l'idée de se retrouver tout le monde ensemble. Il a spécifié qu'il aimait l'idée d'apprendre à connaître les points de vue des autres, et d'apprendre à mieux les connaître à travers les discussions. (J-5 septembre 2009, p.14)

Quelques minutes après la rencontre, un client a téléphoné et le conseiller qui avait pris l'appel devait résoudre un problème. Nous avons noté dans le journal de bord de recherche ce qui s'est passé à cet instant même :

Tous les autres l'écoutaient attentivement. Quand le conseiller a raccroché le téléphone, tous l'ont applaudi et lui ont dit « Bravo! ». À ce moment précis, je sentais que le groupe était dans une phase d'euphorie collective. Je sentais que le fait de parler de collaboration avait peut-être contribué à faire émerger ce moment d'esprit d'équipe. (J-5 septembre 2009, p.14)

La deuxième rencontre a eu lieu au magasin de Québec. Là aussi, les employés ont été accueillis avec des muffins et du café. Cependant, la réunion, qui était d'une durée de plus d'une heure trente, devait couvrir un éventail de sujets variés. Nous avons été informées de l'horaire chargé très peu de temps avant que la rencontre ne débute. Ainsi, même si la chef d'équipe avait pris soin de nous mentionner de prendre tout le temps nécessaire, vu l'importance de la démarche, l'atmosphère était beaucoup moins détendue qu'à la première rencontre au magasin de Lévis :

Contrairement à la première rencontre, le climat de la deuxième rencontre était beaucoup moins détendu. Certaines personnes se sont assises en retrait, et même si je me déplaçais, j'avais de la difficulté à les voir quand je parlais. Ils étaient assis sur des chaises alors que j'étais debout devant eux. Je parlais et je sentais leur regard m'examiner. Je n'étais pas en mesure de décrypter quoi que ce soit sur leur visage, car ils étaient peu expressifs. Quand j'ai eu terminé de parler, je leur ai demandé s'ils avaient envie de participer à une telle démarche et trois personnes ont dit trouver que c'était une très bonne idée, les autres sont restées silencieuses. La rencontre s'est alors poursuivie sur un autre thème. (J-6 septembre 2009, p.16)

À première vue, il appert que les rencontres aux magasins de Lévis et de Québec ont été sensiblement les mêmes au niveau du contenu, mais à bien les considérer, elles ont été fondamentalement différentes. En effet, il semble que le lieu relationnel, au sens de Nonaka et Konno (1998), à l'intérieur duquel s'est déroulée la rencontre au magasin de Lévis ait amené les personnes présentes à se sentir assez en confiance pour s'exprimer aisément à l'intérieur du groupe, provoquant même un moment d'euphorie groupale. À l'opposé de ce qui précède, la forme qu'a pris le contexte relationnel au magasin de Québec n'a pas semblé permettre aux gens de s'exprimer et de partager leurs idées, et encore moins de vivre un moment d'euphorie groupale.

À ce sujet, Senge et ses collaborateurs (2004) soutiennent que le manque de confiance qui sévit à l'intérieur des contextes relationnels représente souvent le plus grand défi de la première phase du processus de changement en forme U qui vise, comme nous l'avons vu, à co-ressentir. Soulignons de nouveau qu'un contexte, qu'il soit physique, relationnel ou encore spirituel, est une sorte de contenant, de creuset, à l'intérieur duquel un processus de transformation est plus susceptible de prendre forme (Isaacs, 1999). Comme le précise Isaacs (1999, p.242) : « We cannot manufacture a "field". But we can create conditions under which a rich field for interaction is more likely to appear. ». En ce sens, sans que le climat relationnel de confiance ait été consciemment créé au magasin de Lévis, il semble que certaines conditions aient facilité son émergence. En effet, lors de cette rencontre, les personnes présentes disposaient d'un espace de parole ainsi qu'amplement de temps pour discuter, un café à la main, avant le début de la rencontre. L'espace et le temps dont disposaient les employés leur ont permis de poser leurs

questions, de partager leurs idées et commentaires, ce qui les a certainement amenés à mieux cerner l'approche avec laquelle la démarche allait être mise en œuvre. Plus encore, en disposant pour la première fois d'un aussi grand espace de parole et d'autant de temps au sein de l'organisation pour « être ensemble », les participants ont probablement senti la cohérence entre les propos que nous étions en train de livrer, en tant qu'accompagnatrice-chercheuse, et ce qu'ils vivaient à l'instant même.

Comme nous l'avons vu, la rencontre au magasin de Québec a été bien différente. Les nombreux sujets à couvrir ont entraîné un sentiment d'urgence qui s'est rapidement fait sentir avant même que la rencontre ne débute. Ainsi, même si nous parlions de collaboration, d'implication, de mobilisation, nous le faisions davantage dans une optique de transmission d'informations. Il était fort probablement difficile pour les employés de sentir la cohérence entre ce qu'ils étaient en train de vivre et notre discours, étant donné qu'ils ne disposaient pas d'espace ni de temps pour partager leurs idées. Il n'est donc pas surprenant que trois personnes ayant assisté à cette rencontre aient décliné l'invitation à participer à l'atelier de réflexion collective, alors que les employés du magasin de Lévis avaient tous accepté l'invitation.

Bref, le décalage qui existait entre la qualité du lieu relationnel à Lévis et à Québec illustre bien l'importance de créer des conditions qui favorisent l'instauration d'un climat de confiance dès le début d'un processus de changement de nature participative.

#### 4.2.3 La réalisation des entretiens déclencheurs

Après avoir rencontré tous les employés de Meubles Barnabé pour leur expliquer la nature de la recherche-intervention et le rôle qu'ils pourraient possiblement jouer dans le processus, nous avons contacté par téléphone les cinq personnes qui avaient été sélectionnées par la technique d'échantillonnage de hasard stratifié, pour les inviter à participer aux entretiens permettant de faire le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé. De ces invitations à participer au bilan a découlé deux conditions, l'une d'accompagnement et l'autre organisationnelle, qui ont favorisé le cheminement sur l'aile gauche de la courbe en U. C'est ce que nous verrons dans les prochaines pages.

##### 4.2.3.1 L'écoute empathique : un savoir-être essentiel de l'accompagnateur

Sur les cinq personnes qui ont été contactées, quatre ont accepté de participer à la réalisation du bilan des dernières années chez Meubles Barnabé. En ce qui a trait au cinquième employé sélectionné, nous

avons rapidement senti qu'il était inconfortable de répondre à l'invitation lors de notre appel téléphonique. Nous lui avons alors rappelé qu'il était totalement libre d'accepter ou non de participer au bilan et que sa décision ne serait connue que par la chercheuse. À ce moment, l'employé s'est confié à nous en nous expliquant la situation difficile qu'il était en train de vivre dans sa vie personnelle et professionnelle, situation l'amenant à décliner l'invitation à participer à la réalisation des entretiens déclencheurs. Livrant ses états d'âme, l'employé a précisé qu'il nous faisait confiance. À notre tour, nous avons mentionné être touchées qu'il ait partagé son histoire avec nous. Nous lui avons dit que nous comprenions sa décision de ne pas vouloir participer aux entretiens, qu'il n'avait aucune raison de s'inquiéter à ce sujet, et que nous allions simplement faire appel à une autre personne. Après avoir raccroché le téléphone, nous avons noté ce qui suit dans le journal de bord de recherche : « Je me suis sentie privilégiée que P20 me fasse assez confiance pour me parler de sa situation. » (J-10 septembre 2009, p.18).

À première vue, ce passage de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé peut sembler banal. Cependant, la relation de confiance qui s'est installée entre P20 et la chercheuse constitue un moment clé de la réalisation des entretiens déclencheurs. En effet, P20 se sentait assez en confiance pour partager son malaise avec nous, sans quoi il aurait possiblement accepté de participer à l'entretien sans toutefois y livrer les propos qu'il avait réellement envie de partager. Ce faisant, le bilan chez Meubles Barnabé aurait été constitué d'un discours qui n'aurait pas été authentique<sup>16</sup>, ce qui aurait probablement donné un ton cynique au document vidéo faisant le bilan chez Meubles Barnabé et qui aurait possiblement nui au reste du processus de changement.

Bien que nous n'ayons essayé qu'un seul refus pour la participation aux entretiens, un employé, P19, a hésité avant de prendre sa décision. Ce n'est qu'après avoir échangé plusieurs courriels et appels téléphoniques avec nous que ce dernier a finalement décidé de s'impliquer dans la réalisation du bilan. Une fois que les cinq personnes œuvrant chez Meubles Barnabé eurent donné leur accord, nous avons rencontré chacun des participants individuellement pour réaliser le tournage des entrevues. Tous les participants avaient reçu des exemples de questions d'entrevue quelques jours avant l'entretien de manière à ce qu'ils puissent se préparer s'ils le désiraient. Bien que le climat ait été détendu lors de

---

<sup>16</sup> Selon Cormier (2004, p.130) qui se réfère à Isaacs, « s'exprimer avec authenticité, contrairement à ce qu'on estime généralement, demande beaucoup plus que de la sincérité et de bonnes intentions. Cela demande d'abandonner sa manière habituelle de réagir à la confrontation, à des idées menaçantes ou simplement différentes des siennes pour se déplacer, de manière inclusive, vers une vision plus consciente et plus étendue de la réalité complexe et paradoxale. [...] Pour parler de manière authentique, il faut d'abord sortir complètement de la logique du vrai ou faux, rester calme, être curieux de connaître les perspectives des autres et respecter les silences. »

chacun des entretiens, une certaine fébrilité se faisait sentir chez les participants, particulièrement chez l'employé qui avait eu du mal à prendre sa décision quelques jours auparavant. Bien que P19 ait librement décidé de s'impliquer dans la réalisation du bilan, nous pouvions toujours sentir son inconfort. C'est pourquoi, le matin même de l'entrevue, nous avons apporté deux cafés. Ainsi, dès l'arrivée de P19 au lieu de l'entrevue, nous l'avons invité à prendre un café avant d'allumer la caméra. Notre conversation a été d'une durée d'environ 15 minutes et a été très éprouvante. Entre autres choses, P19 a affirmé qu'il ressentait une tension entre, d'une part, ce qu'il avait réellement à dire et d'autre part, ce qu'il croyait que les dirigeants voulaient entendre. Ce même participant, qui œuvre dans l'entreprise depuis plusieurs années, a aussi mentionné qu'il était peiné de constater que l'esprit familial qui avait toujours régné chez Meubles Barnabé était en train de s'effriter et qu'il ne voulait pas décourager les nouveaux employés en brossant un portrait qui serait négatif de l'entreprise. De plus, il a mentionné qu'il ne croyait pas qu'un simple document vidéo pourrait régler les problèmes dans l'entreprise :

J'étais extrêmement touchée d'entendre cela — car il était question de l'entreprise familiale — et je comprenais profondément ce que P19 me disait. Sans trop en dire, et sans trop me laisser emporter par cette vague d'émotions, j'ai dit à P19 que je le comprenais de sentir cette tension. Cependant, je lui ai rappelé l'objectif de l'entretien : il ne consistait pas à pointer du doigt des personnes ou de relever des situations conflictuelles, mais bien de mettre en lumière certains questionnements qui se trouvent au sein de l'organisation, de sorte que les personnes présentes à l'atelier puissent y réfléchir ensemble pour trouver des solutions novatrices. Je lui ai aussi rappelé que le document vidéo n'était pas un moyen pour résoudre les problèmes qui se vivent dans l'entreprise, mais bien une manière de faire voir la situation organisationnelle selon plusieurs perspectives, ce qui pourrait peut-être mener à des prises de conscience tant chez les employés que chez les membres de la direction. J'ai senti que le recadrage avait permis d'apaiser ses tourments. (J-18 septembre 2009, p.19)

Une fois que nous avons discuté des tensions et des peurs qui habitaient le répondant, ce dernier a dit se sentir rassuré et prêt pour l'entretien. Nous avons alors allumé la caméra et commencé l'entrevue. Le journal de bord fait d'ailleurs état de notre étonnement quant à la profondeur des propos recueillis lors de cet entretien :

J'ai senti que P19 était nerveux avant notre discussion autour d'un café. En revanche, après avoir discuté avec le répondant de ses craintes, j'ai eu l'impression que c'était la plus belle entrevue de toutes. J'avais l'impression d'être avec lui, et d'oublier mes questions, de sorte que j'étais capable d'explorer d'autres avenues que celles déjà prévues à ma grille de questions. (J-18 septembre 2009, p.20).

Ces deux extraits tirés de l'entretien avec P19 démontrent bien la profondeur avec laquelle il a répondu aux questions :

Pis avant, il y a, je sais pas sept huit ans, on avait des réunions avec les secrétaires pour dire qu'est-ce qui allait pas, pis là on en a plus ça fait plusieurs années. Mais on dirait que depuis quelques années, ça s'estompe, on le sent moins, on a beaucoup moins d'encouragements qu'on avait avant. On sent pu la tape dans le dos, tout le temps là. (VE-M 00:14:53 à 00:15:40)

Aujourd'hui, ce qu'on aimerait savoir, sentir, c'est que tout le monde s'en va vers la même direction pis que la compagnie fait un ensemble. Là on dirait que dans la direction y'en a un qui veut prendre un bord, l'autre l'autre bord. On ne sait pas où ça s'en va... Ben j'pense qu'on sent une certaine fébrilité là, pis c'est négatif. C'est pas sain, pis je veux dire, quand on se sent pu bien, ben on est moins bien au travail et on est moins productif et on est négatif aussi. (VE-M 00:25:06 à 00:25:45)

À la lumière de ce qui précède, il semble que l'approche collaborative, inhérente à la recherche-intervention chez Meubles Barnabé, ait entraîné quelques employés dans une zone d'inconfort qui leur était jusque-là inconnue, soit celle de l'ouverture à la participation. En effet, en ouvrant un espace de parole au sein de l'organisation, certaines personnes se sont retrouvées dans une situation paradoxale : participer et contribuer au sein de l'organisation alors que tout dans la vie organisationnelle va normalement à l'encontre de ce principe. Dans cette optique, on comprend mieux pourquoi la réalisation des entretiens déclencheurs a suscité de l'inconfort chez certains participants. Comme nous l'avons vu, certains se sentaient inconfortables à l'idée de réaliser une entrevue devant une caméra et de devoir mettre en évidence certains questionnements qui se trouvaient au cœur de l'entreprise, tout en sachant que le document vidéo final allait être diffusé lors de l'atelier de réflexion collective. Considérant la proximité que nous entretenons avec l'organisation, notre rôle d'accompagnatrice-chercheuse au moment de la réalisation des entretiens a été d'établir une relation de confiance avec les personnes sélectionnées, afin que celles-ci se sentent totalement libres de participer, ou non, à cette étape du processus. C'est cette relation de confiance qui a amené P20 à se confier à la chercheuse et à se sentir assez à l'aise pour décliner l'invitation à participer au bilan. C'est aussi cette relation de confiance qui a amené d'autres personnes, dont P19, à s'impliquer dans la réalisation du bilan en espérant contribuer à l'amélioration de la vie organisationnelle.

Mais comment cette confiance s'était-elle installée? Bien entendu, plusieurs facteurs sont à considérer dans l'établissement de cette relation de confiance avec les employés, passant de la première rencontre d'information jusqu'à la démarche éthique que nous avons mise en place pour protéger les personnes. Mais au-delà de ces démarches, le climat de confiance qui régnait lors de la conversation téléphonique avec P20, ou

encore lors de la discussion avec P19, reposait certainement aussi sur notre capacité à pratiquer une écoute empathique, permettant ainsi à ces derniers de ne pas se sentir jugés par les propos qu'ils souhaitaient livrer.

Plus qu'un savoir-faire, cette manière d'« être empathique » est abordée par plusieurs auteurs (Crozier, 1989; Senge et *al.*, 1999; Rogers, 2005; Cormier, 2008; Mahy, 2008; Scharmer, 2009) comme un savoir-être essentiel dans le milieu des organisations. Pour Scharmer (2009), une écoute est empathique lorsqu'elle nous amène à mettre nos propres préoccupations à l'écart afin de voir le monde avec les yeux de l'autre, ou dit autrement, lorsqu'elle nous permet de marcher avec les chaussures de l'autre pour ressentir ce qu'il ressent (Mahy, 2008). Rogers (2005) ajoute que l'écoute empathique implique de sentir le monde privé de l'autre, sans jamais oublier la qualité du « comme si ». Selon Kramer (1996, p.194), qui se réfère à Rogers, d'un point de vue spirituel, « c'est faire confiance à la capacité de l'être humain de regarder en lui-même afin de découvrir des solutions créatrices à des problèmes organisationnels, de suivre ses propres directives, d'être sa propre autorité. ». Comme l'indique Cormier (2008), c'est un état particulier de présence à soi qui permet de contrôler son monologue intérieur pour mieux se concentrer sur ce que dit l'autre, amenant ainsi la personne qui écoute à répondre adéquatement à son interlocuteur. C'est justement cet état de présence, tel que défini par Senge et *al.* (2004), Cormier (2008) et Scharmer (2009), qui nous a amenés à ressentir l'inconfort qui habitait P19 avant l'entretien et conséquemment, à l'inviter à prendre un café pour en discuter.

Si nous étions touchées par ce que P19 nous racontait – vu notre lien de proximité avec l'entreprise – nous n'avons pas pour autant tenté de faire valoir notre point, mais avons plutôt tenté de bien saisir le point de vue de P19. Saisir le point de vue de l'autre ne signifie pas qu'il faille omettre de s'écouter soi-même, comme le disait Rogers (2005). En effet, l'écoute que nous avons portée à P19 n'était pas une écoute détachée ou froide, mais une écoute qui laissait transparaître notre sensibilité, car ce que P19 racontait nous touchait. Pour Rogers (2005), c'est justement lorsque l'autre perçoit cette congruence entre les sentiments que nous éprouvons, d'une part, et la conscience que nous en avons, d'autre part, qu'il peut sentir que nous sommes une personne intègre et digne de confiance. Loin d'être une conduite stratégique des relations comme le redoutait Rogers (cité dans Kramer, 1996), notre façon d'« être empathique » a certainement permis à une relation de confiance de s'établir, peu à peu, avec les participants aux entretiens. De plus, cette manière d'« être empathique », qui implique, nous l'avons vu, d'être congruent avec ses propres sentiments pour mieux comprendre le monde de l'autre, nous a permis de sentir que nous adoptions une posture éthique avec les participants, malgré la difficulté que représentait notre lien de proximité avec l'entreprise.

Ainsi, si le manque de confiance est ce qui freine le plus souvent le cheminement des personnes et des groupes sur la courbe de transformation en U (Scharmer, 2009), la réalisation du bilan chez Meubles Barnabé semble montrer qu'offrir une écoute empathique à l'autre – dénuée d'intention intéressée autre que l'authenticité et portée par un respect inconditionnel – permettrait de favoriser le passage sur la courbe en U en instaurant une relation de confiance. À ce sujet, les écrits de Kramer, qui reprend Rogers, sont éclairants : « ce ne sont pas l'autorité, les connaissances, la technique ou les interprétations de la personne aidante qui comptent. C'est la *relation elle-même qui guérit*. » (Kramer, 1996, p.195).

#### 4.2.3.2 L'importance de l'implication de la direction dans le processus

Nous avons déjà mentionné que les dirigeants de Meubles Barnabé ont fait une prise de conscience lors de la rencontre du 28 juin 2009. En effet, ils avaient semblé comprendre que leur manque de vision pour l'avenir contribuait peut-être à faire émerger la situation organisationnelle à l'intérieur de laquelle ils se trouvaient et qu'ils déploraient, dont un désengagement des employés œuvrant dans l'entreprise. Or, lors de la réalisation du bilan vidéo, les questions adressées à D1 ont semblé favoriser une seconde prise de conscience chez lui. Comme nous l'avons rapporté dans le journal de bord de recherche « Avant son entrevue, le dirigeant m'avait confié qu'il était nerveux les journées avant l'entretien, car les questions qu'il avait reçues l'obligeaient à se poser certaines questions, pas toujours évidentes à répondre, qu'il préférerait parfois fuir. » (J-13 octobre 2009, p.23). Plus précisément, les questions portant sur la communication ont amené D1 à prendre conscience que la manière dont communiquent les personnes chez Meubles Barnabé était de plus en plus déshumanisante, l'amenant ainsi à redécouvrir l'importance de la rencontre, du face à face, comme en témoignent les deux extraits suivants tirés de l'entrevue avec D1 :

Faque moi la communication chez nous, des courriels, des ci des ça, je trouve ça carrément impersonnel. C'est terrible. Ça fait une fois de temps en temps de passer un courriel, mais faut pas s'arrêter juste à ça. Pis j'étais pas un faiseur de réunion, mais va falloir recommencer à faire des réunions j'en suis conscient. En lisant ces questions-là que j'ai reçues, je me suis aperçu que tout s'en allait vers ça. Il faut se communiquer. De quelle façon? Ben va falloir que des gens nous l'apprennent parce que je pense qu'on l'a pas ça. (VE-M 00:14:25 à 00:14:50)

Ce qui faudrait changer absolument, c'est la façon qu'on a commencé à communiquer avec nos gens. Je trouve ça trop impersonnel. Si tu passes à côté d'un courriel, tu passes à côté d'une vente, si tu passes à côté d'un autre courriel tu passes à côté d'une note qui dit vend pas tel *set* il se fera plus. Je trouve ça impersonnel, puis on prend plus assez le temps de se parler face à face. (VE-M 00:17:06 à 00:17:25).

Manifestement, la participation de D1 à la réalisation du bilan l'a amené à plonger plus profondément du côté gauche de la courbe en U. En effet, au fil du processus de changement, la perception de D1 de la situation organisationnelle semble émerger de plus en plus à partir du tout. L'extrait présenté ci-dessus nous montre le dirigeant prendre conscience que les moyens de communication utilisés dans l'entreprise ne s'imposent pas d'eux-mêmes, mais que ce sont plutôt les personnes œuvrant dans l'organisation qui en font usage tout en déplorant leur utilisation. En d'autres mots, Senge et ses collaborateurs (2008, p.169) diraient que « how the system works arises from how we work; how people think and act shapes how the system as a whole operates. ». Comme le souligne Scharmer (2009), quand cette prise de conscience ou ce ressenti arrive, la personne ou le groupe peut alors percevoir des opportunités naissantes et les forces systémiques en cours, comme ce fut le cas avec D1. En effet, en voyant son propre rôle dans le maintien de cette situation paradoxale non désirée en matière de communication, D1 parle déjà d'agir autrement en organisant plus de rencontres afin de favoriser des échanges qui soient plus personnalisés. Bref, grâce à la participation de D1 au bilan, ce dernier a pu poursuivre son cheminement et mieux sentir la totalité du système à l'intérieur duquel il vit et travaille.

#### 4.2.4 La projection du bilan des dernières années

Une semaine après la rencontre de visionnement organisée spécifiquement pour les participants au bilan, l'atelier de réflexion collective a eu lieu dans la salle d'un hôtel situé tout près du magasin de Québec. Comme nous l'avons mentionné dans les pages précédentes, le design de l'atelier avait été constitué de trois moments principaux : bilan des dernières années, projection dans l'avenir et retour sur terre. Le premier volet de l'atelier, où a été diffusé le bilan vidéo, nous a permis de relever deux conditions, l'une contextuelle et l'autre d'accompagnement, favorisant le cheminement collectif sur l'aile gauche de la courbe en U.

##### 4.2.4.1 Créer un contexte sécuritaire sans toutefois inhiber la tension créatrice

Si la majorité des répondants au questionnaire post-atelier a affirmé s'être senti très bien les jours précédents l'atelier, quatre répondants sur douze ont tout de même affirmé avoir vécu de l'inconfort ou du stress. Le malaise qu'ils ont ressenti les journées avant l'atelier était dû, d'une part, au fait qu'ils ne savaient pas à quoi s'attendre de l'atelier et, d'autre part, à l'ambiguïté qu'ils ressentaient face à l'attitude à adopter. À ce sujet, un répondant a affirmé qu'il se sentait « Entre deux chaises à me demander si je devais être le plus "safe" possible dans mes réponses. » (Q3-14). Cet inconfort s'est

rapidement dissout lors de l'atelier puisque ce même répondant a indiqué qu'il se sentait « très à l'aise et complètement libre de donner mon réelle opinion » (Q3-15) pendant l'atelier.

Lors d'une conversation avec un employé du magasin de Québec quelques heures avant l'atelier, nous avons pu constater l'ampleur du malaise. L'extrait qui suit, tiré de la transcription du bilan de l'atelier entre la chercheuse et sa directrice de recherche, fait état de cet inconfort :

je suis allée faire des photocopies à un des magasins avant l'atelier. Pis y'a un employé qui est venu me voir pour me dire : « Catherine, je dois t'avouer qu'il y a un malaise généralisé pour la soirée. [...] depuis qu'ils ont engagé le comptable, il nous rencontre et nous dit "Écoutez, les choses vont se passer comme ça et comme ça, et si ça rentre pas dans ce que vous voulez faire, et bien *just too bad*". » [...] Donc, il m'a dit qu'il sentait que ce n'était pas évident. Il m'a dit : « Tsé, est-ce qu'on peut vraiment dire ce qu'on a envie de dire ou est-ce qu'on va se faire mettre dehors? ». [...] Donc là, j'ai parlé avec lui, je lui ai dit que je comprenais son inconfort et je lui ai expliqué que, si la direction s'est embarquée dans le projet de faire l'atelier, c'est en connaissance de cause, et que la direction sentait que c'était quelque chose qu'on devait faire, qu'il y aurait un contexte particulier, propice... (TC- étudiante-chercheuse)

Le malaise de cet employé s'est lui aussi rapidement dissipé pendant l'atelier comme en fait foi l'extrait suivant tiré du journal de bord de recherche :

Avant de sortir pour la pause, un employé est venu me voir, le même qui m'avait fait part de ses réticences au magasin avant l'atelier. Il m'a dit qu'il adorait sa soirée, qu'il était vraiment content d'avoir pu parler avec autant de gens qu'il connaissait peu, et que c'était vraiment très enrichissant. Il m'a dit que Meubles Barnabé devrait organiser ça chaque mois et que c'est super. J'étais heureuse de sa réaction, lui qui trouvait l'atelier en décalage avec les orientations de Meubles Barnabé dans la dernière année avec le conseiller-comptable. (J-21 octobre 2009, p.27)

Si les rétroactions recueillies dans le questionnaire nous permettent de constater que le stress suscité par la participation à l'atelier s'est rapidement dissout, une certaine tension semblait toujours persister chez certains participants pendant l'atelier. En effet, un répondant au questionnaire a affirmé se sentir tout de même un peu stressé durant l'atelier en pensant aux idées un peu avant-gardistes qu'il pouvait avoir (Q2-15). Un autre répondant a affirmé qu'il avait hâte, pendant l'atelier, de savoir ce qui en ressortirait (Q7-15), alors qu'un autre a spécifié être nerveux, surtout au début de l'atelier (Q9-15).

Ces extraits tirés du questionnaire post-atelier viennent soutenir l'idée de Schammer selon laquelle il est important de créer un climat sécuritaire pour les participants afin de leur permettre de cheminer dans le processus de transformation en forme de U. Cependant, les propos que nous avons recueillis nous

amènent aussi à penser que le maintien d'une certaine tension pourrait s'avérer positif, car cette dernière permettrait, comme l'indique Carle (2009), de conserver le caractère dramatique ou mystérieux de la démarche. En ce sens, en tant qu'accompagnatrice, nous avons créé un climat sécuritaire lors de l'atelier tout en tentant de maintenir un certain mystère autour du processus. Pour ce faire, nous avons d'abord pris soin de créer un lieu physique et relationnel, au sens de Nonaka et Konno (1998), invitant et chaleureux. En effet, au fur et à mesure que les participants entraient dans la salle, nous allions les accueillir chaleureusement, les invitions à déposer leurs effets personnels dans un lieu sûr, puis prenions quelques minutes pour discuter avec eux et pour procéder à l'explication et à la signature du formulaire de consentement. Plus encore, ce rituel d'accueil était en cohérence avec le lieu physique où se déroulait l'atelier qui avait pris les airs d'un café pour l'occasion : nappes à carreaux, images et citations qui défilaient au mur au rythme du jazz manouche de Patrick Saussois, etc. Ensuite, nous avons tenté de conserver le caractère mystérieux de la démarche en ne dévoilant que la raison d'être de la soirée et les grandes lignes du processus, sans expliquer pourquoi il y avait des nappes de couleur, des cartons, des images, des centres de table, etc. Cette manière de sécuriser, sans le faire totalement (Carle, 2009), a permis aux participants de sentir qu'ils ne se trouvaient pas dans une réunion classique, ce qui a semblé créer une certaine tension quelques minutes avant d'entrer dans le premier volet de la soirée qui consistait à faire le bilan, comme le démontre l'extrait suivant :

Pendant ce temps, E27 et moi déposions les nappes de papier, les centres de table puis les crayons. Ce faisant, je me suis rendu compte que les gens se posaient des questions : « Des crayons de couleur! Bon, bon, on va dessiner ça de l'air! » ou encore, lorsque je posais les post-its géants sur les murs, une personne m'a demandé « HEIN! On va écrire là-dessus?! », je lui ai dit bien sûr que oui et sur les nappes en plus! Les gens discutaient, mais nous regardaient du coin de l'œil, E27 et moi, pendant que nous installions le matériel après le souper. Je les sentais curieux. (J-21 octobre 2009, p.24)

À ce propos, Carle (2009) évoque dans son travail sur les courbes en U l'importance de prendre le temps nécessaire pour sécuriser les participants sans toutefois le faire complètement :

Prendre le temps d'expliquer le processus mis en place; que quelque chose commence, qu'il y aura une zone de passage trouble, probablement désorganisée, tout à fait irraisonnable et insécurisant; que nous allons sortir, explorer les souffrances, les colères, les injustices; que nous allons laisser venir ensemble quelque chose de neuf, que nous ne pouvons pour l'instant définir, prévoir..., qu'à un moment nous sortirons ensemble de cette expérience. (Carle, 2009, p.24)

Ce juste équilibre entre, d'une part, fournir aux participants un contexte sécurisant et d'autre part, conserver le caractère dramatique de la démarche fait écho à ce que Stacey (1996, cité dans Miller, 1998) appelle le « bord du chaos », ou encore, l'« espace de créativité ». En effet, selon cet auteur, un nouvel

ordre peut émerger au croisement de l'ordre et du désordre. En fait, à la limite des deux se trouverait l'endroit où la créativité et l'apprentissage en double boucle, voire même en triple boucle, tel que défini par Bateson (1972), pourraient émerger. Pour Isaacs (1999), si une certaine tension est nécessaire afin que les gens réussissent à penser ensemble, il importe toutefois de créer un contenant, un espace, qui puisse contenir cette tension. À cet égard, les propos recueillis dans le questionnaire post-atelier révèlent que l'ambiance de convivialité, la configuration des activités en petits groupes et le sentiment de liberté d'expression ont permis au stress de se dissiper peu à peu et à la confiance de s'installer. Comme l'indique Isaacs, lorsqu'un tel contenant est créé « those within the container do not have the feeling that they will get "burned" or that things are "too hot". They may feel stretched, but included and safe. » (Isaacs, 1999, p.244). Bref, il est apparu essentiel lors de l'atelier de réflexion collective d'instaurer un contexte sécuritaire dès le début de la soirée, tout en maintenant une certaine tension créatrice, source de l'apprentissage.

#### 4.2.4.2 Favoriser l'émergence de prises de conscience collectives

Nous avons déjà mentionné que le premier volet de l'atelier consistait à faire le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé à travers le visionnement du document vidéo réalisé préalablement par cinq personnes œuvrant dans l'entreprise. Lors de ce premier volet de l'atelier, un peu plus de la moitié des répondants au questionnaire ont affirmé avoir fait des découvertes et des apprentissages. En effet, pour plusieurs, le visionnement du bilan a été le moment le plus touchant de l'atelier puisqu'il a permis aux participants d'apprendre à mieux se connaître : « J'ai appris beaucoup de mes collègues autant du côté "travail" que du côté "humain". J'ai été agréablement surpris des opinions de certains collègues. » (Q3-2a). Pour plusieurs, le bilan a permis de voir sous un autre jour les personnes ayant participé à sa réalisation : « J'ai découvert certaines personnes qui avaient vraiment un très bon lien avec l'entreprise, qui avaient le sentiment d'appartenir à Meubles Barnabé. Leur cœur était vraiment ancré pour l'entreprise. » (Q11-4). Un autre répondant a plutôt pointé vers P19, qui avait participé activement à la réalisation du bilan : « J'ai beaucoup aimé [P19], sa constance, sa confiance en elle-même, son doigté. » (Q9-10a).

Si le document vidéo a permis à plusieurs participants d'apprendre à mieux connaître leurs collègues de travail, il a aussi favorisé l'émergence de prises de conscience chez certains participants, comme en fait foi l'extrait ci-dessous :

Ceux qui étaient questionnés sur le vidéo étaient vraiment tout âme. Certaines personnes se sentaient délaissées à leur travail, pas assez de rencontres avec eux. J'ai appris que les gens qui travaillent pour l'entreprise prennent vraiment ça à cœur Meubles Barnabé. (Q11-6a)

Lors d'un entretien de style *vox pop* pendant l'atelier, un dirigeant a évoqué les prises de conscience que l'atelier lui permettait de faire : « [Interviewer] Vous résumeriez votre expérience avec quel mot? [D1] Prise de conscience. C'est un peu ça oui, prise de conscience. Ça nous fait s'allumer vis-à-vis des choses qu'on ne veut pas voir. ». (VA-M 00:04:36 à 00:04:50)

Avant l'atelier, ce n'étaient que les dirigeants ainsi qu'une partie des employés de Meubles Barnabé — ceux qui avaient participé à la réalisation du bilan vidéo — qui avaient, de manière individuelle, pénétré dans le premier espace du U qui consiste à sentir, en effectuant une suspension des jugements et en redirigeant la pensée. Or, la projection du bilan, au tout début de l'atelier, a constitué un moment significatif du processus de changement puisque pour la première fois, les participants ont ressenti collectivement la manière dont ils appréhendent la situation organisationnelle chez Meubles Barnabé. En effet, le visionnement du document vidéo en grand groupe a semblé permettre aux participants à l'atelier de laisser émerger en eux de nouvelles manières de voir la situation. Selon Scharmer (2009), c'est ce qui se produit lorsque les jugements de chacun sont suspendus. Plus encore, le visionnement du bilan a semblé permettre à certaines personnes de rediriger leur pensée de manière à concevoir leur propre rôle dans le maintien de la situation organisationnelle chez Meubles Barnabé :

J'ai compris qu'il y avait de très bonnes idées ou commentaires de certaines personnes qui étaient prêtes à nous les communiquer, mais ils sentaient sûrement que nous n'étions pas assez réceptifs pour nous les confier. (Q7-6a)

À la lumière de ce qui précède, il apparaît que le visionnement du bilan en grand groupe a permis aux participants d'entrer collectivement dans la première phase du U, préparant ainsi le terrain à la session de conversations de café prévue lors du deuxième volet de l'atelier. Selon Scharmer (2009), sans cette capacité à suspendre ses jugements et à rediriger sa pensée, il est impossible d'accéder à l'endroit du plus grand potentiel, c'est-à-dire à ce lieu qui permet de voir émerger le futur. Comme le soulignent Senge et ses collaborateurs (2008, p.254) : « This subtle shift brings with it greater humility and ability to listen to others. In working teams, suspending assumptions breaks down the rigidities in thinking that otherwise thwart dialogue; as a result, people become more willing to inquire into their own and one another's views. ».

#### 4.2.5 Résumé du premier mouvement de la courbe en U : co-ressentir

Plusieurs moments sont venus ponctuer l'aile gauche de la courbe en U de Scharmer lors du processus de changement chez Meubles Barnabé, passant de la rencontre du 28 juin avec les dirigeants jusqu'au visionnement du bilan vidéo lors de l'atelier de réflexion collective du 20 octobre. Ces différents moments du processus de transformation ont tous permis de ressentir, individuellement ou collectivement, la situation organisationnelle telle qu'elle est habituellement appréhendée et de prendre conscience de l'apport de chacun dans sa création, son maintien et sa transformation. Retracer le parcours de l'aile gauche de la courbe en U tel qu'il a été vécu chez Meubles Barnabé nous aura donc permis de cerner certaines conditions, qu'elles soient contextuelles, organisationnelles ou d'accompagnement, qui ont favorisé la traversée du premier mouvement du U.

En ce qui a trait aux conditions contextuelles, rappelons l'importance, pour la première phase de la courbe de transformation en forme de U, de favoriser un contexte relationnel qui insuffle de la confiance aux participants dès le début du processus et de créer un contexte sécuritaire sans toutefois inhiber la tension créatrice qui habite certains participants. Quant aux conditions organisationnelles, il est apparu essentiel d'impliquer la direction de Meubles Barnabé dans la première phase de la recherche-intervention. Ce faisant, les membres de la direction sont parvenus à voir différemment leur rôle dans l'énaction de la situation organisationnelle, et ont pris conscience de l'importance de mobiliser les personnes œuvrant dans l'organisation avec qui le changement peut être co-créé. Finalement, plusieurs conditions d'accompagnement se sont révélées nécessaires dans la première phase du U. En effet, nous avons vu l'importance de distinguer la posture d'accompagnatrice de celle d'experte et de présenter la lecture de la situation organisationnelle non pas comme un reflet de la réalité, mais bien comme une construction de sens. Plus encore, il semble que la traversée de l'aile gauche du U ait été favorisée par notre capacité à pratiquer une écoute empathique et par notre habileté à favoriser des prises de conscience tant au niveau individuel que collectif. Le tableau 4.1 présente un résumé des conditions ayant favorisé la traversée de l'aile gauche du U lors du processus de changement chez Meubles Barnabé.

**Tableau 4.1 Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement lors de la phase du co-ressentir**

	CONDITIONS CONTEXTUELLES	CONDITIONS ORGANISATIONNELLES	CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT
<b>C O - R E S S E N T I R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser un contexte relationnel qui insuffle de la confiance dès le début du processus</li> <li>- Créer un contexte sécuritaire sans inhiber la tension créatrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de l'implication de la direction dans le processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguer la posture d'expert de celle d'accompagnateur</li> <li>- Passer de l'effet miroir à la métaphore de la tasse</li> <li>- Favoriser la prise de conscience des dirigeants quant à leur rôle dans l'énaction de la situation organisationnelle</li> <li>- L'écoute empathique : un savoir-être essentiel de l'accompagnateur</li> <li>- Favoriser l'émergence de prises de conscience collectives</li> </ul>

#### 4.3 Analyse du deuxième mouvement de la courbe en U : co-présence

Logé au creux de la courbe en U de Scharmer se trouve le deuxième mouvement du processus de changement, qui renvoie, comme nous l'avons vu, au concept de présence ou encore, de co-présence. Comme le souligne Mahy (2009), l'état de présence est d'abord de nature intime, mais peut devenir collectif lorsqu'il permet de ressentir et de vibrer à la présence de l'autre. Si le premier espace du U implique une ouverture et un déplacement du regard sur la totalité du champ ou du système, le deuxième espace consiste plutôt en un déplacement du regard vers la source du futur émergent, c'est-à-dire vers les possibilités futures qui souhaitent émerger (Scharmer, 2009). En effet, en modifiant l'espace intérieur à partir duquel nous agissons (Scharmer, 2007), cet état de présence intensifiée « permet de voir émerger la nouveauté, l'idée surprenante ou inattendue qui sera par la suite mise en forme, esquissée avec plus de précision, puis mise en œuvre dans l'action. » (Mahy, 2009, p.2). Lors de l'atelier de réflexion collective chez Meubles Barnabé, il semble que les participants aient accédé à cet état de présence intérieure, plus authentique, où ils étaient présents non seulement à eux-mêmes, mais aussi aux autres, permettant ainsi à de nouvelles idées de se dessiner pour le futur de l'organisation et pour les personnes qui la constituent. Nous verrons donc dans les prochaines pages quelles ont été les conditions qui ont permis aux participants à l'atelier d'atteindre ce niveau de conscience susceptible de favoriser l'émergence d'idées novatrices.

#### 4.3.1 La projection du bilan des dernières années

Nous avons déjà mentionné dans les pages précédentes que la projection du bilan lors de l'atelier avait permis aux participants d'apprendre à mieux se connaître et à une prise de conscience collective d'émerger, et cela, grâce à certaines conditions contextuelles et d'accompagnement. Or, avec un peu de recul, nous avons compris que grâce au bilan, les participants avaient aussi franchi le seuil qui sépare le premier du deuxième espace du processus de transformation en forme de U. La prochaine page présente la condition ayant permis aux participants d'accéder à ce lieu intérieur d'authenticité lors de la projection du bilan vidéo.

##### 4.3.1.1 Accueillir le silence

Alors que les participants visionnaient le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé, nous nous trouvions au fond de la salle et nous balayions du regard les participants afin de voir et de sentir leur réaction. Comme en témoigne cet extrait tiré du journal de bord, le point tournant de l'atelier semble avoir eu lieu pendant le visionnement du bilan :

J'ai senti qu'il y avait des moments plus forts que d'autres dans le document vidéo. En effet, à certains instants, le silence était tellement complet dans la salle de l'atelier que j'avais l'impression que les gens avaient arrêté de respirer. Dans le silence le plus complet, je les voyais regarder l'écran, quasiment sans cligner des yeux. J'ai même vu des personnes qui semblaient avoir les larmes aux yeux. Pendant le générique, je sentais qu'il y avait de l'émotion dans l'air. J'ai donc chuchoté au 3e œil (E27) d'attendre mon signal avant de rallumer les lumières. Je me suis dirigée lentement vers l'avant, j'ai pris le temps de goûter ce moment de silence, puis j'ai donné le signal à E27 de rallumer. J'ai trouvé ce moment de silence dans le noir très précieux, comme si l'énergie créée par la vidéo était encore palpable, même après coup. Une fois les lumières ouvertes, je me suis adressée aux participants très calmement, reposée, avec un ton qui était en harmonie avec ce que je sentais. (J-21 octobre 2009, p.25)

Ce moment de silence représente certainement le point tournant de l'atelier de réflexion collective chez Meubles Barnabé. En effet, à cet instant même, il semble que les participants aient commencé à effectuer un mouvement de lâcher-prise sur leurs certitudes. Pour les employés de Meubles Barnabé, ceci impliquait non pas qu'ils renoncent, mais plutôt qu'ils mettent de côté leurs manières habituelles de voir l'organisation, de voir leurs collègues de travail et de se voir eux-mêmes, car la vidéo permettait de regarder l'organisation à partir de plusieurs points de vue, parfois convergents, parfois divergents. C'est d'ailleurs ce lâcher-prise, selon Scharmer (2009), qui permet d'accéder à un niveau de conscience plus profond, à cet état de présence, lieu intérieur d'authenticité.

Si chaque personne a fait l'expérience de ce moment de silence de manière individuelle — assis sur sa chaise dans le noir, face à l'écran —, leur expérience était aussi partagée en ce sens que les participants vivaient ensemble et simultanément ce moment fort. De cette expérience, à la fois singulière et collective, a résulté un changement de rythme, qui est devenu plus lent pendant les quelques minutes qui ont suivi la projection. En effet, sentant que les participants avaient besoin d'échanger sur ce qu'ils venaient de voir et de vivre, nous les avons invités à échanger avec les personnes autour de leur table sur ce qui les avait le plus touché lors du visionnement. À ce moment, les gens se sont mis à parler plus doucement qu'au début de l'atelier et nous avons l'impression qu'ils parlaient moins à partir de leur tête et plus à partir de leur cœur, comme nous l'avions évoqué au 3<sup>e</sup> œil quelques minutes après l'atelier : « Je te le dis là, après la vidéo, j'ai senti que les gens étaient contents d'être là, pis qu'ils avaient d'affaires à être ici. Puis je n'ai plus été stressée du tout. » (VA-O 00:18:23 à 00:18:36). Il est d'ailleurs étonnant de voir la correspondance entre ce que nous avons dit au 3<sup>e</sup> œil et la description que fait Scharmer de ces points tournants qui sont si caractéristiques d'un processus de changement profond :

[...] All of a sudden, though, everything is different. I hear something like a buzzing in the air. All of a sudden there is a strength, which comes from being convinced that what we're doing is right." In almost all the examples we see a moment of deep silence before the shifting of the field happens. (Scharmer, 2009, p.186)

Si les propos présentés ci-dessus nous permettent de penser que le visionnement du bilan a constitué le point tournant de l'atelier, permettant aux participants d'entrer dans la seconde phase du U, les propos issus du journal de bord et rapportés à la page précédente mettent aussi en lumière l'importance que nous ayons, en tant qu'accompagnatrice, été sensible au silence, que nous l'ayons accueilli et que nous lui ayons fait une place. Cette habileté d'accompagnement qui consiste à accueillir le silence semble avoir permis aux participants de l'atelier non seulement d'accéder à un état intérieur de présence à soi, mais aussi de se sentir liés aux autres personnes du groupe par cette expérience commune du silence, favorisant une posture individuelle et collective propice aux conversations de café qui allaient se dérouler juste après le visionnement du bilan.

#### 4.3.2 Les conversations de café

Après le visionnement du bilan des dernières années chez Meubles Barnabé, nous avons brièvement rappelé les raisons de ce rassemblement et avons précisé en quoi consistait le processus des conversations de café. Nous avons ensuite lancé la question qui découlait naturellement du document vidéo visionné précédemment : Comment faire de Meubles Barnabé une entreprise qui se démarquera

d'avantage dans l'avenir? Une fois la question lancée, les participants ont mené un premier tour de conversation à leur table d'origine et sont ensuite allés s'inspirer à d'autres tables lors de deux tours de conversation supplémentaires. Finalement, les participants sont retournés à leur table d'appartenance pour un moment de réflexion mutuelle où ils ont fait la mise en commun de leurs découvertes et ont mis en relief cinq priorités d'action qui devraient être mises en œuvre dans l'organisation selon eux. Parce que ces tours de conversations ont fait naître de nouvelles idées, nous relevons dans les prochaines pages les trois conditions, contextuelle, organisationnelle et d'accompagnement, qui ont permis aux participants ainsi qu'à la chercheuse de demeurer dans un état de présence, état qui a favorisé la qualité des conversations de café.

#### 4.3.2.1 L'importance de la confiance en soi et aux autres

Pour plusieurs auteurs (Senge et *al.*, 2004; Brown et Isaacs, 2005; Mahy, 2005; Carle, 2009; Scharmer 2009), qui s'intéressent aux processus de transformation profonde, l'état de présence repose sur la confiance en soi et aux autres. Pour Mahy (2005), l'état de présence se décrit comme un moment fluide d'abandon, où la capacité à ressentir et à comprendre l'autre est accrue. S'abandonner ne peut se faire qu'en confiance, précise cette même auteure. Carle (2009, p.18) mentionne aussi que le passage au bas de la courbe en U demande passablement de confiance :

confiance en soi, en sa capacité à générer des images, des idées nouvelles sur lesquelles pourra s'élaborer un futur meilleur; confiance dans les autres membres du groupe pour aider, stimuler, accepter, enrichir ce qui surgira; confiance en la vie, en la créativité, en l'existence et la richesse d'une source intérieure inconnue, l'illumination.

Comment favoriser cette confiance? Les rétroactions recueillies par le questionnaire soumis aux participants après l'atelier mettent en lumière trois conditions ayant permis à cette relation de confiance en soi et aux autres de s'établir lors de l'atelier : l'ouverture de la direction, la configuration des conversations de café en petits groupes, et la manière dont l'atelier a été animé. Dans un premier temps, tous les répondants au questionnaire ont affirmé s'être senti en confiance de livrer les propos qu'ils souhaitaient partager lors des conversations de café et cela, même si deux membres de la direction étaient présents et même si leurs propos divergeaient des orientations prises par l'entreprise dans les dernières années. « Je ne sentais aucune pression de la part de mon employeur et je me sentais complètement à l'aise de dire ce que je pensais. » (Q3-4) « Il n'y avait pas de jugements entre les collègues et les patrons. » (Q4-11a)

Même si les répondants n'ont pas exposé plus en détail les raisons qui expliqueraient ce sentiment de liberté d'expression devant les membres de la direction, nous croyons que deux facteurs ont pu être facilitants : le discours du dirigeant en début d'atelier et sa posture d'écoute pendant la session de dialogue. En effet, le discours qu'a livré un des deux dirigeants de Meubles Barnabé en début d'atelier a donné le ton à la session de dialogue et a ouvert l'espace de parole en rassurant les employés quant à leur liberté d'expression, sans qu'ils n'aient à craindre de représailles ou de reproches de la part de la direction :

Après avoir parlé d'une ou deux choses de plus, le dirigeant a parlé de l'atelier, en spécifiant aux employés qu'ils pouvaient s'assurer de l'ouverture dont ils disposaient pour profiter de l'atelier au maximum, le but étant de trouver de nouvelles idées ensemble pour améliorer la vie de tout le monde dans l'organisation. Les gens l'ont applaudi très fort. (J-21 octobre 2009, p.25)

Lors de notre compte-rendu post-atelier avec la directrice de la présente recherche, nous avons aussi abordé l'impact du discours du dirigeant :

Son discours [du dirigeant] était vraiment touchant et était dans le ton. Il n'était pas en décalage, son discours était en cohérence avec l'atelier. Ça m'a permis de constater qu'il comprenait vraiment ce vers quoi on s'en allait pour l'atelier de ce soir. (TC-étudiante-chercheure)

C'est donc l'ensemble de ces impressions qui nous amène à penser que le discours du dirigeant a été un bon moyen pour les employés de se sentir en confiance de livrer leurs idées. Un répondant au questionnaire a même indiqué que le discours du patron en début d'atelier avait été le moment fort de la soirée pour lui (Q6-17).

En plus du discours prononcé par le dirigeant au début de l'atelier, il est aussi intéressant de faire un lien entre le sentiment de liberté d'expression ressenti par tous les répondants au questionnaire et la posture d'écoute adoptée par D1 lors des conversations de café. En effet, après l'atelier, la chercheuse s'est entretenue avec ce dirigeant qui lui a confié qu'il sentait que son rôle, pendant les conversations, était davantage d'écouter que de parler, puisqu'il souhaitait laisser la parole aux employés afin d'entendre leurs idées. Or, comme le soulignent Giroux et Giordano (1998), dans ces processus de conversation où l'espace de parole est ouvert, les règles habituelles de communication issues des fondements classiques ne sont pas appropriées : « Pour pouvoir dialoguer, les dirigeants doivent apprendre à écouter, ce qui suppose de sacrifier, du moins momentanément, leur droit de parole, droit que plusieurs considèrent comme une prérogative naturelle de la gestion. » (Giroux et Giordano, 1998, p.148).

Retenir ces deux éléments d'analyse nous amèneraient donc à poser l'hypothèse que l'établissement d'un climat de confiance lors des conversations de café chez Meubles Barnabé a été facilité par l'ouverture de la direction, plus précisément par le discours du dirigeant en début d'atelier et par sa posture d'écoute lors des tours de conversation.

Dans un deuxième temps, les réponses au questionnaire post-atelier indiquent que l'établissement de cette relation de confiance en soi et aux autres a aussi été nourri par la configuration des conversations de café en petits groupes : « Vu que c'était en petit groupe la pression était moins forte. On se sentait plus libre. » (Q9-11a) « C'était plus facile, car les groupes étaient petits, ainsi nous avons plus de temps pour nous exprimer. » (Q8-11a). « [...] tout le monde pouvait dire ce qu'il pensait vraiment. » (Q8-4). Pour ces répondants, avoir le temps de s'exprimer et sentir que ce qu'ils exprimaient n'était pas jugé par le petit groupe de personnes autour de la table a permis à un climat de confiance de s'établir. Brown et Isaacs (2005) parlent d'ailleurs de l'importance que les conversations de café se déroulent en petits groupes. Pour eux, les conversations de café devraient être formés de quatre à cinq personnes au maximum, ce qui permettrait d'atteindre un certain équilibre entre la sécurité et la confiance, d'une part, et l'aventure, d'autre part. Ils soulignent aussi que ceux qui sont normalement hésitants à s'exprimer en grand groupe offrent souvent des idées riches dans un contexte relationnel plus intime. Favorisant la confiance en soi et aux autres, la configuration des conversations en petits groupes a donc permis à chaque voix d'être entendue et aux gens de s'exprimer librement.

Dans un troisième temps, un répondant au questionnaire a mis l'accent sur l'animation comme facteur ayant permis à la confiance de s'installer lors des conversations de café, permettant aux participants de s'exprimer librement : « Tout simplement l'ouverture d'esprit des gens. Ils se sentaient en confiance, et cela, grâce à votre façon d'orchestrer cette réunion. » (Q7-11a). « [...] j'ai aussi très aimé ton approche et la manière que tu communique avec les gens. » (Q5-17).

Pour Brown et Isaacs (2005), l'animation des conversations de café est un facteur qui peut favoriser ou encore freiner la création d'un climat de confiance. Plus encore, ils soulignent qu'avoir confiance en soi, en tant qu'accompagnateur, favorise l'établissement d'un climat de confiance non seulement chez les participants, mais aussi entre eux :

The host must trust herself and her capacity to open up space for everyone to give their best. She needs to trust that the participants have the capability and willingness to enter a learning field together. The participants also need to trust that they will be hosted in such a way that learning can enter, that action can enter, that anything that they really want to happen can enter the room. (Brown et Isaacs, 2005, p.160)

Avec un peu de recul, nous avons pris conscience que plus l'atelier avançait, plus nous avions confiance en nos capacités d'ouvrir l'espace et de bien ressentir les besoins du groupe au fur et à mesure qu'ils émergeaient : « Finalement, je n'ai pas fait les choses vraiment comme je m'y attendais, mais on dirait que j'étais prête à ça. J'ai quand même suivi le groupe, je pense, dans ce que je pensais qu'il fallait faire. » (TC-étudiante-chercheure). Plus encore, le compte-rendu de l'atelier avec le 3e œil fait état de la confiance qui nous habitait, en tant qu'accompagnatrice, et cela, avant même que l'atelier ne débute :

En même temps je suis contente, mais je ne suis pas surprise, parce que quand je m'imaginais le meilleur scénario là, pour vrai là, c'est ce que j'imaginais. Je me suis dit, il faut faire confiance aux gens, ils ont plus de choses à dire qu'on pense, tsé. Je pense que c'est vraiment ça que je retiens; de faire confiance aux gens. (VA-O 00:16:26 à 00:16:48)

Cet extrait illustre bien l'état d'esprit avec lequel nous avons animé l'atelier de réflexion collective. La confiance qui nous habitait nous a certainement permis d'ouvrir l'espace d'apprentissage avec assurance lors de l'atelier, amenant ainsi les participants à se sentir eux aussi assez en confiance pour entrer dans cet espace créatif, et contribuer avec leurs idées et leur expérience à l'émergence de nouvelles idées.

Les points précédents ont mis en lumière trois conditions qui, chacune à leur manière, ont favorisé l'établissement d'une relation de confiance en soi et aux autres lors des conversations de café : l'ouverture de la direction, la configuration en petits groupes, et, l'animation. Si cette confiance est à la base de l'état de présence, c'est qu'elle permet aux gens de s'abandonner, de laisser aller ce qui n'est pas essentiel, pour laisser place à un climat d'exploration où l'émergence de nouvelles idées est plus susceptible de se produire.

#### 4.3.2.2 L'importance de la qualité du lieu physique et relationnel, source de la présence créatrice

En écho à Nonaka, Toyama et Scharmer (2001) qui soutiennent que la qualité du lieu affecte la possibilité de créer de nouvelles connaissances, plusieurs répondants au questionnaire ont abordé le sujet du lieu, autant physique que relationnel, à l'intérieur duquel ils se trouvaient pendant l'atelier. En

ce qui a trait au lieu physique, plusieurs répondants ont apprécié le fait que l'atelier se soit déroulé à l'extérieur des locaux appartenant à l'entreprise : « Le fait d'être rencontré dans un autre milieu que celui du travail donnait l'impression d'être sur un terrain neutre et l'atmosphère relaxe y était pour beaucoup également. » (Q3-11a). Cette ambiance, conviviale et chaleureuse, fait d'ailleurs partie de ce qui a été le plus apprécié de l'atelier de réflexion collective : « Je dirais que j'ai tout apprécié de A à Z à cause de l'ambiance, de la convivialité et du professionnalisme de la présentatrice. » (Q10-4). En effet, nous avons pris soin, avant l'atelier, de mettre en place un lieu physique invitant, stimulant la créativité. Pour ce faire, nous avons fait jouer, lors de l'accueil des participants, du souper et des pauses, du jazz manouche au rythme duquel défilaient des diapositives de citations et d'images sur un des murs de la salle. Le 3<sup>e</sup> œil et la chercheure avaient aussi recouvert les petites tables de nappes à carreaux rouges, de style café, sur lesquelles ils avaient déposé de grandes feuilles blanches et un centre de table qui évoquait l'ambiance du moment, soit des feuilles d'automne multicolores et une petite citrouille qui rappelait la fin d'octobre. Plus encore, la chercheure avait disposé des *post-its* géants sur les murs, et avait distribué, çà et là, des crayons de couleur sur les tables (voir Annexe K).

Lors de l'atelier de réflexion collective chez Meubles Barnabé, la création intentionnelle de ce lieu physique unique a semblé faciliter l'émergence d'un autre lieu, de type relationnel. En effet, comme l'ont souligné quelques répondants, le lieu physique à l'intérieur duquel ils se trouvaient a permis à la pression de se dissoudre, favorisant l'émergence d'un lieu relationnel de qualité. Plusieurs extraits tirés du questionnaire permettent de percevoir la qualité du lieu relationnel qui régnait lors de l'atelier, particulièrement lors des conversations de café : « J'ai adoré mon expérience. J'ai pu donner mes idées, les gens nous écoutaient sans couper la parole. Se sentir important peu importe le sujet, c'est très important pour moi. » (Q11-2a).

Empruntant la métaphore de la sphère de Nonaka, Toyama et Scharmer (2001), les propos rapportés par les répondants nous amènent à penser que le lieu relationnel créé lors de l'atelier permettait à chacun d'avoir accès au centre de la sphère pour y partager ses intuitions, ses idées. Comme l'ont indiqué ces répondants, « ça a permis à tous de se faire entendre et il en a sorti de très belles idées. » (Q7-3) « tout le monde pouvait dire ce qu'il pensait réellement. » (Q8-4).

D'autres répondants ont abordé la qualité du lieu relationnel qui régnait lors de l'atelier en disant que « les gens ont parlé avec leur cœur. » (Q4-4), alors que d'autres évoquaient plutôt la volonté commune qui habitait les participants pendant les conversations de café : « J'ai vraiment vu que tout le monde

travaillait pour le même but.» (Q4-7a). Ensemble, ces deux derniers extraits pointent vers le changement du niveau d'écoute qui s'est effectué pendant les conversations de café. En effet, ils montrent que pendant les tours de conversations, les participants ne parlaient plus uniquement à partir de leur tête, ni seulement à partir de leur perspective personnelle, mais semblaient avoir le cœur ouvert et la volonté ouverte, les amenant à écouter les autres avec empathie et à écouter à partir du futur qui cherche à émerger. Comme l'indique Scharmer (2009, p.186), « When operating from that deeper presence of a future that wants to emerge, you connect to yet a deeper resource of listening and of intelligence that is available to both human beings and systems – the intelligence of the open will. ».

Bien qu'il soit difficile de décrire cet état particulier de présence à soi et aux autres (Scharmer, 2007), un répondant semble y faire référence dans sa réponse au questionnaire. En effet, à la question « Quel a été le moment fort de l'atelier pour vous? » un répondant s'est exprimé ainsi : « Lorsque tous semblaient, je veux dire étaient bien dedans et que tous voulaient passer un message, l'intérêt de chacun était vraiment là. » (Q7-17). Le « dedans » dont fait mention ce répondant semble faire écho au concept de lieu, de contenant, de creuset qui contient l'énergie nécessaire à la création de nouvelles connaissances. Considérant la qualité de ce lieu unique, il n'est pas surprenant que plusieurs idées novatrices aient émergé des conversations de café. À ce sujet, il est intéressant de noter qu'à la question « Est-ce que les groupes de conversation auxquels vous avez participé vous ont permis de faire des découvertes ou des apprentissages? », 11 répondants sur 12 ont répondu oui. De toutes ces découvertes, quelques-unes étaient littéralement des révélations pour les employés de Meubles Barnabé. Par exemple, l'idée que la compagnie commence à s'impliquer socialement semblait importante pour ces derniers et était, selon eux, une manière qui permettrait à l'entreprise de se démarquer des autres œuvrant dans le même secteur. À cet effet, ils ont proposé que l'entreprise organise un concours, chaque année, de manière à fournir un aménagement complet en meubles à une famille démunie de la ville de Québec.

De la même manière que les répondants au questionnaire, nous avons nous aussi, en tant qu'accompagnatrice et chercheure, évoqué ce moment fort de présence lors d'un entretien réalisé sur le vif, par le 3e œil (E27), pendant les tours de conversation :

[E27] : Comment on se sent à 8 h 15?

[Chercheure] : Euh (rire) je me sens complètement là, complètement présente, je n'ai plus aucun stress. [...] j'adore mon expérience, je ne veux même pas que ça se finisse, c'est comme ça que je me sens. (VO-A 00:08:31 à 00:08:56)

La description que fait Scharmer d'une expérience qu'il a vécue où les participants avaient accédé à cet état de présence intérieure, fait écho à ce qui a été vécu par les participants et la chercheuse à l'atelier lors des conversations de café :

Something profound suddenly happened in our group, in our room. Time slowed down. The sense of self and connection with the group expanded. We all spoke from that deeper place – a place that connected us to one another and made us one with a larger generative field, allowing us to develop several key ideas very quickly. (Scharmer, 2009, p.175)

Un segment filmé lors de l'atelier permet d'illustrer ce moment de fluidité issu tant du lieu physique que relationnel lors des tours de conversations (VA-O 00:06:39 à 00:07:54). En effet, nous pouvons constater que l'accompagnatrice se déplace plus lentement que plus tôt dans la soirée et que les personnes sont accueillies aux tables autour desquelles se déroulent les conversations de plus en plus chaleureusement, ce qui évoque la forte connexion entre les participants, la force collective d'où ont émergé, nous l'avons vu, de nouvelles idées.

Bref, l'analyse des conversations de café nous permet de constater que la qualité du lieu physique et relationnel qui régnait lors de ce volet de l'atelier a permis à une certaine qualité d'attention et d'écoute de prendre forme, amenant ainsi les participants et l'accompagnatrice à accéder et à demeurer dans un état de présence intérieure. Cet état de calme et d'authenticité a permis aux participants de ressentir avec plus d'intensité les possibilités futures et de créer de nouvelles idées.

#### 4.2.2.3 Favoriser le métissage des idées

Si les rétroactions recueillies ont mis l'accent sur l'importance de la confiance en soi et aux autres ainsi que sur l'importance du lieu physique et relationnel lors des conversations de café, elles ont aussi mis en évidence l'importance pour l'accompagnatrice de favoriser le métissage des idées, notamment en prévoyant plusieurs tours lors des conversations de café.

Plus de la moitié des répondants au questionnaire post-atelier a remarqué un changement entre le premier et le dernier tour de conversations de café. La majorité de ces répondants a observé que plus les tours avançaient, plus les participants étaient ouverts pour échanger et partager leurs idées : « ce que j'ai remarqué, c'est que plus la soirée avançait, plus les gens avaient de la facilité à s'exprimer et partager leurs idées! » (Q10-12a).

Les traces captées par le 3<sup>e</sup> œil mettent aussi en évidence la hausse du niveau d'intensité des conversations au fil des tours. Du premier (VA-O 00:04:24 à 00:05:06), au deuxième tour (VA-O 00:05:57 à 00:06:40), jusqu'au troisième (VA-O 00:06:41 à 00:08:04), les conversations sont de plus en plus dynamiques; le ton monte, nous entendons plus de rires, et l'accueil des hôtes aux tables où se déroulent les conversations est de plus en plus chaleureux. Ce sont de telles expériences, traversées par une connivence extraordinaire (Avenier, 2000, cité dans Mahy, 2009) et faites de plaisir (Mahy, 2006) qui nous amènent à penser que les participants étaient, à ce moment précis de l'atelier, dans un état de présence de nature collective où chacun paraissait vibrer à la présence des autres, au sens de Mahy (2009). Il est intéressant de souligner que nous avons aussi noté dans le journal de bord la différence que nous avons ressentie entre les trois tours de conversations, plus particulièrement entre le premier et le dernier :

Après 10 minutes au premier tour de conversation, j'ai senti que les propos revenaient souvent au même, et que les personnes avaient moins de choses à se dire. Je me suis dit que c'était normal, car les gens étaient assis avec des personnes qu'ils connaissaient et avec qui ils ont des affinités puisqu'ils avaient choisi volontairement de s'y asseoir dès leur arrivée. Une personne assise à une table m'a même dit, « On est prêt à changer de table là! ». Je n'ai donc pas attendu 15 minutes et j'ai donné le signal (musique) qu'il était temps de changer de table. [...] Comme un crescendo, on dirait que les gens parlaient de plus en plus fort plus les tours de conversations avançaient. C'était beau de voir ça. J'étais bien et j'aimais circuler entre les tables pour voir ce qui était en train d'émerger. Il y avait une énergie puissante dans la salle. (J-21 octobre 2009, p.27)

En s'asseyant dès le début de l'atelier avec des collègues qu'ils connaissaient et avec lesquels ils avaient certainement des affinités, les participants n'ont pas semblé réaliser de grandes découvertes lors du premier tour de conversations. Cependant, le design des conversations de café, où trois personnes par table sont invitées à aller s'inspirer à d'autres tables, et où une personne joue le rôle d'hôte en accueillant les participants et en résumant l'essence de la dernière conversation (Brown et Isaacs, 2005), a permis aux gens de penser ensemble, à un métissage d'idées de se former, à de nouvelles perspectives de naître. Bref, ce qui ressort de ces propos concerne l'importance de prévoir plusieurs tours lors de la pratique des conversations de café de manière à favoriser le métissage des idées, à la source de la création de nouvelles idées.

#### 4.2.2 Résumé du deuxième mouvement de la courbe en U : co-présence

Comme nous l'avons vu, le passage de la première à la deuxième phase de la courbe en U s'est effectué lors de l'atelier de réflexion collective, plus particulièrement après le visionnement du bilan et pendant les conversations de café. Bien que ce moment ait été de courte durée, c'est-à-dire d'environ une heure quinze minutes, les rétroactions recueillies ont mis en lumière plusieurs conditions, tant

contextuelle, organisationnelle que d'accompagnement, qui ont permis aux participants ainsi qu'à l'accompagnatrice d'accéder à cet état de présence intérieure à partir duquel ils ont créé de nouvelles connaissances.

En ce qui a trait aux conditions contextuelles, il est apparu que la configuration des conversations de café en petits groupes de quatre personnes a permis aux participants de ne pas se sentir jugés par les idées qu'ils exprimaient, et par le fait même, de se sentir assez en confiance pour laisser aller ce qui n'est pas essentiel et pour livrer leurs intuitions et leurs idées. Accéder à l'état de présence a aussi reposé sur la qualité du lieu physique à l'intérieur duquel se trouvaient les participants à l'atelier. L'aménagement de la salle, invitant et convivial, a semblé dissoudre la pression, donnant lieu à un contexte relationnel de qualité entre les personnes présentes à l'atelier. L'amalgame entre ces deux contextes a constitué un lieu unique, d'où de nouvelles idées ont vu le jour. En ce qui concerne les conditions organisationnelles, la confiance en soi et aux autres a notamment été favorisée par l'ouverture de la direction, qui s'est fait sentir à travers le discours du dirigeant en début d'atelier, et aussi par son attitude lors des tours de conversation. En effet, ce dernier a adopté une posture d'écoute tout au long des conversations de café, ce qui a ouvert l'espace de parole aux employés. Finalement, trois conditions d'accompagnement se sont avérées essentielles lors de ce deuxième mouvement de la courbe en U. La première concerne l'importance d'accueillir le silence. En effet, après le visionnement du bilan, nous avons su maintenir l'énergie créée par la vidéo en accueillant le silence, ce qui a permis aux participants de vivre ce moment fort, non seulement individuellement, mais aussi collectivement. La deuxième condition renvoie à la confiance qui nous habitait en tant qu'accompagnatrice, qui nous a permis d'ouvrir l'espace d'apprentissage avec assurance lors de l'atelier, amenant les participants à avoir eux aussi assez confiance au processus pour contribuer avec leurs idées. La troisième condition concerne la capacité de favoriser un métissage des idées, notamment en prévoyant plusieurs tours de conversations. Le tableau 4.2 résume les conditions décrites ci-dessus ayant facilité le passage au creux de la courbe en U.

**Tableau 4.2 Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement lors de la phase de la co-présence**

C O - P R É S E N C E	CONDITIONS CONTEXTUELLES	CONDITIONS ORGANISATIONNELLES	CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la confiance en soi et aux autres : la configuration en petits groupes</li> <li>- L'importance de la qualité du lieu physique et relationnel, source de la présence créatrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la confiance en soi et aux autres : l'ouverture et la posture d'écoute de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir le silence</li> <li>- L'importance de la confiance en soi et aux autres : l'animation</li> <li>- Favoriser le métissage des idées</li> </ul>

#### 4.4 Analyse du troisième mouvement de la courbe en U : co-crée

Nous avons vu que les participants à l'atelier de réflexion collective ont accédé à l'état de présence intérieure à partir duquel ont émergé de nouvelles idées. Cependant, comme l'ont souligné Senge et ses collaborateurs (2004), ce n'est pas parce qu'un groupe passe par le creux de la courbe en U qu'il remontera nécessairement l'aile droite du processus. En effet, il n'était pas assuré pour Meubles Barnabé que ce qui avait émergé comme nouvelles idées lors de l'atelier allait prendre forme dans l'action, et suivre les différentes phases décrites dans le modèle du changement en forme de U de Scharmer qui consistent à la cristallisation, au prototypage ainsi qu'à l'institutionnalisation. Nous verrons dans les prochaines pages que chez Meubles Barnabé, la co-création de changements a été entamée, puis en quelque sorte mise entre parenthèses. À la lumière de l'expérience vécue chez Meubles Barnabé, deux pistes sont explorées. La première est une condition d'accompagnement qui a semblé favoriser l'incarnation des intentions ayant émergé au creux de la courbe en U. La deuxième est organisationnelle et met en lumière le principal obstacle qui a freiné le mouvement de co-création dans l'entreprise. Il est à noter que l'analyse des données recueillies n'a pas permis de relever de conditions relatives au contexte lors du passage sur l'aile droite de la courbe en U.

##### 4.4.1 Le passage à l'action

Pour la majorité des répondants au questionnaire, la prochaine étape que devait franchir Meubles Barnabé après l'atelier était clairement de passer à l'action, c'est-à-dire de mettre en œuvre les idées qui avaient émergé collectivement le 20 octobre 2009. Or, au mois de janvier 2010, Meubles Barnabé oscillait entre

le statu quo et l'incarnation dans l'action des idées issues de l'atelier. C'est donc petit à petit que les intentions profondes ont semblé se cristalliser dans l'organisation et prendre forme. À la lumière des données recueillies, nous verrons dans les prochaines pages la pertinence que l'accompagnateur stimule la mémoire individuelle et collective pour donner un second souffle à l'expérience, ce qui peut favoriser l'incarnation dans l'action de changements. Nous aborderons aussi l'importance que les dirigeants créent des ponts entre leur discours et leurs actes lors du mouvement de co-création puis nous mettrons en évidence l'obstacle rencontré à ce stade du processus chez Meubles Barnabé.

#### 4.4.1.1 Donner vie à une mémoire collective

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section méthodologie de la présente étude, nous nous sommes munis d'un outil de mémoire lors de l'atelier de réflexion collective, le 3e œil. Sensible à la complexité à l'œuvre lors de l'atelier, le rôle du 3e œil était de capter des bribes de l'expérience vécue (Mahy, 2009), de saisir ce qui pouvait échapper aux participants et à l'accompagnatrice, parce que trop affairés dans l'action. Il était donc particulièrement sensible tant à l'ambiance du moment, au rythme, aux couleurs, qu'à l'invisible, aux contradictions et aux incohérences (Mahy, 2009). Se fondant dans le décor, le 3e œil a été un témoin visuel de l'atelier qu'il a capté à partir de sa propre perspective, en utilisant des médias variés allant de la photo au vidéo, jusqu'aux entretiens réalisés sur le vif.

Une fois l'atelier terminé, la chercheuse est entrée en studio de montage pour faire de ces artefacts une œuvre visuelle permettant de retracer le chemin parcouru, de ressentir les émotions vécues lors de l'atelier et d'évoquer l'atmosphère. Une fois le montage réalisé, une copie de l'œuvre vidéo a été remise aux membres de la direction, qui l'ont ensuite fait circuler dans l'entreprise.

Les dirigeants de Meubles Barnabé ont donc été les premiers à découvrir l'œuvre. Les premiers commentaires émis par D1 à ce sujet (voir J-15 novembre 2009, p.29) lors de notre conversation téléphonique concernaient la musique, qui le ramenait directement à la soirée de l'atelier. Ce même dirigeant a aussi souligné que la vidéo lui avait permis de se souvenir que l'implication sociale était extrêmement importante aux yeux des employés. Plus encore, D1 a affirmé que le document vidéo lui avait fait voir l'atelier autrement, car en étant participant, plusieurs éléments de la soirée avaient échappé à son attention. Finalement, en visionnant l'œuvre vidéo, D1 a dit qu'il était étonné de voir à quel point les employés avaient à cœur l'entreprise et à quel point les gens étaient attentifs pendant la soirée. Depuis le visionnement, D1 a précisé qu'il essaie de faire des efforts, chaque jour, pour assurer une présence plus régulière sur les planchers de vente et à l'entrepôt pour répondre au besoin qu'ont évoqué les employés

d'enrichir les rapports humains dans l'entreprise. Il a aussi souligné que selon lui, ces petits changements qu'il réalise au quotidien faisaient une grande différence puisqu'ils « semblent faire du bien aux employés » (voir J-15 novembre 2009, p.29).

Ces propos issus d'une conversation téléphonique avec D1 mettent en lumière la pertinence de se doter d'un outil de mémoire lors d'un tel processus qui permet non seulement d'enrichir la culture de l'organisation à plus long terme, mais aussi de donner un second souffle, une deuxième vie à l'expérience qui souvent se dissipe, perd ses couleurs au fil du temps et qui trop souvent, tombe dans l'oubli. Comme l'a indiqué Mahy (2009, p.230), « ce miroir [le 3e oeil] agit en écho à l'expérience vécue et la ravive, formant ainsi des ondes de sens accessibles qui résonnent et nourrissent le vécu. ». Parce qu'il n'y a de sens du changement que pour celui qui se souvient (Laburthe-Tolra et Wamier, 1993), en créant des points de repère à travers le document visuel, les souvenirs individuels et collectifs peuvent être évoqués de nouveau et l'atelier de réflexion collective n'apparaît plus comme un événement ponctuel dans la vie de Meubles Barnabé, mais devient un processus qui peut se prolonger dans le temps et dans l'espace. À ce sujet, Carle (2009, p.9) a d'ailleurs indiqué que « certains processus en U « sèment » un germe qui peut passer inaperçu pendant longtemps, jusqu'à ce que la vie, l'image... éclate et transforme. ». Ainsi, si le visionnement de l'œuvre vidéo faite d'images, de musiques et de vidéos a amené D1 à voir l'atelier autrement et à agir différemment avec les employés, entamant donc peu à peu la mise en œuvre de ses intentions, il est possible que ces traces soient redéployées ultérieurement dans l'organisation, après quoi d'autres changements pourraient émerger.

#### 4.4.1.2 L'importance que les dirigeants créent des ponts entre leur discours et leurs actes

Comme nous l'avons déjà mentionné, depuis l'atelier, certains changements ont été apportés dans la vie organisationnelle de Meubles Barnabé. Une réponse recueillie dans le questionnaire post-atelier laisse entrevoir l'incarnation dans l'action des intentions ayant émergé du processus de changement : « Ça m'a permis de commencer à demander des idées à certaines personnes, de mieux comprendre ce qu'ils vivaient tous les jours. Depuis ce temps, je les encourage plus en leur disant de petites choses à chacune de mes visites. Exemple, tu as réussi à passer à travers tout ça, tu as déjà fini cette chose, as-tu besoin d'aide, ça balance déjà, etc. » (Q7-13a). En plus, nous avons vu qu'après avoir visionné les traces de l'atelier, D1 a commencé à agir à partir de ses intentions en assurant une plus grande présence sur les planchers de vente ainsi qu'à l'entrepôt, redonnant par le fait même un peu plus de chaleur aux contacts humains dans l'entreprise. Plus encore, quelques idées fortes qui avaient émergé à l'atelier ont commencé à prendre forme dans l'action. Par exemple, devant le désir des employés que

Meubles Barnabé s'implique socialement et organise plus de rencontres entre les employés et la direction, les dirigeants ont organisé un vins et fromages où des partenaires externes et les employés étaient conviés, afin d'annoncer à tous que Meubles Barnabé devenait une entreprise ressource pour les victimes d'inondation, l'entreprise ayant déjà connu une année difficile en raison d'une telle catastrophe naturelle. Cet événement répondait à un double objectif : non seulement il impliquait l'entreprise un peu plus dans la communauté, mais il représentait aussi une occasion de rencontre entre les employés et la direction.

Malgré ces premiers pas vers la co-création de changements et bien que les dirigeants avaient annoncé à quelques reprises les suites de l'atelier, les propos rapportés de notre discussion téléphonique avec D1 dénotent un état de statu quo dans l'organisation depuis le mois de janvier 2010 :

D1 me dit que suite à la démarche entreprise, les deux dirigeants sont conscients de ce qu'ils devraient faire pour améliorer la vie organisationnelle. Cependant, il précise que l'entreprise est en statu quo concernant les pistes d'action proposées par l'ensemble des employés, puisqu'avec le changement de direction en cours, une réorganisation est en train de se faire, ce qui ne se fait pas sans mettre à l'écart les idées qui ont émergé lors des entrevues et de l'atelier. (J- 6 janvier 2010, p.32)

Si les idées qui ont émergé de l'atelier ont semblé se cristalliser tranquillement et prendre racine durant les semaines qui ont suivi, elles tardaient à se manifester davantage au mois de janvier 2010, surtout depuis le changement au niveau de la direction. À ce sujet, huit personnes sur douze ont souligné dans le questionnaire post-atelier l'importance d'agir, de mettre en pratique les idées qui ont émergé lors de l'atelier. Plusieurs d'entre elles ont mis l'accent sur le rôle vital que devraient jouer les dirigeants dans cette mise en œuvre : « Il faudrait que les personnes en chef prennent les rênes et fassent avancer les choses. » (Q9-18), « Faire un résumé de tout cela et demander aux dirigeants ou autre personne d'en reparler le plus souvent possible, exemple durant les réunions pour ne pas perdre ce momentum. » (Q7-18).

Il est intéressant de souligner que lors d'un déjeuner organisé par la direction au début du mois de février 2010 pour annoncer officiellement aux employés le changement au niveau de la direction, un employé a pris la parole et s'est adressé à tous pour ramener le sujet de l'atelier à l'ordre du jour, comme en fait foi cet extrait tiré du journal de bord :

un employé a pris la parole et a affirmé qu'il souhaitait que l'entreprise fasse des suites à l'atelier de réflexion collective auquel il avait participé, et cela, malgré le changement au niveau de la direction. Ce même employé a souligné qu'il ne fallait pas que la démarche tombe dans l'oubli. (J-4 février 2010, p.34)

À la suite de cette intervention, le chef d'équipe a pris la parole. Il a affirmé qu'il était en accord avec les propos de son collègue qui l'avait devancé de peu, puisqu'il allait justement annoncer aux employés que des rencontres allaient être organisées chaque semaine au magasin de Québec pour faire suite au besoin exprimé par plusieurs employés d'enrichir les contacts humains dans l'entreprise. Bien que cette initiative soit en cohérence avec les besoins exprimés par les employés dans le bilan et lors de l'atelier, elle demeure aujourd'hui strictement appliquée aux employés œuvrant au magasin de Québec.

Les extraits présentés ci-dessus mettent en lumière l'importance pour les personnes œuvrant dans l'organisation que les dirigeants soient cohérents entre leur discours et leurs actions. Comme l'indiquent plusieurs auteurs (Argyris et Schön, 1978; Pålshaugen, 2001; Cormier, 2008), malgré beaucoup de bonne volonté chez les dirigeants, le pont entre ce qui est dit, d'une part, et ce qui est fait après coup, d'une autre part, est extrêmement fragile et parfois, il n'y a pas de pont du tout. Déjà, deux semaines après l'atelier, à la question « Comment vous sentez-vous maintenant que l'atelier est terminé? » un répondant affirmait « Encore bien mais il faut un suivi de tout ça car il ne faut surtout pas que ça tombe dans l'oubli. » (Q7-16). Un autre répondant a affirmé « tout le monde veut plus de communications et de réunions, mais ça fait plus d'un mois et on entend parler de rien. » (Q5-7a). Ces extraits mettent en évidence l'importance pour les dirigeants de se questionner sur leurs motivations profondes qui les amènent à vouloir ouvrir un espace de parole au sein de l'organisation. Même si l'atelier organisé chez Meubles Barnabé a permis aux personnes de vivre « Une belle expérience humaine » (Q3-3) et d'avoir « le sentiment d'avoir participé à quelque chose de constructif » (Q3-13a) (voir Annexe L), Mulder et Wilke (1970) ont montré que l'écart entre le discours et les comportements ressentis à la suite d'un processus participatif pouvait accentuer les clivages au sein de l'organisation au lieu de les minimiser. En effet, même si certaines actions ont été amorcées et même si les dirigeants avaient abordé les suites de l'atelier à quelques reprises, il semble que la remontée du U chez Meubles Barnabé était marquée, au mois de janvier et de février 2010, par ce que Scharmer (2009) décrit comme un déséquilibre entre la tête, le cœur et la main (volonté). Pour cet auteur, ce déséquilibre peut se manifester de trois façons : exécuter sans aucune attention ni talent d'improvisation; réfléchir sans fin et sans volonté d'agir; et, discourir sans se lier à la source ni à l'action. C'est ce dernier obstacle, qui pointe vers un manque de cohérence entre le discours et les actes, qui semble entraver la co-création de changements au sein de l'organisation.

Mahy (2009) aborde aussi le thème du manque de cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, qui survient souvent après la mise en œuvre de pratiques participatives au sein des organisations. Elle en parle d'une autre perspective; celle des enjeux liés au pouvoir :

Cette dissonance entre la volonté affichée d'innover en matière de pratiques managériales et les décisions prises pour éviter la poursuite de la mobilisation évoque, pour le chercheur qui tente d'interpréter l'action *a posteriori*, un enjeu de maintien du pouvoir et de préservation du contrôle. (Mahy, 2009, p.234)

Comme le précise Mahy (2009), parce que les pratiques participatives mobilisent tous les membres de l'organisation dans une réflexion critique de leur réalité quotidienne, ces dernières ont la capacité de perturber le pouvoir en place, voire même de déplacer les rapports de force, ce qui pourrait expliquer, du moins en partie, pourquoi les suites de plusieurs processus de changement de nature participative sont remis à plus tard ou interrompu. Selon Mahy (2009), les attitudes sous-jacentes aux pratiques participatives exigent de la part des dirigeants de la confiance, de l'écoute et une ouverture à l'inattendu, qui sont autant d'attitudes logées ailleurs que dans ce que les écoles de gestion enseignent aux futurs dirigeants du 21<sup>e</sup> siècle.

#### 4.4.2 Résumé du troisième mouvement de la courbe en U : co-création

Nous l'avons vu, ce n'est pas parce qu'un individu, un groupe ou une organisation passe par le creux de la courbe en U qu'il remontera nécessairement l'aile droite qui implique, selon Scharmer (2007), de se connecter à ses intentions profondes pour concrétiser les nouvelles idées qui ont émergé. Dans le cas de Meubles Barnabé, l'organisation a semblé incarner, peu à peu, pendant les semaines après l'atelier, les propositions ayant émergé de la réflexion collective, pour ensuite revenir à un état de statu quo. L'expérience vécue chez Meubles Barnabé nous aura permis de relever deux conditions, l'une d'accompagnement, l'autre organisationnelle, qui faciliteraient le cheminement dans le troisième mouvement du U de Scharmer.

La première condition, qui a facilité l'incarnation dans l'action des propositions issues de l'atelier, renvoie à l'importance, pour l'accompagnateur, de donner vie à une mémoire collective du chemin parcouru par les participants à l'atelier. En effet, c'est à partir des artefacts captés par un 3<sup>e</sup> oeil, témoin visuel de la soirée de réflexion collective, que nous avons pu réaliser une œuvre visuelle évoquant l'atelier qui a semblé orienter les actions au quotidien d'un des deux dirigeants de l'entreprise. La deuxième condition renvoie plutôt à l'importance que les dirigeants créent des ponts

entre leur discours et leurs actes. En effet, nous avons vu que sans cette cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, les clivages au sein de l'organisation pourraient éventuellement s'amplifier. Le tableau 4.3 présente ces deux conditions.

**Tableau 4.3 Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement lors de la phase de la co-création**

C O - C R É A T I O N	CONDITIONS CONTEXTUELLES	CONDITIONS ORGANISATIONNELLES	CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT
	- L'analyse des données recueillies n'a pas révélé de conditions contextuelles lors de cette phase	- L'importance que les dirigeants créent des ponts entre leur discours et leurs actes	- Donner vie à une mémoire collective

#### 4.5 Vue d'ensemble du processus de changement chez Meubles Barnabé

Nous avons parcouru jusqu'ici les grands moments du processus de changement chez Meubles Barnabé qui ont suivi, nous l'avons vu, la forme d'une courbe en U. En effet, tant le co-ressentir, que la co-présence et la co-création, tels que définit par Scharmer (2009), se sont retrouvés dans les données recueillies. L'analyse des données que nous avons effectuées dans le présent chapitre avaient comme objectif de répondre à la question de recherche suivante : Quelles sont les conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement susceptibles de favoriser la traversée de la courbe en U de Scharmer menant ainsi à un changement organisationnel de type transformationnel? Voici donc un résumé des différentes propositions issues de l'analyse.

##### Les conditions contextuelles

L'analyse des données recueillies lors du processus de changement chez Meubles Barnabé nous a permis de cerner les conditions contextuelles ayant facilité la traversée des deux premières phases de la courbe en U de Scharmer. En effet, aucune donnée n'évoquait le contexte lors de la phase de la co-création chez Meubles Barnabé. Favoriser un contexte relationnel qui insuffle de la confiance dès le début du processus de changement et créer un contexte sécuritaire sans toutefois inhiber la tension créatrice constitue les deux premières conditions qui se sont révélées essentielles pour favoriser l'entrée des participants dans le premier mouvement du U qui vise à co-ressentir. Comme le souligne Isaacs (1999), cet art de suspendre ses jugements afin d'être en mesure de mieux les voir, ou dit

autrement, de délaissier momentanément ses points de repère pour gagner de la perspective sur eux, est à l'opposé de la certitude. Dans un tel contexte, marqué par l'incertitude et l'ambiguïté, nous comprenons mieux pourquoi les données recueillies ont mis l'accent sur l'importance d'instaurer un contexte relationnel sécuritaire lors des tout premiers moments de la recherche-intervention, sans quoi, comme l'indique Scharmer (2009), la voix du jugement et du cynisme aurait possiblement bloqué l'accès à la capacité de co-ressentir.

Les rétroactions post-atelier ont aussi permis d'identifier deux conditions contextuelles ayant favorisé l'accès à l'état de présence intérieure lors des conversations de café. La première concerne l'importance de la confiance en soi et aux autres rendue possible grâce à la configuration des conversations de café en petits groupes de quatre personnes : « C'était plus facile, car les groupes étaient petits, ainsi nous avons plus de temps pour nous exprimer. » (Q8-11a). La deuxième renvoie au lieu physique à l'intérieur duquel se trouvaient les participants lors de la session de dialogue : « Le fait d'être rencontré dans un autre milieu que celui du travail donnait l'impression d'être sur un terrain neutre et l'atmosphère relaxe y était pour beaucoup également. » (Q3-11a). En effet, en tant qu'accompagnatrice de l'atelier, nous avons mis en place un lieu qui, nous l'avons vu, a pu contenir et même dissoudre le stress vécu par les participants. L'accueil personnalisé, la musique, l'aménagement de la salle en bistro, les images et les citations qui défilaient sur les murs sont tous des facteurs qui ont été relevés par les participants comme étant à la base de l'émergence d'un lieu relationnel de qualité entre les participants, ouvert, accueillant et sans jugements.

Bref, si l'instauration d'un lieu relationnel de confiance et sécuritaire est ce qui a favorisé l'entrée dans la première phase du U, c'est tant la qualité du lieu physique que la qualité du lieu relationnel qui a favorisé l'accès à l'état de présence à soi et aux autres lors des conversations de café.

#### Les conditions organisationnelles

L'analyse que nous avons réalisée précédemment a révélé l'existence de trois conditions organisationnelles qui ont, chacune à leur manière, favorisées le passage du co-ressentir à l'état de présence jusqu'à la co-création de changements au sein de l'organisation. À ce sujet, les données recueillies lors de la recherche-intervention nous ont permis de constater l'importance de l'implication de la direction, et ce, particulièrement dans la première phase du U. Par exemple, en participant à la réalisation du bilan, nous avons vu que D1 avait pris conscience de son rôle dans la création et le maintien de la situation organisationnelle telle qu'il la déplorait et par conséquent, de son rôle dans sa

possible transformation. Comme nous l'avons montré, en participant aux différentes activités du processus de recherche-intervention, D1 a amorcé son propre cheminement sur l'aile gauche de la courbe en U. Les propos qu'il a livrés ont démontré que sa participation lui avait permis de sentir un nouveau champ de possibilités pour l'organisation, l'amenant à agir différemment au quotidien dans l'entreprise.

Au contraire, si l'implication de la direction s'est retrouvée au cœur du premier mouvement du U, les données que nous avons récoltées ont montré que l'accès à l'état de présence a été facilité par le rôle davantage de second plan qu'a joué la direction de Meubles Barnabé lors des conversations de café. En effet, le climat de confiance en soi et aux autres lors de ces conversations a semblé s'installer grâce à l'ouverture dont a fait preuve D1 et à la posture d'écoute qu'il a adoptée, ce qui changeait considérablement la dynamique communicationnelle habituelle en ouvrant l'espace de parole pour les employés : « Je ne sentais aucune pression de la part de mon employeur et je me sentais complètement à l'aise de dire ce que je pensais. » (Q3-4).

En ce qui concerne la remontée de l'aile droite du U, les répondants au questionnaire ont insisté sur le rôle prépondérant que devraient assumer les dirigeants : « Il faudrait que les personnes en chef prennent les rênes et fassent avancer les choses. » (Q9-18). En fait, même si les dirigeants avaient abordé à quelques reprises les suites de l'atelier, et bien que des idées ayant émergé de l'atelier s'étaient bel et bien incarnées dans l'entreprise, leur discours tardait à prendre forme dans l'action au mois de janvier et de février 2010, ce que redoutaient plusieurs répondants au questionnaire et ce qu'avait même pris soin de signaler un employé lors d'un déjeuner organisé chez Meubles Barnabé trois mois après l'atelier. Comme nous l'avons vu, discourir sans se lier à la source ni à l'action constitue, pour Scharmer (2009), un des écueils qui guette les processus de changement non linéaire qui misent sur des pratiques participatives, écueil pouvant accentuer les clivages au sein de l'organisation au lieu de les minimiser (Mulder et Wilke, 1970). Cette incohérence entre ce qui est dit, d'une part, et ce qui est fait, d'autre part, nous a amenés à nous questionner sur les enjeux liés au pouvoir qui sont inhérents, comme l'indique Mahy (2009), aux approches de changement qui mobilisent tous les membres d'une même organisation.

Bref, les rétroactions recueillies ont pointé vers le rôle de catalyseur de changement que joue la direction spécialement dans l'aile gauche et droite du processus. Non moins important, le passage au creux de la courbe en U fait appel à des habiletés de la part des membres de la direction comme l'ouverture et l'écoute.

### Les conditions d'accompagnement

L'analyse du processus de changement chez Meubles Barnabé nous aura permis de cerner plusieurs conditions qui favorisent l'accompagnement des personnes dans les différents mouvements de la courbe en U de Scharmer (2009). Plus précisément, l'analyse *a posteriori* des actions que nous avons posées en tant qu'accompagnatrice a dévoilé que c'est la traversée de l'aile gauche de la courbe en U qui a sollicité le plus de qualités de savoir-faire et de savoir-être chez l'accompagnatrice. Afin d'accompagner les dirigeants de Meubles Barnabé dans le mouvement du co-ressentir, il s'est avéré essentiel, lors de la rencontre du 28 juin, de distinguer la posture d'accompagnatrice de celle d'experte et de présenter une lecture de la situation non pas comme un effet miroir de la réalité organisationnelle, mais plutôt comme une construction de sens. L'accompagnement des employés lors de cette première phase a quant à elle été marqué par l'importance que l'accompagnatrice pratique une écoute empathique et favorise l'émergence de prises de conscience individuelles et collectives.

En ce qui a trait au passage au creux de la courbe en U, il est apparu facilitant d'accueillir le silence qui a suivi le visionnement du bilan en groupe. Nous avons vu que ce moment particulier de silence a permis aux participants ainsi qu'à l'accompagnatrice d'accéder à ce lieu intérieur plus calme et plus authentique à partir duquel se sont déroulées les conversations de café. Aussi, l'animation des conversations de café est apparue comme une manière d'instaurer un climat de confiance entre les participants. En effet, nous avons vu que l'assurance qui nous habitait, en tant qu'accompagnatrice, avait semblé se transmettre aux participants qui avaient assez confiance au processus pour contribuer avec leurs idées et leur expérience. Finalement, les données recueillies au sujet des conversations de café ont permis de démontrer l'importance que l'accompagnatrice favorise un métissage des idées en prévoyant plusieurs tours aux conversations de café.

En ce qui concerne le mouvement de co-création du changement au sein de Meubles Barnabé, les données recueillies ont montré la pertinence que l'accompagnatrice donne vie à une mémoire individuelle et collective du chemin parcouru, ce qui ravive l'expérience vécue et qui a le potentiel, si redéployé plus tard dans l'organisation, de prolonger le processus de changement dans l'espace et dans le temps.

Bref, le processus de changement mis en œuvre chez Meubles Barnabé a permis de cerner des qualités tant de savoir-faire que de savoir-être qui facilitent l'accompagnement des personnes et des groupes tout au long des trois mouvements de la courbe en U de Scharmer. Le tableau 4.4 présente un résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement ayant favorisé la traversée de la courbe en U de Scharmer lors de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé.

**Tableau 4.4** Résumé des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement ayant favorisé la traversée de la courbe en U de Scharmer lors de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé

	CONDITIONS CONTEXTUELLES	CONDITIONS ORGANISATIONNELLES	CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT
CO- RESSENTIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser un contexte relationnel qui insuffle de la confiance dès le début du processus</li> <li>- Créer un contexte sécuritaire sans inhiber la tension créatrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de l'implication de la direction dans le processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguer la posture d'expert de celle d'accompagnateur</li> <li>- Passer de l'effet miroir à la métaphore de la tasse</li> <li>- Favoriser la prise de conscience des dirigeants quant à leur rôle dans l'énaction de la situation organisationnelle</li> <li>- L'écoute empathique : un savoir-être essentiel de l'accompagnateur</li> <li>- Favoriser l'émergence de prises de conscience collectives</li> </ul>
CO- PRÉSENCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la confiance en soi et aux autres : la configuration en petits groupes</li> <li>- L'importance de la qualité du lieu physique et relationnel, source de la présence créatrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la confiance en soi et aux autres : l'ouverture et la posture d'écoute de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir le silence</li> <li>- L'importance de la confiance en soi et aux autres : l'animation</li> <li>- Favoriser le métissage des idées</li> </ul>
CO- CRÉATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse des données recueillies n'a pas révélé de conditions contextuelles lors de cette phase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance que les dirigeants créent des ponts entre leur discours et leurs actes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner vie à une mémoire collective</li> </ul>

## CONCLUSION

Sous-jacent au présent travail de recherche se trouvait le désir d'explorer d'autres avenues en matière de changement organisationnel, plus démocratiques, de manière à remettre l'humain au centre des pratiques. Plus spécifiquement, son objectif était de cerner les conditions susceptibles de favoriser l'émergence d'un changement organisationnel de type non linéaire dans une organisation. C'est donc dans l'optique du changement non linéaire, qui puise notamment dans l'art et dans la créativité (Paul, 1998a), que nous avons accompagné un groupe de personnes œuvrant dans une organisation de la ville de Québec dans un processus de changement où nous avons mis à contribution des pratiques de réflexion collective. L'analyse *a posteriori* du processus de changement nous a permis de cerner plusieurs conditions qui ont favorisé le changement, apportant ainsi des pistes de réflexion et d'action pour penser et faire le changement organisationnel autrement.

La restructuration, la qualité totale, la réingénierie sont toutes des exemples de pratiques linéaires de changement actuellement utilisées dans les organisations. Nous avons vu que ces pratiques en matière de changement, dont les racines puisent aux fondements épistémologiques positivistes (Genelot, 1998), entraînent un taux d'échec élevé (Bleakley, 1993; Pauchant *et al.*, 1996; Senge *et al.*, 1999; Druhl, Langstaff, Monson, 2001; Capra, 2004), contribuant ainsi à la toxicité du milieu du travail par leurs effets néfastes, tant sur le plan organisationnel qu'humain (Brun *et al.*, 2003). En effet, une étude effectuée par Mourier et Smith en 2001 (cités dans Collerette, Schneider et Legris, 2001) indique que 75% des gestionnaires décrivent leur expérience du changement comme un échec. Si ces pratiques provoquent un taux d'échec aussi élevé, c'est notamment, selon Boulding (cité dans Pondy et Mitroff, 1979), parce qu'elles sont adaptées à des réalités organisationnelles d'un niveau moins grand de complexité que celles que nous connaissons au 21<sup>e</sup> siècle dans ce monde turbulent et hypermoderne qui est le nôtre. C'est ce constat qui a nourri notre réflexion et qui nous a amenés à explorer d'autres avenues en matière de changement mieux adaptées à la texture complexe dont sont faites les organisations d'aujourd'hui.

Ayant comme points de repère la typologie du changement de Bateson, la théorie en U de Scharmer ainsi que les notions de lieu et d'accompagnement, la présente étude a exploré le changement non linéaire dont découle une grande diversité de pratiques comme les Cercles de dialogue, les Forums ouverts et les *World Café*. Loin de fragmenter les problèmes, ces pratiques de changement, que nous avons abordées à partir d'une épistémologie de la complexité et de valeurs humanistes, ont toutes pour caractéristiques de concevoir la relation d'implication mutuelle tout-partie, de maintenir la distinction tout en essayant d'établir la relation, de concevoir la relation entre l'ordre, le désordre et l'organisation, puis de favoriser la réflexion collective autour d'enjeux complexes.

Dans le but de mieux comprendre la trajectoire du changement non linéaire, nous avons accompagné un processus de changement au sein de Meubles Barnabé, entreprise privée de la ville de Québec, sous le mode de la recherche-intervention. Comme nous l'avons vu, inhérent à la recherche-intervention se trouve un objectif double : produire de nouvelles connaissances et favoriser le changement dans une situation concrète (de Saint-Georges cité dans Goyette et Lessard-Hébert, 1983).

En ce qui concerne le premier objectif de la recherche-intervention, rappelons que le processus de changement que nous avons accompagné chez Meubles Barnabé visait, au niveau de la recherche, à approfondir les connaissances en matière de changement non linéaire en répondant à la question suivante : Quelles sont les conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement susceptibles de favoriser la traversée de la courbe en U de Scharmer menant ainsi à un changement organisationnel de type transformationnel? L'analyse du processus de changement mis en œuvre chez Meubles Barnabé nous a permis de dégager plusieurs conditions tant contextuelles, organisationnelles que d'accompagnement.

En ce qui a trait aux conditions contextuelles, les propositions se résument ainsi :

Dans la phase du co-ressentir :

- Favoriser un contexte relationnel qui insuffle de la confiance dès le début du processus
- Créer un contexte sécuritaire sans inhiber la tension créatrice

Dans la phase de la co-présence :

- L'importance de la confiance en soi et aux autres : la configuration en petits groupes
- L'importance de la qualité du lieu physique et relationnel, source de la présence créatrice

Dans la phase du co-créeur :

- L'analyse des données recueillies n'a pas révélé de conditions contextuelles lors de cette phase

En ce qui a trait aux conditions organisationnelles, les propositions se résument ainsi :

Dans la phase du co-ressentir :

- L'importance de l'implication de la direction dans le processus

Dans la phase de la co-présence :

- L'importance de la confiance en soi et aux autres : l'ouverture et la posture d'écoute de la direction

Dans la phase du co-créeur :

- L'importance que les dirigeants créent des ponts entre leur discours et leurs actes

En ce qui a trait aux conditions d'accompagnement, les propositions se résument ainsi :

Dans la phase du co-ressentir

- Distinguer la posture d'expert de celle d'accompagnateur
- Passer de l'effet miroir à la métaphore de la tasse
- Favoriser la prise de conscience des dirigeants quant à leur rôle dans l'énaction de la situation organisationnelle
- L'écoute empathique : un savoir-être essentiel de l'accompagnateur
- Favoriser l'émergence de prises de conscience collective

Dans la phase de la co-présence :

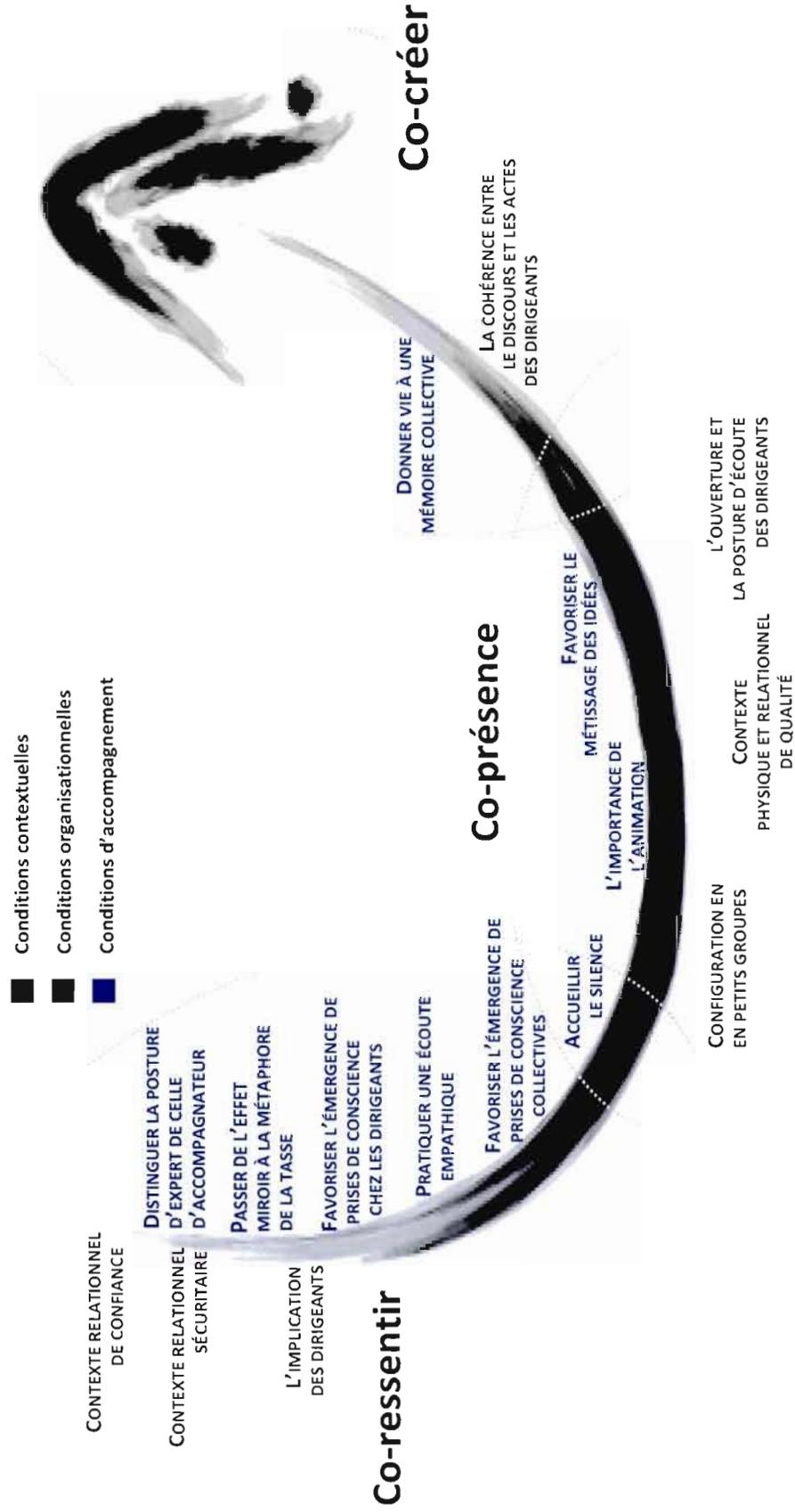
- Accueillir le silence
- L'importance de la confiance en soi et aux autres : l'animation
- Favoriser le métissage des idées

Dans la phase du co-créeur :

- Donner vie à une mémoire collective

La figure 5.1 de la page suivante illustre les conditions sur la courbe en U de Scharmer.

Figure 5.1 Modélisation des conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement sur la courbe en U de Scharmer



Les conditions que nous avons dégagées de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé pointent, au niveau contextuel, vers l'importance d'instaurer un lieu relationnel de confiance et sécuritaire ainsi que vers l'importance de porter une attention soutenue à la qualité du lieu physique et relationnel, favorisant ainsi le passage de l'aile gauche au creux de la courbe en U. Au niveau organisationnel, la recherche-intervention a mis l'accent sur le rôle de catalyseur du changement que joue la direction spécialement dans l'aile gauche et dans l'aile droite du processus. Finalement, le processus de changement mis en œuvre a permis de cerner des qualités tant de savoir-faire que de savoir-être qui facilitent l'accompagnement des personnes et des groupes tout au long des trois mouvements de la courbe en U de Scharmer. Issues du terrain, ces propositions constituent des pistes de réflexion et d'action autant pour le chercheur qui tente de mieux comprendre le changement non linéaire que pour le praticien qui adopte une posture d'accompagnement des personnes et des groupes lors de tels processus.

En ce qui concerne le deuxième objectif de la recherche-intervention, il consistait à favoriser le changement au sein de Meubles Barnabé par l'intervention. En effet, malgré plusieurs tentatives de changement, les dirigeants de l'entreprise se demandaient toujours comment faire en sorte que Meubles Barnabé conserve ou affirme davantage sa place dans un marché où la concurrence est sans cesse grandissante. Ce questionnement étant au cœur de l'entreprise depuis plusieurs années, nous avons conçu, de concert avec les dirigeants, un devis d'accompagnement qui visait, de manière générale, à mobiliser les personnes œuvrant chez Meubles Barnabé autour de cette question. Plus précisément, le devis présentait le design d'une intervention qui visait à créer et animer un dialogue au sein de Meubles Barnabé afin de mobiliser les personnes autour des orientations futures de l'organisation et de dégager des pistes d'action qui pourraient être mises en œuvre pour faire de Meubles Barnabé une entreprise qui se démarque davantage dans un marché où la concurrence est sans cesse grandissante. Pour ce faire, les personnes œuvrant chez Meubles Barnabé ont d'abord été invitées à réaliser le bilan des dernières années de l'entreprise, puis ont été conviées à un atelier de réflexion collective constitué de trois volets principaux : bilan des dernières années, projection dans l'avenir et retour sur terre.

L'analyse *a posteriori* du processus nous a d'abord permis de constater qu'autant les dirigeants que les employés de Meubles Barnabé avaient fait de nombreuses prises de conscience tout au long de la recherche-intervention : prise de conscience de leur apport dans la création, le maintien et la transformation de la situation organisationnelle, prise de conscience que chaque personne perçoit l'organisation selon ses propres expériences, sa personnalité, sa fonction, etc., et donc, que chacun a une vision partielle de la réalité. Déjà, prendre conscience de son lien au monde peut orienter l'action autrement, ce qui peut être à la source de changements réalisés au quotidien dans l'entreprise. Ensuite,

après sa participation à l'atelier de réflexion collective, plus particulièrement après avoir visionné les traces de l'atelier, un dirigeant de Meubles Barnabé a affirmé faire des efforts, au quotidien, pour répondre au besoin exprimé par l'ensemble des employés d'enrichir et de remettre un peu d'humanité dans les relations interpersonnelles dans l'entreprise. Selon ce dirigeant, si les actions qu'il pose au quotidien semblent être banales à première vue, elles « semblaient faire du bien aux employés », comme il l'avait lui-même indiqué lors d'une conversation téléphonique avec la chercheuse. Finalement, quelques idées ayant émergé de l'atelier de réflexion collective se sont incarnées dans l'organisation. Par exemple, plusieurs participants à l'atelier avaient exprimé l'importance pour eux que l'entreprise s'implique socialement dans la communauté. Quelques semaines après l'atelier, un vins et fromages avait été organisé de manière à informer les employés que Meubles Barnabé deviendrait une ressource pour les familles victimes d'inondation, l'entreprise ayant déjà vécue une telle catastrophe naturelle. Devant le besoin des employés de se rencontrer plus souvent, des rencontres sont maintenant organisées régulièrement au magasin de Québec. Par conséquent, même si l'entreprise semblait être dans un état de statu quo au mois de janvier 2010, des idées ayant émergé collectivement lors de l'atelier se sont incarnées peu à peu dans l'action, ce qui nous amène à croire que l'intervention a bel et bien favorisé le changement chez Meubles Barnabé.

Bien que nous ayons dû limiter l'évaluation de la portée de l'intervention au mois de février 2010 aux fins de la réalisation de ce mémoire, l'œuvre vidéo que nous avons réalisée et qui a été distribuée au sein de l'organisation pourrait être redécouverte plus tard et raviver l'expérience et même, donner lieu à l'émergence de quelque chose de nouveau dans l'entreprise. Cependant, les processus de changement non linéaires n'étant pas des recettes pouvant être appliquées systématiquement d'une situation à une autre (Carle, 2009), il nous est impossible de savoir à l'avance si l'œuvre sera redéployée plus tard au sein de l'organisation et si elle sera à la source de l'émergence du nouveau. Comme l'a indiquée Martin (2001), l'accompagnateur-chercheur doit, à un certain moment, pratiquer une sorte de lâcher-prise pour permettre aux participants de prendre la responsabilité de leurs propres actions et de leur propre apprentissage. Comme cette auteure l'a précisé : « ultimately it is the participant [...] who must drive change from within the system. » (Martin, 2001, p.208).

Même si la recherche-intervention réalisée chez Meubles Barnabé a permis d'approfondir les connaissances et de favoriser le changement dans le milieu, elle comporte certaines limites. La première est inhérente à la stratégie de la recherche-intervention et concerne la généralisation des résultats qui en découlent. En effet, il ne faut pas perdre de vue que les propositions que nous avons pu mettre en évidence grâce à l'analyse des données sont issues du contexte particulier de l'organisation.

C'est dire que le même design aurait de toute évidence donné des résultats bien différents dans un autre milieu et aurait possiblement permis de dégager des conditions distinctes d'émergence du changement. Malgré la singularité de nos propositions, nous croyons tout de même qu'elles constituent des pistes de réflexion et d'action qui pourraient enrichir, voire même orienter l'accompagnement d'autres processus de changement de type non linéaire, à condition qu'elles ne soient appréhendées ni comme un mode d'emploi, ni comme une recette miracle, mais plutôt en tant que principes qui peuvent faciliter l'accompagnement des personnes et des groupes dans de tels processus.

La deuxième limite concerne la construction de l'échantillon lors de la réalisation des entretiens déclencheurs. Comme nous l'avons indiqué dans le troisième chapitre du mémoire, nous avons procédé par la méthode de hasard stratifié pour sélectionner des personnes que nous avons ensuite invitées à participer à la réalisation du bilan des dernières années. Afin d'avoir un échantillon représentatif de la population, nous avons regroupé les personnes œuvrant chez Meubles Barnabé en trois catégories : la direction, le service à la vente (chefs d'équipe et conseillers) et le service à la clientèle (secrétaires, responsables de l'entrepôt et livreurs). C'est ainsi qu'un dirigeant, un chef d'équipe, un conseiller, une secrétaire et un responsable de l'entrepôt ont participé à la réalisation du bilan. À la lumière des personnes sélectionnées, nous étions conscients qu'aucun livreur n'allait contribuer au bilan, mais nous nous étions dit que le responsable de l'entrepôt représentait le département de la livraison. Or, lors de l'atelier de réflexion collective, un employé de Meubles Barnabé a fait état de cette lacune. Avec le recul, nous considérons que nous aurions dû modifier les strates de l'échantillonnage de manière à ce que toutes les catégories d'emploi figurent dans le bilan, ce qui aurait permis aux employés de Meubles Barnabé de ressentir encore mieux les différentes perspectives à partir desquelles la situation organisationnelle pouvait être abordée.

Finalement, la troisième limite concerne la nature des données recueillies par la distribution de questionnaires. En effet, compte tenu de la nature complexe du processus de changement à l'étude, il aurait été préférable de recueillir nos données de recherche post-atelier à travers la tenue d'entretiens de type qualitatif, qui sont particulièrement bien adaptés pour explorer le point de vue des personnes et pour accéder à leur expérience (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, 1997). Cependant, nous avons vu que les impératifs éthiques propres à notre recherche-intervention nous ont amenés à opter pour la distribution de questionnaires anonymes en ligne. Ce faisant, il nous était impossible de demander aux répondants de préciser leurs réponses ou encore, d'approfondir certains thèmes qu'ils avaient abordés, ce qui a limité la portée des données recueillies dans l'analyse. Malgré tout, le fait d'avoir été présente à l'atelier de réflexion collective, en tant qu'accompagnatrice, et de

disposer de traces vidéo captées par le 3e œil, nous a permis de vérifier la concordance des données recueillies et par le fait même, d'apporter une plus grande crédibilité à nos résultats.

Pour finir, la courbe en forme de U du processus de changement chez Meubles Barnabé illustre bien à quel point nos efforts, en tant qu'accompagnatrice, ont porté sur la première phase du U qui implique une suspension des jugements puis un mouvement de redirection de la pensée qui ouvrent l'esprit et qui permettent d'accéder à l'état de présence. Lors de recherches et d'interventions ultérieures, il serait intéressant de détourner notre attention de l'aile gauche de la courbe en U pour se focaliser sur l'aile droite, qui implique l'incarnation dans l'action des intentions profondes ayant émergé lors du passage au creux de la courbe en U. L'accent mis sur l'aile droite de la courbe en U permettrait à la réflexion collective amorcée dans une organisation de s'inscrire davantage dans un processus de transformation au lieu de constituer un événement dans la vie organisationnelle.

Comme l'a montré l'analyse de la recherche-intervention chez Meubles Barnabé, les chercheurs ou accompagnateurs qui, comme nous, abordent le changement à partir d'une perspective non linéaire ou transformationnelle devraient prendre en compte les enjeux liés au pouvoir qui peuvent freiner la co-création du changement, c'est-à-dire la mise en œuvre des idées nées d'une mobilisation des personnes œuvrant au sein d'une même organisation. C'est dire que la volonté des gestionnaires de conserver le pouvoir peut constituer une difficulté à l'introduction d'une telle approche au sein de l'univers organisationnel pouvant ainsi mener à l'instrumentalisation de l'approche et des pratiques qui en découlent. Cet enjeu lié au pouvoir qui a émergé lors de la phase de la co-création chez Meubles Barnabé nous amène, en fin de parcours, à vouloir explorer d'autres avenues permettant de poursuivre, de soutenir et d'intégrer dans la vie quotidienne des organisations la mobilisation amorcée lors des deux premiers mouvements du processus de transformation en forme de U. Notre expérience chez Meubles Barnabé nous pousse à penser que cette exploration ne pourra se faire sans questionner les fondements idéologiques sur lesquels reposent les enseignements actuels en gestion où la maximisation du profit semble entrer en contradiction avec des approches fondées sur des valeurs plus humanistes.

En conclusion, au-delà des limites et des enjeux soulevés, la recherche-intervention chez Meubles Barnabé nous a permis de dégager les conditions contextuelles, organisationnelles et d'accompagnement du changement, mais aussi de développer un savoir-être et un savoir-faire en matière d'accompagnement des personnes et des groupes qui orienteront et enrichiront nos pratiques futures en matière de changement dans les organisations.

## ANNEXE A QUESTIONNAIRE

**BLOC 1 : VOTRE PARTICIPATION À L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE**

1. Pourquoi avez-vous décidé de participer à l'atelier de réflexion collective du 20 octobre?

---

---

---

---

---

2. Était-ce la première fois que vous participiez à un atelier qui avait la forme de conversations de café?

Oui (voir question 2a)  Non (voir question 2a)

2a. Avez-vous apprécié votre expérience? Pourquoi?

---

---

---

---

---

3. Qu'est-ce que l'atelier de réflexion collective vous a fait vivre?

---

---

---

---

---

---

4. Qu'avez-vous le plus apprécié de l'atelier de réflexion collective? Pourquoi?

---

---

---

---

---

5. Qu'avez-vous apprécié le moins de l'atelier de réflexion collective? Pourquoi?

---

---

---

---

---

---

**BLOC 2 : VISIONNEMENT DU DVD BILAN DES DERNIÈRES ANNÉES**

6. Avez-vous fait des découvertes ou des apprentissages lors du visionnement de la vidéo qui faisait le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé?

Oui (voir question 6a)  Non

6a. Si oui, quels sont les découvertes ou les apprentissages que vous avez faits?

---

---

---

---

---

**BLOC 3 : GROUPES DE CONVERSATION**

7. Est-ce que les groupes de conversation auxquels vous avez participé vous ont permis de faire des découvertes ou des apprentissages?

Oui (voir question 7a)  Non

7a. Si oui, quels sont les découvertes ou les apprentissages que vous avez faits?

---

---

---

---

---

8. Quelles sont les autres questions autour desquelles vous auriez envie de discuter lors d'un prochain atelier de réflexion collective chez Meubles Barnabé?

---

---

---

---

---

9. Pensez-vous qu'il aurait été intéressant d'avoir plus de temps pour les conversations en petits groupes? Pourquoi?

---

---

---

---

---

---

10. Avez-vous vécu des moments particulièrement marquants ou touchants lors des groupes de conversation?

Oui (voir question 10a)  Non

10a. Si oui, quels sont les moments marquants ou touchants que vous avez vécus?

---

---

---

---

---

11. Avez-vous eu l'impression de pouvoir vous exprimer librement lors des groupes de conversation?

Oui (voir question 11a)  Non (voir 11b)

11a. Si oui, qu'est-ce qui a fait en sorte que vous vous sentiez libres de partager vos idées et vos opinions?

---

---

---

---

---

11b. Si non, qu'est-ce qui vous freinait à partager vos idées et vos opinions?

---

---

---

---

---

12. Avez-vous remarqué un changement entre le premier et le dernier tour de conversation en petit groupe?

Oui (voir question 12a)  Non

12a. Si oui, quel changement avez-vous noté?

---

---

---

---

---

#### **BLOC 4 : RETOUR EN GRAND GROUPE**

13. Est-ce que le retour en grand groupe à la fin de l'atelier vous a permis de faire des découvertes ou des apprentissages?

Oui (voir question 13a)  Non

13a. Si oui, quels sont les découvertes ou les apprentissages que vous avez faits?

---

---

---

---

---

**Bloc 5 : VOTRE EXPÉRIENCE DE L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE**

14. Comment vous sentiez-vous les jours avant l'atelier? Pourquoi?

---

---

---

---

---

15. Comment vous sentiez-vous pendant l'atelier? Pourquoi?

---

---

---

---

---

16. Comment vous sentiez-vous après l'atelier? Pourquoi?

---

---

---

---

---

17. Quel a été le moment fort de l'atelier pour vous? Pourquoi?

---

---

---

---

---

**Bloc 6 : LES SUITES DE L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE**

18. Selon vous, que devrions-nous faire pour la suite de l'atelier de réflexion collective chez Meubles Barnabé?

---

---

---

---

---

19. Y' a-t-il autre chose dont vous auriez envie de parler au sujet de l'atelier de réflexion collective qui n'aurait pas été abordé dans le questionnaire jusqu'ici?

---

---

---

---

---

---

Merci pour votre précieuse collaboration!

## ANNEXE B LISTE DES PARTICIPANTS AU PROCESSUS DE CHANGEMENT

DIRECTION	PARTICIPANTS
	D1
D2	
D3	
LÉVIS	P4
	P5
	P6
	P7
	P8
QUÉBEC	P9
	P10
	P11
	P12
	P13
	P14
	P15
	P16
	P17
	P18
ENTREPÔT	P19
	P20
	P21
	P22
	P23
	P24
	P25
EXTERNES	E26
	E27
	E28

Montréal, le 22 juin 2009

**Objet :** Proposition d'accompagnement d'un atelier de réflexion collective chez Meubles Barnabé

---

Si le secteur de la vente au détail au Québec possède un éventail impressionnant de possibilités nouvelles grâce à l'ouverture des marchés, il affronte, en revanche, une augmentation de la concurrence. Dans un contexte aussi fluctuant où les enjeux sont de plus en plus complexes, il devient difficile de miser sur les méthodes traditionnelles en gestion qui misent sur la prévisibilité.

Meubles Barnabé navigue dans ce contexte fluctuant grâce à sa bonne réputation. En effet, depuis sa fondation, Meubles Barnabé se démarque par son service à la clientèle et ses meubles de qualité. Cependant, comme bien d'autres entreprises du même secteur, le contexte économique actuel amène Meubles Barnabé à entreprendre des changements organisationnels. Aujourd'hui, il ne suffit plus de rédiger des plans d'affaires et d'avoir une vision organisationnelle claire pour engager le personnel de l'organisation dans la voie du changement. En effet, pour que les changements s'incarnent dans l'organisation et prennent forme, il faut *mobiliser les personnes, les impliquer, favoriser leur engagement*. C'est pourquoi la présente proposition consiste à créer et animer un dialogue au sein de Meubles Barnabé pour réussir à mobiliser les personnes autour des orientations futures de l'organisation et des pistes d'action qui pourraient être mises en œuvre pour faire de Meubles Barnabé une organisation qui se démarque davantage dans un marché où la concurrence est sans cesse grandissante.

C'est au cours d'une rencontre d'une durée approximative de 3 heures que les employés de Meubles Barnabé auront l'occasion de mener plusieurs conversations par petits groupes de quatre personnes dans le but d'échanger de manière active sur leur réalité vécue et sur ce qui, selon eux, permettrait à Meubles Barnabé de se démarquer des autres entreprises œuvrant dans le même secteur. Collectivement, donc, les employés discuteront de ce qui permettrait à Meubles Barnabé de se démarquer davantage, et proposeront des pistes

d'action pour y arriver, sur lesquelles ils seront déjà engagés pour l'avenir. Pour déclencher la discussion, un document vidéo faisant le bilan des dernières années chez Meubles Barnabé pourrait être réalisé par l'étudiante-chercheuse en collaboration avec les dirigeants et les employés de l'entreprise.

Afin de conserver la mémoire de l'atelier collectif et ainsi, d'enrichir la culture organisationnelle de Meubles Barnabé, l'atelier pourrait être capté par une caméra photo/vidéo. Les traces recueillies seraient donc reconstituées sous forme de montage vidéo puis diffusées au sein de Meubles Barnabé. Veuillez noter que les documents vidéo tournés lors de l'atelier puis diffusés au sein de l'entreprise seraient destinés à Meubles Barnabé uniquement. Leur utilisation aux fins de recherche scientifique, par Catherine Barnabé, sera autorisée, mais restreinte au cadre de la réalisation d'un mémoire.

Comme vous pouvez le constater, l'atelier de réflexion collective est une avenue différente, à la fois créative et innovatrice, qui permettra à l'entreprise de mobiliser les personnes pour réfléchir ensemble sur ce qui, dans un monde aussi complexe, permettrait à Meubles Barnabé de se démarquer davantage. Vous l'aurez compris, ce processus de réflexion collective est aussi d'une grande importance pour la recherche sur les pratiques novatrices en matière de changement dans les organisations.

La prochaine page présente une vue d'ensemble de la proposition du processus d'accompagnement qui comporte trois volets : la réalisation du vidéo déclencheur, la réalisation de l'atelier collectif et la réalisation du montage vidéo de l'atelier collectif.

Je vous remercie pour votre confiance,

---

Catherine Barnabé  
Candidate à la Maîtrise en communication organisationnelle  
Université du Québec à Montréal (UQAM)

**Proposition d'accompagnement d'un atelier de réflexion collective  
chez Meubles Barnabé**

**VOLET 1 : Réalisation d'un vidéo déclencheur – Bilan des dernières années**

---

Entretiens individuels filmés avec 3 à 4 personnes issues de différentes parties de Meubles Barnabé qui parlent des bons et moins bons coups des dernières années, des nouvelles pratiques, de ce qui les allume ou les éteint au travail, etc.

Matériel requis :

- Caméra, micro.

**VOLET 2 : Réalisation de l'atelier collectif**

---

Atelier de réflexion collective d'une durée approximative de 3 heures.

**Partie 1 : Bilan des dernières années**

- Accueil
- Mise en contexte et explication du déroulement de l'atelier
- Présentation du document vidéo déclencheur

**Partie 2 : Atelier de travail collectif**

- Atelier de partage d'expérience et de mise en commun de la réalité vécue, des idées et réflexions autour d'une question d'intérêt.

Exemple de question :

**Comment faire de Meubles Barnabé une entreprise davantage à l'image du 21e siècle ?**

**ou**

**Qu'est-ce qui permettrait à Meubles Barnabé d'obtenir le « petit plus » qui ferait toute la différence ?**

**D'autres suggestions ?**

**Partie 3 : Mise en commun**

- Identification des initiatives à mener, des orientations, des conditions, des pistes d'action et des solutions.

Matériel requis :

- Dépendamment du nombre de participants, des tables de 4 personnes
- Télévision/DVD **ou** projecteur
- Papier collant
- Gommette bleue
- Caméra photo/vidéo/micro intégré

Sur chaque table :

- Post-it de couleur
- Grande feuille blanche
- Bâtons de colle
- Ciseaux
- Crayons de couleur (gros feutres)

**VOLET 3 : Réalisation du montage photo/vidéo de l'atelier**

---

Montage, assemblage des photos et vidéos tournés lors de l'atelier qui fait état de l'ambiance, des réactions, et de l'œuvre collective (murale).

## ANNEXE D CERTIFICAT DE CONFORMITÉ À L'ÉTHIQUE

**UQAM** Comité institutionnel d'éthique  
de la recherche avec des êtres humains  
Université du Québec à Montréal

Montréal, le 1<sup>er</sup> septembre 2009

Mlle Catherine Barnabé  
Candidate à la maîtrise en communication, UQAM  
5105, avenue Orléans, Montréal, Qc, H1X 2K6

Objet:      Projet de recherche intitulé: *«Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel transformationnel : entre la recherche et l'action.»*

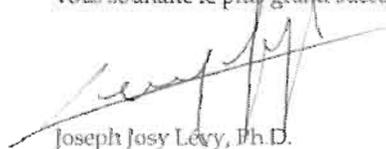
Chère Catherine,

Suite au complément d'information reçu et aux recommandations émises par le Comité, il m'est agréable de vous confirmer l'acceptation de votre protocole de recherche au plan éthique. Vous trouverez ci-joint le certificat de conformité à l'éthique émis par le Comité et valide pour un an. Advenant la nécessité de prolonger la période de validité du certificat au-delà du 1<sup>er</sup> septembre 2010, vous devrez déposer au Comité un bref rapport d'avancement du projet disponible à l'adresse suivante, au plus tard le 1<sup>er</sup> août 2010 :

<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains-suivi-continu.htm>

Entretiens, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le Comité des modifications qui seront apportées à votre projet, en cours de réalisation, et qui ont trait à la participation des sujets humains. Tel qu'entendu, vous ferez parvenir au Comité, dans les meilleurs délais, un exemplaire du questionnaire post-atelier.

Le Comité vous remercie d'avoir porté votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite le plus grand succès dans la poursuite de vos travaux de maîtrise.



Joseph Josy Lévy, Ph.D.  
Professeur  
Président

c.c. Madame Isabelle Mahy, Professeure, Département de communication sociale et publique.



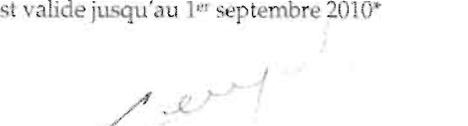
### Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le projet de mémoire ou de thèse suivant est jugé conforme aux pratiques usuelles en éthique de la recherche et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains (1998).

Nom de l'étudiant(e) : Catherine Barnabé  
 Programme d'études : Maîtrise en communication  
 Directeur de recherche : Isabelle Mahy  
 Professeure  
 Département de communication sociale et publique  
 Coordonnées : Case postale 8888, succursale Centre-ville, Montréal  
 (PQ) H3C 3P8  
 Téléphone : 987-3000 poste 5070  
 Adresse courriel (1) : mahy.isabelle@qam.ca  
 Adresse courriel (2) : catherine.barnabe@hotmail.com

Titre du projet : *Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel transformationnel : entre la recherche et l'action.*

Le présent certificat est valide jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2010\*



Président du Comité institutionnel d'éthique  
de la recherche avec des êtres humains

Signataire autorisé: Joseph Josy Lévy, Ph.D.  
 Professeur  
 Département de sexologie  
 Faculté des sciences humaines

Date : 1<sup>er</sup> septembre 2009

\*Date de la remise du rapport d'avancement du projet à des fins de reconduction du certificat : 1<sup>er</sup> août 2010 (<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains-suivi-continu.htm>)

## **DESCRIPTION DU PROJET DE RECHERCHE**

---

De manière générale, le projet de recherche auquel vous êtes invité à participer vise à mieux comprendre les processus de collaboration en entreprise. Plus spécifiquement, cette recherche-action vise à cerner la dynamique et les trajectoires d'un processus de changement non linéaire qui met de l'avant des pratiques de type collaboratives. Les objectifs qui sous-tendent la recherche sont donc de cerner dans et par l'action, les dimensions humaines, organisationnelles et contextuelles qui favorisent la réussite d'un tel changement.

## **VOTRE CONTRIBUTION AU PROJET DE RECHERCHE**

---

Prenant en considération les besoins spécifiques de Meubles Barnabé, un design d'atelier a été conçu, en collaboration avec les dirigeants, auquel tous les employés de l'entreprise seront conviés. Lors de cet atelier, d'une durée approximative de 3 heures, vous serez amené à réfléchir individuellement et collectivement, par petits groupes de quatre personnes, sur les orientations futures de l'entreprise, et à proposer, en référence à votre expérience personnelle, des pistes d'action pouvant être mises en œuvre par l'organisation et leurs conditions de réalisation. Au terme de votre participation à l'atelier, qui se fera sur une base volontaire, vous serez invités à répondre à un questionnaire anonyme en ligne (internet) ou sur papier, selon votre préférence, qui servira aux fins de la recherche sur les pratiques novatrices en matière de changement organisationnel. Sachez que l'atelier organisé avec et pour Meubles Barnabé sera filmé, avec votre autorisation, puis diffusé au sein de l'entreprise, comme mémoire du processus accompli.

Vous recevrez dans les prochaines semaines une invitation à participer à l'atelier comprenant le lieu de l'événement, la date et les grandes lignes du déroulement de la soirée. D'ici là, vous pourriez être contacté par l'étudiante-chercheuse pour participer à une étape, auquel vous êtes libres de participer, ou non.

**DES QUESTIONS SUR LE PROJET DE RECHERCHE?**

---

En tout temps, l'étudiante-chercheure, Catherine Barnabé, ainsi que la professeure et directrice du projet de recherche, Isabelle Mahy, sont disponibles pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever. Vous pouvez communiquer avec Catherine Barnabé ou Isabelle Mahy par téléphone ou par courriel :

**Catherine Barnabé**

Candidate à la Maîtrise en communication  
Département de communication sociale et publique  
Université du Québec à Montréal (UQAM)  
Tél. : (514) 707-4464

Courriel : catherine.barnabe@hotmail.com

**Isabelle Mahy, Ph.D.**

Professeure  
Département de communication sociale et publique  
Université du Québec à Montréal  
Tél. : (514) 987-3000 # 5070

Courriel : mahv.isabelle@uqam.ca

Veillez noter que le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous participerez. Vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de l'UQAM, Monsieur Joseph Josy Lévy, pour formuler une plainte ou des commentaires au numéro suivant : (514) 987-3000 #4483.

Je tiens à vous remercier personnellement pour votre collaboration qui est essentielle à la réalisation de cette recherche.

---

Catherine Barnabé  
Université du Québec à Montréal  
Candidate à la maîtrise en communication

## ANNEXE F FORMULAIRE DE CONSENTEMENT - BILAN

**Responsable du projet :** Catherine Barnabé, candidate à la Maîtrise en communication

**Département :** Communication sociale et publique (Université du Québec à Montréal)

**BUT GÉNÉRAL DU PROJET**

Vous êtes invités à prendre part à ce projet de recherche-action qui vise à mieux comprendre les processus de collaboration en contexte de changement organisationnel. Plus spécifiquement, cette recherche-action vise à cerner la dynamique et les trajectoires d'un processus de changement non linéaire qui met de l'avant des pratiques de type collaboratives. Les objectifs qui sous-tendent la recherche sont donc de cerner dans et par l'action, les dimensions humaines, organisationnelles et contextuelles qui favorisent la réussite d'un changement organisationnel de type non linéaire.

**VOTRE PARTICIPATION**

Votre participation consiste à accorder une entrevue vidéo qui sera diffusée lors d'un atelier de réflexion collective organisé par l'étudiante-chercheuse en collaboration avec Meubles Barnabé qui aura lieu le \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ auquel vous serez également invité à participer. Lors de l'entrevue, il vous sera demandé, notamment, de relever les bons et moins bons coups des dernières années chez Meubles Barnabé, de relever les nouvelles pratiques qui ont été mises en œuvre et de partager vos idées sur ce que pourrait devenir Meubles Barnabé dans les prochaines années. Bref, il vous sera demandé de faire le point et le bilan des dernières années dans le secteur à l'intérieur duquel vous travaillez chez Meubles Barnabé. Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée sous forme vidéo. L'entrevue, qui sera d'une durée d'environ 30 minutes, se déroulera dans votre environnement naturel de travail, et aura lieu le \_\_\_\_\_ avec votre accord, puis sera montée pour en faire un document vidéo qui servira de déclencheur à l'atelier collectif. Une fois le montage complété par l'étudiante-chercheuse, une rencontre de visionnement sera organisée avec tous les participants au document vidéo afin d'obtenir vos commentaires et votre accord pour la diffusion lors de l'atelier collectif. Veuillez noter que le montage ne tiendra compte de vos propos que si vous acceptez de les partager. **À tout moment, c'est-à-dire lors de l'entrevue, avant, pendant et après la rencontre de visionnement, vous aurez la possibilité de modifier ou de retirer certains de vos propos, et même, de vous retirer complètement du processus. Pour ce faire, vous n'aurez qu'à contacter l'étudiante-chercheuse, sans besoin de vous justifier.**

### **AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en nous permettant de mieux comprendre les trajectoires des processus de collaboration au sein des organisations et les conditions qui favorisent leur réussite. Votre participation à l'entrevue ne comporte pas de risque d'inconfort élevé. Cependant, advenant le cas où vous ne vous sentiriez pas confortable face à une question qui vous est posée, sachez que vous êtes libres de ne pas y répondre, et ce, sans avoir à vous justifier. L'étudiante-chercheuse n'insistera pas pour obtenir de vous une information que vous ne souhaitez pas lui communiquer. Vous pourrez également interrompre l'entrevue et/ou l'enregistrement vidéo de celle-ci en tout temps.

### **CONFIDENTIALITÉ**

Comme mentionné ci-dessus, les entrevues seront diffusées lors de l'atelier de réflexion collective organisé conjointement par l'étudiante-chercheuse et Meubles Barnabé où tous les employés de Meubles Barnabé seront conviés. Il est entendu que le montage vidéo est strictement réservé à une diffusion à l'interne de l'entreprise et aux fins de la recherche réalisée par Catherine Barnabé. Les autres séquences vidéo de l'entrevue, qui ne seront pas utilisées lors du montage, seront accessibles seulement à l'étudiante-chercheuse et à sa directrice de recherche. Le matériel de recherche (bandes vidéo, retranscriptions et formulaires de consentement) sera conservé sous clé pour la durée totale du projet puis détruit de manière sécuritaire deux ans après la fin du projet.

### **PARTICIPATION VOLONTAIRE**

Votre participation à cette entrevue est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libres de mettre fin à votre participation à tout moment au cours de la rencontre. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'étudiante-chercheuse utilise les renseignements recueillis pendant l'entrevue dans la production d'un mémoire de maîtrise et lors d'une conférence ou d'une communication scientifique. Veuillez noter que dans ce cas, aucune information permettant de vous identifier ne sera divulguée publiquement.

### **DES QUESTIONS SUR LE PROJET DE RECHERCHE?**

En tout temps et à frais virés, l'étudiante-chercheuse, Catherine Barnabé, ainsi que la professeure et directrice du projet de recherche, Isabelle Mahy, sont disponibles pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever :

**Catherine Barnabé**

Candidate à la Maîtrise en communication  
 Département de communication sociale et publique  
 Université du Québec à Montréal (UQAM)  
 Tél. : (514) 707-4464  
 Courriel : [catherine.barnabe@hotmail.com](mailto:catherine.barnabe@hotmail.com)

**Isabelle Mahy, Ph.D.**

Professeure  
 Département de communication sociale et publique  
 Université du Québec à Montréal  
 Tél. : (514) 987-3000 # 5070  
 Courriel : [mahy.isabelle@uqam.ca](mailto:mahy.isabelle@uqam.ca)

Veillez noter que le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtes humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous participerez. Vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de l'UQAM, Monsieur Joseph Josy Lévy, pour formuler une plainte ou des commentaires au numéro suivant : (514) 987-3000 #4483.

**REMERCIEMENTS**

Je tiens à vous remercier personnellement pour votre collaboration qui est essentielle à la réalisation de cette recherche.

**CONSENTEMENT**

Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin à tout moment, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer l'étudiante-chercheure.

Signature du répondant :

Date :

Nom en lettres moulées :

Signature de l'étudiante-chercheure :

Date :

Nom en lettres moulées :

*Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.*

**Responsable du projet :** Catherine Barnabé, candidate à la Maîtrise en communication

**Département :** Communication sociale et publique (Université du Québec à Montréal)

### **BUT GÉNÉRAL DU PROJET**

Vous êtes invités à prendre part à ce projet de recherche-action qui vise à mieux comprendre les processus de collaboration en contexte de changement organisationnel. Plus spécifiquement, cette recherche-action vise à cerner la dynamique et les trajectoires d'un processus de changement non linéaire qui met de l'avant des pratiques de type collaboratives. Les objectifs qui sous-tendent la recherche sont donc de cerner dans et par l'action, les dimensions humaines, organisationnelles et contextuelles qui favorisent la réussite d'un changement organisationnel de type non linéaire.

### **VOTRE PARTICIPATION**

Votre participation au projet de recherche consiste à faire partie du groupe de personnes œuvrant chez Meubles Barnabé qui se réunira le \_\_\_\_\_ 2009 pour participer à un atelier de réflexion collective et à accepter que cet atelier soit enregistré sous forme photo et vidéo. L'atelier, qui se déroulera au \_\_\_\_\_ sera d'une durée approximative de 3 heures. Au cours de cet atelier, il pourra vous être demandé, sur le vif, le sens que vous donnez à votre expérience et le sens que vous donnez au processus en cours. L'atelier, ainsi que les entrevues sur le vif, seront donc enregistrés sous forme photo et vidéo, avec votre permission. Le montage photo/vidéo qui sera réalisé ensuite par l'étudiante-chercheuse ne tiendra compte de vos propos que si vous acceptez de les partager. Il sera ensuite diffusé au sein de Meubles Barnabé. Veuillez noter que vous pourrez mettre fin à votre participation ou revenir sur votre décision à tout moment durant le processus de recherche. Sachez aussi qu'au terme de votre participation à l'atelier, vous serez également invité à répondre à un questionnaire anonyme en ligne (internet) ou sur papier, selon votre préférence, aux fins de la recherche de l'étudiante.

### **AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en nous permettant de mieux comprendre les trajectoires des processus de collaboration au sein des organisations et les conditions qui favorisent leur réussite. Votre participation à l'atelier ne comporte pas de risque d'inconfort élevé. Cependant, advenant le cas où vous ne vous sentiriez pas confortable lors de l'atelier, ou face à une question qui vous est posée sur le vif, sachez

que vous êtes libres de ne pas y répondre, et ce, sans avoir à vous justifier. L'étudiante-chercheuse n'insistera pas pour obtenir de vous une information que vous ne souhaitez pas lui communiquer. Notez que vous pourrez interrompre l'entrevue sur le vif et l'enregistrement photo/vidéo de l'atelier à tout moment ou même, décider sur le champ, de ne pas autoriser que la séquence tournée avec vous soit conservée au montage. Notez également que vous aurez la possibilité de modifier ou de retirer vos propos du montage vidéo après son visionnement. Pour ce faire, vous n'aurez qu'à contacter l'étudiante-chercheuse, et ce, sans besoin de vous justifier.

### **CONFIDENTIALITÉ**

L'atelier auquel vous êtes invité à participer est organisé conjointement par l'étudiante-chercheuse et la direction de Meubles Barnabé et financé par l'entreprise. Par conséquent, l'atelier de réflexion collective est un événement strictement interne à Meubles Barnabé, auquel tout le personnel de Meubles Barnabé est convié. Il est entendu que les images recueillies dans le cadre de l'atelier collectif et le contenu des entrevues que vous pourriez accorder sur le vif seront diffusés uniquement à l'interne de l'entreprise, sous la gouverne de la direction. Aucune diffusion externe n'est autorisée et seulement l'étudiante-chercheuse et l'équipe de recherche auront accès aux données brutes et aux retranscriptions. Le matériel de recherche (vidéo ainsi que retranscription) et votre formulaire de consentement seront conservés sous clé pour la durée totale du projet puis détruits de manière sécuritaire deux ans après la fin du projet.

### **PARTICIPATION VOLONTAIRE**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libres de mettre fin à votre participation à tout moment au cours de la recherche. Dans ce cas et à votre demande, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'étudiante-chercheuse utilise les renseignements recueillis lors de l'atelier collectif dans la production d'un mémoire de maîtrise et lors d'événement comme une conférence ou une communication scientifique. Veuillez noter que dans ce cas, aucune information permettant de vous identifier ne sera divulguée publiquement.

### DES QUESTIONS SUR LE PROJET DE RECHERCHE?

En tout temps et à frais virés, l'étudiante-chercheuse, Catherine Barnabé, ainsi que la professeure et directrice du projet de recherche, Isabelle Mahy, sont disponibles pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever :

#### **Catherine Barnabé**

Candidate à la Maîtrise en communication  
Département de communication sociale et publique  
Université du Québec à Montréal (UQAM)  
Tél. : (514) 707-4464  
Courriel : [catherine.barnabe@hotmail.com](mailto:catherine.barnabe@hotmail.com)

#### **Isabelle Mahy, Ph.D.**

Professeure  
Département de communication sociale et publique  
Université du Québec à Montréal  
Tél. : (514) 987-3000 # 5070  
Courriel : [mahy.isabelle@uqam.ca](mailto:mahy.isabelle@uqam.ca)

Veillez noter que le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous participerez. Vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de l'UQAM, Monsieur Joseph Josy Lévy, pour formuler une plainte ou des commentaires au numéro suivant : (514) 987-3000 # 4483.

### REMERCIEMENTS

Je tiens à vous remercier personnellement pour votre collaboration qui est essentielle à la réalisation de cette recherche.

### CONSENTEMENT

Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin à tout moment, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer l'étudiante-chercheuse.

Signature du répondant :

Date :

Nom en lettres moulées :

Signature de l'étudiante-chercheuse :

Date :

Nom en lettres moulées :

*Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.*

ANNEXE H      ENGAGEMENT DE LA DIRECTION DE MEUBLES BARNABÉ À ASSURER LA LIBERTÉ  
DE PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AU PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION

Je \_\_\_\_\_, dirigeant de Meubles Barnabé, m'engage  
à :

**assurer les employés de Meubles Barnabé quant à leur liberté de participer ou non à l'atelier et aux différentes étapes de la recherche et sur la possibilité que chaque employé a de se retirer en tout temps du processus, même après avoir donné son consentement, et ce, sans crainte de représailles ou de reproches de la part de la direction.**

\_\_\_\_\_

(Signature)

Fait à \_\_\_\_\_, en deux exemplaires originaux, le \_\_\_\_\_.

ANNEXE I      ENGAGEMENT DE LA CHERCHEURE À PRÉSERVER LA CONFIDENTIALITÉ DES  
RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS DANS LES QUESTIONNAIRES

Je \_\_\_\_\_, candidate à la maîtrise en communication, déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessous et m'engage à :

**ne divulguer que les informations qui respectent les principes de confidentialité et d'anonymat énumérés dans le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal, c'est-à-dire à :**

- Préserver la confidentialité des propos recueillis dans les questionnaires tant dans le traitement et dans l'analyse des données que dans la conservation et la diffusion écrite ou orale des résultats;
- Protéger les participants contre des révélations indirectes ou involontaires provoquées par des regroupements ou des associations fortuites de renseignements inscrits dans le questionnaire qui pourraient permettre d'identifier les participants;
- Conserver les questionnaires dans un lieu sûr où leur accès sera contrôlé.

Fait à \_\_\_\_\_, en deux exemplaires originaux, le \_\_\_\_\_.

## ANNEXE J NOMENCLATURE DES DONNÉES

Parce que nos données de recherches proviennent de différentes sources – journal de bord, questionnaire, transcriptions, documents vidéo – nous avons mis sur pied un système de codification qui permet, d'une part, d'alléger leur inscription dans le corps du texte du mémoire et d'autre part, de les repérer plus facilement dans les documents sources. Par exemple, une inscription comme celle-ci (J-2 mars, p.5) signifie que l'extrait présenté est tiré du journal de bord (J) en date du 2 mars, plus particulièrement à la page 5, alors qu'une inscription comme celle-là (VA-O 00: 23: 24 à 00: 23: 44) indique que l'extrait présenté est tiré du vidéo original de l'atelier qui se situe entre la 23<sup>ième</sup> minutes 24 secondes et la 23<sup>ième</sup> minute 44 secondes.

CODE	REPÉRAGE	REPÉRAGE
<b>J</b>	Journal de bord	Date et numéro de la page
<b>Q</b>	Questionnaire	Numéro du questionnaire et de la question
<b>TC</b>	Transcription du compte-rendu téléphonique post-atelier entre l'étudiante-chercheuse et sa directrice de recherche	Fonction de la personne qui parle (étudiante-chercheuse ou directrice)
<b>VE-M</b>	Vidéo des entretiens déclencheurs – monté	Time code (heure : minute : seconde)
<b>VA-O</b>	Vidéo de l'atelier - original	Time code (heure : minute : seconde)
<b>VA-M</b>	Vidéo de l'atelier - monté	Time code (heure : minute : seconde)

## ANNEXE K PHOTOS DU LIEU PHYSIQUE DE L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE



Vue d'ensemble de la salle après l'atelier de réflexion collective.



Centre de table couleur automne.



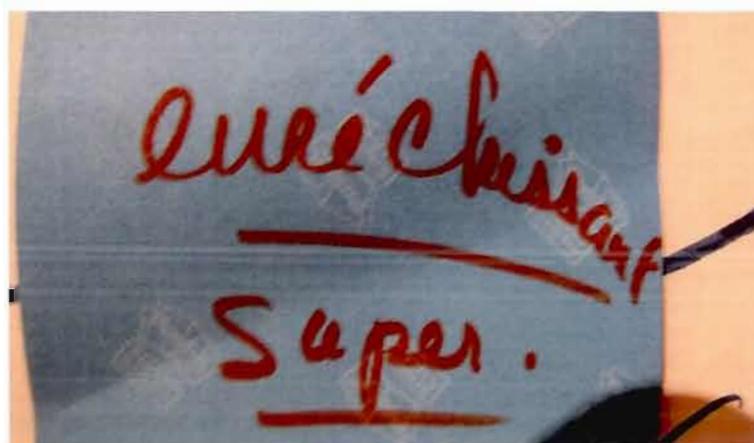
Citation tirée du diaporama qui a défilé à l'accueil des participants, au souper, et à la fin de l'atelier.



Post-its géants devenus grande murale collective.

## ANNEXE L TRACES D'EXPÉRIENCE LAISSÉES PAR LES PARTICIPANTS À L'ATELIER

À la toute fin de l'atelier de réflexion collective, nous avons demandé aux participants de résumer, en un mot, leur expérience. Voici ce qui en est ressorti.



Implication

INSTRUCTIF

HUMAINEMENT  
ENRICHISSANT!  
MERCI ☺

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 213 pages.
- Aktouf, Omar. 1992. « Management and theories of organizations in the 1990s : Toward a critical radical humanism? ». *Academy of Management Review*, vol.17, no 3, p.407-431.
- Aktouf, Omar. 2002. *La stratégie de l'autruche : Post-mondialisation, management et rationalité économique*. Montréal : Éditions Écosociété, 370 pages.
- Anadón, Martha. 2007. *La recherche participative : Multiples regards*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 225 pages.
- Argyris, Chris et Donald A. Schön. 1978. *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*. Don Mills : Addison-Wesley, 344 pages.
- Argyris, Chris. 1982. *Reasoning, learning, and action : Individual and organizational*. San Francisco : Jossey-Bass, 498 pages.
- Argyris, Chris. 1990. *Overcoming organizational defenses : Facilitating organizational learning*. Boston et Toronto : Allyn and Bacon, 169 pages.
- Barbier, René. 1977. *La recherche-action dans l'institution éducative*. Paris : Gauthier-Villars, 228 pages.
- Bateson, Gregory. 1972. « Form, substance and difference ». In *Steps to an Ecology Of Mind*, p.423-440. San Francisco : Chandler.
- Beckhard, R. 1975. *Le développement des organisations, stratégies et modèles*. Paris : Dalloz, 143 pages.
- Bernier, D. et C. Larivière. 1998. « Savoir et savoir-faire négligés : Quand l'impact du changement confirme le paradoxe ». In *Changement organisationnel*, sous la dir. de Alain Rondeau, p.27-35. Québec : Presses Inter Universitaires.
- Biberman, Jerry et Michael Whitty. 1997. « A postmodern spiritual future for work ». *Journal of Organizational Change Management*, vol.10, no 2, p.130-138.
- Bleakley, F.R. 1993. « Many companies try management fads, only to see them flop ». *Wall street journal*, 6 juillet.

- Brown, Juanita et David Isaacs. 2005. *The World Café : Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 242 pages.
- Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers. 2003. « Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Publications IRSST*, rapport R-342, Montréal, 100 pages.
- Burrell, Gibson et Gareth Morgan. 1985. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis : Elements of the sociology of corporate life*. Angleterre : Gower, 432 pages.
- Capra, Fritjof. 2004. *Les Connexions invisibles : Une approche systémique du développement durable*. Traduit de l'anglais (États-Unis) par Nikou Tridon, Monaco : Éditions du Rocher, 338 pages.
- Carey, J. W. 1989. *Communication as culture: Essays on Media and society*. Winchester, MA : Unwin Hyman, p.1-35.
- Carle, Paul. 1998a. (Dir.) *Processus non linéaires d'intervention*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 174 pages.
- Carle, Paul. 1998b. (Dir.) « Éthique et déontologie de la cyberintervention psychosociale ». Chap. In *Technologies de l'information et des communications : Un avenir pour la psychosociologie?*, p.107-127. Montréal : La Société des psychosociologues apparatus.
- Carle, Paul. 2009. *Inventaire de quelques processus de changement non linéaires exprimables sous la forme de courbe en U : Réflexions sur la créativité et l'intervention dans de telles situations*. Recueil écrit en collaboration avec Isabelle Mahy et édité à compte d'auteur.
- Collerette, P., R. Schneider et P. Legris. 2001. « Managing organizational change - part one : Change in turbulent times ». *Iso Management Systems*, p.38-45.
- Cormier, Solange. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 188 pages.
- Cormier, Solange. 2008. *La communication et la gestion*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 247 pages.
- Créplet, Frédéric. 2001. « The concept of « ba » : A new way in the study of knowledge management in compagnies ». *European Journal of Economics and Social Science*, vol.4, no 14, p.1-18.
- Crozier, Michel. 1989. *L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel*. Paris : InterÉditions, 217 pages.
- Crozier, Michel et Hervé Sérieyx. 1994. *Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle*. Paris : Maxima – Laurent du Mesnil, 142 pages.

- David, Albert. 2000. *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion?* ». Communication prononcée lors de la IX<sup>ème</sup> Conférence International de Management Stratégique, Montpellier, 24 au 26 mai.
- De Gaulejac, Vincent. 2005. *La société malade de la gestion*. Paris : Édition du Seuil, 275 pages.
- Dehler, Gordon E. et M. Ann Welsh. 1994. « Spirituality and organizational transformation : Implications for the new management paradigm ». *Journal of Managerial Psychology*, vol.9, no 6, p.17-26.
- Dépelteau, François. 2000. « La préparation du test empirique ». Chap. In *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de recherche à la communication des résultats*, p.203-241. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval.
- Deslauriers, Jean-Pierre et Robert Mayer. 2000. « L'observation directe ». In *Méthodes de recherche en intervention sociale*, R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques et D. Turcotte (Éds), p.135-157. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Do, Kim Liên. 2003. *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage : Une recherche collaborative* (Thèse (de doctorat) - Université Laval), En ligne. <<http://www.aeteluq.org/node/90>> Consulté le 10 février 2009.
- Druhl, K., J. Langstaff et N. Monson. 2001. « Towards a synthesis of the classical and quantum paradigms : Vedic science as a holistic approach to organizational change ». *Journal of Organizational Change management*, vol.14, no 4, 29 pages.
- Fitzgerald, Laurie A. 2002. « Chaos : The lens that transcends ». *Journal of Organizational Change Management*, vol.15, no 4, p.339-358.
- Ford, Jeffrey D. 1999. « Organizational change as shifting conversations ». *Journal of Organizational Change Management*, vol.12, no 6, p.480-500.
- Fortin, André. 1987. « L'observation participante : Au cœur de l'altérité ». In *Les méthodes de la recherche qualitative*, sous la dir. de Jean-Pierre Deslauriers, p.23-33. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fruytier, Ben. 1996. « The redesign dialogue : Organizational change and the theory ». *Economic and Industrial Democracy*, vol.17, p.327-357.
- Genelot, Dominique. 1998. *Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris : Institut supérieur d'éducation permanente, 2<sup>e</sup> édition, 363 pages.
- Ghiulamila, Juliette. 2008. « Des salariés désengagés de l'intérieur ». *Sciences humaines*, no 12, p.48-50.

- Giroux, Nicole et Yvonne Giordano. 1998. « Les deux conceptions de la communication du changement ». *Revue française de gestion*, no 120, p.139-151.
- Goumay, M., F. Lanièce et I. Kryvenac. 2004. « Études des suicides liés au travail en Basse Normandie ». *Travailler*, no 12, p.91-98.
- Goyette, Gabriel et Michelle Lessard-Hébert. 1987. *La recherche-action : Ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Presses de l'Université du Québec, 204 pages.
- Gustavsen, Bjørn. 2001. « Theory and practice : The mediating discourse ». In *Handbook of Action Research : Participative Inquiry and Practice*, Reason, Peter et Hilary Bradbury (éd.), p.17-26. London : Sage publications.
- Hafsi, Taïeb. 1995. « Pour survivre... Résistez à la tentation des grands changements ». *Gestion*, vol.20, no 4, décembre, p.16-17.
- Halbwachs, Maurice. 1994. *Les cadres sociaux de la mémoire*. Paris : Albin Michel, 367 pages.
- Hawkins, Peter. 1991. « The spiritual dimension of the learning organization ». *Management Education and Development*, vol.22, part.3, p.172-187.
- Ho, Li-An, Chin-Yen Lin, Tsung-Hsien Kuo, Yen-Ku Kuo et Yen-Lin Kuo. 2008. « Applying deeper learning and confucian values in enhancing school effectiveness : Empirical results and findings ». *Urban Education*, vol.43, no 5, p.561-587.
- Isaacs, William. 1999. *Dialogue and the art of thinking together : A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York : Doubleday, 428 pages.
- Jaccoud, Mylène et Robert Mayer. 1997. « L'observation en situation et la recherche qualitative ». In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, p.173-209. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein et Todd D. Jick. 1992. *The Challenge of Organizational Change : How companies experience It and leaders Guide It*. New-York : The free press, 535 pages.
- Kourilsky-Belliard, Françoise. 1999. *Du désir au plaisir de changer : Comprendre et provoquer le changement*. Paris : DUNOD, 2<sup>e</sup> édition, 323 pages.
- Kramer, Robert. 1996. « Carl Rogers rencontre Otto Rank : La découverte d'être en relation ». In *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, sous la dir. de Thierry C. Pauchant, p.189-211. Montréal : Éditions Québec Amérique.
- Kwan, Carolyn C. 2000. « Enquête sur la restructuration des entreprises au Canada ». *Revue de la Banque du Canada*, été 2000, 30 pages.

- Laburthe-Tolra, Philippe et Jean-Pierre Warnier. 1993. « Les jeux, la pensée, l'art ». Chap. In *Ethnologie, anthropologie*, p.235-255. Paris : Presses universitaires de France.
- Le Moigne, Jean-Louis. 1995. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses Universitaires de France, 127 pages.
- Le Moigne, Jean-Louis. 2002. *Le constructivisme Tome II : Épistémologie de l'interdisciplinarité*. France : L'harmattan, 362 pages.
- Mahy, Isabelle. 2005. *Innovation, artistes et managers : Ethnographie du Circle du Soleil* (Thèse (de Doctorat) - Université de Montréal). En ligne. <<https://papyrus.bib.umontreal.ca/dspace/handle/1866/1427>>. Consulté le 10 octobre 2008.
- Mahy, Isabelle. 2006. « Le rôle de la présence créatrice dans le processus d'innovation ». Communication prononcée dans le cadre du 74<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), Montréal, 15-19 mai. En ligne. <<http://www.archipel.uqam.ca/378/>>. Consulté le 2 mars 2009.
- Mahy, Isabelle. 2008. *Les coulisses de l'innovation : Création et gestion au Cirque du Soleil*. Québec : Les presses de l'Université Laval, 293 pages.
- Mahy, Isabelle. 2009. « Le modèle de Presencing de O. Scharmer ». Document synthèse du modèle de Otto Scharmer, 3 pages. En ligne. <<http://emergencefutur.ning.com/page/ressources-1>>. Consulté le 19 décembre 2009.
- Marshak, Robert J. 1993. « Lewin meets confucius : A re-view of the OD model of change ». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.29, no 4, décembre, p.393-415.
- Martin, Ann W. 2001. « Large-group processes as action research ». In *Handbook of Action Research : Participative Inquiry and Practice*, Reason, Peter et Hilary Bradbury (éd.), p.200-208. London : Sage publications.
- Martins, d'Oliveira Guilherme. 2007. « Quelle complexité aujourd'hui? ». In *Intelligence de la complexité : Épistémologie et pragmatique*, sous la dir. de Jean-Louis Le Moigne et Edgar Morin, p.433-437. La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- Mayer, Robert et Francine Ouellet. 2000. « La recherche dite « alternative » : La recherche-action, la recherche-participative, l'intervention sociologique, la recherche féministe et la recherche conscientisante ». In *Méthodes de recherche en intervention sociale*, sous la dir. de Robert Mayer, Francine Ouellet, Marie-Christine Saint-Jacques et Daniel Turcotte, Montréal, p.287-325. Gaëtan Morin Éditeur.
- Mayer, Robert et Marie-Christine Saint-Jacques. 2000. « Le questionnaire ». In *Méthodes de recherche en intervention sociale*, sous la dir. de Robert Mayer, Francine Ouellet, Marie-Christine Saint-Jacques et Daniel Turcotte, p.91-106. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

- Merry, Uri. 1999. « Organizational strategy on different landscapes : A new science approach ». *Systemic Practice and Action Research*, vol.12, no 3, 22 pages.
- Miller, Katherine. 1998. « Nurses at the edge of chaos : The application of ‘‘New Science’’ concepts to organizational systems ». *Management Communication Quarterly*, vol.12, no 1, SAGE Publications, p.112-127.
- Miller, Katherine. 2005. « Philosophical foundations : What is theory ? ». In *Communication Theories, Perspectives, Processes and Contexts*, p.20-31. New-York : McGraw Hill, 2<sup>e</sup> édition.
- Mintzberg, Henry. 2004. *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition, 703 pages.
- Mongeau, Pierre. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté Jeans & Côté Tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 145 pages.
- Morgan, Gareth. 1989. *Images de l'organisation*. Québec et Ottawa : Les presses de l'Université Laval et les Éditions Eska, 556 pages.
- Morin, Edgar et Sami Nair. 1997. *Une politique de civilisation*. Paris : Arléa, 250 pages.
- Morin, Edgar et Jean-Louis Le Moigne. 1999. *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'Harmattan, 332 pages.
- Morin, Edgar. 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF, 2<sup>e</sup> édition, 158 pages.
- Morin, Edgar. 2007. « Complexité restreinte, complexité générale ». In *Intelligence de la complexité : Épistémologie et pragmatique*, sous la dir. de Jean-Louis Le Moigne et Edgar Morin, p.28-64. La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- Mulder, M., et H. Wilke. 1970. « Participation and Power Equalization ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.5, no 5, p.430-448.
- Nonaka, Ikujiro et Hirotaka Takeuchi. 1997. *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. Traduit de l'anglais (États-Unis), Paris : De Boeck, 303 pages.
- Nonaka, Ikujiro et Noboru Konno. 1998. « The Concept of ‘‘Ba’’: Building a foundation for knowledge creation ». *California Management Review*, vol.40, no 3, p.40-54.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama et Otto Scharmer. 2001. « Building Ba to enhance knowledge creation and innovation at large firms ». En ligne.  
< [www.dialogonleadership.org/docs/Nonaka\\_et\\_al.pdf](http://www.dialogonleadership.org/docs/Nonaka_et_al.pdf) >. Consulté le 16 février 2009.

- Owen, Harrison. 1997. *Open Space Technology : A user's guide*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2<sup>e</sup> editions.
- Pålshaugen, Oyvind. 2001. « The use of words : Improving enterprises by improving their conversations ». In *Handbook of Action Research : Participative Inquiry and Practice*, Reason, Peter et Hilary Bradbury (éd.), p.208-218. London : Sage publications.
- Pauchant, Thierry et I.I. Mitroff. 1995. *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Éditions Québec/Amérique, 332 pages.
- Pauchant, Thierry, Estelle M. Morin, Paul E. Bracke, James F.T. Bugental, Omar Aktouf, Nicole Aubert, Kenwyn K. Smith, Robert Kramer, Howard S. Schwartz, Frederick I. Herzberg, Burkard Sievers et Narayan Pant. 1996. *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal : Éditions Québec/Amérique, 359 pages.
- Paul, Maela. 2004. *L'accompagnement : Une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan, 352 pages.
- Peschl, Markus F. 2007. « Triple-loop learning as foundation for profound change, individual cultivation, and radical innovation : Construction processes beyond scientific and rational knowledge ». *Constructivist Foundations*, 2-3 2, p.136-145.
- Polanyi, F.D. Michael. 2002. « Communicative action in practice : Future search and the pursuit of an open, critical and non-coercive large-group process ». *Systems Research and Behavioral Science*, Syst. Res.19, p.357-366.
- Pondy, L.R., et Ian Mitroff. 1979. « Beyond open system models of organizations ». *Research in Organizational Behavior*, vol.1, p.3-39.
- Poupart, Jean, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-H Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires. 1997. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 405 pages.
- Porras, J.I. et R.C Silvers. 1991. « Organization development and transformation ». *Annual Review of Psychology*, vol.42, p.51-78.
- Purser, Ronald E. et Jack Petranker. 2005. « Unfreezing the future : Exploring the dynamic of time in organizational change ». *Journal of Applied Behavioural Science*, vol.4, no 2, juin, p.182-203.
- Reason, Peter et Hilary Bradbury (éd.). 2001. « Introduction : Inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration ». In *Handbook of Action Research : Participative Inquiry and Practice*, p.1-14. London : Sage publications.
- Rhéaume, Jacques. 1982. « La recherche-action : Un nouveau mode de savoir? ». *Sociologie et sociétés*, vol.14, no 1, p.43-51.

- Rhéaume, Jacques. 2002. « Changement ». In *Vocabulaire de psychosociologie, références et positions*, sous la dir. de Barus-Michel, J., E. Enriquez, et A. Lévy, p.65-72. Paris, Érès.
- Riel, Marquita. 1990. « Pratiques de changement collectif et individuel de 1960 à nos jours ». In *Historique et prospective du changement planifié*, sous la dir. de Roger Tessier et Yvan Tellier, p.57-88. Coll. changement planifié et développement des organisations, T.1., Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Rogers, Carle. 2005. *Le développement de la personne*. Paris : Dunod-InterÉditions, 5<sup>e</sup> édition, 274 pages.
- Scharmer, Otto C. 2007. « Éclairer l'angle mort de notre époque ». Résumé exécutif du nouveau livre d'Otto Scharmer : *La Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*. En ligne. <<http://www.ottoscharmer.com/publications/summaries.php>>. Consulté le 12 décembre 2009.
- Scharmer, Otto C. 2008. « Uncovering the blind spot of leadership ». *Leader To Leader Journal*, Executive Forum, no 47, hiver 2008, p.52-59.
- Scharmer, Otto C. 2009. *Theory U : Leading from the Future as It Emerges : The Social Technology of Presencing*, San Francisco : Berrett-Koehler, 530 pages.
- Senge, Peter. 1991. *La cinquième discipline : L'art et la Manière des Organisations qui apprennent*. New-York : Doubleday Currency, 462 pages.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth et Bryan Smith. 1999. *The Dance of Change : A Fifth Discipline Fieldbook for Mastering The Challenges of Learning Organizations*. New York : Doubleday, 596 pages.
- Senge, Peter, C. Otto Scharmer, Ikujiro Nonaka, Michael Jung, Joseph Jaworski, Jonathan Day et W. Brian Arthur. 1999-2000. « Illuminating the Blind Spot : Leadership in the Context of Emerging Worlds ». Summary Paper on an Ongoing Research Project. McKinsey : The Society for Organizational Learning (SoL). En ligne. <<http://www.dialogonleadership.org/WhitePaper.html>>. Consulté le 12 janvier 2009.
- Senge, Peter, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski et Betty Sue Flowers. 2004. *Presence : Human Purpose and the Field of the Future*. New-York : Doubleday, 289 pages.
- Senge, Peter, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur et Sara Schley. 2008. *The Necessary Revolution : How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. New-York : Doubleday, 407 pages.
- Tessier, Roger. 1990. « L'intervention psychosociologique de 1940 à 1990 : Historique et essai de clarification conceptuelle » In *Changement planifié et développement des organisations : Historique et prospective du changement planifié*, Tome 1, sous la dir. de Roger Tessier et de Yvan Tellier, p.89-113. Sillery : Les Presses de l'Université du Québec.

- Trier, Van. 1980. « Actualités bibliographiques : La recherche-action ». *Déviance et Société*, vol.4, no 2, p.179-193.
- Van de Ven, A.H. et G. Huber. 1990. « Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change ». *Organization Science*, vol.1, no 3, p.213-219.
- Vogt, E.E., Juanita Brown et David Isaacs. 2003. « The art of powerful questions : Catalyzing insight, innovation, and action ». En ligne. < <http://www.theworldcafe.com/hosting.htm> >. Consulté le 3 juin 2009.
- Weisbord, R. Marvin. 1987. « Toward third-wave managing and consulting ». *Organizational Dynamics*, vol.15, no 3, p.5-24.
- Wheatley, Margaret J. 2006. *Leadership and the New Science : Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 3<sup>e</sup> édition, 218 pages.