

HEC MONTRÉAL

**PATTERNS INDIVIDUELS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT LORS DES PHASES DE MOUVEMENT
ET DE REGEL**

Par

Marie Lalancette

Sciences de la gestion

(Option Développement Organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Mars 2019

© Marie Lalancette, 2019

Processus d'adaptation lors des périodes d'intégration et de consolidation dans un changement organisationnel

Résumé

De nos jours, les organisations doivent sans cesse s'adapter afin de survivre au sein d'un environnement à l'intérieur duquel les changements organisationnels se multiplient rapidement. Ces derniers s'avèrent souvent difficiles à réaliser comme en témoignent les taux d'échec estimés à environ 70% lors d'une transformation (Burnes et Jackson, 2011). Les établissements œuvrant au sein du secteur de la santé et des services sociaux font face à une quantité « impressionnante » de changements depuis plusieurs années. Puisque « *la réussite de tout changement organisationnel n'est possible que dans la mesure où tous les membres de l'organisation modifient leurs comportements dans le sens proposé* » (Bareil, 2004a : 15), leur adaptation s'avère cruciale. Cette perspective individuelle, « *trop souvent sous-estimée* » (Bareil, 2004a : 21), est importante car les individus ont le choix d'adopter différents comportements lors d'un changement. Cette étude s'inscrit dans une perspective contextualisée de l'étude du changement (Rondeau, 2008). Le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine à Montréal a été choisi comme lieu de recherche. S'inspirant du modèle de Lewin (dégel, transition, regel), cette recherche vise à documenter des patterns individuels d'adaptation au changement incluant leurs leviers. Ce mémoire vise à répondre à trois questions de recherche, issues d'une perspective contextualisée. Dans les deux secteurs du CHU Sainte-Justine que nous avons considérés pour notre étude, ces questions sont les suivantes : 1- Existe-t-il des indicateurs dissemblables permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel? 2. Existe-t-il des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel? 3. Est-ce que différents leviers sont susceptibles d'expliquer ces patterns et ce, pour chacune des deux phases? Cinq leviers ont été étudiés : organisationnels, sociaux, individuels, liés au supérieur immédiat et liés à l'accompagnement du changement. Une approche qualitative a été utilisée (Fortin, 2010). Dix-neuf entrevues individuelles auprès de spécialistes en gestion du changement, de cadres et de personnel infirmier ont été réalisées dans deux unités de soins. La rédaction et l'analyse de verbatim ont permis d'établir au final, quatre patterns : trois patterns liés au mouvement (deux favorables : « Axé sur le client » et « Énergie et plaisir » et un plus difficile : « Débrouillardise ») et un pattern lié au regel, retrouvé chez les cadres (favorable : « Amélioration »). Le levier le plus important menant à ces patterns semble être celui de l'accompagnement du changement. On a pu confirmer la proposition 1 à l'effet qu'il existe, au CHU Ste-Justine, des indicateurs distincts permettant de différencier les phases du mouvement et du regel. La proposition 2 est également confirmée car des patterns différents d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel ont été observés au CHU Sainte-Justine. Cependant, bien que nous ayons identifié différents

leviers étant les plus susceptibles d'expliquer les quatre patterns au CHU Sainte-Justine, notre proposition 3 est infirmée car les principaux leviers répertoriés n'étaient pas distincts pour chacune des deux phases. En effet, les leviers liés au supérieur immédiat ainsi qu'à l'accompagnement en gestion du changement se retrouvent autant à l'intérieur des phases du mouvement et du regel. En ce qui concerne la contribution des résultats obtenus pour les recherches futures, ils permettent de fournir des patterns qui pourront être revalidés (poids accordé et départage) à l'intérieur de nouveaux travaux. Au niveau de la pratique, les résultats pourront aider les responsables de la gestion du changement et les gestionnaires à mieux accompagner et soutenir leurs équipes lors des phases du mouvement et du regel. Ce mémoire contient également un article de 22 pages prêt à être soumis pour publication.

Mots-Clés : adaptation, mouvement, regel, patterns, leviers

Processus d'adaptation lors des périodes d'intégration et de consolidation dans un changement organisationnel

Summary

These days, organizations must continuously adapt to survive in environments where a multitude of organizational changes rapidly occur. Such changes are difficult to implement, as shown by a 70% failure rate during transformation (Burnes and Jackson, 2011). This study aims to document individual adaptation patterns to change, including their identification and the driving forces facilitating the adaptation of individuals while moving and refreezing (Lewin, 1952). Since “*the success of any organizational change is only possible if all members of this organization modify their behaviour in the manner proposed*” (Bareil, 2004a: 15), individuals’ adaptation is vital. This individual perspective, which is “*too often underestimated*” (Bareil, 2004a: 21), is important, because individuals may choose to engage in a set of behaviours during change. This is particularly the case for healthcare organizations which undergo restructuring and experience an “impressive” amount of change. This study is part of a contextualised perspective the study of change (Rondeau, 2008). The Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine of Montréal has been chosen as field research. This thesis aims to answer these three questions: 1. To the CHU Ste-Justine, are there separate indicators allowing for the identification of moving and refreezing patterns? 2. To the CHU Ste-Justine, are there different patterns of adaptation during moving and refreezing? 3. To the CHU Ste-Justine, are there different driving forces which are likely to explain each pattern? Five driving forces were studied: organizational, social, individual, linked to the immediate supervisor, and change management support during periods of change. A qualitative approach was used (Fortin, 2010). Nineteen individuals from two similar healthcare units were interviewed, including change experts, nursing professionals, and managers. The drafting and analysis of the verbatim have lead, by aggregation, to the establishment of four patterns: three moving patterns (two favourable: “Client-centred,” “Energy and pleasure,” and a more difficult one: “Resourcefulness”) and a refreezing pattern (favourable: “Improvement”). The most important driving force is change management support. In brief, one may conclude that the results of this study answer to the three initial proposals. Proposal 1 was confirmed, as there are separate indicators allowing for the identification of moving and refreezing patterns. Proposal 2 was also confirmed, as different patterns of adaptation during moving and refreezing were observed. However, even if different driving forces were identified and would, most likely, explain the four patterns, proposal 3 is nullified since the main identified driving forces were not different for each pattern. Effectively, the driving forces linked to the immediate superior, as well as change management support, were equally present in the moving and refreezing patterns. The results from this study may serve for future research and provide patterns that may be

revalidated (weight given and tie break). In practice, these results will aid change managers and managers to better exercise their roles and responsibilities within work teams. Furthermore, the present thesis contains a 22-page article ready for publication.

Keywords: adaptation, moving, refreezing, patterns, driving forces.

Table des matières

Avis de conformité.....	1
Résumé.....	3
Summary.....	5
Keywords	6
Table des matières.....	7
Liste des tableaux du mémoire.....	8
Liste des figures.....	9
Avant-propos.....	10
Remerciements.....	11
Chapitre 1. Introduction.....	12
Chapitre 2. Revue de littérature.....	18
2.1 L'adaptation au changement et les mécanismes.....	18
2.2 Les stratégies d'adaptation.....	20
2.3 Les phases de dégel, de mouvement et de regel du modèle de Lewin.....	22
2.4 Les leviers favorables à l'adaptation.....	27
2.5 Cadre conceptuel.....	33
Chapitre 3. La méthodologie.....	35
3.1 Le type recherche qualitative.....	35
3.2 Le contexte ou la phase méthodologique : planification de la recherche.....	36
3.3 Les participants : population et échantillon : la phase méthodologique.....	38
3.4 Les mesures ou outils : la phase empirique de collecte des données.....	38
3.5 L'analyse des données et l'interprétation des résultats: la phase analytique.....	39
3.6 La publication et la communication des résultats : la phase de diffusion.....	41
3.7 Le sens éthique de la recherche.....	42
Chapitre 4. Article : «Patterns individuels d'adaptation au changement lors des phases de mouvement et de regel».....	43
4. Résultats de la recherche.....	57
Chapitre 5. Conclusion.....	81
5.1 Rappel des objectifs et apport de la recherche.....	81
5.2 Limites de la recherche.....	83
5.3 Implication et pistes de recherche future.....	84
5.4 Conclusion au mémoire.....	85
Références du mémoire (excluant l'article).....	86

Liste des tableaux du mémoire

Tableau 1 : Description des leviers et leurs références	29
Tableau 2 : Échelle d'intensité utilisée selon les qualificatifs et le nombre de répétitions	41
Tableau 3 : Principaux leviers présents (ou non) favorisant l'adaptation selon le pattern.....	64

Liste des figures

Figure 1 : Le système de contrôle homéostatique.....	18
Figure 2 : La théorie de l'émotion de Lazarus	20
Figure 3 : Les stratégies d'adaptation en fonction des modes de réponses (réflexe ou réfléchie) et de la valence du stimulus (positif ou négatif)	21
Figure 4 : Le cadre conceptuel	34
Figure 5 : Les indicateurs caractéristiques aux phases du mouvement et du regel	57
Figure 6 : Le pattern « Axé sur le client »	59
Figure 7 : Le pattern « Énergie et plaisir »	60
Figure 8 : Le pattern « Débrouillardise »	62
Figure 9 : Le pattern « Amélioration »	63

Avant-propos

Le présent mémoire, traitant des patterns individuels d'adaptation au changement incluant leurs leviers, est présenté sous la forme d'un article intitulé : « Patterns individuels d'adaptation au changement lors des phases de mouvement et de regel ». Ce dernier a été rédigé par Madame Marie Lalancette et révisé par Madame Céline Bareil, directrice de recherche, Ph.D., et professeure titulaire à HEC Montréal.

Il est à souligner ici que Madame Céline Bareil a participé à titre de co-auteure à la rédaction de cet article et que Monsieur Claude Fortin, Directeur de la Transition, Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, a rendu cette recherche possible grâce à son étroite collaboration.

Afin de pouvoir appuyer l'article mentionné plus haut, le présent mémoire a été structuré de la façon suivante : une introduction (chapitre 1) présentant le contexte et les objectifs du présent mémoire, une revue de la littérature expliquant le concept d'adaptation, les phases de dégel, de mouvement et de regel de Lewin (1952), les stratégies défensives et positives (May (1977) dans Morin *et al.*, 2015) ainsi que les cinq leviers favorisant un changement (chapitre 2); la méthodologie expliquant l'approche qualitative d'exploration retenue (Fortin, 2010) au chapitre 3, un article incluant les résultats et la discussion (chapitre 4) et finalement, un chapitre pour la conclusion (chapitre 5).

Remerciements

Ce mémoire représente beaucoup à mes yeux car il est le fruit de nombreux efforts, de la persévérance et de la détermination dont j'ai dû faire preuve suite à mon retour aux études. Ayant eu la chance de rencontrer la professeure Céline Bareil lors de la réalisation de mon D.E.S.S en développement organisationnel, j'ai été « contaminée » par sa passion pour ce domaine et la réalisation de ce mémoire est devenue pour moi un accomplissement personnel.

Je tiens tout d'abord à remercier de tout mon cœur ma mentore, Madame Céline Bareil, pour la confiance que cette dernière a mise en moi dès le départ. Sans elle, je n'aurais jamais pu avoir accès à un sujet de mémoire aussi incroyable et avoir la chance d'apprendre autant à ses côtés. De plus, cette dernière m'a appuyée, conseillée, aidée et pris le temps de m'écouter et ce, tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Je tiens aussi à remercier spécialement Monsieur Claude Fortin de nous avoir offert la possibilité de collaborer avec lui ainsi qu'avec tous les membres de son équipe du Bureau de la Transition. Grâce à son aide, nous avons pu évoluer au sein du CHU Ste-Justine, un établissement reconnu mondialement pour son excellence et son avant-gardisme.

Un merci tout spécial à mes parents qui m'ont appuyée lors de la réalisation de ma recherche, encouragée pour mon retour aux études et soutenue lors de moments plus difficiles. Je vous aime à l'infini.

Enfin je tiens à remercier toutes les personnes qui ont gentiment et bénévolement accepté de participer à ce projet de recherche car sans vous, il m'aurait été impossible de récolter des données et de produire mon mémoire.

Un GRAND merci à vous tous!

Marie

Chapitre 1. Introduction

Pour débiter, je me permets de citer Charles Darwin (1809-1882): « *Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent, mais le plus sensible au changement* ».

De nos jours, les organisations doivent sans cesse s'adapter afin de survivre au sein d'un environnement à l'intérieur duquel les changements organisationnels se multiplient rapidement. Ces derniers s'avèrent souvent difficiles à réaliser comme en témoignent les taux d'échec estimés à environ 70% lors d'une transformation (Burnes et Jackson, 2011). Puisque « *la réussite de tout changement organisationnel n'est possible que dans la mesure où tous les membres de l'organisation modifient leurs comportements dans le sens proposé* » (Bareil, 2004a : 15), leur adaptation s'avère cruciale. Cette perspective individuelle, « *trop souvent sous-estimée* » (Bareil, 2004a : 21), est importante car les individus ont le choix d'adopter différents comportements lors d'un changement.

Afin de pouvoir étudier les patterns individuels d'adaptation au changement, nous avons ciblé le secteur de la santé et des services sociaux parce que ce secteur a vécu de nombreuses réformes ainsi qu'une multitude de changements complexes et continus. Les points tournants dans la pratique de la santé publique au Québec ont été la mise en œuvre de la Loi sur la santé publique, en décembre 2001, ainsi que le programme national de santé publique en 2003. Cette réforme, instaurée par le Ministre Couillard fut suivie, en 2005, par la Loi sur les services de santé et les services sociaux en qui mena, en 2015, à la réforme du Ministre de la santé (loi 10 et projet de loi 20) (AMQ, 2017, 2018). Arrivé à la tête du ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministre Barrette entreprit une réorganisation en profondeur du système de santé. Il proposa plusieurs projets de loi qui furent adoptés à partir de 2015 et qui conduisirent à une centralisation des prises de décision et une concentration du pouvoir entre les mains du ministre. Cette loi modifia l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux de plusieurs façons. On peut citer notamment l'abolition des agences régionales, les fusions d'établissements, la réduction du nombre d'établissements publics de santé passant de 182 à 34, la création de treize centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et de neuf centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS), l'abolition des dix-huit agences de santé et de services sociaux ainsi que l'implantation d'une gestion à deux niveaux (ministère, CISSS) menant à l'élimination d'un palier hiérarchique (les Agences) et de 1300 postes de cadres dans le réseau (ASSQ, 2003). Parmi les établissements non intégrés, on retrouve à Montréal, trois centres hospitaliers universitaires : le Centre hospitalier de l'Université de Montréal, le Centre universitaire de santé McGill et le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, de même que l'Institut de cardiologie de Montréal et l'Institut Philippe-Pinel de Montréal (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2015).

Tous les remaniements cités ont amené une multitude de changements rapides et complexes au sein des différents établissements de santé et de services sociaux exigeant un niveau d'adaptation et d'agilité élevé au sein de ses membres. Les cadres et les employés ont eu à faire face à une standardisation de la pratique et des processus, à une réduction d'efficacité dans les milieux de la pratique, à une coupure de services au niveau local ainsi qu'à une diminution de la gouvernance médicale (AMQ, 2018). Ce sont toutes ces raisons qui nous ont menées à considérer ce secteur d'activités.

En ce qui a trait au choix du terrain de recherche, il s'est arrêté sur le centre hospitalier universitaire Sainte-Justine situé à Montréal, un établissement de santé universitaire dédié aux enfants, adolescents et aux mères du Québec. Le centre hospitalier a connu un contexte difficile associé, comme d'autres établissements du Québec, à une pénurie de main-d'œuvre, à une forte demande de personnel qualifié ainsi qu'à un grand nombre de changements. Au départ, le CHU Ste-Justine avait été épargné par cette réorganisation de la gouvernance et était resté un centre séparé jusqu'en 2015, année qui fut marquée par une fusion forcée avec le CHUM. À l'automne 2015, conformément à l'article 146 de la loi 10 modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales (chapitre O-7.2), le CHU Sainte-Justine a connu une modification de nature organisationnelle et administrative lors du regroupement avec le CHUM. Tout en préservant leur identité respective, les deux institutions devaient relayer d'un conseil d'administration et d'un PDG unique. On peut citer ici les paroles du président-directeur général du Centre hospitalier de l'Université de Montréal et du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, le docteur Fabrice Brunet : « *Le regroupement de ces deux institutions hospitalières universitaires permettra de créer un environnement exceptionnel de soins, de recherche et d'enseignement pour améliorer de façon continue la santé de la population, de l'origine à la fin de la vie* » (CHU Ste-Justine, 2015). En mars 2018, ce regroupement a été fortement contesté par une coalition de médecins, dentistes et pharmaciens du CHU Sainte-Justine dans le but de faire annuler la fusion controversée (Le Devoir, 2018a). Le 20 avril 2018, le ministre de la Santé, Monsieur Gaétan Barrette, est revenu sur sa décision en annulant leur fusion (Le Devoir, 2018b).

Dans le cadre de cette étude, le CHU Ste-Justine a aussi été ciblé car il est reconnu pour ses niveaux d'excellence en recherche et dans ses pratiques et de complexité élevée découlant de la forte pression qu'il subit pour innover et performer au quotidien. Afin de demeurer un leader mondial, le CHU Ste-Justine a vécu et a réussi à s'adapter à de nombreux changements.

Premièrement, afin de se transformer et de répondre aux besoins de plus en plus exigeants de sa clientèle, le CHU Ste-Justine a adopté une structure organisationnelle flexible afin de lui permettre de maintenir ses capacités à apprendre, à changer et à partager son savoir et son savoir-faire tout en

s'acquittant de sa mission de soins et services dans un souci d'excellence et d'innovation. Le nouveau modèle organisationnel (transversal) choisi par le centre hospitalier repose sur une structure s'articulant autour des fonctions de soins, de plateaux de ressources et de services et la mise en place de mécanismes de coordination de l'expérience patient tout au long de son parcours de soins et de services. En ce sens, la transformation organisationnelle s'est poursuivie autour de quatre trajectoires de soins; chaque trajectoire ayant une fonction (fonction des maladies aiguës, fonction des maladies chroniques et complexes, fonction mère-enfant, fonction déficience physique), de quatre plateaux de ressources et de services ainsi que leur coordination (CHU Ste-Justine, 2016b). La nouvelle structure favorise l'amélioration continue, la sécurité des soins et services adaptés aux besoins de la population, l'approche participative et collaborative, l'émergence de solutions concrètes et le pouvoir d'agir de l'ensemble des intervenants soutenus par une équipe de gestionnaires facilitateurs.

Deuxièmement, afin de pouvoir mieux répondre aux besoins du patient en développant une trajectoire de soins cohérente, la création de centres d'expertise et la mise sur pied de programmes ont été effectuées (CHU Ste-Justine, 2016b). Parmi les projets réalisés, on peut citer : 1- le Centre de coordination des activités réseau (CCAR) offrant de nombreuses activités de coordination et d'orientation afin que le cheminement du patient demeure au cœur des objectifs de travail. Par ces actions, le Centre souligne à tous ses partenaires l'importance du continuum de soins pour le patient. 2- Le programme CIRENE (Centre intégré du réseau en neurodéveloppement de l'enfant) assurant aux enfants atteints de troubles du neurodéveloppement, un dépistage précoce, un accès plus rapide à l'orientation de l'enfant et à une évaluation diagnostique permettant de réduire l'âge de prise en charge du patient. Ce programme vise également à mieux accompagner les enfants et les familles dans le processus de soins et de services, à arrimer les pratiques cliniques du CHU Sainte-Justine avec celles de ses partenaires et à harmoniser les soins dans le réseau. 3- Le Centre du savoir permet, en collaboration avec ses partenaires et les autres directions du CHU Sainte-Justine et la Direction de l'enseignement, d'offrir une offre intégrée de services à l'intention de toutes les clientèles : médecins, infirmières et autres professionnels de la santé, patients, familles, au CHU Sainte-Justine comme partout ailleurs dans le réseau. Parmi les grandes réalisations, mentionnons la mise sur pied d'un comité d'accompagnement pédagogique (CHU Ste-Justine, 2016c). 4- La plateforme de l'innovation, introduite en 2015, permet d'introduire et de faciliter l'innovation technologique dans les activités de soins et de services. Grâce à cette plateforme, l'innovation au CHU Sainte-Justine est représentée par un tout nouvel ensemble de pratiques, de comportements, de technologies ou de façons de faire, mis en action et intégrés dans les pratiques, permettant d'améliorer la santé de la population par un gain de pertinence et de performance, de qualité, d'efficience ou d'expérience clientèle (CHU Sainte-Justine, 2016).

Troisièmement, en plus de ces multiples changements, le CHU Ste-Justine a aussi vécu un changement majeur. Une transformation baptisée « Grandir en santé : projet de modernisation » a été mise en œuvre au cours des dernières années (CHU Ste-Justine, 2016d). Cette transformation, qui débuta en 2006 par l'acquisition du bâtiment situé au 5757 rue Decelles, suivie de la construction des nouveaux bâtiments en 2012 et du réaménagement des locaux en 2016, comportait plusieurs volets. Parmi ces derniers, on peut citer la construction d'un nouvel hôpital situé à proximité des anciens édifices, la révision des processus de soins, la gestion de la transition, le réaménagement de certains secteurs dans le bâtiment existant et le déménagement appelé « La Grande Traversée » qui a eu lieu le 8 décembre 2016. Ce projet visait à doter le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine d'infrastructures devenues nécessaires. Ces dernières permettront de répondre aux besoins des mères et des enfants dans tous les volets de la mission de l'institution, soit les soins et services spécialisés, la recherche, l'enseignement, l'évaluation des technologies et la promotion de la santé. L'objectif du projet était d'offrir aux patients et à leur famille, au personnel soignant, aux étudiants et aux enseignants ainsi qu'aux chercheurs, un milieu de vie, d'hospitalisation et de travail moderne et adapté à leurs besoins, et ce, en tenant compte des impacts sur l'environnement et la communauté. Le projet comportait deux volets, soit un agrandissement par la construction de nouveaux bâtiments (bâtiments des unités spécialisées et du centre de recherche) et une modernisation des bâtiments existants. L'ajout des nouveaux bâtiments porte la superficie du CHU Sainte-Justine à 200 000 m², ce qui représente une augmentation de 65 % de la superficie totale (CHU Ste-Justine, 2016).

Étant donné l'ampleur et la complexité du projet, une équipe « Direction de la transition » avait été créée afin de gérer les multiples changements, d'augmenter la capacité à changer des équipes, de s'assurer que les équipes soient prêtes et fonctionnelles lors de leur déménagement dans les nouveaux bâtiments et de gérer l'ensemble du portefeuille de projets. Sous la direction de Monsieur Claude Fortin, cette équipe multidisciplinaire avait plusieurs compétences (gestion de projet, révision de processus, communication, performance) ainsi que la gestion du changement. Trois spécialistes en gestion du changement faisaient partie de cette équipe multidisciplinaire qui avait comme mandat de :

- 1- rendre le bâtiment des unités spécialisées et le Centre de recherche fonctionnels et sécuritaires;
- 2- mettre le volet humain au centre de la stratégie de réalisation;
- 3- intégrer les meilleures pratiques de la gestion de projet, de la gestion du changement, de la révision des processus, de la communication et de la performance;
- 4-réaliser des ateliers multidisciplinaires et
- 5-respecter l'échéancier et les coûts.

Cette Direction de la Transition a créé, entre autres, un réseau d'agents de changement afin de pouvoir faciliter l'adaptation des individus à l'intérieur de ce changement majeur s'ajoutant aux multiples changements. On comptait en 2016, plus de 142 agents de changement au sein de ce réseau (CHU Ste-Justine, 2016a). L'implantation de ce réseau a permis aux employés de collaborer, de s'entraider

et d'échanger sur les changements vécus dans leur milieu tout en leur offrant l'opportunité d'agir comme personne-ressource auprès de leurs pairs et d'augmenter leur capacité à changer. Ce réseau a également contribué au développement des compétences et des habiletés chez les membres du personnel occupant divers emplois. La formation de ce groupe transversal a constitué en soi une innovation et a permis de favoriser l'engagement des agents envers les changements et ultimement, envers l'organisation (CHU Ste-Justine, 2016a). Cette innovation du réseau d'agents de changement au CHU Sainte-Justine a été récompensée et a obtenu de nombreux prix: Prix de pratiques exemplaires - Agrément Canada, Prix du Salon de la qualité et de l'innovation (CHU Ste-Justine, 2018), Grands Prix québécois de la qualité, plus haute distinction - gouvernement du Québec aux entreprises privées et aux organismes publics (Les Affaires, 2019) et Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux – Catégorie : Valorisation et mobilisation des ressources humaines (CHU Ste-Justine, 2018).

Au niveau de notre recherche, cette équipe de la Direction de la Transition a constitué un point de référence non négligeable pour comprendre le contexte du changement ainsi que toutes les activités d'accompagnement qui avaient été offertes aux équipes.

En conclusion, le contexte général régnant au sein du secteur de la santé ainsi que son niveau de complexité, le nombre élevé de changements vécus ainsi que l'ampleur du projet « Grandir en santé », ont fait du CHU Sainte-Justine, le terrain de recherche idéal pour étudier les patterns individuels d'adaptation au changement, particulièrement aux phases de transition et de regel (selon le modèle de Lewin). À l'intérieur de ce contexte de complexité régnant au sein du centre hospitalier universitaire, les gestionnaires responsables du changement, pour obtenir du succès lors de la mise en œuvre des différents changements, doivent savoir « reconnaître que le changement complexe est un amalgame de divers types de changements simultanés nécessitant des stratégies distinctes et parfois même contradictoires » Rondeau (2008 : 2). Nous avons donc privilégié une approche contextualisée pour l'étude de l'adaptation au changement. Rondeau (2008 : 6) soutient que « nombre d'auteurs documentent le caractère hautement contextuel des transformations réussies... et qu'intervenir en situation de changement nécessite une analyse contextuelle, systémique et épisodique ». C'est pourquoi notre étude s'appuiera sur l'étude des patterns d'adaptation au sein d'une dynamique organisationnelle bien précise, celle du CHU Sainte-Justine.

Ainsi, ce mémoire a pour objectif de répondre à trois questions de recherche issues d'une perspective contextualisée. Dans les deux secteurs spécifiques du CHU Sainte-Justine où s'est tenue notre étude: 1- Existe-t-il des indicateurs dissemblables permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel? 2. Existe-t-il des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la

phase du regel? 3. Est-ce que différents leviers sont susceptibles d'expliquer ces patterns et ce, pour chacune des deux phases?

Pour répondre à ces questions, une revue de la littérature sur les processus d'adaptation et plus particulièrement sur les phases de mouvement et de regel a été effectuée. Elle sera complétée par une revue de la littérature sur les leviers. Puis le chapitre méthodologique permettra de discuter du type de recherche qualitative préconisé, de l'échantillon, des outils de mesure, de l'analyse et de l'interprétation des données ainsi que d'éthique. Par la suite, un article prêt pour publication «Patterns individuels d'adaptation au changement lors des phases de mouvement et de regel» est présenté au chapitre 4. Le chapitre 5 rappelle les objectifs visés, les apports théoriques et pratiques, les limites et les pistes de recherches futures.

Chapitre 2. Revue de littérature

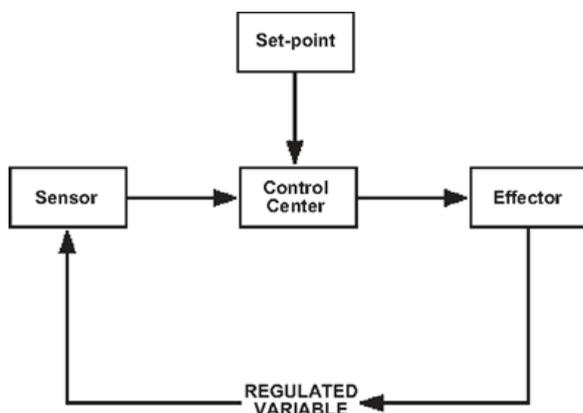
Plusieurs auteurs et chercheurs (Bareil, 2004a; Kotter, 2007; Burnes, 2004; Kimble, 1994 dans Morin *et al.*, 2015; Lazarus et Folkman 1984; Lewin, 1952; Collerette *et al.*, 2013; Rondeau, 1999; Sterling et Eyer, 1988) se sont intéressés à l'adaptation au changement et ce, peu importe leur secteur d'activités. Cette section théorique vise à effectuer une revue documentaire sur l'adaptation au changement. Ce chapitre se subdivise en quatre sections. Les deux premières permettent de mieux comprendre ce en quoi consiste l'adaptation individuelle au changement et explique les différentes stratégies pouvant être adoptées par un individu. La troisième traite des leviers favorables à l'adaptation des individus. La quatrième effectue un tour d'horizon des phases de dégel, de mouvement et de regel du modèle de Lewin. Ces sections seront suivies de nos questions de recherche et propositions.

2.1 L'adaptation au changement et ses mécanismes

L'individu, destinataire et acteur du changement, est appelé à s'appropriier le changement et à s'y adapter. L'adaptation consiste à « s'ajuster à » (adapter) une situation et à devenir « apte » (aptus) à s'y développer (Morin *et al.*, 2015 : 194). Contrairement au coping (effort d'ajustement de ses conduites face à un défi/épreuve), « *l'adaptation est la modification de ses pensées, de ses émotions ou de ses comportements pour s'ajuster aux circonstances* » (Kimble, 1994 dans Morin *et al.*, 2015 : 194). Afin de pouvoir analyser le processus d'adaptation, la présente section traitera des mécanismes de défense alors que la section suivante, discutera des stratégies défensives et centrées sur les émotions. Afin de comprendre les mécanismes de défense, il faut tout d'abord se référer au principe d'homéostasie constituant la « *capacité de l'organisme à maintenir son équilibre interne malgré les contraintes extérieures* » (Morin *et al.*, 2015 :196).

Le processus d'adaptation fait référence au bris de l'équilibre interne (dans l'organisme) et externe (avec son environnement) d'un individu. L'objectif de ce dernier est de rétablir l'équilibre afin de pouvoir réussir son adaptation. La figure 1 ci-dessous représente le système de contrôle homéostatique, proposé par Cannon (1932) et simplifié par Modell *et al.* (2015).

Figure 1 : Le système de contrôle homéostasique



Source : Modell *et al.*, (2015). “A physiologist’s view of homeostasis”, *Adv Physiol Educ*, vol. 39, no 4, p.259-266

Cette tendance générale de l’organisme à rétablir l’équilibre chaque fois qu’il est rompu a été nommée l’homéostasie par Cannon (1932) et renferme deux fonctions. L’activation est l’état de vigilance active du système nerveux permettant de préparer l’organisme à répondre aux besoins d’adaptation et l’énergie constitue la force en action en provenance de différentes sources. Le système homéostatique comporte trois éléments (un contrôleur, des effecteurs et des capteurs) permettant de mesurer, comparer et corriger une valeur contrôlée afin qu’elle ait la valeur souhaitée (valeur de consigne ou de référence). Lorsque cette valeur consigne est susceptible d’être modifiée, Sterling et Eyer (1988) parlent alors d’allostasie, un « *processus permettant à l’organisme de maintenir son équilibre interne (homéostasie) à travers le changement grâce à sa capacité d’anticiper les besoins avec l’énergie nécessaire pour les combler* » (Morin *et al.*, 2015 :198). En d’autres termes, lorsqu’un individu n’arrive pas à rétablir son équilibre par homéostasie, il tombe en allostasie et commence à puiser dans ses réserves de par la demande en énergie croissante.

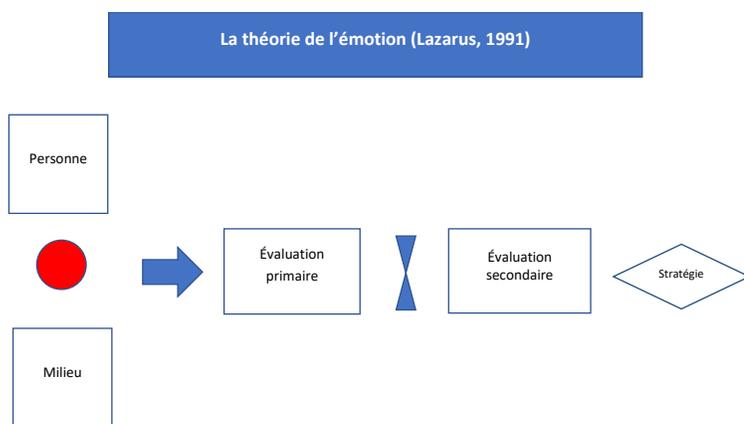
La motivation d’un individu joue un grand rôle au niveau du rétablissement de l’équilibre car cette dernière confère trois caractéristiques aux comportements humains soient la force, la direction ainsi que la persistance. La première fonction de la motivation est de produire l’énergie qui aidera à déclencher (activer) et maintenir les comportements jusqu’au retour de l’équilibre. La motivation, souvent comparée à un thermostat « intelligent », est représentée par les changements opérés sur les variables contrôlées afin de rétablir l’équilibre. On peut donc conclure ici qu’un changement organisationnel amène un bris de l’équilibre homéostasique chez l’individu qui cherchera à rétablir ce dernier. Selon son degré de motivation, il adoptera de nouveaux comportements et cherchera à les maintenir. Les principales limites de ce modèle se situent se situent au niveau pratique puisque ce

dernier ne permet pas de définir les leviers permettant de produire et de maintenir cette motivation chez l'individu. La présente recherche permettra d'identifier ces derniers.

2.2 Les stratégies d'adaptation et ses mécanismes

Lors de son interaction avec l'environnement, l'individu effectue une évaluation primaire et secondaire (Lazarus, 1991) afin de choisir une stratégie centrée sur les émotions ou la résolution de problème (voir la figure 2). « *Les stratégies de résolution de problème visent à résoudre le problème que cause la demande d'adaptation ou mieux, à la prévenir* » (Morin et al., 2015 : 209) Les stratégies centrées sur les émotions « *impliquent une réinterprétation de la situation en faveur de la personne provoquant un soulagement de la tension créée ainsi que d'autres émotions négatives* » (Morin et al., 2015 : 209). Ces dernières visent à modifier le sens qui est donné à la demande d'adaptation (dénig, rationalisation, distanciation). Lors d'un changement, un individu aura à effectuer des évaluations et pourra adopter des stratégies de résolution de problème ou centrées sur les émotions.

Figure 2 : La théorie de l'émotion de Lazarus



Source : Morin, E., Aubé, C., Johnson, K. J. (2015). *Psychologie et management*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière, 516 p.

Il est donc normal que les individus touchés par un changement éprouvent du stress à ce moment. Il existe deux modes généraux d'adaptation: le mode réflexe qui est la réponse instinctive et impulsive et le mode réfléchi, associé à une réponse consciente et planifiée. Dans le même ordre d'idées, Carver et ses collaborateurs (2008) dans Morin et al. (2015) classent l'adaptation selon deux modes suivants : réponses réflexes et réponses réfléchies. Selon que les stimuli soient positifs ou négatifs et le type de réponses, l'individu pourrait faire face à quatre types de stratégies d'adaptation (voir la figure 3).

Figure 3 : Les stratégies d'adaptation en fonction des modes de réponses (réflexe ou réfléchie) et de la valence du stimulus (positif ou négatif).

	POSITIF	NÉGATIF
Réflexion (effort délibéré, explicite)	Action planifiée et autorégulée	Action contrôlée, retenue
Réflexe (associatif, réactif, implicite)	Impulsion	Inhibition, évitement ou retrait
	Extériorisation	Intériorisation

Source : Adapté de Carver et al. (2008) dans Morin, E., Aubé, C., et Johnson, K. J. (2015). *Psychologie et management*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière, 516 p.

Les stratégies d'adaptation réflexes sont considérées comme étant défensives (s'isoler, s'opposer, etc.) alors que les stratégies réfléchies sont qualifiées de positives (convergence, assimilation, divergence, accommodation). Ces modes mènent à des stratégies d'adaptation positives ou défensives. Le type de stratégie adoptée dépend de l'évaluation du stimulus (levier) par l'individu. Une perception positive engendrera une stratégie réfléchie alors qu'une perception négative, une stratégie réflexe (Morin *et al.*, 2015 : 223).

Les stratégies défensives : cherchent à protéger l'individu

L'individu évite le problème et soulage sa peine au prix du développement de sa personnalité et de sa liberté. Malheureusement, cette façon de faire ne règle pas la problématique qui refera surface à un moment ou un autre. Trois constats ont été faits en ce qui concerne ce type de stratégie (May, 1977, dans Morin *et al.*, 2015: 224-225). Ces dernières peuvent :

I : servir de mécanismes de protection lorsqu'un individu ne sait pas quoi faire face à une situation ni comment gérer son anxiété;

II : soustraire de la conscience la tension produite par la demande d'adaptation;

III : avoir des conséquences se répercutant sur l'environnement de l'individu.

La grande variété de stratégies défensives a été regroupée en plusieurs catégories dont le refoulement, régression, isolation, annulation rétroactive, projection, humour, retournement, etc.

Il est possible de faire un lien ici avec le modèle intégré de Côté (2013) permettant de comprendre dans quelles circonstances les stratégies d'adaptation sont efficaces ou non. Selon cette dernière, l'adaptation dépend de la contrôlabilité de la situation à laquelle fait face un individu. Elle identifie quatre stratégies dont deux seraient efficaces : la modification de la situation et le lâcher-prise, et deux autres seraient non adaptées et inefficaces : la résignation-déresponsabilisation et l'acharnement. Il est possible d'établir un lien entre les stratégies positives de May (1977) et les stratégies efficaces de Côté (2013) étant considérées comme des stratégies générales de bien-être. Les stratégies défensives peuvent être mises en lien avec les stratégies inefficaces de Côté étant considérées comme des stratégies générales d'évitement.

On peut donc conclure ici que pour s'adapter à un changement organisationnel, l'individu pourra adopter une stratégie défensive ou positive. Ces dernières dépendent du niveau de contrôlabilité de la situation et peuvent constituer des stratégies de bien-être ou de résignation.

Les principales limites de ce modèle se situent au niveau pratique puisqu'il ne permet pas de définir les leviers permettant de favoriser l'adoption d'une stratégie positive. La présente recherche permettra d'identifier ces derniers. De plus, étant donné que ces stratégies d'adaptation sont générales, nous croyons qu'elles s'avèrent trop génériques pour guider les interventions des responsables en gestion du changement qui auraient avantage à mieux connaître les différents patterns qui peuvent exister lors des phases du mouvement et du regel. À cet effet, notre recherche portera sur l'identification spécifique de comportements d'adaptation et de leurs leviers.

2.3 Les phases de dégel, de mouvement et de regel du modèle de Lewin

Lewin, père fondateur des modèles dynamiques de changement, a proposé le processus de « dé cristallisation, déplacement et cristallisation » (Lewin, 1952; 1975), aussi connues par « dégel, transition et regel », permettant de comprendre le changement en trois étapes dans les normes de groupe. Il indique qu'un changement réussi comprend trois aspects : la dé cristallisation du niveau présent obtenue souvent par une provocation émotionnelle, le déplacement au nouveau niveau et la cristallisation de la vie de groupe à ce second niveau (Lewin, 1975). Les phases qui nous intéressent davantage pour l'étude des comportements d'adaptation sont celles du mouvement et du regel. De par sa théorie, Lewin (1952, 1975) met l'accent sur un processus de changement et tente d'en faire

apparaître le caractère dynamique, c'est-à-dire qu'il propose une séquence évolutive des réactions humaines (Bareil, 2004b).

La phase de dégel ou dé cristallisation

La phase de dégel correspond pour le destinataire, à l'abandon des anciennes habitudes de travail et comportements. Elle crée un déséquilibre et agit comme un déclencheur du changement. Cette phase est caractérisée par une remise en question des perceptions, des habitudes et des comportements. En remettant en question son fonctionnement, cela signifie d'abandonner en partie ses repères et ses automatisations (Schein, 1996). De ce déséquilibre naît l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites (Bareil, 2004b). À l'intérieur de cette phase, la compréhension des difficultés liées au changement permet de développer des stratégies qui permettront à l'individu de s'adapter. Une redéfinition cognitive se produit lorsque l'individu entre dans cet état de « dégel » puisqu'il devient ouvert à recevoir de nouvelles informations. Allport (1945) parle de catharsis, semblant être nécessaire, pour que les préjugés puissent être supprimés (Morin *et al.*, 2015 : 110). Il mentionne qu'il est parfois nécessaire de réaliser délibérément une provocation émotionnelle pour briser la coquille de la suffisance. Selon Collerette *et al.* (2013), cette phase, qu'ils appellent l'éveil, « *correspond à la période durant laquelle les promoteurs d'un changement sollicitent les membres de l'organisation pour les inciter à changer. C'est une phase au cours de laquelle on remet en question les façons de faire existantes et où l'on débat de la pertinence d'en adopter de nouvelles* » (Collerette *et al.*, 2013 : 95). Elle est caractérisée par de l'incertitude, de l'anxiété et de l'insécurité. C'est à cette étape que les individus commencent à former des alliances et des coalitions. Quatre types de profils devraient apparaître selon un continuum allant de l'enthousiasme à l'opposition: « *les partisans actifs, les partisans réservés, les opposants réservés et les opposants actifs* » (Collerette *et al.*, 2010 : 96-97).

Les indices caractéristiques de cette phase sont « *des questionnements, des insatisfactions, de l'ouverture à modifier des habitudes, de la curiosité par rapport à ce qui se fait ailleurs, de la volonté à s'écarter du statut quo* » (Collerette *et al.*, 2013 :105). Les principales manifestations comportementales provenant des membres de l'organisation sont « *de montrer de l'inquiétude, poser beaucoup de questions, d'exprimer du scepticisme, de véhiculer davantage de rumeurs et de chercher à négocier des arrangements* » (Collerette *et al.*, 2010 :105).

L'objectif des interventions lors de cette première phase est de faire prendre conscience aux parties prenantes de l'importance et de l'urgence du changement : « l'organisation doit réfléchir, remettre en question certaines méthodes et débattre de la pertinence de maintenir les pratiques existantes ou de les modifier » (Collerette *et al.*, 2010 : 105). Dans cet ordre d'idées, Schein (1996) avance que cette première phase motive les parties prenantes à changer. Selon Collerette *et al.* (2010), « *c'est aussi la*

période où les promoteurs qui souhaitent introduire un changement examinent la possibilité de modifier les pratiques de l'organisation» (Collerette et al., 2010 : 95). Selon Gagné et Deci (2005), trois facteurs peuvent conditionner la réaction des destinataires : la justification, l'assentiment et le libre choix. Le destinataire doit avoir la possibilité d'obtenir une justification ainsi que l'information nécessaire à sa compréhension. Il doit pouvoir exprimer ses réticences et sentir que ces dernières sont prises en considération. Collerette et al. (2013 :100) avance que « l'enjeu de la période d'éveil consiste, pour les gestionnaires, à mobiliser une masse critique de partisans (actifs et réservés) aussi grande que possible pour donner une bonne assise au changement projeté». Les individus doivent en arriver à une lecture partagée du changement en discutant ouvertement de ce dernier.

La phase de mouvement ou déplacement

La phase de mouvement correspond au moment où le changement prend place chez l'individu et se mesure par une restructuration cognitive et une nouvelle façon de voir les choses (Freeman et Dolan, 2001; Schein, 1996). Cette dynamique est appelée la « transition » par Bridges (1991) et correspond au « processus intérieur que l'on traverse émotionnellement pour digérer le changement. *« Alors que tout le monde parle du changement, ce sont les transitions qui font réussir ou échouer les transformations »* renchérit Bridges (1995 : 76). Cette transition constitue un passage psychologique vécu par les parties prenantes d'un changement. Cette phase, nommée la transition, correspond « à la période durant laquelle on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les *« nouvelles façons de faire »* (Collerette, Schneider et Legris, 2013). Les individus se retrouvent en pleine mouvance : *« il faut concrètement abandonner les anciennes habitudes et adopter de nouvelles façons de faire »* (Collerette et al., 2013: 101). À l'intérieur de cette période, les individus doivent déployer des efforts délibérés pour assimiler les nouveautés et ce, dépendamment de l'écart existant entre les anciennes et nouvelles façons de faire. Bien que cette étape soit généralement difficile pour les individus, elle peut cependant devenir une source d'innovation et de créativité si elle est bien gérée. Les indices caractéristiques de cette phase sont *« l'initiation aux nouveaux modes de fonctionnement, l'expérimentation des nouvelles façons de faire, l'acquisition de nouvelles habitudes et de nouvelles compétences ainsi que la disparition des comportements antérieurs* (Collerette et al., 2013 :105). Les principales manifestations comportementales provenant des membres de l'organisation sont *« de se plaindre d'être plus stressés et fatigués, de se montrer irritables, d'être nostalgiques du passé et de se plaindre d'une baisse d'efficacité »* (Collerette et al., 2013 :105).

L'objectif d'intervention en gestion du changement lors de cette deuxième phase est de fournir un bon encadrement et soutien aux individus : *« L'organisation doit s'initier aux nouveaux modes de fonctionnement et expérimenter les nouvelles façons de faire. Elle doit mettre en place ces dernières et cesser concrètement de fonctionner comme auparavant»* (Collerette et al., 2013 : 105). Selon Collerette et al. (2013 : 102), il est essentiel de *« maîtriser les trois phénomènes qui sont susceptibles*

d'apparaître dans l'organisation : un niveau de stress élevé, un état de confusion inhabituel et un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé ». Bien que le changement vise l'amélioration de la performance, la combinaison des trois phénomènes risque d'entraîner une baisse de l'efficacité. Les gestionnaires ne doivent pas s'en surprendre et laisser le temps, ainsi que le droit à l'erreur (zone de sécurité), aux employés.

On peut mesurer le succès du déplacement par une restructuration cognitive et une nouvelle façon de voir les choses. L'individu expérimentera les nouveaux processus et adoptera ces derniers en cessant concrètement de fonctionner selon ses vieilles habitudes.

La phase de regel ou recristallisation

La phase du regel consiste au moment où l'individu intègre et consolide les pratiques changées, stabilise le nouvel équilibre atteint (Morin *et al.*, 2015) et évalue le changement (Bozac, 2003; Lippitt *et al.*, 1958). À l'intérieur de cette phase finale, la consolidation des nouvelles habitudes et comportements se produit et amène à un temps de « stabilité et d'évaluation » (Bozac, 2003). L'objectif de cette phase est de stabiliser le nouvel équilibre atteint (Morin *et al.*, 2015) et de consolider les nouvelles habitudes de travail. Selon Collerette *et al.* (2013 : 104), c'est à cette phase qu'il nomme la ritualisation, que « *les nouvelles pratiques et les nouveaux réflexes deviennent plus naturels et « s'harmonisent » avec les autres aspects du quotidien* ». Cette étape, constituée de périodes d'ajustement, est cruciale car elle déterminera si les parties prenantes retourneront à leurs anciennes habitudes et n'adopteront pas les nouvelles habitudes de travail. Les indices caractéristiques de cette phase sont l'initiation aux nouveaux modes de fonctionnement, à la « *stabilisation des nouveaux comportements ainsi que la maîtrise des nouvelles habitudes et méthodes de travail* » (Collerette *et al.*, 2013 :105). Les principales manifestations comportementales provenant des membres de l'organisation sont de « *chercher de nouvelles façons d'atténuer les irritants, de comparer de moins en moins la situation présente avec celle du passé, de commettre moins d'erreurs ainsi que de chercher des façons de corriger certains effets secondaires*» (Collerette *et al.*, 2013 :106). L'objectif des interventions lors de cette troisième phase est de soutenir les individus lors de la stabilisation des nouvelles habitudes : « *L'organisation doit intégrer les nouvelles pratiques et façons de faire dans le cadre de ses opérations quotidiennes. Ces dernières doivent s'intégrer à la culture de l'organisation et celle-ci doit s'adapter en conséquence* » (Collerette *et al.*, 2013 : 106). Le succès du regel peut se mesurer par l'intégration des nouvelles habitudes au sein du quotidien dans la personnalité et les relations de l'individu et par l'institutionnalisation des changements (Schein, 1996; Kotter, 2007).

Des critiques récentes ont toutefois remis en cause ce modèle, entre autres sur le regel. Cummings *et al.* (2016) indiquent qu'avec la fréquence élevée des changements actuels, cette phase serait devenue

peut-être moins nécessaire et moins mise en place dans les organisations. Les individus, vivant sans cesse des changements, se retrouveraient toujours à l'intérieur de la phase de mouvement. Ces derniers seraient appelés ainsi à effectuer continuellement une restructuration cognitive et à adopter une nouvelle façon de voir les choses (Freeman et Dolan, 2001 ; Schein, 1996). À l'inverse, Burnes (2004) soutient qu'il existe de nombreuses similarités entre le modèle proposé par Lewin et les théories de la complexité en ce qui a trait aux changements organisationnels. Pour y arriver, il se base sur trois implications : 1- *« le besoin d'une plus grande démocratie interne et d'une équilibrage dans tous les aspects de la vie organisationnelle au lieu d'une simple et étroite participation de l'employé dans le changement »* (Burnes, 2004 : 318). L'approche générale de changement, centrée sur l'apprentissage des groupes et l'engagement de Lewin d'étendre la démocratie dans l'organisation sont consistants et similaires avec l'auto-organisation valorisée par les théories de la complexité; 2- *« le non fonctionnement des approches de changement basées sur un petit changement incrémental ou un grand changement radical devant être rejetées en faveur d'un « troisième type » qui se situe entre ces deux dernières. Ce dernier est continu, basé sur une auto-organisation au niveau des équipes/groupes (forme plus bénéfique de gestion du changement) »* (Burnes, 2004 : 318). Lewin soutient que les groupes et les équipes s'auto-organisent dans les organisations, ce qui est très similaire au "troisième type" de changement proposé par les théories de la complexité. Burnes parle ici *« d'un lien direct entre cette auto-organisation et le type de changement basé sur le groupe que Lewin a cherché à promouvoir »* (Burnes, 2004 : 320); 3- *« en achevant efficacement un changement, la génération de règle d'encadrement a le potentiel de surpasser les limitations des stratégies linéaires, rationnelles et « Top-Down » des approches de changement »* (Burnes, 2004 : 318).

Le point de vue de Lewin au niveau de l'ordre et de la stabilité repose sur les mêmes fondements que la nouvelle perspective de la vie organisationnelle avancée par les théories de la complexité. En ce sens, les trois éléments d'un changement planifié fournissent une façon d'identifier et de changer les règles d'encadrement. Nilsen (2015), pour sa part, rapporte que les modèles processuels n'identifient pas suffisamment les déterminants liés au succès d'une implantation. Selon ce dernier, ces modèles permettent de comprendre le processus du changement dans le temps mais ne permettent pas de cibler les actions et les leviers favorables à la mise en œuvre du changement. Ces derniers sont trop génériques sans donner suffisamment de détails essentiels sur la réalisation du changement. La présente recherche tentera de pallier cette limite. L'article de Burnes (2004) démontre que l'approche de gestion planifiée du changement de Lewin, plutôt que d'être démodée, possède beaucoup de points en commun avec les théories de la complexité appliquées aux organisations. Ce dernier démontre également que les organisations ont à changer considérablement au niveau de la façon dont elles gèrent et distribuent le pouvoir si elles appliquent les théories de la complexité. La promotion de l'autonomisation ne sera pas facile. Néanmoins, étant donné l'approche démocratique, auto-

organisatrice et basée sur les groupes telle que préconisée par Lewin, si les organisations désirent adopter une approche de la complexité, elles devront retourner aux travaux de Lewin.

2.4 Les leviers favorables à l'adaptation

Les comportements d'adaptation, selon Lazarus (1991), seraient fonction d'une évaluation de l'environnement. Cette évaluation porte sur des leviers, des déterminants, des facteurs, des stimuli ou des conditions ayant favorisé (ou non) l'adaptation d'un individu. Nous avons effectué une revue de la littérature qui a permis de faire ressortir les principaux leviers en lien avec l'adaptation individuelle. Notre recherche a porté sur les articles et les ouvrages de référence traitant du concept général d'adaptation, des modèles et des stratégies d'adaptation à l'intérieur de la période allant des années 1952 à 2017. À l'exception des modèles classiques, la majorité des articles répertoriés à l'intérieur de bonnes revues et d'ouvrages de références reconnus ont été publiés après 2004. Parmi ces derniers, l'article de Damschroder *et al.* (2009), a servi de point de référence au niveau de la détermination des catégories de leviers. Ces derniers ont proposé cinq domaines majeurs : les caractéristiques de l'intervention (ou du changement : évidence de qualité et de force, avantage, adaptabilité, etc.), l'environnement externe (ressources, besoins etc.), l'environnement interne (culture, leadership, engagement, etc.), les caractéristiques de l'individu (auto-efficacité, connaissance, confiance envers le changement, phase individuelle de changement, etc.) ainsi que les processus de mise en œuvre (planification, évaluation, etc.). Plusieurs variables ont ainsi pu être regroupées. Au total, cinq catégories de leviers ont été répertoriées: les leviers organisationnels, sociaux, individuels, liés au supérieur immédiat et à l'accompagnement du changement.

Les leviers organisationnels découlent des fondements de l'organisation (structure, modes de coordination, normes, valeurs, culture, systèmes de régulation, etc.). Ce type de leviers peut être mis directement en lien avec le domaine de l'environnement interne traité dans Damschroder *et al.*, (2009) qui avancent que ces leviers favorables peuvent faciliter l'adaptation individuelle d'un individu lors de la mise en œuvre d'un changement. On peut aussi se référer à la capacité à changer d'une organisation faisant partie du modèle de mise en œuvre de Rondeau (1999). Ce dernier soutient que l'inertie face au changement peut être liée à la culture (valeurs), la structure (mécanique ou organique) ainsi qu'à l'historique de gestion des changements d'une organisation.

Les leviers sociaux réfèrent au groupe ou à l'équipe de travail. Au sujet de ces derniers, Sueldo et Streimikiene (2016) démontrent l'importance des rituels (interactions entre les individus) et des symboles en tant que facilitateurs lors de la création, du maintien ou de la modification de la culture et/ou des comportements organisationnels. Selon ces auteurs, les rituels déterminent le « *What and*

How » d'une organisation et remplissent les fonctions suivantes : donner du sens, gérer l'anxiété, établir les rôles d'identité, communiquer, stabiliser le changement et renforcer les événements significatifs. De plus, ces derniers permettent de créer de la loyauté, un sentiment d'appartenance et de solidarité.

Les leviers individuels sont inhérents à l'individu et à ses caractéristiques propres. Comme le mentionnent Damschroder *et al.* (2009), les caractéristiques individuelles telles que le niveau d'auto-efficacité, la connaissance, la conviction envers le changement et la phase individuelle de changement (préoccupations ou inquiétudes vécues) influencent l'adaptation des individus au changement. Le capital psychologique, les valeurs et les croyances influencent également le choix des stratégies d'adaptation des individus tels que le soulèvent plusieurs auteurs (Sueldo et Streimikiene, 2016; Maheshwari et Vohra, 2015; Newman *et al.*, 2014). Newman *et al.* ont fait ressortir l'influence de l'auto-efficacité, de l'optimisme, de l'espoir et de la résilience sur l'adaptation d'un individu et les résultats obtenus suite au changement.

Les leviers liés au supérieur immédiat visent à ce que ce dernier soutienne le changement et son équipe. La crédibilité, la proximité, l'efficacité et la qualité de la communication (Sghari *et al.*, 2015) en sont des exemples. Le leadership transformationnel constitue également selon Aviolo (2007), un élément essentiel puisque le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération démontrée par le supérieur immédiat impacte directement sur l'engagement de l'individu envers le changement. Dans cet ordre d'idées, Maheshwari et Vohra (2015) avancent que le leadership et les pratiques du supérieur immédiat, telle que l'implication des individus au sein du processus, impacte directement l'engagement et la perception de ces derniers envers le changement.

Les leviers liés à l'accompagnement en gestion du changement sont rattachés à toute forme de soutien associé à la gestion ou à la conduite du changement. Lors de la mise en œuvre d'un changement, le degré d'engagement des parties prenantes est essentiel et dépend directement de leur niveau de participation/implication. Holt *et al.* (2007) affirment qu'en répondant à un besoin, soumettant un plan, construisant du soutien interne, assurant l'engagement de la haute direction, construisant un support externe, fournissant les ressources, institutionnalisant le changement et en poursuivant un changement ayant du sens aux yeux de tous (huit étapes), il sera possible de créer une disposition favorable des individus envers le changement. Selon Rondeau (1999), Collerette (2013) et Kotter (2007), il est essentiel de mettre en œuvre un ensemble d'activités permettant de créer des conditions propices au changement. Rondeau (2008 : 2) soutient que les gestionnaires responsables du changement doivent savoir « *reconnaître que le changement complexe est un amalgame de divers types de changements simultanés nécessitant des stratégies distinctes et parfois même*

contradictoires ». Comme les transformations se font dans l'incertitude, une meilleure gestion de ces dernières exige de faire face à cette réalité ainsi que de faire confiance à l'intelligence des gestionnaires du changement permettant de donner du sens aux changements. Pour y arriver, ce dernier affirme que ces derniers doivent être capables d'évaluer la capacité à changer de l'entreprise sur cinq volets précis étant la complexité du changement, la légitimité du changement, l'inertie de l'organisation, les pressions de l'environnement ainsi que le soutien des groupes intéressés. Au niveau de la mise en œuvre, il soutient que cinq phases (orientation, sensibilisation, habilitation, intégration et régénération) doivent être respectées lors de la réalisation d'une transformation. De son côté, Kotter propose huit étapes: la création de conditions favorables et d'un sentiment d'urgence, le développement et la communication d'une vision, la création d'un noyau dur, la définition d'objectifs intermédiaires, la consolidation du progrès et l'institutionnalisation de la nouvelle approche. Selon Bareil (2004a: 47), les destinataires ont bien souvent la crainte de ne pas pouvoir contribuer à la mise en œuvre du changement et de ne pas être consultés. Selon cette dernière, « plutôt que de subir le changement, le destinataire a le défi de se l'approprier! ». Mais pour y arriver, il faut que les gestionnaires du changement lui en donnent l'occasion et le goût. Bouchard et Bos (2006) stipulent qu'une organisation innovante (techniques, motivations, ressources) a plus de chance d'obtenir un engagement des différentes parties prenantes. En instaurant différents dispositifs entrepreneuriaux afin de stimuler et d'exploiter la créativité des employés, l'entreprise s'assurera de développer une créativité organisationnelle permettant aux employés, impliqués au sein du changement, de développer une autonomie individuelle et un fort engagement personnel (bases de la créativité).

L'ensemble des éléments soulevés ont été regroupés selon ces cinq catégories à l'intérieur du tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Description des leviers et leurs références

Leviers	Éléments soulevés	Références (auteurs)
Organisationnels	Soutien reçu	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 19
	Mécanismes de communication	2, 6, 4
	Reconnaissance reçue	2, 3, 6
	Méthodes de travail	4, 2
	Ajustement des structures	8,
	Culture : valeurs et croyances, rituels, symboles	2, 8, 9, 11
	Cohérence (structures, politiques, mode de gestion)	2, 4, 8
	Processus d'amélioration continue	2
	Système d'évaluation des compétences	2, 3, 6, 10

	Politiques et ajustements des structures	6, 11,8
	Créativité/dispositifs intrapreneuriaux	5, 8
Sociaux	Relations avec les collègues (soutien, collaboration, partage de connaissances, etc.)	9, 12, 8, 7
	Respect des autres (ancienneté et compétences, intérêts des autres)	5, 9
Individuels	Évaluation des gains et pertes	12, 16
	Valeurs et croyances (sens au changement)	9, 11, 12
	Caractéristiques individuelles : capital psychologique/positivisme, débrouillardise, passion au travail	2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 15, 19
	Degré d'engagement envers l'organisation	5, 15, 19
	Émotions positives engendrées	13
Supérieur immédiat	Fréquence, proximité, dialogue et crédibilité (communication)	2, 4, 6
	Leadership transformationnel (charisme, inspiration, stimulation intellectuelle, considération)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 20
Accompagnement au changement	Révision des processus, écoute des préoccupations, préparation d'habilitation, création de conditions favorables, formation, plateforme de communication, accompagnement, coaching, création d'activités, rythme à suivre, équipe dédiée, organisation de réunions, gestion des ressources, respect des échéanciers	2, 4, 6, 10, 12, 16, 17, 18, 19, 21

1- Normandin *et al.* (2014) 2- Holton, Chen, Naquin, (2003) 3- Grossman et Salas, (2011) 4- Coureau (2013), 5- Bouchard et Bos (2006), 6- Saks et Belcourt, (2006) 7- Pasmore et Woodman (2017), 8- Holt, Armenakis, Feild, Harris (2007) 9- Sueldo et Streimikiene (2016) 10- González, Ramírez, Constantino (2013) 11- Sghari, Chaabouni, Baile (2015) 12- Bartunek, Rousseau, Rudolph, DePalma (2006), 13- Pasmore et Woodman (2017) 15- Maheshwari et Vohra (2015) 16- Bareil (2004) 17- Kotter (2007) 18- Rondeau (1999) 19- Damschroder *et al.* (2009) 20- Prochazka *et al.*, (2017) 21-Bareil *et al.* (2016).

On peut donc conclure que la revue documentaire provenant de différentes sources telles que des volumes de références, des résumés d'étude ou de recherches empiriques publiés à l'intérieur de bonnes revues a fait ressortir différents leviers. Ces derniers ont été regroupés en différentes catégories dont cinq, ayant été cités quatre fois et plus, peuvent être considérés comme des leviers prépondérants. De plus, la comparaison de ces derniers avec les cinq domaines majeurs de

Damschroder *et al.* (2009) viennent corroborer nos résultats. Bien que l'on remarque quelques différences au niveau de la classification, l'ensemble des leviers identifiés s'y retrouvent à l'exception des caractéristiques de l'intervention et de l'environnement externe (ressources, besoins etc.). Les leviers organisationnels, les leviers individuels et ceux liés à l'accompagnement du changement correspondent respectivement à l'environnement interne (culture, leadership, engagement, etc.), aux caractéristiques de l'individu (auto-efficacité, connaissance, confiance envers le changement, phase individuelle de changement, etc.) ainsi qu'aux processus de mise en œuvre (planification, évaluation, etc.) de Damschroder *et al.* (2009). Il est intéressant de noter que la recherche a permis d'ajouter les leviers sociaux tels que la collaboration, le partage d'information et le respect, de même que les leviers attribuables aux gestes du supérieur immédiat, aux cinq domaines identifiés par ces auteurs.

Il a aussi été possible d'établir des liens entre différents leviers et les phases du mouvement et du regel. Par exemple, des leviers tels que l'accès à de nouveaux outils (tableaux de bord, etc.) permettant la mise en place de processus d'amélioration continue, ont été associés à la phase de regel. Des leviers tels que l'organisation d'activités d'appropriation ou de la formation permettant de développer de nouvelles habitudes, ont été fortement associées à la phase de mouvement.

Au niveau des leviers organisationnels favorables (culture, processus d'amélioration continue, etc.), sociaux (soutien, collaboration, respect, etc.), individuels (capital psychologique, degré d'engagement, préoccupations, etc.), liés au supérieur immédiat (soutien, communication, présence, etc.) et à l'accompagnement (support, encadrement, outils, etc.), le livre de Bareil *et al.* (2016) « *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle – Récit et guide pas à pas* » présente différents outils et stratégies d'accompagnement du changement. Ces derniers permettent d'aider les personnes désireuses de mener à bien un projet de transformation organisationnelle et de tirer profit des différents leviers cités. Parmi les outils développés, on retrouve la méthodologie « CAPTE » permettant de faciliter le changement en tirant profit des cinq leviers suivants : Comprendre, Adhérer, Participer, Transférer et Évoluer. Il y a ici un lien direct à faire au niveau de l'obtention d'une perception positive du changement, dont nous avons discuté précédemment, et les outils proposés afin de guider le responsable du changement lors des étapes « Comprendre » (Communication d'ascenseur, etc.), « Adhérer » (Analyse d'impacts) et « Participer » (Implication des individus, etc.). Il est intéressant de souligner ici que la communication et l'implication des parties prenantes se retrouvent parmi les facteurs ayant été le plus souvent mentionnés à l'intérieur des leviers associés au supérieur immédiat, aux leviers sociaux et à l'accompagnement au changement.

On pourrait être tenté de faire aussi un lien direct entre cette méthodologie et les deux dernières phases du changement de Lewin. Le mouvement correspondrait à l'étape « Transférer » du modèle soit la réalisation d'une analyse des besoins de formation. Le regel pourrait correspondre à l'étape

« Évoluer » du modèle consistant à l'instauration d'un système d'amélioration continue ou la mise sur pied d'un système d'évaluation. Tout comme pour les premières étapes de la méthodologie, les facteurs cités pour les étapes « Transférer » et « Évaluer » se retrouvent parmi les leviers liés au supérieur immédiat et à l'accompagnement au changement.

Au niveau du mouvement, le transfert représente un élément essentiel qui est malheureusement souvent négligé (Rondeau, 1995; Kotter, 1995) lors de la mise en œuvre d'un changement. Les organisations investissent souvent beaucoup d'argent pour la mise en œuvre d'un changement sans nécessairement s'assurer de créer un contexte favorable au transfert et à l'application des nouvelles connaissances de l'apprenant. En ce sens, Saks et Belcourt (2006) démontrent que le transfert dépend davantage des activités pré et post formation/entraînement et qu'une moyenne de 47% (supérieur au 10% avancé dans la littérature) des individus impliqués applique immédiatement (six mois ou un an suite à la formation/entraînement) les nouvelles méthodes de travail. Leur étude a aussi démontré que les transferts réalisés subissent une diminution de 50% lorsqu'un délai d'un an s'est écoulé après la formation/entraînement. Une autre étude réalisée par Dana et James Robinson (2008) démontre l'existence de nombreuses barrières au transfert étant érigées par les apprenants, les supérieurs immédiats ou l'environnement de travail. Au niveau de l'apprenant, on peut citer : ne voit aucun bénéfice à utiliser la nouvelle compétence, n'a pas le sentiment de maîtriser suffisamment la compétence, n'a pas l'information pour savoir s'il utilise avec efficacité la compétence, n'a pas réussi à mettre en pratique la nouvelle compétence. Au niveau du supérieur immédiat, on indique qu'il n'encourage pas, ni ne valorise l'utilisation de la nouvelle compétence, n'est pas un modèle à suivre (n'utilisant pas lui-même la nouvelle compétence), n'apporte pas de support ni d'aide. Au niveau de l'environnement de travail, on retrouve le manque de temps, de ressources, d'encadrement, procédures ou politiques conflictuelles où l'apprenant ne reçoit aucun ou très peu de feedback.

Les textes de Coureau (2013) et de Grossman et Salas (2011) ciblent également l'importance du transfert lors du mouvement. L'article de Coureau (2013) présente les quatre stades (conscients/inconscients) de l'apprentissage à respecter lors de la conception de la formation. Ces derniers sont respectivement : Incompétence inconsciente- Incompétence consciente- Compétence consciente -Compétence inconsciente. Selon l'auteure, en effectuant l'identification du stade de l'apprentissage, il devient alors possible d'identifier si un individu confronté à un changement a réussi avec succès l'étape de consolidation. Dans le même ordre d'idées, l'article « *The transfer of training: what really matters: The transfer of training* » (Grossman et Salas, 2011) présente le modèle du processus de transfert de Baldwin et Ford (1988), traitant des facteurs antérieurs (input), des résultats (output) et des conditions de l'entraînement. Grossman et Salas soutiennent que le responsable du changement doit tenir compte des facteurs antérieurs pour construire un plan de formation efficace. Ces facteurs se subdivisent en trois : les caractéristiques de l'apprenant (habiletés cognitives, auto-

efficacité, motivation, utilité perçue de l'entraînement), la conception de la formation (modélisation comportementale positive et négative, erreur de gestion, environnement d'entraînement réaliste) et l'environnement de travail (climat de transfert, support, opportunités de performer, suivi). Pour ces derniers, les résultats obtenus, suite à la formation, et pouvant servir de cibles lors d'une évaluation, sont les apprentissages et la rétention étant directement reliées aux conditions de l'entraînement (généralisation et le maintien).

Pour conclure sur le transfert se produisant lors du mouvement, le volume « *Improving Learning Transfer in Organizations* » de Holton et Baldwin (2003) présente le modèle de recherche-action. Ces derniers proposent une solution au problème de transfert des apprentissages se produisant lors de la consolidation, c'est-à-dire lors du maintien (ou regel) du changement. Leur modèle permet l'appropriation du changement par les individus touchés et renferme un ensemble d'étapes à respecter pour effectuer un bon transfert: la planification, le diagnostic selon l'inventaire du système de transfert (*Learning Transfer System Inventory -LTSI*), la rétroaction, l'élaboration de la stratégie de transfert, l'implantation et l'évaluation. L'ensemble de ces étapes s'effectue selon un continuum débutant par l'acquisition des connaissances et se termine par la généralisation de nouveaux acquis étant reliés au contexte d'apprentissage et au contexte de travail. Les différents éléments traités concernant la formation et le transfert lors des phases de mouvement et de regel constituent des leviers favorables pouvant être exploités lors de la mise en œuvre d'un changement. Bien que ces leviers permettent de favoriser l'adaptation individuelle et engendrent des résultats positifs, il n'est malheureusement pas toujours possible de les exploiter. Les organisations font souvent face à un manque de temps, de budget, de ressources et doivent demeurer opérationnelles tout en effectuant le changement. Les employés occupent leurs fonctions et doivent accomplir leurs tâches malgré le changement et ne seront pas nécessairement disponibles pour effectuer les formations prévues ou pour participer à des activités visant le transfert des compétences. La présente recherche permet d'identifier et de valider les leviers ayant été les plus efficaces à ce niveau.

2.5 Cadre conceptuel

Le présent mémoire a pour objectif de répondre aux questions de recherche contextualisées suivantes : dans les deux secteurs spécifiques du CHU Sainte-Justine où s'est déroulée notre étude: 1- Existe-t-il des indicateurs dissemblables permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel? 2. Existe-t-il des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel? 3. Est-ce que différents leviers sont susceptibles d'expliquer ces patterns et ce, pour chacune des deux phases?

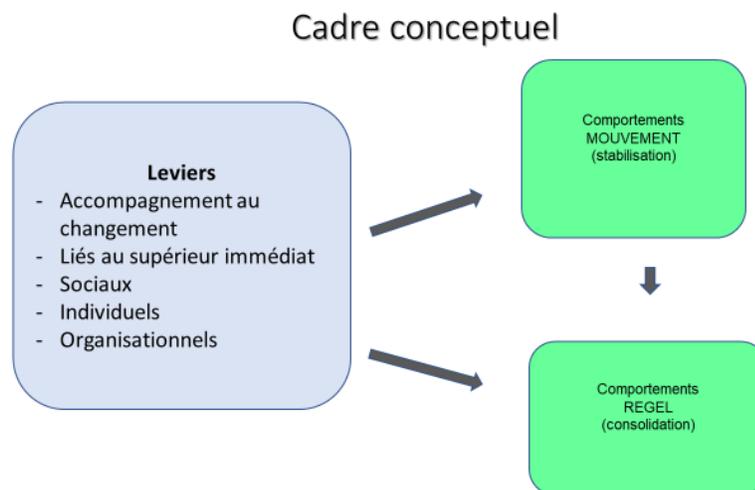
Trois propositions en découlent:

À l'intérieur de deux secteurs spécifiques du CHU Sainte-Justine :

1. il existe des indicateurs dissemblables pour distinguer la phase du mouvement de celle du regel;
2. il existe des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel;
3. des leviers différents sont susceptibles d'expliquer ces patterns pour chacune des deux phases.

La représentation schématique de cette recherche est présentée à l'intérieur du cadre conceptuel présenté à la figure 4.

Figure 4 Cadre conceptuel



Comme le démontre la figure 4, l'adaptation d'un individu est liée aux évaluations qu'effectuera l'individu (Lazarus, 1991) de la situation. Selon ces évaluations, il adoptera soit des stratégies positives ou défensives qui détermineront les comportements qu'il sélectionnera. Ces derniers seront différents selon que l'individu se retrouve à l'intérieur de la phase de mouvement ou de regel (Lewin, 1952; 1975). Afin de pouvoir adopter ces nouveaux comportements, la présence ou l'absence des leviers favorables organisationnels, sociaux, individuels, liés au supérieur immédiat et à l'accompagnement au changement influencera le pattern de l'individu.

Chapitre 3. La méthodologie

Afin de pouvoir obtenir des résultats représentatifs et valides, une méthodologie rigoureuse a été utilisée à l'intérieur de la présente recherche. Cette section a pour but d'expliquer la méthodologie retenue. La première section permet de comprendre pourquoi nous avons opté pour un devis de recherche qualitative. La seconde effectue l'explication en détails, le contexte dans lequel s'est déroulée la recherche. La troisième traite des participants, de leur sélection, leur composition et du type d'entretien réalisé. La dernière section décrit les mesures et outils ayant été élaborés et utilisés afin d'effectuer les entrevues ainsi que les analyses des résultats prévues.

3.1 Le type recherche qualitative

Comme le mentionne Fortin (2010 : 258), « *La recherche qualitative se caractérise par la compréhension des phénomènes et cherche à décrire la nature complexe des êtres humains et la manière dont ils perçoivent leurs propres expériences à l'intérieur d'un contexte social particulier* ». La méthode scientifique d'analyse inductive a été employée afin de « *rechercher des thèmes, des catégories et des relations entre les catégories* » (Fortin, 2010 : 26). Le but de cette méthode est: « *la découverte, l'exploration, la description et la compréhension* » (Fortin, 2010 : 26); ce qui correspond à notre recherche sur le phénomène d'adaptation au changement. En sélectionnant cette méthode, il sera possible de faire émerger des patterns de comportements d'adaptation qui pourraient être influencés par certains leviers et ce, en rapport aux phases de mouvement et de regel. Nous voulions également tenir compte du contexte, en examinant de près les leviers d'accompagnement au changement qui avaient été offerts aux milieux, tout en portant une attention spéciale aux actions et aux comportements des destinataires, en fonction de leur contexte.

Nous nous sommes tournées vers un devis de recherche descriptif « *entraînant l'exploration de phénomènes humains menant à une recherche qualitative exploratoire* » (Fortin, 2010 : 254). Étant plus flexible et moins structurée, cette façon de faire répond bien au but poursuivi par les entrevues effectuées: explorer l'adaptation individuelle au changement du point de vue de ces derniers. L'approche sélectionnée est la recherche phénoménologique puisqu'« *elle vise à comprendre un phénomène, à en saisir l'essence du point de vue des personnes qui en font ou en ont fait l'expérience* » (Fortin, 2010 : 259).

Pour y arriver, nous avons effectué des entrevues individuelles utilisant des guides ciblant les comportements d'adaptation des individus lors des phases du mouvement et du regel.

Les étapes que nous avons suivies afin de réaliser la recherche ont été respectivement la conceptualisation, la méthodologie, la phase empirique, la phase analytique et la phase de diffusion (Fortin, 2010).

3.2 Le contexte ou la phase méthodologique : planification de la recherche

La conceptualisation a permis de déterminer le choix du sujet, d'explorer ce dernier en effectuant une revue de littérature approfondie, d'élaborer un cadre de recherche ainsi que de formuler le but, les questions et propositions de recherche. La phase empirique a nécessité le choix judicieux d'un terrain de recherche. La recherche a été effectuée au CHU Sainte-Justine, un établissement de santé universitaire dédié aux enfants, adolescents et aux mères du Québec. Il comptait en 2018, 3530 accouchements par année, 83271 visites à l'urgence, 222984 consultations, 5457 employés dont 1532 infirmières/infirmières auxiliaires, 520 médecins, dentistes et pharmaciens, 204 chercheurs, 411 bénévoles et 4416 stagiaires (CHU Ste-Justine, 2016). Œuvrant au sein d'un secteur en pleine restructuration, cette organisation a été appelée à vivre de nombreux changements. Elle a pour mission d'améliorer la santé – considérée comme un équilibre physique, psychique, social et moral – des enfants, des adolescents et des mères du Québec, en collaboration avec ses partenaires du système de santé et ceux des milieux de l'enseignement et de la recherche. Six mandats découlent de sa mission universitaire que sont : les soins spécialisés et ultraspécialisés, la recherche fondamentale et clinique en santé de la mère et de l'enfant, l'enseignement auprès des futurs professionnels de la santé et des intervenants du réseau, la promotion de la santé, l'évaluation des technologies et les modes d'intervention en santé ainsi que la réadaptation et l'intégration sociale pour les enfants et les adolescents présentant une déficience motrice ou de langage. Les valeurs auxquelles le CHU Sainte-Justine adhère et valorise sont l'engagement auprès des mères et des enfants, la quête de l'excellence, le respect de l'individu et l'esprit de collaboration. Le centre hospitalier universitaire renferme six pôles d'excellence uniques (cerveau et développement de l'enfant, maladies immunitaires et cancers, maladies infectieuses et soins aigus, pathologies fœto-maternelles et néonatales, santé métabolique et cardiovasculaire et santé musculosquelettique, réadaptation et technologies médicales) qui permettent de prioriser les actions du CHU Ste-Justine dans une vision commune. Ces derniers visent à développer et à maintenir l'excellence dans des domaines ciblés pour mieux comprendre, diagnostiquer, intervenir et guérir les maladies et handicaps. Outre la triple mission du CHU Sainte-Justine, la promotion de la santé et l'évaluation des technologies doivent être des piliers importants de chacun des pôles. Le CHU Sainte-Justine participe également aux travaux et réflexions des

institutions gouvernementales, universitaires et autres institutions et organismes de recherche et d'enseignements nationaux et internationaux. Le développement du Centre d'Activités Réseau développé par le CHU Sainte-Justine permet d'apporter sa collaboration à tous ses partenaires dans les domaines des soins, des services surspécialisés, de réadaptation, de la promotion de la santé, de l'enseignement, de la recherche et de l'évaluation. Le centre hospitalier est aussi un partenaire de choix pour les entreprises avec qui il développe de nouveaux produits, fruits de la collaboration avec ses équipes dans tous ses domaines d'expertise. Cette collaboration se répartit à l'intérieur de plusieurs domaines tels les projections de construction de bâtiment hospitalier, la recherche, l'innovation technologique de par la mise sur pied de sa plateforme, le développement de nouvelles technologies de communication, l'information et de génie biomédical. Au niveau international, ses relations s'articulent autour de trois grands axes, soit l'institutionnel, l'humanitaire et le commercial. Son réseau mère-enfant de la Francophonie lui a permis de créer une communauté de pratique et de partager ses connaissances avec vingt établissements universitaires, spécialisés dans les soins des mères et des enfants à travers le monde. Par conséquent, le CHU Sainte-Justine bénéficie de la collaboration avec des centres hospitaliers et des organismes humanitaires sur les cinq continents. Grâce à la motivation de ses équipes et de son leadership reconnu mondialement dans le domaine de la prise en charge des mères et des enfants, le Centre Hospitalier Universitaire Sainte-Justine a développé de nombreux champs d'expertise tels que les soins mère-enfant, la gestion réseau, l'enseignement, la recherche, la promotion de la santé, la gestion, la construction et la qualité (CHU Ste-Justine, 2016).

Ce centre hospitalier universitaire a donc été ciblé pour son niveau de complexité élevé rattaché à une pression forte pour innover et performer, et ce, dans un contexte difficile de pénurie de main-d'œuvre, d'un grand nombre de changements ainsi qu'à une demande de personnel qualifié. Il a aussi été sélectionné parce qu'il a vécu une transformation baptisée « Grandir en santé » qui incluait la construction d'un agrandissement de l'hôpital, la révision des processus de soins, la gestion de la transition, le réaménagement de certains secteurs dans le bâtiment existant et un déménagement appelé « La Grande Traversée » (CHU Ste-Justine, 2016d). De par l'ampleur de ce changement, le fait qu'il se soit écoulé une année suite au déménagement, le CHU Ste-Justine constituait un terrain idéal pour étudier les phases de mouvement et de regel de Lewin.

Au niveau de la sélection des unités au sein du CHU Sainte-Justine, nous avons opté d'étudier deux milieux différents afin de varier autant les leviers que les mécanismes d'adaptation. De cette façon, il serait possible de comparer les types de leviers favorables présents ou absents, à l'intérieur de ces deux milieux. Il est à noter que les deux départements ayant été analysés sont comparables tant au niveau des conditions antérieures au changement que du climat de travail ou de l'ampleur du changement requis. Les cinq leviers qui seront analysés sont les suivants : organisationnels, sociaux, liés au supérieur immédiat, à l'accompagnement au changement, et individuels.

3.3 Les participants : population et échantillon : la phase méthodologique

La phase de la méthodologie a permis de planifier les activités, de déterminer la population et l'échantillon, de sélectionner le devis de recherche (qualitatif phénoménologique de type descriptif) et de trouver des moyens d'assurer la validité des résultats. Afin d'assurer cette dernière, la démarche suivie a respecté les critères de rigueur « *crédibilité* », « *fiabilité* », « *transférabilité* » et « *confirmabilité* » (Lincoln et Guba (1985) dans Fortin (2010) : 256). Cette rigueur observée a permis d'apporter des réponses valides aux propositions et questions de recherche.

Afin d'étudier les phases de mouvement et de regel, nous avons procédé à des entretiens individuels semi-structurés, 16 mois après le déménagement. Ces entretiens ont été menés auprès de 19 personnes dont dix dans une première unité de soins, cinq dans une seconde et quatre au sein de la Direction de la Transition, qui ont offert l'accompagnement en gestion du changement. Quatre professionnels nous ont fait part des activités d'accompagnement du changement qu'ils ont menées pendant près de cinq années précédant le déménagement et l'année suivante. Les propos de ces quatre membres de la Direction de la Transition ont servi à contextualiser le changement et n'ont toutefois pas été considérés pour établir les patterns; ce qui restreint le nombre de participants éligibles à 15. Les entrevues ont été réalisées auprès d'infirmières et d'infirmières conseil (5/15 soit 33%), de préposés (3/15 soit 20%) et de cadres étant des chefs de service et des infirmières chefs (7/15 soit 47%). Il est à noter que ces pourcentages ne sont pas très représentatifs de la population mais que pour des raisons pratiques (manque de temps, absence de rémunération pour l'étude, etc.), il fut difficile de rencontrer davantage de personnes. Les cadres s'en retrouvent surreprésentés dans notre échantillon de convenance.

3.4 Les mesures ou outils : la phase empirique de collecte des données

La phase empirique a permis de préciser les principes qui sous-tendent la mesure des concepts, choisir les méthodes de collecte et d'analyse des données (entrevues individuelles), de construire des outils et des guides, de prendre en compte des implications éthiques, de recueillir les données sur le terrain et d'organiser ces dernières pour réaliser la collecte des données. Parmi les méthodes de collecte des données qualitatives (entrevue non-dirigée, semi-dirigée, groupe de discussion, incident critique, journal personnel et observation participante) citées dans Fortin (2010 : 427), nous avons choisi l'entrevue individuelle. Cette dernière permet de « *recueillir de l'information en vue de comprendre la signification d'un évènement ou d'un phénomène vécu par les participants* » (Fortin, 2010 : 282). Nous avons opté pour des entrevues semi-dirigées puisqu'elles permettent « *une interaction verbale*

animée par le chercheur à partir d'une liste de thèmes qu'il souhaite aborder avec le participant » (Fortin, 2010 : 428). Avant de débiter les entrevues, il a été nécessaire de bien maîtriser le contenu des guides d'entretien afin de couvrir l'ensemble des thèmes ciblés. Trois guides d'entrevues adaptés ont été construits : l'un pour les participants de la Direction de la Transition, un autre pour les cadres et un autre pour les autres catégories de personnel. Ces derniers ont été élaborés en respectant les quatre critères de rigueur. La crédibilité a été assurée en respectant « *l'exactitude dans la description du phénomène vécu par les participants en fonction de la réalité interprétée* » (Fortin, 2010 : 284). La réalité vécue et décrite par les participants a été fidèlement retranscrite et respectée. Pour la transférabilité, « *l'application éventuelle des conclusions tirées de l'analyse des données à d'autres contextes similaires* » sera possible (Fortin, 2010 : 285) en fournissant une description détaillée permettant d'appliquer les résultats à d'autres situations et contextes similaires. La fiabilité a été assurée par la « *stabilité des données et la constance dans les résultats* » (Fortin, 2010 : 285) en s'assurant de l'exactitude des données et de la clarification de ces dernières. En ce qui a trait à la confirmabilité, « *l'objectivité dans les données et leur interprétation* » (Fortin, 2010 : 285) a été respectée en s'assurant que les résultats reflètent bien les données et non notre point de vue.

Ces guides d'entrevue visaient d'une part, à comprendre les interventions menées par la Direction de la Transition et d'autre part, à identifier des patterns individuels d'adaptation. Les questions des guides traitaient des indicateurs pour chaque phase, du contexte, des comportements, et des leviers qui ont favorisé ou non l'adaptation au changement.

Quinze entrevues ont été effectuées auprès de 33% de personnel infirmier, 20% de préposés et 47% de cadres et ont été utilisées pour définir les patterns. Un climat de confiance a été créé dès le départ avec les participants qui a été appuyé par la signature d'une entente de confidentialité. Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes, variant entre 30 et 90 minutes et se sont tenues du 18 octobre 2017 au 5 mai 2018. Les entrevues ont été enregistrées et transcrites sous forme de verbatim ayant été identifiés d'une façon anonyme. Nous cherchions à découvrir comment les individus se sont adaptés lors du changement afin d'en dégager des patterns et des leviers. La réalisation des entrevues a permis d'effectuer une enquête descriptive dont les buts sont « *de recueillir de l'information factuelle sur un phénomène existant, de décrire des problèmes, d'apprécier des pratiques courantes et de faire des comparaisons et des évaluations* » (Fortin, 2010: 293). La méthode d'enquête adoptée est transversale puisque les entrevues ont été effectuées auprès des participants à un moment précis, c'est-à-dire après le changement.

3.5 L'analyse des données et l'interprétation des résultats: la phase analytique

L'étape analytique a permis d'analyser les données (condensation), d'effectuer un examen critique, d'interpréter et de présenter les résultats.

Notre devis de recherche étant descriptif afin de permettre d'explorer l'adaptation individuelle au changement, nous avons opté pour la méthode inductive car le but de la recherche était « *la découverte, l'exploration, la description et la compréhension* » (Fortin, 2010 : 26). Au niveau du type d'analyse, nous avons sélectionné une approche de recherche phénoménologique et plus particulièrement, la méthode de Colaizzi (Beck, 1994). Suite à la transcription intégrale des entrevues sous la forme de verbatim, la création d'un résumé par participant a été effectuée en fonction d'une matrice composée d'indicateurs, de comportements et de leviers. Une analyse par individu a ainsi pu être effectuée en fonction d'une matrice composée des indicateurs, des comportements et des leviers. Un premier matériel d'analyse plus malléable a été ainsi créé pour conserver la richesse des propos des participants à l'intérieur des verbatim. Les énoncés significatifs ont été extraits ainsi que leur signification puis un regroupement par thèmes a été effectué et l'établissement de liens a permis de faire émerger des « patterns » distincts avec leurs leviers. Ces patterns individuels ont finalement été comparés entre eux pour faire émerger des types de patterns comparables pour chacune des phases du mouvement et du regel. Des patterns similaires ont ainsi été regroupés afin de pouvoir faire ressortir les patterns généraux. En fait, ont émergé des patterns favorables et un, plus difficile, pour les phases de mouvement et de regel. Il est à noter que l'identification des leviers positifs et négatifs a été considérée lors de l'établissement de ces liens et patterns. Cette analyse a permis d'identifier la présence ou de l'absence des cinq leviers organisationnels, sociaux, liés au supérieur immédiat, individuels et l'accompagnement au changement et la présence de leviers positifs et négatifs.

Lors de la création des patterns individuels, les leviers positifs et négatifs ont été identifiés à l'aide de petites flèches (\updownarrow) afin de pouvoir représenter les facteurs ayant empêché l'adaptation (le changement) de se produire, ce que Lewin appelle les forces contraignantes, restrictives ou « statiques », c'est-à-dire les forces s'opposant au changement et les forces « motrices » ou propulsives qui alimentent ou favorisent ce dernier (Bareil, 2004b). À cet effet, une échelle d'intensité a été construite afin de pouvoir évaluer l'importance des différents leviers, permettant de déterminer les patterns, selon le qualificatif et le nombre de répétitions mentionnées. Cette échelle varie de +5 et à -5, en passant par zéro, selon le qualificatif utilisé et nombre de répétitions (voir tableau 2). Cette façon de faire a permis d'effectuer une classification des patterns selon le nombre de mentions et l'importance accordée.

Tableau 2 : Échelle d'intensité établie selon les qualificatifs et nombre de mentions

Échelle	Qualificatifs utilisés et nombre de mentions
+5	Essentiel Super Très très important Clé du succès Cinq mentions et plus Quatre mentions et un qualificatif Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
+4	Très important Quatre mentions et/ou Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
+3	Trois mentions et/ou Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
+2	Deux mentions Une mention et un qualificatif
+1	Mentionné une fois
0	
-1	Mentionné une fois
-2	Deux mentions Une mention et un qualificatif
-3	Trois mentions et/ou Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
-4	Très important Quatre mentions et/ou Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
-5	Essentiel Super Très très important Clé du succès Cinq mentions et plus Quatre mentions et un qualificatif Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs

3.6 La publication et la communication des résultats : la phase de diffusion

La phase de diffusion devrait permettre de publier et de communiquer les résultats de ce mémoire, dans sa forme orale ou écrite. Par exemple, ce pourrait être lors d'une communication orale lors d'un congrès scientifique ou professionnel et/ou dans une proposition d'actes de colloque dans le cadre d'un congrès (ex. Association internationale de psychologie du travail de langue française) et/ou d'un article ciblant une revue pour publication professionnelle (ex. *OD Journal* ou un journal professionnel en santé).

3.7 Le sens éthique de la recherche

La présente recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et a satisfait aux exigences du Comité d'Éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal (HEC). La confidentialité des participants a été protégée tout au long du processus. Un formulaire de consentement à une entrevue a été signé dès le départ et aucun moyen ne devrait permettre d'identifier les participants, du CHU Ste-Justine ou de la Direction de la Transition, à l'intérieur des données recueillies ou des résultats diffusés.

Chapitre 4. Article : « Patterns individuels d'adaptation au changement lors des phases de mouvement et de regel »

Vous trouverez ci-après un article prêt à être soumis pour publication. Le sujet porte sur l'identification de patterns d'adaptation individuel, incluant leurs leviers, se retrouvant au sein des phases de mouvement et de regel de Lewin.

Il est à noter qu'une version courte de cet article a déjà été soumise le 24 septembre 2018, aux évaluateurs des Actes du congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF) en vue d'être publiée en tant que chapitre dans un ouvrage à paraître en France, chez l'éditeur L'Harmattan. Il a été co-signé par Marie Lalancette, la professeure Céline Bareil de HEC Montréal et directrice de mémoire et monsieur Claude Fortin, Directeur de la Transition, directeur des soins infirmiers associé à la Faculté des sciences infirmières de l'Université de Montréal et codirecteur exécutif des soins académiques au CHU Sainte-Justine.

Ma contribution à cet article a été de corédiger, en collaboration avec Madame Céline Bareil, ce dernier en respectant les normes à suivre, d'effectuer les modifications nécessaires suite aux différentes révisions et de soumettre ce dernier au congrès. Je devrai également effectuer les modifications exigées par le comité de révision si notre article a l'opportunité d'être publié.

Cette version courte, contrairement à celle présentée ici dans ce mémoire, ne traitait pas de la revue documentaire des leviers, ni des actions effectuées lors de l'accompagnement au changement et n'allait pas aussi en profondeur. Certains éléments tels que le lien entre les postes occupés et les patterns n'y étaient pas traités.

La présente version est donc une version allongée et plus complète, pouvant être soumise dans une revue professionnelle.

PATTERNS INDIVIDUELS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT FACILITANT LE MOUVEMENT ET LE REGEL

Résumé Cette étude exploratoire vise à documenter des patterns individuels d'adaptation au changement pour les phases de mouvement et de regel. Ces patterns d'adaptation comprennent à la fois des comportements et des leviers. Cinq catégories de leviers ont été étudiés : organisationnels, sociaux, individuels, liés au supérieur immédiat et à l'accompagnement du changement. Une approche qualitative a été utilisée (Miles, Huberman, Saldana, 2013; Fortin, 2010). Dix-neuf entrevues individuelles auprès de spécialistes du changement, de cadres et de personnel infirmier du secteur de la santé ont été réalisées dans deux unités de soins. La rédaction et l'analyse de verbatim ont permis d'établir au final, quatre patterns : trois patterns liés au mouvement (deux favorables : « Axé sur le client » et « Énergie et plaisir » et un plus difficile : « Débrouillardise ») et un pattern lié au regel chez les cadres (favorable : « Amélioration »). Le levier le plus important semble avoir été celui de l'accompagnement du changement.

Mots clés : adaptation, mouvement, regel, patterns, leviers

Abstract This study aims to document individual adaptation patterns to change, including their identification and their driving forces. Five driving forces were studied: organizational, social, individual, linked to the immediate supervisor, and change management support. A qualitative approach was used (Fortin, 2010). Nineteen individuals from two similar healthcare units were interviewed, including change experts, nursing professionals, and managers. An individual pattern was first established during the drafting and analysis of the verbatim leading to the establishment of four patterns: three moving patterns (two favorable: "Client-centered," "Energy and pleasure," and a more difficult one: "Resourcefulness") and a refreezing pattern (favorable: "Improvement"). The most important driving force is change management.

Key-words adaptation, movement, refreeze, patterns, levers.

1. Introduction

Les changements organisationnels se multiplient rapidement au sein des organisations et s'avèrent souvent difficiles à réaliser comme en témoignent les taux d'échec estimés à environ 70% lors d'une transformation (Burnes et Jackson, 2011). Puisque « *la réussite de tout changement organisationnel n'est possible que dans la mesure où tous les membres de l'organisation modifient leurs comportements dans le sens proposé* » (Bareil, 2004a : 15), leur adaptation s'avère cruciale. Cette perspective individuelle, « *trop souvent sous-estimée* » (Bareil, 2004a : 21), est importante car les individus ont le choix d'adopter différents comportements lors d'un changement. Lewin, père fondateur des modèles dynamiques de changement, a proposé le processus reconnu de « *dégel-mouvement-regel* » (Lewin, 1952; 1975) permettant de distinguer l'évolution des réactions des individus tout en offrant des leviers d'intervention lors des phases de changement. Des critiques récentes ont toutefois remis en cause ce modèle, entre autres sur le *regel*. Cummings *et al.* (2016) indiquent qu'avec la fréquence élevée des changements actuels, cette phase serait devenue peut-être moins nécessaire et seraient selon eux, moins vécue dans les organisations. Par opposition, Burnes (2004) démontre que l'approche de gestion planifiée du changement de Lewin, plutôt que d'être démodée, possède beaucoup de points en commun avec les théories de la complexité appliquées aux organisations. Ce dernier démontre également que les organisations ont à changer considérablement au niveau de la façon dont elles gèrent et distribuent le pouvoir, tel que l'indiquent les théories de la complexité. Nielson (2015) pour sa part, rapporte que les modèles processuels n'identifient pas suffisamment les déterminants liés au succès d'une implantation; ce qui nous a incitées à creuser davantage les mécanismes d'adaptation au changement à ces phases de même que leurs leviers. Nous nous sommes questionnées sur l'existence empirique du *regel* en nous intéressant particulièrement aux comportements d'adaptation au changement. Nous voulions savoir s'il existait des patterns différenciés d'adaptation lors des phases du mouvement et du *regel*, tout en tentant d'identifier les leviers les plus susceptibles d'expliquer ces patterns.

2. Fondements théoriques

Cette section traite d'adaptation au changement, des leviers suscitant l'adaptation et des phases de mouvement et de *regel* de Lewin. L'individu, destinataire et acteur du changement, est appelé à s'approprier le changement et à s'y adapter. L'adaptation consiste à « *s'ajuster à* » (*adaptare*) une situation et à devenir « *apte* » (*aptus*) à s'y développer (Morin *et al.*, 2015 : 194). Contrairement au coping (effort d'ajustement de ses conduites face à un défi/épreuve), « *l'adaptation est la modification de ses pensées, de ses émotions ou de ses comportements pour s'ajuster aux circonstances* » (Morin *et al.*, 2015 : 194). Il existe deux modes généraux d'adaptation: le mode réflexe qui est la réponse instinctive et impulsive et le mode réfléchi, associé à une réponse consciente

et planifiée. Ces modes mènent à des stratégies d'adaptation positives (convergence, assimilation, divergence, accommodation) ou défensives (s'isoler, s'opposer, etc.) selon que le stimulus (levier) soit perçu positivement ou négativement. Étant donné que ces stratégies d'adaptation sont trop génériques pour guider les interventions des responsables d'un changement, notre recherche portera sur l'identification spécifique de comportements d'adaptation et de leurs leviers.

Les comportements d'adaptation, selon Lazarus, seraient fonction d'une évaluation de l'environnement. Cette évaluation pourrait porter sur des leviers, des déterminants, des facteurs, des stimuli ou des conditions ayant favorisé (ou non) l'adaptation d'un individu. Une revue de la littérature a été effectuée en utilisant les mots de recherche suivants : adaptation, mouvement, regel, consolidation, intégration, comportement d'adaptation, changement, Lewin, Lazarus et modèles d'adaptation.

Cette revue a permis d'identifier différents leviers et de les regrouper en cinq catégories : organisationnels, sociaux, individuels, liés au supérieur immédiat et à l'accompagnement du changement (voir tableau 1). Bien que l'on remarque quelques différences au niveau de la classification, il est possible de faire des liens entre nos cinq leviers et les cinq domaines majeurs de Damschroder *et al.* (2009). L'ensemble de nos cinq leviers identifiés s'y retrouvent à l'exception des caractéristiques de l'intervention et de l'environnement externe (ressources, besoins etc.). Ce dernier point pourrait constituer une critique car la sélection de milieux a ciblé deux unités comparables où ces derniers auraient pu être confrontés à des réalités différentes telles qu'une pénurie de temps, de main-d'œuvre ou d'une disponibilité restreinte des locaux. Les leviers organisationnels correspondent au domaine de l'environnement interne (culture, leadership, engagement, etc.), les leviers individuels au domaine des caractéristiques de l'individu (auto-efficacité, connaissance, confiance envers le changement, phase individuelle de changement, etc.) et ceux liés à l'accompagnement au changement correspondent au domaine du processus de mise en œuvre (planification, évaluation, etc.) de Damschroder *et al.* (2009). Notre recherche a permis d'enrichir leurs domaines en ajoutant les leviers sociaux tels que la collaboration, le partage d'information et le respect et le supérieur immédiat aux cinq domaines identifiés par Damschroder *et al.* (2009).

Les leviers organisationnels découlent des fondements de l'organisation (structure, modes de coordination, normes, valeurs, culture, systèmes de régulation, etc.). Plusieurs éléments ont été soulevés lors de notre revue de littérature tels que la culture, les mécanismes de communication, la cohérence des structures, politiques ainsi que les processus d'amélioration continue. Les leviers sociaux réfèrent au groupe ou à l'équipe de travail. Ces derniers peuvent être mis en lien avec plusieurs éléments soulevés à l'intérieur de notre revue de littérature. Parmi ces derniers, on retrouve les relations et le soutien entre collègues, la collaboration et le partage de connaissances. Les leviers

individuels sont inhérents à l'individu et à ses caractéristiques propres. Parmi ces derniers, on retrouve les valeurs et croyances donnant un sens au changement ainsi que les caractéristiques individuelles incluant le capital psychologique, le positivisme et les émotions positives engendrées, la débrouillardise ainsi que la passion du métier. Les leviers liés au supérieur immédiat visent à soutenir le changement et son équipe. Parmi ces derniers, on retrouve la fréquence des contacts, la proximité, le dialogue, la crédibilité ainsi que l'efficacité de la communication. Le leadership transformationnel (charisme, inspiration, stimulation intellectuelle, considération) a également été soulevé. Les leviers liés à l'accompagnement du changement sont rattachés à toute forme de soutien associée à la gestion du changement ou à sa conduite. Plusieurs éléments ont été soulevés à l'intérieur de la revue de littérature : la création de conditions favorables a été essentielle. L'écoute des préoccupations, la préparation, l'habilitation, la formation, la création d'une plateforme de communication, l'accompagnement, le coaching, la création d'activités, le rythme à suivre, l'équipe dédiée, l'organisation de réunions, la gestion des ressources et respect des échéanciers ainsi que des objectifs en sont aussi des exemples. Ces leviers constituent des outils favorables pouvant être utilisés lors de la mise en œuvre d'un changement et favoriser ainsi, l'adaptation des individus.

À l'intérieur de cette recherche, leur identification permettra de déterminer lesquels, parmi ces derniers, ont été les plus influents. De plus, en associant la présence ou l'absence de ces leviers aux phases de mouvement et de regel, il sera possible de créer des patterns d'adaptation individuelle. Par pattern, on entend ici un modèle simplifié représentant le comportement individuel d'adaptation d'un individu lors d'un changement associé à ses principaux leviers. La présente recherche s'intéresse particulièrement aux comportements se produisant lors des phases de mouvement et de regel (voir tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Description des leviers et leurs références

Leviers		Éléments soulevés	Références (auteurs)
Organisationnels		Soutien reçu	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 19
		Mécanismes de communication	2, 6, 4
		Reconnaissance reçue	2, 3, 6
		Méthodes de travail	4, 2
		Ajustement des structures	8
		Culture : valeurs et croyances, rituels, symboles	2, 8, 9, 11
		Cohérence (structures, politiques, mode de gestion)	2, 4, 8
		Processus d'amélioration continue	2

		Système d'évaluation des compétences	2, 3, 6, 10
		Politiques et ajustements des structures	6, 11,8
		Créativité/dispositifs intrapreneuriaux	5, 8
Sociaux		Relations avec les collègues (soutien, collaboration, partage de connaissances, etc.)	9, 12, 8, 7
		Respect des autres (ancienneté et compétences, intérêts des autres)	5, 9
Individuels		Évaluation des gains et pertes	12, 16
		Valeurs et croyances (sens au changement)	9, 11, 12
		Caractéristiques individuelles : capital psychologique/positivisme, débrouillardise, passion au travail	2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 15, 19
		Degré d'engagement envers l'organisation	5, 15, 19
		Émotions positives engendrées	13
Supérieur immédiat		Fréquence, proximité, dialogue et crédibilité (communication)	2, 4, 6
		Leadership transformationnel (charisme, inspiration, stimulation intellectuelle, considération)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 20
Accompagnement au changement		Révision des processus Écoute des préoccupations Préparation d'habilitation Création de conditions favorables, formation, plateforme de communication, accompagnement, coaching Création d'activités Rythme à suivre Équipe dédiée, organisation de réunions, gestion des ressources, respect des échéanciers	2, 4, 6, 10, 12, 16, 17, 18, 19, 21

1- Normandin *et al.* (2014) 2- Holton, Chen, Naquin (2003) 3- Grossman et Salas, (2011) 4- Coureau (2013), 5- Bouchard et Bos (2006), 6- Saks et Belcourt, (2006) 7- Pasmore et Woodman (2017), 8- Holt, Armenakis, Feild, Harris (2007) 9- Sueldo et Streimikiene (2016) 10- González, Ramírez, Constantino (2013) 11- Sghari, Chaabouni, Baile (2015) 12- Bartunek, Rousseau, Rudolph, DePalma (2006), 13- Pasmore et Woodman (2017) 15- Maheshwari et Vohra (2015) 16- Bareil (2004) 17- Kotter (2007) 18- Rondeau (1999) 19- Damschroder *et al.* (2009) 20- Prochazka *et al.*, (2017) 21-Bareil *et al.* (2016)

Au niveau du processus de changement, Lewin a proposé un modèle de changement en trois phases : dégel, mouvement, regel. Les phases qui nous intéressent davantage pour l'étude des comportements d'adaptation sont celles du mouvement et du regel. La phase de mouvement correspond au moment où le changement prend place et se mesure par une restructuration cognitive et une nouvelle façon de voir les choses (Freeman et Dolan, 2001; Schein, 1996). Cette dynamique est appelée la « transition » par Bridges (1991) correspond au « processus intérieur que l'on traverse émotionnellement pour digérer le changement. De leur côté, Colletette et al., (2003) avancent que cette phase correspond « à la période durant laquelle on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons de faire ». Les individus se retrouvent en pleine mouvance : « il faut concrètement abandonner les anciennes habitudes et adopter de nouvelles façons de faire » (Colletette et al., 2013 : 101). À l'intérieur de cette période, les individus doivent déployer des efforts délibérés pour assimiler les nouveautés et ce, dépendamment de l'écart existant entre les anciennes et nouvelles façons de faire. Bien que cette étape soit généralement difficile pour les individus, elle peut cependant devenir une source d'innovation et de créativité si elle est bien gérée. Les indices caractéristiques de cette phase vont de « l'initiation aux nouveaux modes de fonctionnement, l'expérimentation des nouvelles façons de faire, à l'acquisition de nouvelles habitudes et de nouvelles compétences ainsi qu'à la disparition des comportements antérieurs » (Colletette et al., 2013 : 105). Les principales manifestations comportementales provenant des membres de l'organisation sont « de se plaindre d'être plus stressés et fatigué, de se montrer irritables, d'être nostalgiques du passé, se plaindre d'une baisse d'efficacité » (Colletette et al., 2013 : 105). L'objectif d'intervention lors de cette deuxième phase est de fournir un bon encadrement et du soutien aux individus : « L'organisation doit s'initier aux nouveaux modes de fonctionnement et expérimenter les nouvelles façons de faire. Elle doit mettre en place ces dernières et cesser concrètement de fonctionner comme auparavant » (Colletette et al., 2013 : 105). Selon Colletette et al., (2013 : 102), il est essentiel de « maîtriser les trois phénomènes qui sont susceptibles d'apparaître dans l'organisation : un niveau de stress élevé, un état de confusion inhabituel et un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé ». Bien que le changement vise l'amélioration de la performance, la combinaison des trois phénomènes cités risque d'entraîner une baisse de l'efficacité. Les gestionnaires ne doivent pas s'en surprendre et laisser le temps, ainsi que le droit à l'erreur (zone de sécurité), aux employés. La phase du regel consiste à intégrer et consolider les pratiques changées, à stabiliser le nouvel équilibre atteint (Morin et al., 2015) et à évaluer le changement (Boaco, 2003; Lippitt et al., 1958). À l'intérieur de cette phase finale, la consolidation des nouvelles habitudes et comportements se produit et amène à un temps de « stabilité et d'évaluation » (Bozac, 2003). L'objectif de cette phase est de stabiliser le nouvel équilibre atteint (Morin et al., 2015) et de consolider les nouvelles habitudes de travail. Cette étape est cruciale car elle déterminera si les parties prenantes retourneront à leurs anciennes habitudes. Selon Colletette et al. (2013 : 104), c'est à cette phase qu'ils nomment la ritualisation, que « les

nouvelles pratiques et les nouveaux réflexes deviennent plus naturels et « s'harmonisent » avec les autres aspects du quotidien ». Cette étape, constituée de périodes d'ajustement, est cruciale car elle déterminera si les parties prenantes retourneront à leurs anciennes habitudes puisqu'elles se réfèrent constamment au passé alors qu'elles agissent et vivent le moment présent. Les indices caractéristiques de cette phase sont l'initiation aux nouveaux modes de fonctionnement, à la « stabilisation des nouveaux comportements ainsi que la maîtrise des nouvelles habitudes et méthodes de travail (Collerette et al., 2013 :105). Les principales manifestations comportementales provenant des membres de l'organisation sont de « chercher de nouvelles façons d'atténuer les irritants, de comparer de moins en moins la situation présente avec celle du passé, de commettre moins d'erreurs ainsi que de chercher des façons de corriger certains effets secondaires» (Collerette et al., 2013 :106). L'objectif des interventions lors de cette troisième phase est de supporter les individus lors de la stabilisation des nouvelles habitudes : « l'organisation doit intégrer les nouvelles pratiques et façons de faire dans le cadre de ses opérations quotidiennes. Ces dernières doivent s'intégrer à la culture de l'organisation et celle-ci doit s'adapter en conséquence » (Collerette, 2013 : 106). Le succès du regel peut se mesurer par l'intégration des nouvelles habitudes au sein du quotidien dans la personnalité et les relations de l'individu et par l'institutionnalisation des changements (Schein, 1996; Kotter, 2007). Des critiques récentes ont toutefois remis en cause ce modèle, entre autres sur le regel. Cummings et al. (2016) indiquent qu'avec la fréquence élevée des changements actuels, cette phase serait devenue peut-être moins nécessaire et moins mise en place dans les organisations. Les individus, vivant sans cesse des changements, se retrouveraient toujours à l'intérieur de la phase de mouvement. Ces derniers seraient appelés ainsi à effectuer continuellement une restructuration cognitive et à adopter une nouvelle façon de voir les choses (Freeman et Dolan, 2001; Schein, 1996). À l'inverse, Burnes (2004), soutient qu'il existe de nombreuses similarités entre le modèle proposé par Lewin et les théories de la complexité en ce qui a trait aux changements organisationnels. Pour y arriver, il se base sur trois implications : 1- « le besoin d'une plus grande démocratie interne et d'une équilibrage dans tous les aspects de la vie organisationnelle au lieu d'une simple et étroite participation de l'employé dans le changement » (Burnes, 2004 : 318). L'approche générale de changement, centrée sur l'apprentissage des groupes, et l'engagement de Lewin d'étendre la démocratie dans l'organisation sont consistants et similaires avec l'auto-organisation valorisée par les théories de la complexité; 2- « le non fonctionnement des approches de changement basées sur un petit changement incrémental ou un grand changement radical devant être rejetées en faveur d'un « troisième type » qui se situe entre ces deux dernières. Ce dernier est continu, basé sur une auto-organisation au niveau des équipes/groupes (forme plus bénéfique de gestion du changement) » (Burnes, 2004 : 318). Lewin soutient que les groupes et les équipes s'auto-organisent dans les organisations, ce qui est très similaires au "troisième type" de changement proposé par les théories de la complexité. Burnes parle ici « d'un lien direct entre cette auto-organisation et le type de

changement basé sur le groupe que Lewin a cherché à promouvoir » (Burnes, 2004 : 320); 3- « *en achevant efficacement un changement, la génération de règle d'encadrement a le potentiel de surpasser les limitations des stratégies linéaires, rationnelles et « Top-Down » des approches de changement* » (Burnes, 2004 : 318). Le point de vue de Lewin au niveau de l'ordre et de la stabilité repose sur les mêmes fondements que la nouvelle perspective de la vie organisationnelle avancée par les théories de la complexité. En ce sens, les quatre éléments d'un changement planifié fournissent une façon d'identifier et de changer les règles d'encadrement.

Dans cette étude, nous tenterons d'identifier des patterns d'adaptation liés au mouvement et au regel, puis identifierons pour chacun d'eux, les leviers qui ont le plus influencé chacun de ces patterns d'adaptation ainsi que les indicateurs permettant de différencier les phases. Dans une perspective contextualisée, nos trois propositions sont les suivantes :

Dans les deux secteurs spécifiques du CHU Sainte-Justine où a eu lieu notre étude, nous proposons:

1. qu'il existe des indicateurs dissemblables pour distinguer la phase du mouvement de celle du regel;
2. qu'il existe des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel;
3. que différents leviers sont susceptibles d'expliquer ces patterns pour chacune des deux phases.

3. Méthodologie

Les résultats de cette recherche ont été obtenus en respectant une méthodologie rigoureuse. Cette section effectue une revue de la méthodologie qualitative sélectionnée. La première section indique pourquoi nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative et défini le type de méthode pour lequel nous avons opté. La seconde effectue un survol du contexte de la recherche, c'est-à-dire du milieu à l'intérieur duquel s'est effectué le mémoire. La troisième traite des participants, leur sélection, leur composition et le type d'entretien réalisé. La dernière section décrit les mesures et outils ayant été élaborés et utilisés afin d'effectuer les entrevues ainsi que les analyse des résultats obtenus.

3.1 Le type de recherche qualitative

Le but de la recherche étant la : « *découverte, l'exploration, la description et la compréhension* » (Fortin, 2010 : 26), nous avons opté pour un type de recherche qualitatif. La méthode scientifique d'analyse inductive a été employée. En sélectionnant cette méthode, il était possible de faire émerger des patterns de comportements d'adaptation qui pourraient être influencés par certains leviers et ce,

en rapport aux phases de mouvement et de regel. Nous voulions également tenir compte du contexte, en examinant de près les leviers d'accompagnement au changement qui furent offerts aux milieux tout en portant attention aux actions et aux comportements des destinataires, en fonction de leur contexte. Nous voulions explorer de nouvelles avenues, découvrir des patterns ainsi qu'à identifier des leviers favorables. Nous ne cherchions pas à quantifier des données ou calculer un nombre d'utilisation de leviers ou de patterns prédéfinis. De plus, la recherche visait à établir différents liens entre les patterns découverts, les leviers identifiés à l'intérieur de ces derniers ainsi que les phases du mouvement et du regel. L'établissement des liens entre ces derniers n'aurait pas pu être effectué en utilisant une méthode quantitative. Au niveau du type d'analyse, une approche de recherche phénoménologique et plus particulièrement, la méthode de Colaizzi (Beck, 1994) a été appliquée. Un résumé par participant a été créé en fonction d'une matrice composée d'indicateurs de phase, de comportements et de leviers. La méthode d'enquête adoptée est transversale puisque les entrevues ont été effectuées auprès des participants à un moment précis, c'est-à-dire après le changement.

3.2 Le contexte

La recherche a été effectuée au CHU Sainte-Justine, un établissement de santé universitaire dédié aux enfants, adolescents et aux mères du Québec. Le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine est le plus grand centre mère-enfant au Canada et l'un des quatre plus importants centres pédiatriques en Amérique du Nord. Il compte 3530 accouchements par année, 83271 visites à l'urgence, 222984 consultations, 5457 employés dont 1532 infirmières/infirmières auxiliaires, 520 médecins, dentistes et pharmaciens, 204 chercheurs, 411 bénévoles et 4416 stagiaires (CHU Ste-Justine, 2016). Œuvrant au sein d'un secteur étant en pleine restructuration et d'une organisation ayant été appelée à vivre de nombreux changements, notre étude a eu lieu au CHU Ste-Justine. Il a pour mission d'améliorer la santé – considérée comme un équilibre physique, psychique, social et moral – des enfants, des adolescents et des mères du Québec, en collaboration avec nos partenaires du système de santé et ceux des milieux de l'enseignement et de la recherche. Six mandats découlent de sa mission universitaire étant respectivement les soins spécialisés et ultraspecialisés, la recherche fondamentale et clinique en santé de la mère et de l'enfant, l'enseignement auprès des futurs professionnels de la santé et des intervenants du réseau, la promotion de la santé, l'évaluation des technologies et les modes d'intervention en santé ainsi que la réadaptation et l'intégration sociale pour les enfants et les adolescents présentant une déficience motrice ou de langage. Les valeurs auxquelles le CHU Sainte-Justine adhère et valorise sont l'engagement auprès des mères et des enfants, la quête de l'excellence, le respect de l'individu et l'esprit de collaboration. Le centre hospitalier universitaire renferme six pôles d'excellence uniques (cerveau et développement de l'enfant, maladies immunitaires et cancers, maladies infectieuses et soins aigus, pathologies fœto-maternelles et néonatales, santé métabolique et

cardiovasculaire et santé musculosquelettique, réadaptation et technologies médicales) qui permettent de prioriser les actions du CHU Ste-Justine dans une vision commune. Ces derniers visent à développer et à maintenir l'excellence dans des domaines ciblés pour mieux comprendre, diagnostiquer, intervenir et guérir les maladies et handicaps. Outre la triple mission du CHU Sainte-Justine, la promotion de la santé et l'évaluation des technologies doivent être des piliers importants de chacun des pôles. Le CHU Sainte-Justine participe également aux travaux et réflexions des institutions gouvernementales, universitaires et autres institutions et organismes de recherche et d'enseignements nationaux et internationaux. Le développement du Centre d'Activités Réseau développé par le CHU Sainte-Justine permet d'apporter sa collaboration à tous ses partenaires dans les domaines des soins, des services surspécialisés, de réadaptation, de la promotion de la santé, de l'enseignement, de la recherche et de l'évaluation. Le centre hospitalier est aussi un partenaire de choix pour les entreprises avec qui il développe de nouveaux produits, fruits de la collaboration avec ses équipes dans tous ses domaines d'expertise. Cette collaboration se répartit à l'intérieur de plusieurs domaines tels les projections de construction de bâtiment hospitalier, la recherche, l'innovation technologique de par la mise sur pied de sa plateforme, le développement de nouvelles technologies de communication, l'information et de génie biomédical. Au niveau international, ses relations s'articulent autour de trois grands axes, soit l'institutionnel, l'humanitaire et le commercial. Son réseau mère-enfant de la Francophonie lui a permis de créer une communauté de pratique et de partager ses connaissances avec vingt établissements universitaires, spécialisés dans les soins des mères et des enfants à travers le monde. Par conséquent, le CHU Sainte-Justine bénéficie de la collaboration avec des centres hospitaliers et des organismes humanitaires sur les cinq continents. Grâce à la motivation de ses équipes et de son leadership reconnu mondialement dans le domaine de la prise en charge des mères et des enfants, le Centre Hospitalier Universitaire Sainte-Justine a développé de nombreux champs d'expertise tels que les soins mère-enfant, la gestion réseau, l'enseignement, la recherche, la promotion de la santé, la gestion, la construction et la qualité (CHU Ste-Justine, 2016).

Ce centre hospitalier universitaire a été ciblé pour son niveau de complexité élevé rattaché à une pression forte pour innover et performer, à un contexte difficile de pénurie de main-d'œuvre, à un grand nombre de changements ainsi qu'à une demande de personnel qualifié. Ce dernier a également dû revoir sa structure organisationnelle afin de pouvoir répondre à la complexité du secteur, créer de nouveaux centres et programmes et ajuster ses processus afin d'offrir une trajectoire de soins cohérente. Le CHU Ste-Justine a aussi été sélectionné parce qu'il a vécu une transformation baptisée « Grandir en santé » qui incluait à la fois la construction d'une nouvelle aile à l'hôpital, la révision des processus de soins, la gestion de la transition, le réaménagement de certains secteurs dans le bâtiment existant et un déménagement appelé « La Grande Traversée » (CHU Ste-Justine, 2016d).

3.3 Les participants : population et échantillon : la phase méthodologique

La phase de la méthodologie a permis de planifier les activités, de déterminer la population et l'échantillon, de sélectionner le devis de recherche (qualitatif phénoménologique de type descriptif) et de trouver des moyens d'assurer la validité des résultats. Afin d'assurer cette dernière, la démarche suivie a respecté les critères de rigueur « *crédibilité* », « *fiabilité* », « *transférabilité* » et « *confirmabilité* » (Lincoln et Guba (1985) dans Fortin, 2010 : 256). Cette rigueur observée a permis d'apporter des réponses valides aux propositions et questions de recherche.

Afin d'étudier les phases de mouvement et de regel, nous avons procédé à des entretiens individuels semi-structurés, 16 mois après le déménagement afin de pouvoir capter a posteriori les façons dont les destinataires (personnes touchées) s'étaient adaptées au changement. Deux unités de soins ont été considérées. Ces entretiens ont été menés auprès de 19 personnes dont dix dans une première unité de soins, cinq dans une seconde et quatre au sein de la Direction de la Transition, l'équipe dédiée à l'accompagnement du changement. Ces quatre professionnels nous ont fait part des activités d'accompagnement du changement afin de bien saisir l'aide et le soutien dont les destinataires avaient pu bénéficier. Les propos de quatre membres de l'équipe de la Direction de la Transition n'ont toutefois pas été considérés pour établir les patterns. Pour les patterns d'adaptation, les entrevues ont été réalisées auprès d'infirmières et d'infirmières conseil (5/15 soit 33%), de préposés (3/15 soit 20%) et de cadres étant des chefs de service et des infirmières chefs (7/15 soit 47%).

3.4 Les mesures ou outils : la phase empirique de collecte des données

Pour recueillir les données, nous avons choisi l'entrevue car elle permet de « *recueillir de l'information en vue de comprendre la signification d'un évènement ou d'un phénomène vécu par les participants* » (Fortin, 2010 : 282). Nous avons opté par des entrevues semi-dirigées puisqu'il s'agit d'« *une interaction verbale animée par le chercheur à partir d'une liste de thèmes qu'il souhaite aborder avec le participant* » (Fortin, 2010 : 428). Trois guides d'entrevues adaptés ont été construits : l'un pour la Direction de la Transition, un autre pour les cadres et un autre pour toutes les autres catégories d'emplois. Ces guides visaient d'une part, à saisir toutes les interventions qui furent menées par la Direction de la Transition et d'autre part, à identifier des patterns individuels d'adaptation ainsi que des indicateurs permettant de bien distinguer chacune des deux phases. Les questions des guides traitaient donc des indicateurs pour chaque phase, du contexte, des comportements, et des leviers qui ont favorisé ou non l'adaptation au changement. Quinze entrevues ont été effectuées auprès de 33% de personnel infirmier, 20% de préposés et 47% de cadres et ont été

utilisées pour définir les patterns. Un climat de confiance a été créé dès le départ avec les participants qui a été appuyé par la signature d'une entente de confidentialité. Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes, variant entre 30 et 90 minutes et se sont tenues du 18 octobre 2017 au 5 mai 2018. Les entrevues ont été enregistrées et transcrites sous forme de verbatim ayant été identifiés d'une façon anonyme.

3.5 L'analyse des données et l'interprétation des résultats : la phase analytique

L'étape analytique a permis d'analyser les données (condensation), d'effectuer un examen critique, d'interpréter et de présenter les résultats. Au niveau du type d'analyse, nous avons sélectionné une approche de recherche phénoménologique et plus particulièrement, la méthode de Colaizzi (Beck, 1994). Suite à la transcription intégrale des entrevues sous forme de verbatim, la création d'un résumé par participant a été effectuée en fonction d'une matrice composée d'indicateurs de phase, de comportements et de leviers. Une analyse par individu a pu être effectuée en fonction d'une matrice composée des indicateurs, des comportements et des leviers. Un premier matériel d'analyse plus malléable a été ainsi créé pour conserver la richesse des propos des participants à l'intérieur des verbatim. Les énoncés significatifs ont été extraits ainsi que leur signification, un regroupement par thèmes a été effectué et l'établissement de liens a permis de faire émerger des « patterns » distincts ainsi que leurs leviers. Ces patterns individuels ont finalement été comparés entre eux pour faire émerger des types de patterns comparables en fonction des phases. Une analyse inter-sujet a été effectuée afin d'établir des liens entre les patterns similaires afin de pouvoir faire ressortir les patterns généraux. Ces derniers permettent d'expliquer les patterns favorables ou plus difficiles obtenus lors du processus d'adaptation à l'intérieur des périodes de mouvement et de regel. Il est à noter que l'identification des leviers positifs et négatifs a été considérée lors de l'établissement de ces liens et patterns. Cette analyse a permis d'identifier :

- la présence ou de l'absence des cinq leviers organisationnels, sociaux, liés au supérieur immédiat, individuels et l'accompagnement au changement;
- la présence de leviers positifs et négatifs.

Lors de la création des patterns individuels, les leviers positifs et négatifs ont été identifiés à l'aide de petites flèches (↑↓) afin de pouvoir représenter les facteurs pouvant empêcher le changement de se produire, ce que Lewin appelle les forces contraignantes, restrictives ou « statiques », c'est-à-dire les forces s'opposant au changement et les forces « motrices » qui alimentent ou favorisent ce dernier (Bareil, 2004b). Il est à noter que tout au long de l'analyse, nous avons respecté les critères de rigueur « *crédibilité* », « *fiabilité* », « *transférabilité* » et « *confirmabilité* » (Lincoln et Guba (1985) dans

Fortin, 2010 : 256). Cette façon de faire a permis d'éviter tout biais pouvant être reliés à une personne ou à une unité. À cet effet, une échelle d'intensité a été construite afin de pouvoir évaluer l'importance des différents leviers permettant de déterminer les patterns, selon le qualificatif et le nombre de répétitions. Cette dernière varie de +5 à -5, en passant par zéro, selon le qualificatif utilisé et le nombre de répétitions de ce dernier (voir tableau 2 ci-dessous). Cette façon de faire a permis d'effectuer une classification des patterns selon le nombre de mentions et l'importance accordée.

Tableau 2 : Échelle d'intensité établie selon les qualificatifs et nombre de mentions

Échelle	Qualificatifs utilisés et nombre de mentions
+5	Essentiel Super Très très important Clé du succès Cinq mentions et plus Quatre mentions et un qualificatif Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
+4	Très important Quatre mentions et/ou Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
+3	Trois mentions et/ou Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
+2	Deux mentions Une mention et un qualificatif
+1	Mentionné une fois
0	
-1	Mentionné une fois
-2	Deux mentions Une mention et un qualificatif
-3	Trois mentions et/ou Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
-4	Très important Quatre mentions et/ou Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs
-5	Essentiel Super Très très important Clé du succès Cinq mentions et plus Quatre mentions et un qualificatif Trois mentions et un qualificatif Deux mentions et un qualificatif Une mention et deux qualificatifs

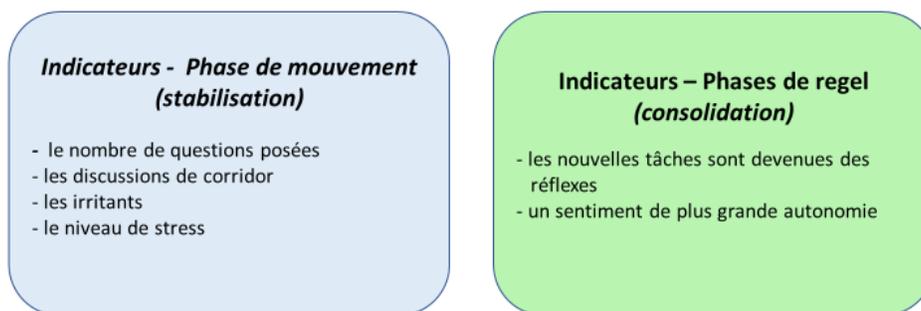
4. Résultats de la recherche

L'analyse des résultats ont permis de vérifier nos trois propositions quant à l'existence d'indicateurs dissemblables pour chacune des phases de mouvement et de regel, aux patterns différenciés d'adaptation et aux différents leviers explicatifs des phases.

En réponse à notre première proposition portant sur les indicateurs, les participants ont souvent utilisé les termes « stabilisation » pour la phase de mouvement ainsi que « consolidation » pour la phase de regel. Ces derniers ont reconnu la phase du mouvement par des indicateurs tels que l'augmentation du nombre de questions posées, de discussions de corridor, de mentions d'irritants et du niveau de stress. Ils ont mentionné que ces derniers diminuaient lors de la phase du regel. Les participants évaluent la phase du regel par deux indicateurs : les nouvelles tâches sont devenues des réflexes et un sentiment de plus grande autonomie (voir la figure 5). Donc, nos résultats permettent de démontrer qu'il existe des indicateurs distincts permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel, ce qui vient confirmer notre proposition 1.

Figure 5 : Les indicateurs caractéristiques aux phases de mouvement et de regel

Les principaux **indicateurs** utilisés permettant de caractériser les phases du **mouvement** et du **regel** ont été:



En réponse à notre seconde proposition «À l'intérieur des deux secteurs spécifiques du CHU Sainte-Justine, il existe des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel», nous allons discuter des patterns d'adaptation issus de notre recherche exploratoire. Chacun d'eux sera défini, suivi des comportements manifestés puis justifiés par des verbatim. Par la suite, les

principaux leviers qui ont mené à ces comportements seront expliqués. Ces leviers ont été choisis en fonction de leur degré d'intensité.

4.1 Les patterns d'adaptation au changement

Dans cette section, seront présentés les quatre patterns d'adaptation issus de notre recherche exploratoire. Chacun d'eux sera défini, suivi des comportements manifestés et justifiés par des verbatim. Par la suite, les principaux leviers qui ont mené à ces comportements seront expliqués. Ils ont été choisis en fonction de leur degré d'intensité.

4.1.1. Patterns liés à la phase du mouvement

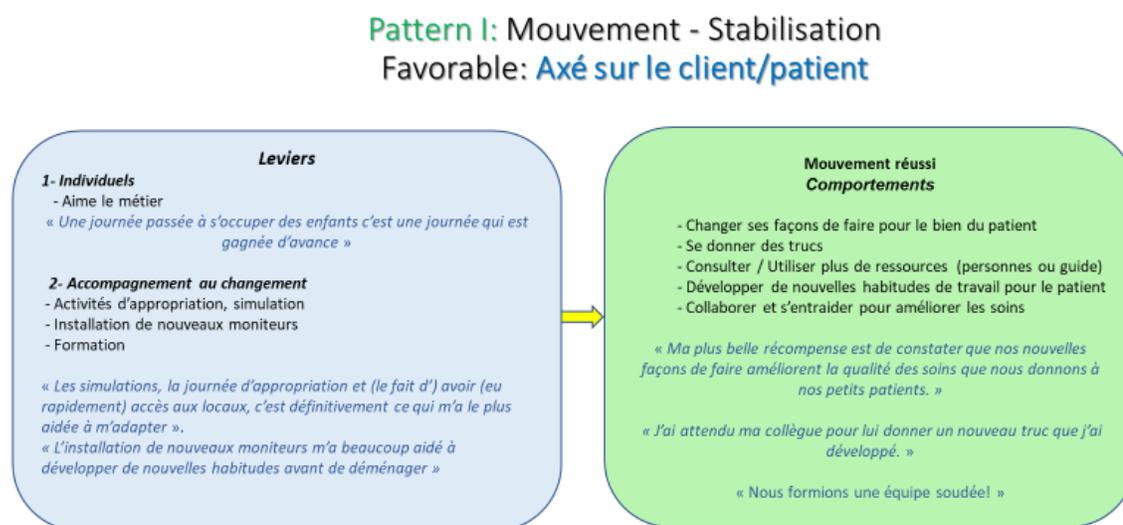
Trois patterns ont pu être identifiés à la phase du mouvement : « **Axé sur le client** », « **Énergie et plaisir** » et « **Débrouillardise** ».

Un premier pattern lié à la phase du mouvement, de type favorable, a été nommé « **Axé sur le client** » (voir la figure 6).

Le pattern d'adaptation « Axé sur le client » est représentatif de 20% des participants occupant soit des postes de cadres ou soit de personnel infirmier. Ce pattern se définit principalement par une adaptation liée à l'importance accordée au patient, à sa famille ainsi qu'à leurs besoins. Ainsi, un participant s'adapte au changement en ayant en tête la santé du patient. Ce pattern passe surtout par la rationalité. Un participant a dit: « *Ma plus belle récompense est de constater que nos nouvelles façons de faire améliorent la qualité des soins que nous donnons à nos petits patients* ». Des exemples de comportements d'adaptation sont de développer de nouvelles habitudes, changer ses façons de faire pour le bien du patient, se donner des trucs, consulter et utiliser plus de ressources (personnes ou guides), collaborer et s'entraider.

On peut citer un participant : « *J'ai attendu ma collègue pour lui donner un nouveau truc que j'ai développé* ». Le levier positif qui semble avoir le plus influencé ce pattern (intensité de 5) s'avère individuel et passe souvent par l'amour du métier: « *Une journée passée à s'occuper des enfants, c'est une journée qui est gagnée d'avance* » et l'ouverture d'esprit. Le second levier le plus influent est lié à l'accompagnement au changement (intensité de 5 ou utilisation des superlatifs démontrant leur importance) : « *Les simulations, la journée d'appropriation et (le fait d') avoir (eu rapidement) accès aux locaux, c'est définitivement ce qui m'a le plus aidée à m'adapter* ». Les participants ont apprécié la réalisation d'activités d'appropriation et de simulations, l'installation de nouveaux moniteurs au sein des anciennes installations ainsi que la réalisation de formation.

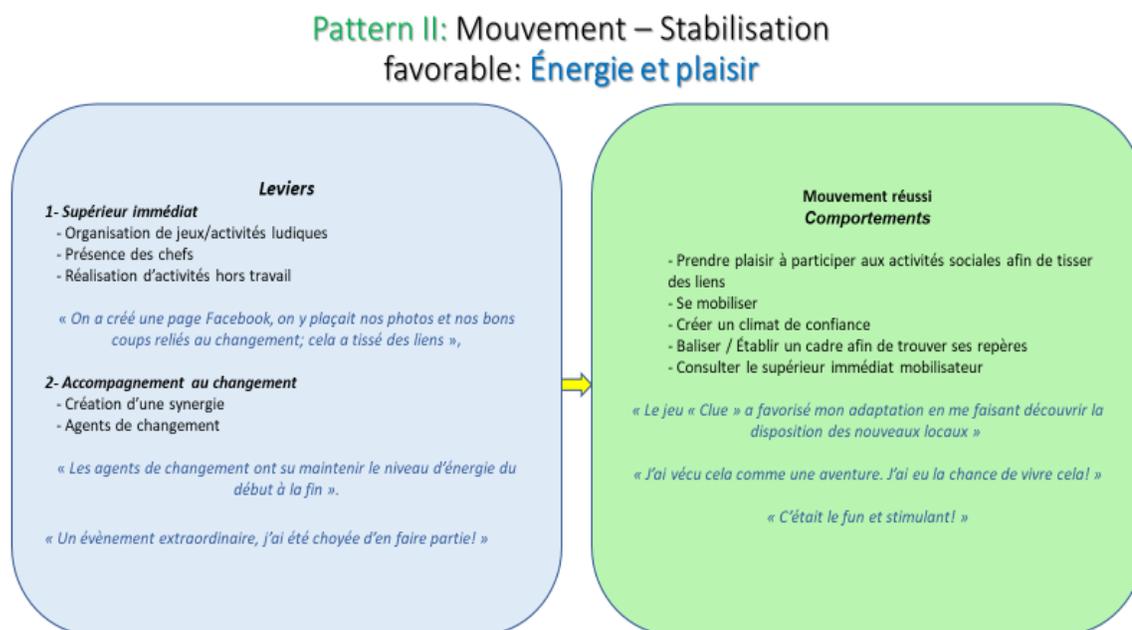
Figure 6 : Le pattern « Axé sur le client »



Un second pattern lié au mouvement, le pattern « **Énergie et de plaisir** » est aussi de type favorable (voir la figure 7). Le pattern « **Énergie et plaisir** » est représentatif de 20% des cas occupant des postes de cadres ou de personnel infirmier. Ce pattern est caractérisé par des comportements d'adaptation tels que prendre plaisir à participer aux activités sociales afin de tisser des liens, se mobiliser, créer un climat de confiance, baliser et établir un cadre afin de trouver ses repères et consulter le supérieur immédiat mobilisateur. Ce pattern se définit principalement par une adaptation liée au plaisir d'apprendre et de tester, à la bonne humeur; ce qui dégage une énergie contagieuse. On peut citer un participant : « *Le jeu « Clue » a favorisé mon adaptation en me faisant découvrir la disposition des nouveaux locaux* ». « *C'était le fun et stimulant!* » « *J'ai vécu cela comme une aventure. J'ai eu la chance de vivre cela!* » Au niveau des leviers liés au supérieur immédiat, parmi les actions menées qui ont été les plus appréciées on peut nommer, en ordre, la présence des cadres et des responsables

en gestion du changement, la mise sur pied d'activités, l'organisation de simulations et de journées d'appropriation ainsi que la création d'une chambre témoin de soins. Plusieurs participants ont soulevé que la présence du supérieur immédiat a permis de diminuer les irritants de même que le stress et de réaliser des interventions spécifiquement dédiées au personnel. L'un d'eux a également organisé plusieurs activités hors travail pour maintenir un niveau élevé d'énergie dans l'équipe. « *On (une cadre) a créé une page Facebook, on y plaçait nos photos et nos bons coups reliés au changement; cela a tissé des liens* ». D'autres leviers ayant un degré d'intensité variant entre quatre et cinq ont été cités : l'organisation de jeux ou d'activités ludiques, la présence des chefs et la réalisation d'activités hors travail. Le second levier le plus influent était l'accompagnement en gestion du changement favorisant les sentiments de fébrilité et de plaisir comme le réseau d'agents de changement : « *Les agents de changement ont su maintenir le niveau d'énergie du début à la fin* ». Les leviers semblant avoir le plus influencé ce pattern (intensité de 5 ou utilisation de superlatifs tel qu'essentiel, « très très » important, etc.) s'avèrent être la création d'une synergie ainsi que la mise sur pied du réseau d'agents de changement.

Figure 7 : Le pattern « Énergie et plaisir »



Un troisième pattern, lié au mouvement, fut « plus difficile » : le pattern « **Débrouillardise** » (voir la figure 8). Le pattern d'adaptation appelé « Débrouillardise » est représentatif de 27% des cas occupant des postes de cadres ou de préposés. Ce pattern est caractérisé par des comportements d'adaptation liés à l'apprentissage par soi-même, l'identification de repères, le lâcher prise, le travail en équipe permettant de s'entraider en partageant l'information, l'ajustement des méthodes de travail, la

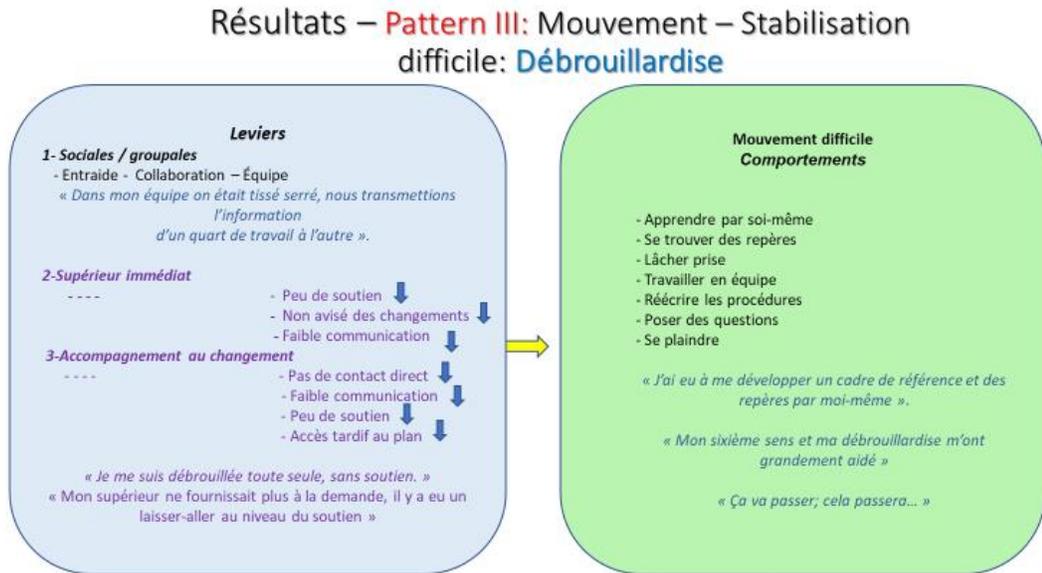
réécriture des procédures et finalement par l'augmentation du nombre de questions et de plaintes. Les participants faisaient état de leur débrouillardise pour être en mesure de s'adapter et de changer leurs habitudes.

Ce pattern est identifié comme étant plus difficile parce que les individus ont eu le sentiment de ne pas avoir pu bénéficier suffisamment des leviers liés au supérieur immédiat et à l'accompagnement au changement pour s'adapter facilement. Ils ont dû compenser cette impression de ne pas avoir eu suffisamment de soutien et d'encadrement par autre chose telle que les leviers sociaux et individuels.

Ce pattern se définit principalement par une adaptation liée aux moyens que l'individu s'est développés par lui-même ou en collaborant avec ses collègues. On peut citer quelques exemples: *« J'ai eu à me développer un cadre de référence et des repères par moi-même »*; *« Ce qui a vraiment aidé: notre équipe de travail; on était tous dans le même bateau et l'on pouvait compter les uns sur les autres »*.

Ce pattern semble principalement lié à une impression de manque de gestes du supérieur immédiat et d'activités en accompagnement du changement: *« Je me suis débrouillée toute seule, sans soutien. On effectuait des changements sans me les communiquer »*. Les leviers qui semblent avoir eu le plus d'influence (négative) sur ce pattern (intensité de cinq ou utilisant des superlatifs tels que *super, clé du succès*, etc.) semblent être liés au manque de soutien perçu, à une faible communication, à un accès tardif aux plans ainsi qu'à un faible taux de contacts directs. Toutefois, un levier favorable, le plus influent (ayant présenté un degré d'intensité variant entre quatre et cinq), a été l'appui social qui s'est manifesté par de l'entraide, de la collaboration entre collègues ainsi que le travail d'équipe. Voici un exemple d'appui social : *« Dans mon équipe, on était tissé serré, nous transmettions l'information d'un quart de travail à l'autre »*.

Figure 8 : Le pattern « Débrouillardise »

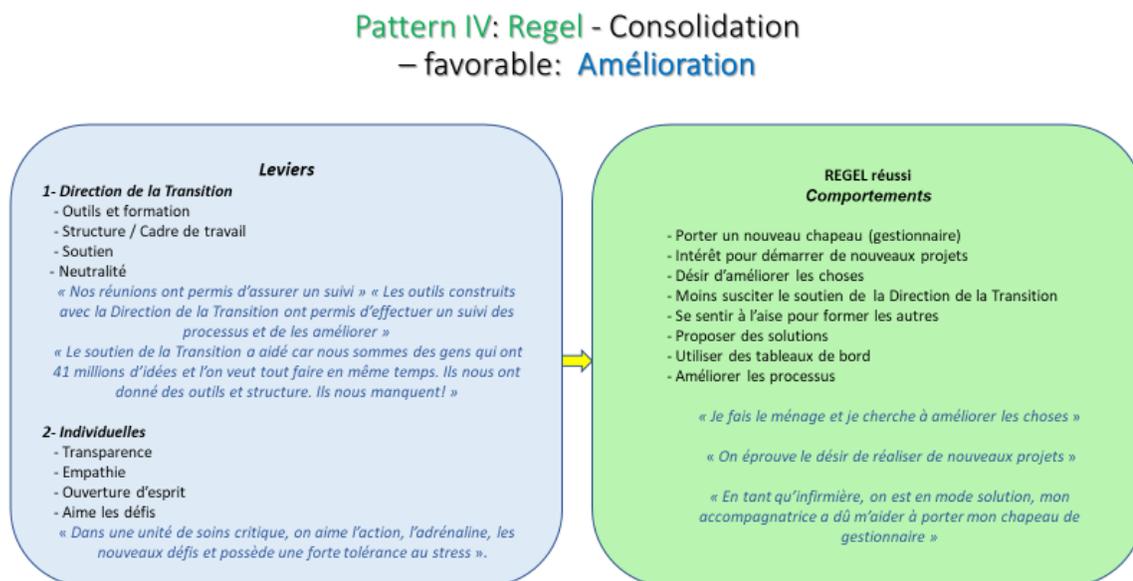


4.1.2. Pattern lié au regel

Le seul pattern, de type favorable, qui est lié au regel est le pattern « **Amélioration** » (voir la figure 9). Le pattern « Amélioration » est représentatif de 33% des cas. Ce pattern ne s'est retrouvé que chez les cadres. Il se caractérise par des comportements d'adaptation tels qu'accomplir de nouvelles tâches, porter un nouveau chapeau (gestionnaire), démontrer un intérêt envers le démarrage de nouveaux projets, avoir le désir d'améliorer les choses, utiliser des tableaux de bord, se sentir à l'aise pour former les autres, proposer des solutions et moins susciter le soutien de l'équipe d'accompagnement au changement. Ce pattern se définit principalement par une adaptation liée au désir d'améliorer les choses, de relever de nouveaux défis et de démarrer de nouveaux projets : « *Je fais le ménage et je cherche à améliorer les choses* »; « *On éprouve le désir de réaliser de nouveaux projets* »; « *Étant devenue à l'aise dans mes nouvelles activités, j'éprouve le désir de réaliser de nouveaux projets* ». Au niveau des leviers liés à l'accompagnement au changement, parmi les actions menées qui ont été les plus appréciées on peut nommer, dans l'ordre, l'élaboration d'une structure de projet et d'accompagnement, la création d'outils (guides informatifs et formatifs, procédures, etc.), le soutien et l'accompagnement offert aux différentes parties prenantes, la réalisation d'une revue des processus ainsi que la création du réseau d'agents de changement/ambassadeurs. Ces différentes actions ont permis aux équipes de respecter le rythme et les échéanciers du projet, d'établir des priorités et des balises ainsi que de mettre sur pied des tables de travail et des comités et ce, particulièrement lors de l'utilisation d'indicateurs et des activités de la salle de pilotage. Les participants ont également soulevé que l'adoption d'un langage commun a fait une grande différence

au niveau de la communication et de l'accompagnement au changement offert par la Direction de la Transition tels que les réunions permettant un suivi des équipes, l'élaboration et l'utilisation d'indicateurs ainsi que de tableaux de bord. Les compétences, la neutralité et l'expertise des membres de l'équipe de la Transition ont également été soulevées à plusieurs reprises : « *Nos réunions ont permis d'assurer un suivi* »; « *Les outils construits avec la Direction de la Transition ont permis d'effectuer un suivi des processus et de les améliorer* »; « *Les compétences et la neutralité des membres de l'équipe ont permis de faire ressortir des problèmes qui avaient été mis sous le tapis depuis des années* ». Les leviers ayant présenté un degré d'intensité variant entre quatre et cinq ont été : l'élaboration d'outils et de formations, la création et le respect d'une structure ou d'un cadre de travail, le soutien ainsi que la neutralité des membres de l'équipe d'accompagnement. Le second levier le plus influent est individuel: « *Dans une unité de soins critiques, on aime l'action, l'adrénaline, les nouveaux défis et on possède une forte tolérance au stress* ». Les leviers ayant présenté un degré d'intensité variant entre quatre et cinq ont été : l'amour des défis, la passion du métier, la résistance au stress, la transparence, l'empathie ainsi que l'ouverture d'esprit.

Figure 9 : Le pattern « Amélioration »



Donc, nos résultats permettent de démontrer qu’il existe des patterns différenciés d’adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel, ce qui vient confirmer notre proposition 2. Trois patterns correspondant à la phase de mouvement (deux favorables « Axé sur le client », « Énergie et plaisir » et un plus difficile « Débrouillardise ») et un pattern (favorable « Amélioration ») ont été identifiés.

En ce qui a trait à notre troisième question « Est-ce que différents leviers soient susceptibles d’expliquer ces patterns et ce, pour chacune des deux phases? », notre analyse permet de faire le constat suivant : le taux d’apparition de quatre des cinq leviers à l’intérieur des quatre patterns établis est de 75% pour l’accompagnement au changement, 50% pour ceux liés au supérieur immédiat, 50% pour les leviers individuels et 25% pour les leviers sociaux. Au niveau des leviers organisationnels, ces derniers ne figurent pas parmi les principaux leviers mentionnés lors des entrevues et ne se retrouvent donc pas au sein des quatre patterns identifiés (voir le tableau 3). Notre troisième proposition est donc infirmée car ce sont souvent les mêmes leviers qui sont intervenus dans les phases de mouvement et de regel.

Tableau 3 : Principaux leviers présents (ou non) favorisant l’adaptation selon le pattern

Patterns	Leviers influents			
	Accompagnement au changement	Individuels	Supérieur immédiat	Sociaux
Mouvement – Favorable « Axé Client »	+	+		
Mouvement – Favorable « Énergie et plaisir »	+		+	
Mouvement- Plus difficile « Débrouillardise »	↓		↓	+
Regel – Favorable « Amélioration »	+	+		

En conclusion, premièrement, on a pu démontrer qu’il existe des indicateurs dissemblables permettant de distinguer la phase du mouvement de celle du regel. Notre première proposition a donc été confirmée. Deuxièmement, les résultats ont permis de faire ressortir l’existence de patterns différenciés d’adaptation pour les phases du mouvement et du regel. Notre deuxième proposition a donc été, elle aussi, confirmée. Troisièmement, il n’a pas été possible de démontrer que différents

leviers soient susceptibles d'expliquer ces patterns et ce, pour chacune des deux phases. Notre troisième proposition a par conséquent été infirmée puisque le levier d'accompagnement au changement s'est retrouvé à la fois dans la phase du mouvement et du regel et il en est de même pour les leviers individuels. L'impression d'absence de certains leviers (accompagnement et supérieur immédiat) semble avoir provoqué un pattern d'adaptation plus difficile lors du mouvement; ce qui semble avoir été compensé par le levier social.

5. Discussion et conclusion

Cette section traite, dans un premier temps, des différents résultats obtenus concernant les indicateurs permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel, des patterns d'adaptation au changement, des cinq catégories de leviers identifiés ainsi que des comportements individuels.

5.1 Discussion des résultats

Dans un contexte de changement majeur incluant un déménagement et la révision de processus de soins (incluant tout ce que cela comporte) ainsi que la présence d'une équipe de la Transition à temps plein, composée entre autres de spécialistes en gestion du changement, notre recherche a permis de déterminer comment se manifestaient les phases de mouvement et de regel dans la pratique et comment s'y prenaient les destinataires pour s'adapter, créer de nouvelles habitudes et les maintenir dans le temps. Elle a aussi permis d'identifier les leviers en lien avec ces phases. Cet article a également fait ressortir le fait que les individus s'adaptent au changement en adoptant différents comportements. Les résultats discutés constituent une avancée intéressante car aucun pattern, ni déterminant lié à ces patterns n'avait été rapporté au sein de modèles processuels (Nilsen, 2015).

Cette recherche a permis de démontrer, dans ce contexte, qu'il existe des indicateurs dissemblables permettant de distinguer la phase du mouvement de celle du regel, que Collerette *et al.* (2013) avaient rebaptisées en ces termes : la transition et la ritualisation. Cette information est riche, puisqu'en permettant de caractériser les phases, elle permet de pouvoir répondre aux besoins ressentis par les individus. En ce sens, Collerette *et al.* (2013 : 102) ont souligné l'objectif d'intervention de la transition comme étant de fournir un bon encadrement aux individus et de contrôler les trois phénomènes risquant de survenir au sein de l'organisation que sont « *un niveau de stress élevé, un état de confusion inhabituel et un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé* ». Au niveau de la ritualisation, ils ont mentionné l'importance de soutenir les individus lors de la consolidation des nouvelles habitudes. Il est aussi intéressant de souligner que la phase du regel a été remise en question en période de changements constants (flexibilité, adaptabilité) par Cummings, Bridgman et Brown, (2016). Les changements organisationnels se multiplient à un rythme effréné au sein des organisations et les individus se retrouvent continuellement à l'intérieur de la phase de mouvement. Cet état pourrait

expliquer l'obtention d'un seul pattern de regel. Par opposition, les résultats obtenus viennent supporter les propos de Burnes (2004) soutenant que le modèle des trois phases de Lewin demeure d'actualité et présente de nombreuses similarités avec les théories de la complexité. Les patterns « Débrouillardise » et « Amélioration », à l'intérieur desquels les leviers sociaux d'entraide et de collaboration ont joué un rôle déterminant, viennent soutenir la théorie de Lewin avançant que les groupes et les équipes s'auto-organisent dans les organisations, un élément similaire au "troisième type" de changement proposé par les théories de la complexité. Burnes (2004 : 320) parle ici « *d'un lien direct entre cette auto-organisation et le type de changement basé sur le groupe que Lewin a cherché à promouvoir* ». L'approche générale de changement, centrée sur l'apprentissage des groupes et l'engagement de Lewin d'étendre la démocratie dans l'organisation sont consistants et similaires avec l'auto-organisation valorisée par les théories de la complexité. Ce dernier illustre aussi « *le besoin d'une plus grande démocratie interne et d'une équilibration dans tous les aspects de la vie organisationnelle au lieu d'une simple et étroite participation de l'employé dans le changement* » (Burnes, 2004 : 318). Lewin, désireux d'étendre la démocratie au sein de l'organisation, parlait ici d'une approche générale de changement centrée sur l'apprentissage des groupes correspondant à l'auto-organisation valorisée par les théories de la complexité. De leur côté, les patterns « Énergie et plaisir » et « Axé client » illustrent bien les propos de Burnes (2004 : 318) : « *en achevant efficacement un changement, la génération de règles d'encadrement a le potentiel de surpasser les limitations des stratégies linéaires, rationnelles et « Top-Down » des approches de changement* ». Il s'agit d'une position consolidant également le point de vue de Lewin au niveau de l'ordre et de la stabilité ainsi que la nouvelle perspective de la vie organisationnelle avancée par les théories de la complexité. Il est à souligner que le pattern « Amélioration » n'a été retrouvé que chez les cadres, ceux ayant bénéficié d'un accompagnement en gestion du changement, plus soutenu. En effet, les cadres ont eu l'opportunité de recevoir un soutien et un encadrement constant tout au long de la mise en œuvre du changement par l'équipe de la Direction de la Transition du CHU Sainte-Justine. Cette proximité avec les membres de l'équipe d'accompagnement au changement pourrait avoir favorisé l'obtention d'un pattern correspondant à la phase de regel chez les cadres.

Il est aussi révélateur que tous les patterns se soient retrouvés au sein de nos deux milieux de soins, pourtant distincts. Comme le mentionnent les auteurs Holton *et al.* (2003), Coureau (2013), Saks et Belcourt (2006), Gonzalez *et al.*, (2013), Bartunek *et al.*, (2014) et Prochazka (2017), la proximité, le dialogue et le leadership transformationnel sont des leviers importants rattachés au supérieur immédiat pouvant faire une grande différence en matière de gestion du changement.

Trois patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement (deux favorables « Axé client », « Énergie et plaisir » et un plus difficile « Débrouillardise ») ainsi qu'un pattern

correspondant à la phase du regel (favorable « Amélioration ») ont pu être identifiés. La multiplicité des comportements adoptés au sein des patterns vient appuyer le modèle de Lazarus. Selon ce dernier, l'évaluation individuelle positive ou négative des stimulus et leviers viendrait modeler les comportements et les stratégies d'adaptation (Morin *et al.*, 2015). Il est possible d'établir des liens entre les quatre patterns et la théorie des stratégies d'adaptation positives et défensives (Morin *et al.*, 2015 :194). La majorité des patterns, soit 75% des patterns établis dans notre étude, présentent des stratégies d'adaptation positives. Une perception positive des leviers semble avoir engendré des patterns favorables. Ce sont nos patterns : « Axé sur le client », « Énergie et plaisir » et « Amélioration ». Ils pourraient être associés à une stratégie positive de convergence axée sur la résolution de problème où l'individu analyse une situation et s'y attaque pour le résoudre. On peut citer l'exemple d'un participant : *« Je ne comprenais pas pourquoi le changement de disposition du matériel que j'avais demandé à mon équipe de jour était à recommencer suite au chiffre de nuit. J'indiquais tous les renseignements concernant les changements demandés sur une feuille... J'ai posé des questions... et j'ai constaté que cette façon de faire ne marchait pas. On m'a recommandé de changer la feuille de place, ce que j'ai fait à deux reprises. La semaine dernière, un membre de mon équipe de nuit m'a écrit « Je suis enfin au courant des changements, merci de nous avoir consultées et d'avoir trouvé une solution! »* La stratégie positive d'assimilation peut aussi y être associée dans le cas où l'individu cherche de l'information, fait des essais et corrige ses erreurs. On pourrait associer ce type au processus d'amélioration continue et faire un lien direct avec le pattern « d'amélioration ».

Seulement un pattern, celui de la « Débrouillardise », constitue une stratégie d'adaptation défensive où l'individu serait davantage porté à se plaindre et à exhaler sa peine en adoptant une stratégie défensive d'extériorisation de sa tension. On peut citer ici deux participantes : *« Je me suis débrouillée toute seule, je n'ai pas aimé la façon dont cela a fonctionné... »* et *« Mon supérieur ne fournissait plus à la demande, il y a eu un laisser-aller au niveau du soutien »*. Toutefois, ce même pattern peut aussi révéler que l'individu semble avoir accepté la situation et a été porté à soutenir ses collègues en adoptant une stratégie positive d'accommodation. On peut citer le propos d'un participant au pattern associé à la Débrouillardise : *« Nous nous entraïdions entre nous. Après mon cadre de travail, j'ai attendu ma collègue pour lui donner un nouveau truc que j'ai développé »*.

Cette étude a également permis d'identifier quatre des cinq leviers dont la présence (ou l'absence) a favorisé l'émergence de patterns d'adaptation spécifiques et à les relier à des stratégies d'adaptation positives et négatives. Nos cinq catégories de leviers étaient : les leviers organisationnels, sociaux, individuels, liés au supérieur immédiat ainsi qu'à l'accompagnement au changement. Il est intéressant ici de faire des liens entre ces cinq catégories de leviers identifiés à l'intérieur de notre revue de littérature, dont quatre ont été citées par les participants, et les cinq domaines majeurs qui sont ressortis de l'étude de Damschroder *et al.* (2009). On pourrait par exemple, effectuer un lien direct

entre : les leviers organisationnels et ceux du domaine de l'environnement interne (culture, leadership, engagement, etc.), entre les leviers individuels et ceux du domaine des caractéristiques de l'individu (auto-efficacité, connaissance, confiance envers le changement, phase individuelle de changement, etc.) et entre les leviers liés à l'accompagnement du changement et ceux liés au domaine du processus de mise en œuvre (planification, évaluation, etc.) de Damschroder *et al.* (2009). L'ensemble de nos leviers s'y retrouvent à l'exception des caractéristiques de l'intervention (changement) et de l'environnement externe (ressources, besoins etc.). Ce dernier point pourrait constituer une critique à notre recherche.

Au sein des quatre patterns, on a constaté un taux d'apparition de 75% pour les leviers d'accompagnement au changement, de 50% pour les leviers liés au supérieur immédiat, de 50% pour les leviers individuels et de 25% pour les leviers sociaux. Les leviers organisationnels n'ont, quant à eux, pas été soulevés en tant que principaux leviers, lors des entrevues effectuées. Notre étude tend donc à démontrer que les leviers liés à l'accompagnement en gestion du changement ont été les plus influents, suivis, par ordre décroissant d'importance, des leviers liés au supérieur immédiat, liés aux leviers individuels puis aux leviers sociaux. L'utilisation des bons leviers, au bon moment, semble permettre à l'individu d'effectuer des évaluations favorables de la situation (Lazarus, 1952; 1975) qui l'amèneront à adopter l'un des deux types de stratégies d'adaptation positives ou défensives (May, 1977). Il adoptera, par la suite, différents comportements qui lui permettront de s'adapter au changement. Cependant, bien que la recherche ait permis d'identifier différents leviers étant les plus susceptibles d'expliquer les quatre patterns, notre dernière proposition a été infirmée car les principaux leviers explicatifs n'étaient pas distincts d'un pattern à l'autre. Les leviers individuels (Sueldo et Streimikiene, 2016; Maheshwari et Vohra, 2015, Newman *et al.*, 2014), liés au supérieur immédiat (Avido, 2007; Pasmore et Woodman, 2017; Sghari, Chaabouni et Baile, 2015; Maheshwari et Vohra, 2015), ainsi qu'à l'accompagnement au changement (Damschroder *et al.*, 2009; Rondeau, 1999; Collerette, 2013; Kotter, 2007; Bareil *et al.*, 2016) se retrouvent à l'intérieur de différents patterns. Pour leur part, les leviers organisationnels n'ont pas été retenus comme faisant partie des principaux leviers explicatifs de leur adaptation au changement selon les participants. Deux leviers liés à l'accompagnement en gestion du changement et aux leviers individuels étaient même communs aux deux phases du mouvement et du regel.

Les leviers liés à l'accompagnement au changement tels que les méthodologies, les outils, les structures, les cadres fournis et la présence des spécialistes du changement ont été les plus déterminants. Comme l'ont soulevé Rondeau (2008), Collerette (2013) et Kotter (2007), il est essentiel de mettre en œuvre un ensemble d'activités permettant de créer des conditions propices au changement. En ce sens, Rondeau souligne toute l'importance d'effectuer une analyse contextuelle

ainsi que de la capacité à changer de l'organisation afin d'avoir du succès dans son intervention en situation de changement. Plusieurs éléments avaient d'ailleurs été soulevés dans la revue de littérature dont la création de conditions favorables. L'écoute des préoccupations, la préparation d'habilitation, la formation, la création d'une plateforme de communication, l'accompagnement, le coaching, la création d'activités, le rythme à suivre, l'équipe dédiée, l'organisation de réunions, la gestion des ressources et respect des échéanciers ainsi que des objectifs en sont des exemples. Au niveau de l'accompagnement au changement offert par les spécialistes en gestion du changement de la direction de la transition, l'analyse a permis de faire ressortir les principales actions ayant été jugées favorables. Parmi les leviers d'accompagnement (actions) qui ont mené aux patterns positifs, l'on peut noter la structure et l'encadrement (respect du rythme et des échéanciers), les outils (guides, tableaux de bord, etc.), le soutien et l'accompagnement ainsi que la présence des membres de l'équipe de gestion du changement. Les leviers liés à l'accompagnement ont été cités parmi les leviers les plus influents pour tous les patterns, à l'exception de celui de la « Débrouillardise ». Il est à noter que les participants, exclusivement des cadres, inclus à l'intérieur du pattern « Amélioration », ont été ceux ayant mentionné le plus d'actions favorables en ce qui a trait à l'accompagnement au changement. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ces cadres étaient les principaux interlocuteurs de l'équipe d'accompagnement de la Direction de la transition.

Les leviers liés au supérieur immédiat ont joué un grand rôle et peuvent être mis en lien avec plusieurs éléments soulevés à l'intérieur de la revue de littérature. Le supérieur immédiat influence directement la perception des gains ou des pertes d'un individu. Cette perception est liée à son interprétation, à ses émotions et à son *feeling*, tous véhiculés (contagion) au sein du milieu de travail. Parmi les leviers dont dispose le supérieur immédiat, on retrouve les mécanismes de communication, la fréquence des contacts, la proximité, le dialogue, la crédibilité ainsi que l'efficacité de sa communication. Le leadership transformationnel (charisme, inspiration, stimulation intellectuelle, considération) a également été soulevé. Pasmore et Woodman (2017) affirment également que les rôles de soutien, de transmission de l'information des supérieurs immédiats servent d'exemples et de référence lors d'un changement et sont essentiels. L'analyse de Sghari, Chaabouni et Baile (2015) a démontré l'importance de la communication et de la présence de différents acteurs (accompagnateurs, supérieurs, etc.) afin de maintenir l'intensité obtenue lors des premières phases du changement.

Au niveau des leviers individuels, inhérents à l'individu, à ses caractéristiques propres et ayant joué un rôle important, ils peuvent être mis en lien avec plusieurs éléments issus de la revue de littérature. Parmi ces derniers, on retrouve les valeurs et croyances de l'individu, donnant un sens au changement ainsi que ses caractéristiques individuelles et les émotions positives engendrées, sa débrouillardise ainsi que sa passion du métier. Au niveau du capital psychologique, Beal *et al.* (2013) soutiennent

que l'optimisme initie une orientation positive envers le changement, qu'un sentiment d'auto-efficacité inspire la confiance et diminue la peur face au changement, que l'espoir aide à faire face au changement et que la résilience ou le « lâcher prise » améliore la capacité d'un individu à s'ajuster et à surmonter un changement. À ce sujet, on peut citer un participant : « *Mon lâcher-prise m'a permis de diminuer mon niveau de stress. Il faut savoir choisir ses batailles!* » Dans le même ordre d'idées, Dorling (2017) avance que le capital psychologique a une incidence directe sur les comportements des individus face aux changements, à leur sentiment de bien-être et que le positivisme aide ces derniers à se ressourcer. Dans cet ordre d'idées, la perception d'un gain ou d'une perte pour les parties prenantes constitue un facteur non négligeable. En ce sens, l'article de Bartunek, Rousseau, Rudolph et De Palma (2014) démontre que la perception d'un gain ou d'une perte, suite à un changement, est reliée à la participation de l'individu à l'initiation du changement. Une perception de gain favorisera le choix d'une stratégie d'adaptation positive qui amènera l'individu à opter pour des comportements qui l'amèneront à s'adapter plus facilement. On pourrait donc faire un lien entre la perception d'un gain et les trois patterns favorables obtenus. Pour le pattern « axé sur le client » les gains sont rattachés à une meilleure réponse aux besoins du client. Pour le pattern « Énergie et plaisir », les gains sont rattachés à la participation à un événement unique et historique. Pour le pattern « Amélioration », les gains sont rattachés à l'occupation de nouvelles fonctions. En ce qui a trait au pattern plus difficile « Débrouillardise », les individus semblent avoir eu la perception d'une perte sur plusieurs niveaux.

Notre recherche a également apporté une valeur ajoutée en identifiant les leviers sociaux tels que la collaboration, le partage d'information et le respect aux cinq domaines identifiés par ces derniers. Ce type de leviers a grandement été sollicité à l'intérieur du pattern « Débrouillardise ». La perception d'un faible niveau de soutien de la part du supérieur immédiat et de l'accompagnement au changement a été compensée par la collaboration et l'entraide entre collègues afin de faciliter leur adaptation au changement. Nos résultats tendent également à confirmer le fait que les relations avec les collègues constituent une force dont l'équipe ne peut se priver. Ces derniers peuvent être mis en lien avec plusieurs points soulevés dans la revue de littérature. Pasmore et Woodman (2017) avancent que la complémentarité, le partage de conseils et les liens tissés entre collègues sont des éléments essentiels pour l'adaptation des individus au changement. Le partage de connaissances, le soutien et la collaboration entre collègues sont alors devenus les leviers ayant présenté la plus forte intensité. Dans le même ordre d'idées, Sueldo et Streimikiene (2016) démontrent l'importance des rituels de groupe et des symboles lors du maintien ou de la modification des comportements organisationnels. Selon eux, les rituels déterminent le « *What and How* » d'une organisation et permettent de donner du sens, de gérer l'anxiété, d'établir les rôles d'identité, de communiquer, de stabiliser le changement et de renforcer les événements significatifs. De plus, ces derniers permettent de créer de la loyauté, un sentiment d'appartenance et de solidarité. On pourrait faire un lien direct avec les leviers sociaux

ayant joué un rôle primordial au sein des patterns « Débrouillardise » et « Énergie et plaisir ». Pour le premier, le maintien des symboles et des rituels ont permis de pallier à la perception de manque d'information par la mise en place de symboles et de rituels. Pour le deuxième, les rituels tels que le party de Noël ou les symboles véhiculés à l'intérieur de la page Facebook créée par l'unité, ont pu permettre de tisser des liens et de renforcer les événements significatifs permettant à la fois de donner de l'énergie au collectif et de lui procurer du plaisir.

Au niveau des leviers organisationnels, correspondant aux caractéristiques internes de l'organisation (culture, leadership, engagement, etc.), ils découlent des fondements de cette dernière (structure, modes de coordination, normes, valeurs, culture, systèmes de régulation, etc.). Les auteurs cités au sein de la revue de littérature ont traité d'éléments tels que la culture, les mécanismes de communication, la cohérence des structures, politiques ainsi que les processus d'amélioration continue. En ce sens, Rondeau (2008), Collette (2013) et Kotter (2007) ont souligné l'importance de savoir évaluer les environnements internes et externes afin de pouvoir contextualiser le changement. De cette façon, il serait possible d'établir un plan d'action permettant de cibler un ensemble d'activités qui créeraient des conditions propices au changement. Nos résultats ne permettent cependant pas d'établir de liens directs entre les leviers organisationnels et l'adaptation puisque aucun des participants n'a mentionné ces leviers organisationnels comme faisant partie des principaux leviers ayant mené à leur adaptation au changement.

Il est intéressant de constater que ce sont tous les préposés qui se sont retrouvés au sein du pattern de mouvement plus difficile que l'on a appelé "débrouillardise". On pourrait attribuer cette observation au fait que les employés occupant ce type d'emploi avaient la perception de ne pas avoir été aussi consultés, impliqués ou considérés par leur supérieur immédiat ou par les membres de l'équipe d'accompagnement au changement, durant la mise en œuvre de ce changement. On pourrait donc penser que l'absence de ces deux types de leviers ait pu rendre l'adaptation au changement plus difficile. Pour compenser ces lacunes, ce groupe d'emploi a eu recours aux leviers sociaux. L'entraide, la collaboration et le travail d'équipe ont été les leviers ayant présenté une intensité variant de quatre à cinq sur notre échelle. On peut citer ici deux participants : « *Ce qui a aidé: notre équipe de travail; on forme une équipe très serrée!* » « *On formait une équipe soudée!* ». Plusieurs auteurs tels que Bouchard et Bos (2006), Sueldo et Streimikien (2016), Passmore et Woodman (2017), Holt *et al.*, (2013), Bartunek *et al.*, (2014) ont soulevé l'importance des leviers sociaux.

En conclusion, bien que la recherche ait permis d'identifier quatre patterns distincts, il demeure néanmoins difficile de prévoir ces derniers. Au niveau des stratégies d'adaptation, la majorité, soit 75% des patterns, présentent des stratégies d'adaptation positives. Une perception positive des leviers a engendré des patterns favorables : « Axé sur le client », « Énergie et plaisir » et « Amélioration »

pouvant être associés à une stratégie positive de convergence. Une stratégie positive d'assimilation peut aussi y être associée. Un seul pattern, « Débrouillardise », a adopté une stratégie d'adaptation défensive où l'individu a été amené à extérioriser sa tension. Au niveau des types d'emplois des participants, deux tendances ont été remarquées. Les employés occupant un poste de préposés se sont davantage retrouvés au sein du pattern « Débrouillardise » et le pattern « Amélioration » a été observé uniquement chez des cadres. Il ne semble pas y avoir eu de différence entre les unités étudiées.

5.2 Implications pour la recherche et la pratique

Les implications pour la recherche sont nombreuses. Au niveau théorique, les résultats ont permis d'identifier des indicateurs empiriques aux phases de mouvement et de regel, tels que le nombre de questions posées ou d'irritants, le niveau de stress ou le sentiment d'une plus grande autonomie. Ils ont aussi permis d'observer comment se manifestent les phases de mouvement et de regel au travers de quatre patterns d'adaptation individuels, à la fois positifs et difficiles. L'identification de quatre des cinq types de leviers, distincts ou semblables à l'intérieur de chacun des patterns, semble avoir facilité les phases du mouvement et du regel. Le taux d'apparition des leviers au sein des quatre patterns est de 75% pour les leviers d'accompagnement au changement, de 50% pour les leviers liés au supérieur immédiat, de 50% pour les leviers individuels et de 25% pour les leviers sociaux. Le pattern de mouvement plus difficile « débrouillardise » a semblé être le seul à ne pas avoir bénéficié de la présence des leviers d'accompagnement et de ceux liés au supérieur immédiat.

Notre recherche a également permis d'enrichir les domaines précédemment identifiés par Damschroder *et al.* en y ajoutant les leviers sociaux tels que la collaboration, le partage d'information et le respect. Le levier lié au supérieur immédiat a également semblé prédominant dans notre étude et était moins considéré dans les domaines de ces auteurs. Étant donné que les leviers ne semblent pas interdépendants entre eux, il est possible de retrouver la présence de leviers individuels, sociaux, liés à l'accompagnement au changement ou au supérieur immédiat malgré l'absence de ceux liés à l'organisation. Le levier absent pourrait donc remplacer ou être compensé par un autre type de leviers mais le pattern tendra à conserver ses caractéristiques générales. Un individu pourrait donc se retrouver au sein d'un milieu plus difficile et posséder un pattern « axé sur le client ». Dans ce cas, l'adaptation pourrait être motivée principalement par le client, c'est-à-dire par une réponse à ses besoins et grâce à l'amour du métier mais la proportion ou le type, de l'un des leviers propres au pattern, pourrait être modifiée. Les leviers liés à l'accompagnement au changement et indirectement liés au supérieur immédiat pourraient, par exemple, être compensés par un plus haut taux de collaboration entre collègues (leviers sociaux).

Au niveau pratique, les résultats ont permis d'identifier comment s'y prennent les destinataires pour s'adapter, créer de nouvelles habitudes et les maintenir. Les leviers identifiés facilitant l'adaptation des individus pourront aider les gestionnaires du CHU Ste-Justine lors de la mise en œuvre de leurs prochains changements. De plus, ces résultats mettent en évidence l'importance à accorder aux équipes d'accompagnement du changement. Les différents leviers favorables identifiés pourront être mis à profit à l'intérieur des différentes méthodologies de mise en œuvre d'un changement proposées par Rondeau (1999) et Bareil *et al.* (2016). Par exemple, pour la méthodologie CAPTE, on peut faire un lien direct avec les différents leviers. Afin de comprendre le changement, d'adhérer, de participer, de transférer et d'évoluer, les leviers associés au supérieur immédiat (communiquer, supporter, impliquer, etc.), à l'accompagnement au changement (outils, encadrement, agents de changement, etc.), aux leviers sociaux (entraide, transfert des connaissances, etc.) et aux leviers individuels (positivisme, aimer les défis, etc.) et organisationnels (ressources, culture, etc.) peuvent grandement contribuer au succès de la mise en œuvre du changement. Lors de leurs interventions, les gestionnaires responsables du changement pourraient grandement tirer avantage des leviers sociaux afin de favoriser le succès de leurs démarches.

Les principales limites de notre étude se situent, au niveau méthodologique, au moment des entrevues qui se sont toutes déroulées a posteriori. Il aurait été intéressant d'avoir pu rencontrer les participants à différents moments, avant, pendant et après le déménagement. Nous aurions pu considérer deux dimensions de Damschroder *et al.* que nous aurions pu explorer en tant que leviers liées aux caractéristiques de l'environnement externe et aux caractéristiques de l'intervention (type de changement). Le nombre de participants aurait pu être plus élevé et plus comparable dans chacun des deux secteurs (cinq cas versus dix cas). Il faut aussi noter la sur-représentativité des cadres dans notre échantillon. Les données ayant été recueillies à l'intérieur d'un même hôpital universitaire constituent également une limite. Il serait intéressant d'effectuer des entrevues au sein de différents hôpitaux (universitaires/non universitaires, tailles et clientèle différentes), d'autres milieux et d'autres catégories d'emplois pour valider, généraliser et enrichir ces patterns.

6. Conclusion

Notre étude a permis de mieux comprendre comment se manifestent les phases de mouvement et de regel, dans la pratique ou comment s'y prennent les destinataires pour s'adapter, créer de nouvelles habitudes et les maintenir. Elle a de plus permis de vérifier nos trois propositions initiales. On a pu démontrer qu'il existe, pour les unités étudiées au CHU Ste-Justine, des indicateurs distincts permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel ainsi que des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel. Cependant, bien que nous ayons identifié différents leviers étant les plus susceptibles d'expliquer les quatre patterns, notre troisième

proposition a été infirmée car ces derniers ne semblaient pas être suffisamment distincts pour chacune des deux phases. Les leviers liés au supérieur immédiat ainsi qu'à l'accompagnement au changement se retrouvent autant à l'intérieur des phases du mouvement et du regel. La recherche a également permis d'établir des liens directs entre Kurt Lewin et les théories de la complexité (Burnes, 2004) démontrant que l'approche de gestion planifiée du changement de Lewin demeure encore d'actualité. De plus, ces résultats fourniront des pistes d'actions aux praticiens et aux spécialistes de changement du CHU Ste-Justine (et peut-être d'ailleurs) pour mieux faciliter l'adaptation au changement des individus afin d'obtenir du succès lors d'éventuelles mises en œuvre d'un changement.

Références (de l'article)

- Bareil, C. (2004a). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental
- Bareil, C. (2004b). « Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel », Cahier de recherche du *CÉTO, HEC Montréal*, vol. 4, no 08, p.1-13.
- Bareil, C., Charbonneau S. et Baron A. (2016) *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*. Montréal : Les éditions JFD Inc., 158 p.
- Bartunek, J., M., Rousseau D., M., Rudolph, J. et DePalma, J., A. (2006). "On the Receiving End – Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, no 2, p.182-206.
- Beal, L. III, Stavros, J., M. et Cole, M., L. (2013). « Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behaviour », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 39, no 2, p.1136-1362.
- Beck, C.T. (1994). "Phenomenology: its use in nursing research". *International Journal of Nursing Studies*, vol. 31, no 6, p.499-510.
- Bridges, W. (1995). "Grandeur et décadence des "belles situations" dans La conquête du travail, Montréal : Éditions Transcontinental, p. 5-77.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions, Reading*. Boston, Addison-Wesley, 130 p.
- BRIDGES, W. *Transitions: Making Sense of Life's Changes: strategies for coping with the difficult, painful, and confusing times in your life*, Reading, Addison-Wesley, 1980, 170 p
- Burnes, B. (2004). "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?", *Journal of Change Management*, vol.4, no 4, p.309-325.
- Bouchard, V. et Bos, C. (2006). "Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : Une conception tronquée ? ", *Revue française de gestion*, vol. 2, no 161, p. 95-109.
- Bozak, M. (2003). "Using Lewin's force field analysis in implementing a nursing information system", *Computers, Informatics, Nursing*, vol. 21, no 2, p.80-85.
- Burnes, B. et Jackson, P. (2011). "Organizational Change: An Exploration of the Role of Values", *Journal of Change Management*, vol. 11, no 2, p.133-162.

- Child, J. (2017). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. San Francisco: John Wiley & Sons, 536 p.
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 293 p.
- Coureau, S. (2013). *Les outils d'excellence du formateur: pédagogie et animation* ». Paris : EST éditeur, 190 p.
- Cummings, S., Bridgman T. et Brown, K.G. (2016). “Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management”, *Human Relations. The Tavistock Institute*, vol. 69 no 1, p.33-60.
- Damschroder L.J., Aron, D.C., Keith, R.E., Krish, S.R., Alexander, A. et Lowery, J.C. (2009). “Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation”, *Implementation Science*, vol. 4, no 50, p.1-15.
- Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or Preservation of Flavoured Races in the Struggle for Life*. Londres: John Murray.
- Dorling, J. L. (2017). “Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: A theoretical model”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30 no 6, p.936-956.
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal : Chenelière Éducation, 536 p.
- Freeman, A. et Dolan, M. (2001). “Revisiting Prochaska and DiClemente's Stages of Change Theory: An Expansion and Specification to Aid in Treatment Planning and Outcome Evaluation”, *Cognitive and Behavioral Practice*, vol. 8, no 3, p. 224-234.
- Gagné, M. et Deci, E.L. (2005). “Self-determination theory and work motivation”, *Journal of organizational Behavior*, vol.26, p. 331-362.
- González, M. et Zamora-Ramírez, J.C. (2013).”Towards the consolidation of climate change strategies in organizations - The case of Heineken Spain.”, *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, vol. 5, no 1, p. 6-20.
- Grossman, R. et Salas, E. (2011). “The transfer of training: what really matters: The transfer of training“, *International Journal of Training and Development*, vol. 15, no 2, p.103-120.

- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. et Harris, S.G. (2007). "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 2, p. 232-255.
- Holton, E.F., Chen, H.C.N. et Naquin S. (2003). "An Examination of Learning Transfer System Characteristics across Organizational Setting", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no 4, p.459-482.
- Holton, E.F. et Baldwin T.T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, 352 p.
- Kaplan, H.R. et Tausky, C. (1974). The meaning of work among the hard-core unemployed, *Pacific Sociological Review*, vol. 17, no 2, p.185-198.
- Kotter, J.P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, vol. 73, no 2, p. 9-57.
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company, 445 p.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University, 576 p.
- Lazarus, R.S. (1966), "*Psychological stress and the coping process*", New York: McGraw-Hill,
- Lewin K. (1952). "Group decisions and social change" dans G.E. Sevanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York: Holt, p. 459-473.
- Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique: les relations humaines*. Paris : Presses Universitaires de France, 296 p.
- Lippit R., Watson J., Westley B. et Spalding, W.B. (1958). Adventures in the exploration of interdependence, *Sociometry*, vol. 10, no 1, p. 87-97.
- Maheshwari, S. et Vohra,V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 28, no 5, p. 872-894.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. et Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publication, 381 p.

- Modell *et al.* (2015). A physiologist's view of homeostasis, *Advances in Physiology Education*, vol. 39, no 4, p.259-266.
- Morin, E., Aubé, C. et Johnson, K. J. (2015). *Psychologie et management*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière, 516 p.
- Morin, E. (1996). *Psychologie au Travail*. Montréal : G. Morin éditeur, 535 p.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. et Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no 1, p.120-138.
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks, *Implementation Science*, vol. 10, no 1, p.1-13.
- Normandin F., Cullen, K.L.C., Edward, B.D., Casper, W.C. et Rague K. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance, *Journal of Business and Psychology*, vol.29, p.269-280.
- Passmore, WA. et Woodman, R.W. (2017). The future of Research and Practice in Organizational Change and Development, *Research in Organizational Change and Development*, vol. 25, p.1-32.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes, *Télescope*, vol. 4, no 3, p. 1-12.
- Rondeau, A (1999). Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre, *Gestion*, vol. 24, no 3, p.148-157.
- Saks, A. et Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations, *Human Resource Management*, vol. 45, no 4, p. 629-648.
- Sghari, A., Chaabouni, J. et Baile, S. (2015). Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne, *Management & Avenir*, vol. 78, no 4, p.15-40.
- Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and the classroom: Notes toward a model of managed learning, *Systems Practice*, vol. 9, no 1, p.22-47.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley, 464 p.

Sueldo, M. et Streimikiene, D. (2016). Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach, *Transformations in Business & Economics*, vol. 15, no 2, p.89-110.

Sutherland, K. (2013). Applying Lewin's Change management theory to the implementation of bar-coded medication administration, *Canadian Journal of Nursing Informatics*, vol. 8, p.1-2.

Sites web consultés:

Association médicale du Québec (2018). *Réforme en santé – Loi 20*. Récupéré le 16 février 2019 de [https://www.amq.ca/fiches/Reforme en sante Loi20.pdf](https://www.amq.ca/fiches/Reforme%20en%20sante%20Loi20.pdf)

Association médicale du Québec (2017). *Réforme en santé – Loi 21*. Récupéré le 16 février 2019 de [https://www.amq.ca/fiches/Reforme en sante Loi10.pdf](https://www.amq.ca/fiches/Reforme%20en%20sante%20Loi10.pdf)

CHU SAINTE_JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016a). *Le réseau d'agents de changement*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/a-propos/documentation-corpo/rapports-annuels/2015-2016/Transformer/Le-Reseau-d-agents-de-changement>

CHU SAINTE_JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016b). *Favoriser une trajectoire de soins cohérente pour le patient*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/a-propos/documentation-corpo/rapports-annuels/2015-2016/Transformer/Le-CCAR-favoriser-une-trajectoire-de-soins-coher>

CHU SAINTE_JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016c). *Le développement de Centre du savoir et de son offre de service*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/a-propos/documentation-corpo/rapports-annuels/2015-2016/Transformer/Le-developpement-du-Centre-du-savoir>

CHU SAINTE_JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016d). *Grandir en santé : projet de modernisation*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/A-propos-de-nous/Grandir-en-sante-Projet-de-modernisation>

Le Devoir (2018a). *La fusion Sainte-Justine-CHUM sera contestée devant les tribunaux*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.ledevoir.com/societe/sante/524525/chu-sainte-justine-et-chum-la-fusion-contestee-devant-la-cour>

Le Devoir (2018b). *Québec annule la fusion du CHUM et de Sainte-Justine*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.ledevoir.com/societe/525838/quebec-annule-la-fusion-du-chum-et-de-sainte-justine>

Santé et Services Sociaux Québec (2003). *Programme national de santé publique*. Récupéré le 16 février 2019 de <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2002/02-216-01.pdf>

Chapitre 5. Conclusion

Cette section a premièrement pour objectif d'effectuer un rappel des objectifs visés par la recherche ainsi que de décrire ses apports. Dans un deuxième temps, les limites ainsi que les implications théoriques et pratiques de cette dernière seront développées. La description des pistes de recherche future conclura cette section.

5.1 Rappel des objectifs et apport de la recherche

Comme les changements organisationnels se multiplient rapidement au sein des organisations, ils s'avèrent souvent difficiles à réaliser comme en témoignent les taux d'échec estimés à environ 70% lors d'une transformation (Burnes et Jackson, 2011). Cette recherche visait à savoir comment se manifestent les phases de mouvement et de regel dans la pratique ou comment s'y prennent les destinataires pour s'adapter, créer de nouvelles habitudes (phase du mouvement) et les maintenir (phase de regel). Dans une perspective contextualisée du changement, nous proposons que dans les deux secteurs choisis du CHU Sainte-Justine,

1. des indicateurs dissemblables permettent de distinguer la phase du mouvement de celle du regel;
2. des patterns différenciés d'adaptation sont présents dans la phase du mouvement et la phase du regel;
3. différents leviers sont susceptibles d'expliquer ces patterns pour chacune des deux phases.

L'un des principaux apports de notre recherche a été de permettre de mieux comprendre les phases de mouvement et de regel, distinctes par leurs indicateurs permettant de les identifier. La phase du mouvement était caractérisée par des indicateurs tels que le nombre de questions posées, les discussions de corridor, les irritants et le niveau de stress. Au niveau de la phase du regel, les participants l'évaluent par le fait que leurs nouvelles tâches sont devenues des réflexes et par leur sentiment de plus grande autonomie (favorable). Les résultats ont donc permis de confirmer notre première proposition.

Quatre patterns d'adaptation individuels ont émergé de nos analyses. Trois patterns ont été liés à la phase du mouvement (dont 2 patterns favorables « Axé sur le client », « Énergie et de plaisir » et un pattern plus difficile « Débrouillardise »). Un seul pattern a été lié à la phase du regel (favorable) « Amélioration ». Les résultats ont donc permis de confirmer notre seconde proposition. Il a aussi été possible d'établir des liens entre ces quatre patterns et la théorie des stratégies d'adaptation positives et défensives (Morin *et al.*, 2015 :194). La majorité, soit 75% des patterns établis dans notre étude, présentent des stratégies d'adaptation positive. Une perception positive des leviers a engendré des patterns favorables : « Axé sur le client », « Énergie et plaisir » et « Amélioration » qui pourraient être associés à une stratégie positive de convergence. Une stratégie positive d'assimilation peut aussi y être associée. Seulement un pattern « Débrouillardise » constitue une stratégie d'adaptation défensive. De plus, il est intéressant de constater que tous les cas représentant des préposés, constituant 20% des cas, se sont retrouvés au sein du pattern de mouvement plus difficile « débrouillardise ». On pourrait attribuer cette observation au fait que les employés occupant ce type d'emploi ne semblaient pas avoir été autant consultés, impliqués ou considérés au sein de la mise en œuvre du changement. Dans le même ordre d'idées, on constate que le pattern de regel favorable « Amélioration », représentant 33% des cas, est constitué uniquement de cadres. On pourrait attribuer cette constatation au contact direct que ces derniers ont pu avoir avec les membres de l'équipe d'accompagnement au changement.

La revue de la documentation avait permis d'identifier cinq catégories de leviers : les leviers organisationnels, sociaux, individuels, liés au supérieur immédiat ainsi qu'à l'accompagnement au changement. Ces leviers peuvent être absents ou présents au sein d'un environnement de changement. Quatre leviers (sur les cinq) ont été identifiés dans notre étude, comme étant les principaux leviers facilitant l'adaptation. L'identification des leviers sociaux a permis d'enrichir les cinq domaines de Damschroder *et al.* qui ne les avait pas considérés dans leurs travaux. Cependant, bien que nous ayons identifié différents leviers étant les plus susceptibles d'expliquer les quatre patterns, notre proposition a été infirmée car les leviers n'étaient pas distincts pour chacune des deux phases ni pour chacun des patterns. Les leviers individuels, liés au supérieur immédiat ainsi qu'à l'accompagnement au changement se retrouvent à l'intérieur des différents patterns et ce, autant à l'intérieur des phases du mouvement et du regel. Le levier le plus important semblant expliquer les patterns d'adaptation est celui de l'accompagnement en gestion du changement. Ce dernier point vient soutenir les modèles de Kotter (2007) et Rondeau (1999) qui proposent qu'il est essentiel de mettre en œuvre un ensemble d'activités permettant de créer des conditions propices au changement.

En conclusion, on peut affirmer que les résultats ont permis de répondre à nos trois propositions initiales. On a pu confirmer la proposition 1 à l'effet qu'il existe des indicateurs dissemblables

permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel. La proposition 2 est également confirmée car des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel ont été observés. Cependant, bien que nous ayons identifié différents leviers étant les plus susceptibles d'expliquer les quatre patterns, notre proposition 3 est infirmée car les principaux leviers répertoriés n'étaient pas distincts pour chacune des deux phases. En effet, les leviers liés au supérieur immédiat ainsi qu'à l'accompagnement au changement se retrouvent autant à l'intérieur des phases du mouvement et du regel.

Au niveau pratique, les quatre patterns identifiés permettront d'aider les responsables du changement à installer les leviers favorables qui favoriseront le processus d'adaptation des différentes parties prenantes.

Pour des recherches futures, il serait intéressant de récolter le feedback de gestionnaires ou d'équipes de gestion du changement ayant eu recours aux différents patterns avancés par la présente recherche afin de pouvoir évaluer l'impact de leur application sur le succès de l'adaptation des individus lors d'un changement.

5.2 Limites de la recherche

Certaines limites ont été rencontrées lors de la réalisation du présent mémoire.

Au niveau méthodologique :

Le moment où a eu lieu les entrevues, soit plus d'un an après le déménagement, constitue certes une limite car il n'est pas possible d'effectuer un comparatif avant et après. Il aurait été intéressant d'avoir pu rencontrer les participants avant et après le déménagement et d'effectuer une méthode d'enquête transversale à deux temps ou au mieux, longitudinale.

La non considération des deux domaines de Damschroder *et al.* : les caractéristiques de l'intervention et de l'environnement externe, peut également constituer une limite.

De plus, les deux milieux sélectionnés ont pu être soumis à des contraintes différentes. On peut penser ici à une pénurie de temps, de main-d'œuvre ou d'une disponibilité restreinte des locaux. Il est aussi possible que lors des entrevues, certaines facettes aient été traitées moins en profondeur ou non abordées selon le déroulement des rencontres. Le codage des données, exigeant le groupement et le traitement de ces dernières sous forme de matrices, a pu par conséquent influencer les résultats obtenus.

Au niveau de l'organisation :

Le nombre de participants aurait pu être plus élevé et plus comparable (cinq cas versus dix cas). La surreprésentation des cadres soit 47%, constitue également une faiblesse car il aurait été préférable de rencontrer des pourcentages supérieurs à 33% et 20%, valeurs représentant respectivement le personnel infirmier et les préposés. Le fait que l'organisation n'ait pas permis de dégager du temps à l'intérieur des horaires réguliers de travail des employés non cadres, a amené une difficulté au niveau du recrutement des participants. Ces derniers étaient peu enclins à effectuer du temps supplémentaire afin d'effectuer une entrevue contribuant à une recherche universitaire, d'autant plus que ce temps n'était pas rémunéré par la recherche.

Au niveau du contexte, le fait d'avoir recueilli les données à l'intérieur d'un même hôpital universitaire constitue également une limite pouvant influencer les résultats. Il serait intéressant d'effectuer des entrevues au sein d'hôpitaux différents (universitaires/non universitaires, tailles variables et clientèles différentes), d'autres milieux et d'autres catégories d'emplois pour valider et généraliser ces patterns. De plus, malgré le fait que la sélection de milieux ait ciblé deux départements comparables, ces derniers ne peuvent l'être entièrement car ils ont pu être soumis à des contraintes différentes. Toutefois, il faut également retenir que le changement étudié était accompagné d'une équipe de spécialistes en gestion du changement/gestion de projet, par l'entremise d'un Bureau de la Transition. Il serait possible de croire que des patterns plus difficiles auraient pu émerger si tel n'avait pas été le cas. Comme les leviers liés à l'accompagnement au changement ont constitué le levier le plus influent à l'intérieur de 75% des patterns, l'absence d'une équipe de gestion du changement, aurait pu grandement affecter le succès de la mise en œuvre du changement.

5.3 Implication et pistes de recherches futures

Au niveau pratique, les spécialistes ou toutes personnes ayant à participer à la gestion de la mise en œuvre d'un changement pourront avoir recours à nos quatre patterns et leviers favorables respectifs.

Pour la recherche, l'utilisation de ces derniers contribuera à confirmer ou à infirmer les résultats que nous avons obtenus et permettra de les améliorer. En ce sens, bien que ce mémoire ait permis d'approfondir les notions rattachées au processus d'adaptation et d'identifier des patterns et leurs leviers favorables correspondant aux phases du mouvement et du regel, il serait intéressant d'aller plus loin. Suite à l'analyse des données effectuées à l'intérieur de la présente recherche, ces patterns pourraient être utilisés, testés et revalidés dans différents contextes et secteurs d'activités. De plus,

nous invitons de futurs chercheurs à effectuer de nouvelles études sur l'adaptation des individus, en lien avec les phases de mouvement et de regel. En plus de pouvoir valider les résultats que la présente recherche a obtenus, de nouvelles recherches permettraient de les enrichir. On peut penser à d'autres échantillons qui auraient pu présenter un plus grand nombre de cas, ne provenant pas d'hôpitaux universitaires ou du secteur de la santé et présentant des pourcentages différents au niveau de la répartition des types d'emplois occupés. Un devis longitudinal permettrait d'observer les variations dans les patterns d'adaptation, de façon évolutive, sur une plus longue période de temps.

5.4 Conclusion au mémoire

En conclusion, on peut affirmer que les résultats ont permis de répondre à nos trois propositions initiales. On a pu démontrer qu'il existe, au CHU Ste-Justine, des indicateurs distincts permettant de distinguer les phases du mouvement et du regel ainsi que des patterns différenciés d'adaptation lors de la phase du mouvement et de la phase du regel. Cependant, bien que nous ayons identifié différents leviers étant les plus susceptibles d'expliquer les quatre patterns, notre troisième proposition a été infirmée car ces derniers n'étaient pas distincts, au sein du centre hospitalier universitaire, pour chacune des deux phases. La recherche a permis de faire ressortir que l'adaptation des individus, lors des phases du mouvement et du regel, a été facilitée par les leviers liés au supérieur immédiat ainsi qu'à l'accompagnement du changement. La recherche a également permis d'établir des liens directs entre la théorie de Lewin et les théories de la complexité (Burnes, 2004) démontrant que l'approche de gestion planifiée du changement de Lewin demeure d'actualité. Au niveau empirique, les résultats fourniront des pistes d'actions aux praticiens et aux gestionnaires de changement du CHU Ste-Justine afin d'obtenir du succès lors de la mise en œuvre d'éventuels changements.

Références du mémoire (excluant ceux de l'article) :

Allport, G.W. (1945). "Catharsis and the reduction of prejudice", *Journal of Social Issues*, vol. 1, no 3, p. 3-10.

Avolio, B.J. (2007). "Promoting more integrative strategies for leadership theory-building", *American Psychologist*, vol. 62, no 1, p. 25-33.

Bareil, C. (2004a). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental

Bareil, C. (2004b). « Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel », Cahier de recherche du CÉTO, HEC Montréal, vol. 4, no 08, p.1-13.

Bareil, C., Charbonneau S. et Baron A. (2016) *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*. Montréal : Les Éditions JFD Inc., 158 p.

Bartunek, J.M., Rousseau D.M., Rudolph, J. et DePalma, J.A. (2006). « On the Receiving End – Sensemaking, Emotion, and Assesments of an Organizational Change Initiated by Others », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42, no 2, p.182-206.

Beck, C.T. (1994). "Phenomenology: its use in nursing research". *International Journal of Nursing Studies*, vol31, no 6, p.499-510.

Bridges, W. (1995). "Grandeur et décadence des "belles situations" dans La conquête du travail, Montréal : Éditions Transcontinental, p. 5-77.

Bridges, W. (1991). *Managing Transitions, Reading*. Boston, Addison-Wesley, 130 p.

Bouchard, V. et Bos, C. (2006). « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : Une conception tronquée ? », *Revue française de gestion*, vol. 2, no 161, p.95-109.

Bozak, M. (2003). "Using Lewin's force field analysis in implementing a nursing information system", *Computers, Informatics, Nursing*, vol. 21, no 2, p. 80-85.

Burnes, B. et Jackson, P. (2011). "Organizational Change: An Exploration of the Role of Values", *Journal of Change Management*, vol.11, no 2, p.133-162.

Burnes, B. (2004). "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?", *Journal of Change Management*, vol.4, no 4, p.309-325,

- Cannon, W.B. (1932). *The wisdom of the Body*. New York: WW Norton & Co., 333 p.
- Child, J. (2017). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. San Francisco: John Wiley & Sons, 536 p.
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Québec : Presse de l'Université du Québec, 293 p.
- Côté, L. (2013). « Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail », *Psychologie Québec*, vol.30, no 05, p.41-44.
- Coureau, S. (2013). *Les outils d'excellence du formateur: pédagogie et animation*. Paris : EST Éditeur, 190 p.
- Cummings, S., Bridgman T. et Brown, K.G. (2016). "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management". *Human Relations, The Tavistock Institute*, vol.69 no 1, p.33-60.
- Damschroder L.J., Aron, D.C., Keith, R.E., Krish, S.R., Alexander, A., Lowery, J.C. (2009). "Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation", *Implementation Science*, vol. 4, no 50, p.1-15.
- Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or Preservation of Flavoured Races in the Struggle for Life*. Londres: John Murray.
- Dorling, J.L. (2017). "Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: A theoretical model", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30 no 6, p. 936-956.
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal : Chenelière Éducation, 536 p.
- Freeman, A. et Dolan, M. (2001). "Revisiting Prochaska and DiClemente's Stages of Change Theory: An Expansion and Specification to Aid in Treatment Planning and Outcome Evaluation", *Cognitive and Behavioral Practice*, vol.8, no 3, p. 224-234.
- Gagné, M. et Deci, E.L. (2005). "Self-determination theory and work motivation", *Journal of organizational Behavior*, vol.26, p. 331-362.

González, M. et Zamora-Ramírez, J.C. (2013). "Towards the consolidation of climate change strategies in organizations - The case of Heineken Spain." *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, vol.5, no 1, p.6-20.

Grossman, R. et Salas, E. (2011). "The transfer of training: what really matters: The transfer of training", *International Journal of Training and Development*, vol.15, no 2, p.103-120.

Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. et Harris, S.G. (2007). "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 2, p.232-255.

Holton, E.F., Chen, H.C.N. et Naquin S. (2003). "An Examination of Learning Transfer System Characteristics across Organizational Setting", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no 4, p.459-482.

Holton, E.F. et Baldwin T.T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, 352 p.

Kotter, J.P. (2007). "Leading change: Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, vol.73, no 2, p.9-57.

Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company, 445 p.

Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University, 576 p.

Lewin K. (1952). "Group decisions and social change" dans G.E. Sevanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York: Holt, p. 459-473.

Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique; les relations humaines*. Paris: Presses Universitaires de France, 296 p.

Lippitt R., Watson J., Westley B. et Spalding, W.B. (1958). "Adventures in the exploration of interdependence", *Sociometry*, vol. 10, no 1, p. 87-97.

Maheshwari, S. et Vohra, V. (2015). "Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 28, no 5, p.872-894.

May, R. (1977). *The meaning of anxiety*. New York: W.W. Norton, 464 p.

- Miles, M.B., Huberman, A.M. et Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand oaks: SAGE Publication, 381 p.
- Modell, H., Cliff, W., Michael, J., McFarland, J. et Wenderotj, P. (2015). "A physiologist's view of homoeostasis", *Advances in Physiology Education*, vol. 39, p.259-266.
- Morin, E., Aubé, C., et Johnson, K. J. (2015). *Psychologie et management*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière, 516 p.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., et Hirst, G. (2014). "Psychological capital : A review and synthesis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no 1, p.120-138.
- Nilsen, P. (2015). "Making sense of implementation theories, models and frameworks", *Implementation Science*, vol.10, no 1, p.1-13.
- Normandin F., Cullen, K.L.C., Edward, B.D., Casper, W.C. et Rague K. (2014). "Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance", *Journal of Business and Psychology*, vol. 29, p.269-280.
- Passmore, W.A. et Woodman, R.W. (2017). "The future of Research and Practice in Organizational Change and Development", in *Organizational Change and Development*, vol. 25, p.1-32.
- Robinson, D.G. et Robinson C.G. (2008). *Performance Consulting: Moving Beyond Training*. San Francisco: Berrett-Koehler, 352 p.
- Rondeau, A. (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 4, no 3, p. 1-12.
- Rondeau, A. (1999). "Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre ", *Gestion*, vol. 24, no 3, p.148-157.
- Saks, A. et Belcourt, M. (2006). "An investigation of training activities and transfer of training in organizations", *Human Resource Management*, vol. 45, no 4, p. 629-648.
- Sghari, A., Chaabouni, J. et Baile, S. (2015). " Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne", *Management & Avenir*, vol.78, no 4, p.15-40.

Schein, E., H. (1996). “Kurt Lewin’s change theory in the field and the classroom: Notes toward a model of managed learning”, *Systems Practice*, vol. 9, no 1, p 22-47.

Sterling, P. et Eyer, J. (1988). “Allostasis: A new paradigm to explain arousal pathology”, Dans S. Ficher et J. Reason (dir). *Handbook of life stress, cognition and health*. Oxford: John Wiley & Sons, p.629-649.

Sueldo, M. et Streimikiene, D. (2016). “Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach”, *Transformations in Business & Economics*. vol. 15, no 2, p. 89-110.

Sutherland, K. (2013). “Applying Lewin’s Change management theory to the implementation of bar-coded medication administration”, *Canadian Journal of Nursing Informatics*, vol. 8, p.1-2.

Sites web consultés:

Association médicale du Québec (2018). *Réforme en santé – Loi 20*. Récupéré le 16 février 2019 de https://www.amq.ca/fiches/Reforme_en_sante_Loi20.pdf

Association médicale du Québec (2017). *Réforme en santé – Loi 21*. Récupéré le 16 février 2019 de https://www.amq.ca/fiches/Reforme_en_sante_Loi10.pdf

CHU SAINTE-JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016a). *Le réseau d’agents de changement*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/a-propos/documentation-corpo/rapports-annuels/2015-2016/Transformer/Le-Reseau-d-agents-de-changement>

CHU SAINTE-JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016b). *Favoriser une trajectoire de soins cohérente pour le patient*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/a-propos/documentation-corpo/rapports-annuels/2015-2016/Transformer/Le-CCAR-favoriser-une-trajectoire-de-soins-coher>

CHU SAINTE-JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016c). *Le développement de Centre du savoir et de son offre de service*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/a-propos/documentation-corpo/rapports-annuels/2015-2016/Transformer/Le-developpement-du-Centre-du-savoir>

CHU SAINTE-JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016d). *Grandir en santé : projet de modernisation*. Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.chusj.org/fr/A-propos-de-nous/Grandir-en-sante-Projet-de-modernisation>.

CHU SAINTE-JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2015). *Le ministre Gaétan Barrette annonce que le CHUM et le CHU Sainte-Justine relèveront désormais d'un même conseil d'administration et d'un même PDG*. Récupéré le 13 janvier 2018 de

<https://www.chusj.org/Calendrier-salle-presse/nouvelles/actualites/2015/annonce-gaetan-barrette-CHUM-CHUSJ-fabrice-brunet>

CHU SAINTE-JUSTINE, Centre hospitalier universitaire mère-enfant (2016). *Le Réseau d'agents de changement Une pratique exemplaire et digne de mention*. Récupéré le 13 janvier 2018 de

<https://www.chusj.org/CORPO/files/ee/ee57b8d1-3e66-43bb-a926-70a1153c9e62.pdf>

Le CHU Sainte-Justine, grand lauréat des Prix d'excellence du réseau de la santé et des services

Récupéré le 7 mars 2018 de https://www.chusj.org/fr/actu2018/prixexcellence2018_sociaux

Le Devoir (2018a). *La fusion Sainte-Justine–CHUM sera contestée devant les tribunaux*. Récupéré le

13 janvier 2018 de <https://www.ledevoir.com/societe/sante/524525/chu-sainte-justine-et-chum-la-fusion-contestee-devant-la-cour>

Le Devoir (2018b). *Québec annule la fusion du CHUM et de Sainte-Justine*. Récupéré le 13 janvier

2018 de <https://www.ledevoir.com/societe/525838/quebec-annule-la-fusion-du-chum-et-de-sainte-justine>

Les affaires (2019). *Donnez à votre organisation les moyens de mieux performer*. Récupéré le 7

mars 2019 de <https://www.lesaffaires.com/evenements/conferences/amelioration-continue/584491>

Santé et Services Sociaux Québec (2003). *Programme national de santé publique*. Récupéré le 16

février 2019 de <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2002/02-216-01.pdf>