

Université de Montréal

Analyse qualitative et diachronique des préoccupations des destinataires
lors d'un changement organisationnel

par

Phanie Rioux

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)
en psychologie du travail et des organisations

Octobre 2004



© Phanie Rioux, 2004

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

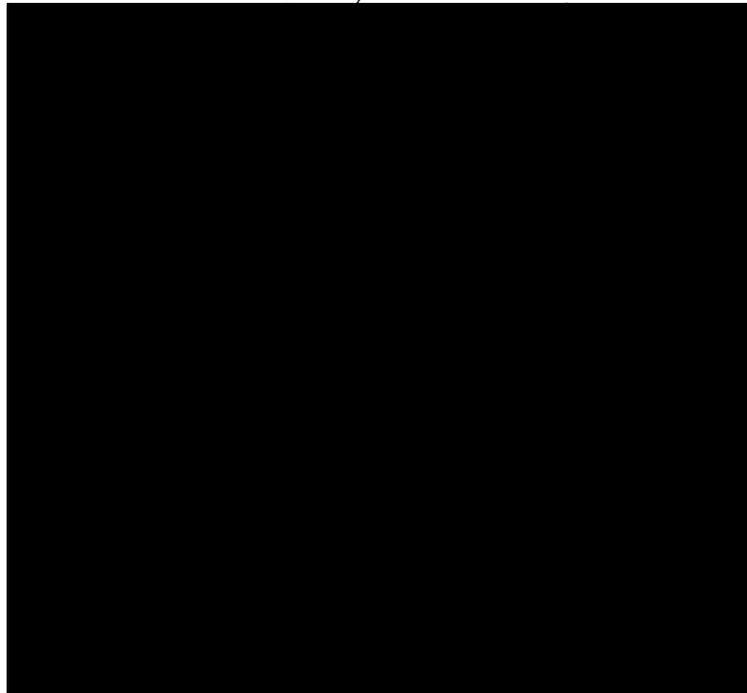
Cette thèse intitulée :

Analyse qualitative et diachronique des préoccupations des destinataires
lors d'un changement organisationnel

présentée par :

Phanie Rioux

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :



Thèse acceptée le

14/04/05

Sommaire

Cette thèse porte sur la description de ce que vivent les destinataires en analysant de plus près leurs préoccupations tout au long d'un changement organisationnel. Pour se faire, une intégration des différents modèles de changement individuel était nécessaire d'autant plus qu'aucune recension des écrits n'est actuellement disponible sur le sujet. Après un éclaircissement du vocabulaire employé dans les études sur le changement, le processus de changement individuel, réparti en dix-sept phases distinctes dégagées d'une synthèse regroupant les phases issues de 52 modèles différents de changement individuel, est présenté. Il en ressort que, dans l'ensemble, ces modèles sont linéaires, que très peu ont fait l'objet d'une vérification empirique et que seulement une dizaine d'entre eux offrent une mesure valide et fidèle.

À partir du premier article, le modèle de Hall et Hord (2001), composé de sept stades de préoccupations (0-indifférence, 1- information, 2- personnel, 3- management, 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration), a été sélectionné comme cadre conceptuel à l'élaboration d'une étude longitudinale avec données qualitatives et quantitatives. À trois reprises, 63 destinataires d'une entreprise oeuvrant dans le domaine des arts et du spectacle ont été invités à participer à des groupes de discussion et à compléter un questionnaire.

Étant donné qu'une seule étude qualitative avec plan de recherche transversal avait été menée afin d'identifier les préoccupations vécues par les destinataires d'un changement, l'établissement d'un inventaire des préoccupations avec un plan de recherche longitudinal s'imposait. Au total, douze catégories ont permis de classer les préoccupations exprimées

par les destinataires tout au long du changement : neuf catégories sont associées aux stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) et trois nouvelles catégories de préoccupations émergentes de l'analyse de contenu (le remplacement, l'engagement et l'intégration humain/machine). Enfin, cette recherche a également permis de préciser les préoccupations se trouvant à l'intérieur de chacune de ces catégories.

A la suite de cet inventaire, se posait la question de la vérification de la dynamique de ces préoccupations tel que soutenu par le modèle de Hall et Hord (2001). Les résultats du troisième article sont peu concluants : la progression de l'intensité des stades de préoccupations ne suit ni un ordre prédéterminé, ni un mouvement de vagues inter-stades autour d'un stade dominant et enfin, les stades, tout comme les catégories, ne suivent pas non plus un mouvement de vagues intra-stade et intra-catégorie. Par contre, l'analyse révèle une évolution particulière du nombre de citations de préoccupations pour les différentes sous-catégories de chacune des catégories identifiées.

Le quatrième et dernier article avait pour objectif de procéder à une validation concomitante critériée les résultats par une triangulation des données qualitatives et quantitatives. Dans l'ensemble, les résultats sont concluants, signifiant ainsi que l'on peut se fier aux conclusions des résultats des données qualitatives. Enfin, dans la discussion de cette thèse, les résultats obtenus dans l'ensemble des articles sont repris et une nouvelle configuration de la dynamique des préoccupations des destinataires d'un changement est présentée.

Mots-clés : Préoccupations, destinataires, changement individuel, changement organisationnel, processus, dynamique, étude qualitative, triangulation

Summary

This thesis presents the description of what the employee is experiencing throughout an organizational change by analyzing closely their concerns. In order to be completed, an integration of the different models of individual change was performed since there exists no current reviews on the subject. The process of individuals change is presented after a clarification of the vocabulary used within the studies on change. This process is distributed into seventeen distinct phases, which were released from a synthesis grouping including the phases stemming from 52 different models of individual change. It emerges that as a whole, these models are linear, and few were the object of an empirical checking, and only ten of them offer a valid and faithful measurement.

From the first article, the model of Hall and Hord (2001) was selected; there are seven stages of concerns (0- awareness, 1- informational, 2- personal, 3- management, 4- consequence, 5- collaboration and 6- refocusing). This was selected as a conceptual frame in the elaboration of a longitudinal study containing qualitative and quantitative data. We invited 63 recipients of a company working in the field of the arts to participate in focus groups discussion and to complete a questionnaire in three successive occasions.

Given that a single qualitative study with transverse research plan had been undertaken in order to identify the concerns experienced by the employees affected by change, the establishment of an inventory of the concerns with a longitudinal research plan was imperative. Altogether, twelve categories have been used to classify the concerns

expressed by the employees throughout the change: nine categories are associated to the stages of concerns of Hall and Hord (2001), and three new categories of concerns appear from the analysis of contents: replacement, commitment and integration man / machine. Finally, this research also serves to clarify the concerns within each of these categories. After the review, there arose the question of checking the dynamics of these concerns as supported by the model of Hall and Hord (2001). The results of the third article are not very conclusive. The progression of the intensity of the stages of concerns follows neither a predetermined order, nor a inter-stages wave movement around a dominating stage. And finally the stages, just like the categories, do not follow either a intra-stage and intra-category wave movement. On the other hand, the analysis reveals an interesting evolution of the number of instances of concerns for the various subcategories from each identified category.

The objective of the fourth and last article was to validate the results by a triangulation of the qualitative and quantitative data. The results are conclusive, which means that we can trust the determinations of the qualitative data. Finally, a new configuration of the dynamics of the concerns of the employees affected by change is presented in the discussion section of the thesis based on the results of the articles.

Keywords: concerns, recipient, individual change, organizational change, process, dynamics, qualitative study, triangulation

Table des matières

Sommaire.....	iii
Summary	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux	xi
Liste des figures.....	xv
Remerciements	xvi
Dédicace	xviii
Introduction	1
Définition de changement organisationnel.....	2
Évolution des recherches sur le changement organisationnel	4
La croissance et l'adaptation	4
La mort ou la transformation.....	5
L'apprentissage et l'évolution	8
Problématiques rencontrées en recherche	9
Le changement organisationnel.....	9
Le changement individuel	11
La réalisation des études.....	13
L'étude des préoccupations des destinataires.....	14
L'historique	15
La définition d'une préoccupation.....	17
Le modèle	20
Choix méthodologiques.....	20
La description de l'échantillon	21
Les outils de mesure	25
Le devis de recherche	29
Plan de la thèse	31
Références	34
Essai d'intégration des différents modèles de changement individuel	46
Résumé	47
Abstract	48
Introduction	49
Clarification terminologique	51
Changement ou transition?	51
Transition ou processus?	52
Termes associés à la transition	54
Termes associés au processus.....	55
Changement ou développement?.....	57
Le processus de changement individuel.....	58

Présentation des modèles de changement individuel	60
Modèles associés au deuil	62
Modèles associés à l'exploration.....	68
Modèles associés à l'adoption.....	72
La stabilisation	76
Confrontation et critique des modèles présentés	81
Le type de changement.....	81
La schématisation	82
La vérification	83
Le contenu	84
La mesure	85
Conclusion.....	93
Références	95

Révision du modèle des préoccupations de Hall et Hord (2001) après un inventaire

qualitatif	105
Résumé	106
Abstract	107
Introduction	108
Le choix d'un cadre conceptuel.....	109
Modèle des stades de préoccupations.....	112
Question de recherche	117
Méthodologie.....	117
La procédure d'analyse.....	118
Résultats	120
La hiérarchisation des données.....	120
Comparaison des stades et des catégories	121
Discussion	152
Les constats	153
Limites de l'étude.....	158
Conclusion.....	162
Références	163

La dynamique des préoccupations..... 173

Résumé	174
Abstract	175
Introduction	176
Fondements théoriques.....	179
L'ordre d'apparition des stades	179
Le mouvement de vague inter-stades	180
Le mouvement de vague intra-stade.....	182
Des stades aux catégories de préoccupations	182

Hypothèses et question de recherche.....	184
L'ordre d'apparition des stades	185
Le mouvement de vague inter-stades à chaque temps de mesure	185
Le mouvement de vague intra-stade intra-catégorie à différents temps de mesure	187
L'évolution du contenu de chaque catégorie.....	189
La dynamique des nouvelles catégories de préoccupations	189
Méthodologie.....	190
Résultats	190
L'ordre d'apparition des stades	190
Le mouvement de vague inter-stades à chaque temps de mesure	193
Le mouvement de vague intra-stade/intra-catégorie à différents temps de mesure	196
La dynamique des trois nouvelles catégories	209
Discussion	215
Un ordre moins précis que prévu	215
Un mouvement inter-stades inconsistant dans le temps	217
Un mouvement de vague intra-sous-catégories.....	218
Un ordre et un mouvement pour les nouvelles catégories.....	218
Une interprétation précisée par le contexte	219
Limites et conclusion.....	220
Références	224

Validation des données qualitatives à partir de données quantitatives quant à l'évaluation de l'évolution des catégories de préoccupations à travers le temps..... 239

Résumé	240
Abstract	241
Introduction	242
Fondement théorique et hypothèses	243
Une mesure quantitative fidèle et valide	244
L'ordre des préoccupations	244
Analyses intra-catégorie à travers le temps	246
Méthodologie.....	247
Analyses des résultats.....	247
Analyses préliminaires	247
L'ordre des préoccupations	254
Analyses intra-catégorie à travers le temps	255
Discussion	258
De 7 stades à 12 catégories d'analyse	258
Une mesure non exhaustive, mais fidèle	259
Des données valides	259
Conclusion.....	260
Références	261

Discussion	270
Résultats de l'étude	271
Le processus de changement individuel	271
Le contenu des préoccupations.....	272
La dynamique des préoccupations.....	275
La validation des résultats	281
Si c'était à refaire !	282
La méthodologie.....	282
La cueillette des données.....	284
L'analyse des données et l'interprétation des résultats	286
Les recherches à venir	287
La validation de la nouvelle représentation.....	288
Une nouvelle mesure quantitative	288
L'explication des préoccupations	289
Des configurations de préoccupations.....	290
Chacun son rôle, chacun ses préoccupations.....	291
Références	292
 Conclusion.....	 296

Liste des tableaux

Introduction	1
Tableau I Synthèse des caractéristiques des trois périodes décrivant l'évolution des recherches sur le changement organisationnel	6
Tableau II Stades de préoccupations des deux modèles et expressions courantes les illustrant.....	19
Essai d'intégration des différents modèles de changement individuel	46
Tableau I Association des termes illustrant une transition et un processus	56
Tableau II Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec le deuil ..	66
Tableau III Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec l'exploration	71
Tableau IV Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec l'adoption	73
Tableau V Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec le changement dans sa globalité	77
Tableau VI Répartition des modèles de changements individuels selon les différents groupes de modèles	80
Tableau VII Caractéristiques des modèles répertoriés selon leur groupe d'appartenance	86
Révision du modèle des préoccupations de Hall et Hord (2001) après un inventaire qualitatif	105
Tableau I Évaluation des modèles ayant été soumis à des vérifications empiriques selon certains critères	111
Tableau II Définitions et expressions courantes des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001)	114
Tableau III Définitions et exemples de la catégorie « indifférence » associée au stade « indifférence » de Hall et Hord (2001)	123

Tableau IV Définitions et exemples de la catégorie « nature » associée au stade « information » de Hall et Hord (2001)	125
Tableau V Définitions et exemples de la catégorie « apprentissages » associée au stade « personnel » de Hall et Hord (2001)	127
Tableau VI Définitions et exemples de la catégorie « impacts individuels » associée au stade « personnel » de Hall et Hord (2001)	128
Tableau VII Définitions et exemples de la catégorie « mise en oeuvre » associée au stade « management » de Hall et Hord (2001)	132
Tableau VIII Définitions et exemples de la catégorie « soutien organisationnel » et de la sous-catégorie « information » associées au stade « management » de Hall et Hord (2001)	134
Tableau IX Définitions et exemples de la sous-catégorie « formation » de la catégorie « soutien organisationnel », elle-même associée au stade « management » de Hall et Hord (2001)	136
Tableau X Définitions et exemples de la sous-catégorie « ressources » de la catégorie « soutien organisationnel », elle-même associée au stade « management » de Hall et Hord (2001)	138
Tableau XI Définitions et exemples de la catégorie « impacts organisationnels » associée au stade « conséquence » de Hall et Hord (2001)	140
Tableau XII Définitions et exemples de la catégorie « collaboration » associées au stade « collaboration » de Hall et Hord (2001).....	142
Tableau XIII Définitions et exemples de la catégorie « amélioration » associée au stade « amélioration » de Hall et Hord (2001)	145
Tableau XIV Définitions et exemples de la catégorie « remplacement »	146
Tableau XV Définitions et exemples de la catégorie « engagement ».....	147
Tableau XVI Définitions et exemples de la catégorie « intégration humain/machine »	150
Tableau XVII Correspondance des catégories de l'analyse qualitative, de la synthèse de l'article 1 et des stades de préoccupations de Hall et Hord	154
Tableau XVIII Associations des (sous) catégories à différents concepts, modèles et théories	160

La dynamique des préoccupations.....	173
Tableau I Correspondance des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) et des définitions des catégories de préoccupations issues de l'analyse qualitative de l'article 2.....	183
Tableau II Nombre de citations des stades à chaque temps de mesure	192
Tableau III Evolution du mouvement de la fréquence de mention des stades et (sous) catégories de préoccupations.....	204
Tableau IV Nombre de citations des nouvelles catégories à chaque temps de mesure.	210
Tableau V Évolution du mouvement de la fréquence de mention des nouvelles catégories de préoccupation	211
Annexe	
Tableau I Correspondance des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) et des (sous) catégories de préoccupations issues de l'analyse qualitative de l'article 2	232
Validation des données qualitatives à partir de données quantitatives quant à l'évaluation de l'évolution des catégories de préoccupations à travers le temps.....	239
Tableau I Tableau synthèse des données avant et après transformation quant au nombre de citations à travers le temps des stades et des catégories associées	237
Tableau I Analyse factorielle par extraction des moindres carrés non pondérés avec rotation varimax sur les items mesurant les (sous) catégories de préoccupations	250
Tableau II Alpha de Cronbach et corrélations des items pour chaque facteur aux 3 temps de mesure.....	251
Tableau III Nombre de citations des différentes (sous) catégories de préoccupations avant et après transformation des données qualitatives.....	252
Tableau IV Données qualitatives et quantitatives transformées sur 3 temps de mesure	253
Tableau V Classement en ordre décroissant des fréquences des catégories pour chaque temps de mesure	255
Tableau VI Mouvement du changement de la fréquence des catégories entre trois temps de mesure et pourcentage de similitude entre les données qualitatives et quantitatives.....	256

Annexes

Tableau I Correspondance des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) et des (sous) catégories de préoccupations issues de l'analyse qualitative de l'article 2	264
Tableau I Moyennes (M) et écarts types (ET) des catégories à tous les temps de mesure (données quantitatives)	269

Liste des figures

Introduction	1
Figure 1 Illustration des événements de l'implantation de SAP et des temps de mesure	30
Essai d'intégration des différents modèles de changement individuel	46
Figure 1 Le processus de changement individuel	60
La dynamique des préoccupations.....	173
Figure 1 Représentation du mouvement de vagues des stades de préoccupation du modèle de Hall et Hord	181
Figure 2 Évolution du nombre de citations des stades de préoccupations à travers le temps	193
Discussion	270
Figure 1 Nouvelle représentation graphique de la dynamique des préoccupations des destinataires	274
Figure 2 Illustration de l'évolution de l'intensité des préoccupations en fonction de la progression du processus de changement.....	281

Remerciements

La réalisation de cette thèse a été pour moi beaucoup plus que l'aboutissement d'une recherche scientifique. Durant ce long parcours, plusieurs personnes m'ont accompagné et soutenu dans les beaux moments, comme dans les plus difficiles.

La première personne que j'aimerais tout particulièrement remercier est mon directeur de thèse, monsieur André Savoie. Durant ces dernières années, il a su m'écouter, a participé à mes réflexions, a orienté mon travail et surtout, il m'a encouragé à donner le meilleur de moi-même. J'espère que cette thèse n'est que le début d'une coopération de longue durée et que je resterai, ici ou ailleurs dans la monde, sa « fatigante ».

Cette thèse n'aurait pas été ce qu'elle est sans la collaboration de Madame Céline Bareil. Non seulement elle a accepté cette codirection, mais elle m'a offert un soutien instrumentale et financier, en plus de m'avoir fait bénéficier de ses connaissances approfondies dans le domaine du changement organisationnel. Tout comme avec Monsieur Savoie, j'espère que nous aurons la chance de retravailler ensemble sur la gestion du changement, sujet qui nous passionne toutes les deux.

Autour de ces deux professeurs s'ajoute une équipe de recherche multidisciplinaire stimulante, dynamique et performante. J'offre donc mes remerciements à Céline Boffo, Jean-Sébastien Boudrias, Karine Ethier et Martine Visinand pour leurs implications dans ce merveilleux projet de recherche. En groupe, nous avons poussé plus loin nos réflexions en confrontant nos points de vue et ce, toujours dans un respect mutuel.

Je remercie également Caroline, Catherine, François, Jean-Sébastien et Vincent, mes collègues de laboratoire avec qui j'ai pu partager cette aventure. Votre passion pour votre travail, votre générosité de temps et d'énergie, votre sensibilité aux autres et votre authenticité font de vous des amis sur lesquels je peux désormais compter. Enfin, merci à Claudine, Jean-François, Marie-Nadine, Mélanie et tous les étudiants du laboratoire de recherche pour leur aide à un moment ou à un autre dans la réalisation de cette thèse.

Bien que sa modestie l'empêche de s'attribuer une certaine reconnaissance à la réalisation de cette thèse, je tiens à remercier tout particulièrement Jeff. Merci pour ton amour, ton calme, ton soutien affectif et instrumental ainsi que pour ton jugement critique au combien constructif. Merci de tes encouragements et de ton réconfort que tu as su m'apporter durant les moments difficiles peu importe la distance nous séparant. Merci également à maman et papa qui m'ont toujours encouragé à aller au bout de mes rêves.

Évidemment, cette recherche n'aurait pu être effectuée n'eut été de la générosité de la direction de l'organisation qui nous a ouvert ses portes à plusieurs reprises. Il faut également souligner la grande participation des travailleurs qui, malgré leur charge de travail, ont libéré de leur temps pour cette recherche.

Je désire enfin souligner la contribution du Conseil canadien de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC anciennement FCAR) pour leur appui financier à la réalisation de ce projet de recherche.

Dédicace

A Laurianne, Rosalie et Emile
qui me rappellent sans cesse la beauté de la vie.

INTRODUCTION

Héraclite affirmait à la fin du 6^{ième} siècle avant J.-C. : rien n'est permanent, sauf le changement (Alain, 1996; Bridges, 1991; Voilquin, 1965). En ce début de 21^{ième} siècle, cet énoncé ne saurait mieux s'appliquer dans nos entreprises, où le changement est non seulement omniprésent dans tous les domaines, mais doit s'effectuer de plus en plus rapidement (Carton, 1999; Feltham et Dryden, 1993; Mack, Nelson et Quick, 1998; Martin et Freeman, 1998). Par ailleurs, les bénéfices anticipés par les organisations ne sont pas toujours au rendez-vous et le taux d'échec estimé varie entre 20% et 80% (Bareil et Savoie, 1999 ; Brogan, Prochaska et Prochaska, 1999; Fabi, Martin et Valois, 1999 ; Jacom et Ducharme, 1995 ; Quinn, Spreitzer et Brown, 2000; Welbourne, 1995). Il y a donc fort à faire pour que les organisations réussissent leur changement organisationnel.

Définition de changement organisationnel

Mais qu'est-ce que le changement organisationnel? Étant très vaste, la définition du changement organisationnel de Commings et Huse (1993, dans Fabi, Lescarbeau et Blondel, sous presse) comprend les facteurs incitant les organisations à changer, tout comme les impacts et les conséquences que peuvent engendrer de tels changements.

Ainsi, un changement organisationnel est:

« A broad phenomenon involving a diversity of applications and approaches, including economic, political, technical, and social perspectives. Change in organizations can be in response to external forces, such as market shifts, competitive pressures, and technological innovations, or it can be internally motivated, such as managers trying to improve existing methods and practices. »

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions du changement organisationnel (Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Covin et Kilmann, 1990; Hafsi et Fabi, 1997; Van de Ven et

Poole, 1995; Weick et Quinn, 1999), mais il semble que celle-ci soit la plus classique (Fabi, Lescarbeau et Blondel, sous presse) et qu'elle reprenne l'ensemble des aspects soulevés par les différents auteurs.

À cette définition il semble important d'ajouter la notion de changement individuel, puisque le changement organisationnel implique également l'effort des membres de l'organisation à s'y adapter. D'ailleurs, plusieurs auteurs soutiennent que le changement organisationnel ne s'accomplit que par les individus (Bareil, 2004 ; Demers, 1999; Dirks, Cummings et Pierce, 1996; George, et Jones, 2001; Giroux, 1998; Hall et Hord, 2001; Quinn et al., 2000; Randolph, 2000; Rogers, 1988; Savoie, Bareil, Rondeau et Boudria, 2004; Weick et Quinn, 1999). Malheureusement, aucune définition du changement individuel n'émerge de la documentation consultée. À partir de nos réflexions, il semble que le changement individuel s'inscrit à l'intérieur de la définition du changement en général, mais qu'il porte spécifiquement sur la personne. Ainsi, on peut dire que *le changement individuel concerne un individu vivant une transition d'un état à un autre, qui se concrétise par un résultat différent de ce qu'il était.*

En somme, le changement organisationnel implique une diversité d'applications et d'approches (économiques, politiques, techniques et sociales) en réponse à des forces externes (ex. : changement du marché, compétition, innovations) et internes (ex. : le gestionnaire tente d'améliorer les méthodes et pratiques existantes) de l'organisation. Il s'accomplit par les membres constituant l'organisation à partir d'une multitude de changements individuels.

Évolution des recherches sur le changement organisationnel

Au fil des ans, il est vrai que plusieurs chercheurs ont tenté de décrire, de comprendre et d'expliquer le changement et ses implications. Se pencher sur l'évolution de la recherche à ce sujet aide à mieux comprendre les bases sur lesquelles reposent les connaissances d'aujourd'hui, mais également celles de demain.

C'est avec l'émergence de l'école des relations humaines, soit pendant et après la deuxième grande guerre, que les auteurs commencent graduellement à s'intéresser aux facteurs humains et à la performance, mais également à toute la notion de changement organisationnel. De 1945 à aujourd'hui, Demers (1999) a identifié trois périodes majeures permettant de classer et de caractériser les théories du changement organisationnel selon une perspective historique : la période de croissance et d'adaptation, la période de mort ou de transformation et enfin, la période d'apprentissage et d'évolution. Le tableau I présente la synthèse des caractéristiques pour chacune des périodes identifiées.

La croissance et l'adaptation

Entre 1945 et la première moitié des années '70, l'Occident vit une période de forte croissance dans un contexte de stabilité économique. Dans ces circonstances, on peut dire que les organisations de l'époque se portent plutôt bien (Starbuck, 1965). En fait, les dirigeants doivent gérer le développement de leurs entreprises en apportant des ajustements leur permettant de s'adapter graduellement à cet environnement relativement prévisible. La compétition entre les entreprises est faible et les ressources

abondent ; les entreprises sont d'ailleurs homogènes les unes les autres (Demers, 1999 ; Meyer, Goes et Brooks, 1995). Dans un contexte aussi favorable, l'organisation est perçue comme étant malléable et dans laquelle un dirigeant « rationnel » mène des changements qui sont continus, mais tout à fait cohérents avec l'évolution normale du cycle de vie de l'entreprise. Les chercheurs sont en adéquation avec les priorités de cette période et tentent donc de déterminer ce qui doit être changé afin de mener à la réussite des organisations (Demers, 1999).

La mort ou la transformation

Si ces mêmes auteurs n'avaient pas envisagé la mort des entreprises dans leurs théories illustrant le cycle de vie des organisations, ils ne peuvent plus l'ignorer après la crise du pétrole de 1973. Effectivement, la croissance et le développement font désormais place à la récession et la concurrence, menant à la mort de plusieurs entreprises. Pour éviter cette fin tragique, les dirigeants doivent entreprendre des redressements souvent accompagnés de réorganisations. Ces derniers agissent simultanément sur l'organisation (la culture, la structure, les systèmes, le personnel) et la stratégie (la vision, la position, les programmes et les produits) (Mitzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999) afin de s'ajuster à un environnement de moins en moins prévisible (Demers, 1999). Ce faisant, les entreprises d'une même industrie se diversifient et optent pour une distinction stratégique par rapport aux autres (Meyer, Goes et Brooks, 1995). Dans ces circonstances, le changement est considéré comme un événement dramatique, radical et discontinu, souvent associé à des mises à pied.

Tableau I

Synthèse des caractéristiques des trois périodes décrivant l'évolution des recherches sur le changement organisationnel¹

Caractéristiques	Périodes			Apprentissage et évolution (1986- à aujourd'hui)
	Croissance et adaptation (1945-1975)	Mort et transformation (1976-1985)		
Contexte social	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance phénoménale • Grande stabilité économique • Préoccupations pour les droits de l'Homme et la démocratie • Libération des moeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise du pétrole de 1973 • Arrivée de la concurrence internationale • Préoccupations pour les questions économiques • Libéralisation des marchés 		<ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation des marchés • Accélération des cycles économiques et concurrence accrue • Grandes vagues de mise à pied et précarisation du travail • Préoccupations pour l'exclusion sociale et la fragmentation de la société
Vision du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Changement = progrès, croissance et développement de l'organisation • C'est un processus implicite graduel et continu. • Il est mené par un dirigeant rationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement = un événement dramatique, une crise dans la vie de l'organisation. • C'est un processus discontinu et radical. • Il est mené par un dirigeant héroïque. 		<ul style="list-style-type: none"> • Changement = apprentissage, innovation et évolution • Le changement constitue une réalité quotidienne. • C'est un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. • Le changement est l'affaire de tous et le dirigeant est un agent de changement.
Vision de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation est un instrument malléable entre les mains des dirigeants. • Ces dirigeants font des ajustements afin de s'adapter à un environnement extérieur relativement prévisible. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation est une Gestalt qui peut résister aux changements. • Les dirigeants font des ajustements afin de repositionner l'organisation dans un environnement ayant changé brusquement. 		<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation est un arrangement sans cesse renouvelé au gré des projets et des besoins. • Il y a des ajustements afin de s'adapter, mais aussi pour inventer le futur.

¹ Inspiré des informations de Demers (1999)

Tableau I (suite)

Caractéristiques	Croissance et adaptation (1945-1975)	Périodes Mort et transformation (1976-1985)	Apprentissage et évolution (1986 - à aujourd'hui)
	<ul style="list-style-type: none"> • Théorie de la croissance • Théorie du cycle de vie • Théorie de la contingence • Développement organisationnel (DO) ▲ Intérêt pour l'étude du « quoi » et non du « comment », sauf pour le DO qui lui est plutôt prescriptif. ▲ Perspective d'observation du changement de l'extérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Théorie de l'écologie des populations • L'approche configurationnelle • Les théories culturelles et cognitives • Théorie de l'équilibre ponctué ▲ Intérêt pour l'étude des organisations qui ne réussissent pas à changer. ▲ Intérêt pour l'étude du « comment faire le changement », c'est-à-dire sur l'identification des facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir la transformation (gestion rationnelle et symbolique). ▲ Perspective d'observation du changement par le dirigeant qui le voit de haut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les théories de l'apprentissage • Les théories évolutionnistes • Les théories de la complexité • Les approches constructivistes ▲ Intérêt pour l'étude simultanée du « quoi », du « comment » et du « pourquoi ». ▲ Perspective : une vision contextualisée du changement, observation de l'intérieur.
Utilité pour la pratique	<ul style="list-style-type: none"> • Ces théories aident à répondre à la question : que change-t-on pour réussir ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces théories offrent des outils pour arriver à faire le changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces nouvelles approches apportent des outils plus informels et subtils. Elles votent le rôle du gestionnaire comme un facilitateur qui met en place les conditions favorisant le succès du changement ; ces conditions étant variables d'un milieu à l'autre. • Désormais, tous les acteurs sont impliqués.
Auteurs importants (voir Demers (1999))	<ul style="list-style-type: none"> • Burns et Stalker (1961) • Haire, (1959) • Moore, (1959) • Penrose, (1959) • Thompson (1967) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bartunek (1984) • Greenwood et Hinings (1988) • Hannan et Freeman (1984) • Miller et Friesen (1984) • Schein (1985) • Tushman et Romanelli (1985) 	<ul style="list-style-type: none"> • Burgelman (1996) • Glynn, Lant et Milliken (1994) • Nonaka (1994) • Orlikowski (1996) • Stacey (1995) • Tenkasi et Boland (1993) • Thiétart (1993)

Les théories qui ont alors émergé reconnaissent les difficultés associées à la pérennité de l'organisation et la nécessité d'apporter des redressements parfois risqués (Savoie et al., 2004). « Ces théories s'intéressent non seulement à la gestion de la structure et à la stratégie de façon formelle et tangible, mais attirent également l'attention sur les dimensions cognitives et culturelles, incitant les dirigeants à s'intéresser à la gestion du sens » (Demers, 1999). De la recherche sur « qu'est-ce que l'on doit changer ? », on est donc passé à la recherche du « comment faire pour changer ? » en portant une attention particulière à l'identification des facteurs clés de succès permettant de réussir ces transformations.

L'apprentissage et l'évolution

Si dans les années '80 le changement est perçu comme un événement dramatique, dans les années '90, il est plutôt associé à l'apprentissage, à l'innovation et à l'évolution. En fait, le changement est désormais une réalité quotidienne dans la vie de tous et chacun. La mondialisation des marchés, l'accélération des cycles économiques et le maintien d'une concurrence accrue amènent les organisations à s'ajuster à cet environnement, mais également à être proactif dans la recherche d'innovations. L'organisation est désormais représentée comme un arrangement sans cesse renouvelé au gré des projets et des besoins (Demers, 1999).

Les chercheurs sont également innovants dans leur façon d'observer le changement. Les théoriciens tentent d'identifier les facteurs clés de succès pouvant faciliter la démarche de changement en tenant compte de plus en plus du contexte dans lequel évolue l'entreprise. De plus, les auteurs s'attardent au processus de changement, tant au niveau

des actions à poser qu'au niveau du vécu de tous les acteurs impliqués. Effectivement, le changement n'est plus seulement l'affaire des dirigeants, mais bien de tous les acteurs impliqués de près ou de loin. Enfin, d'autres chercheurs veulent identifier les résultats que peuvent engendrer ces changements pour l'entreprise (Armenakis et Bedeian, 1999). Bref, les études d'aujourd'hui portent simultanément sur le « quoi », le « comment » et le « pourquoi » (Demers, 1999) et bien qu'elles apportent des réponses et des outils de gestion plus sensibles et précis aux gestionnaires, elles renferment encore des lacunes importantes.

Problématiques rencontrées en recherche

Le changement organisationnel

Dans un premier temps, la recension des écrits permet de relever un problème en regard de la clarté de la définition des concepts étudiés. En effet, non seulement le thème du changement organisationnel prend plusieurs dénominations (ex. : développement organisationnel, changement organisationnel, changement stratégique, transformation des organisations, réorganisation du travail, etc.) (Fabi, Lescarbeau et Blondel, sous presse), mais il en va de même pour l'ensemble des termes connexes tels qu'innovation, implantation, processus ou encore adoption, adaptation et évolution. Cette inconsistance dans l'usage des différents termes s'accroît par le fait que plusieurs auteurs ne font pas l'effort de définir les concepts qu'ils emploient et vont même jusqu'à interchanger l'utilisation de ceux-ci à l'intérieur d'un même texte. Ce vocabulaire pêle-mêle engendre des difficultés majeures de compréhension, d'opérationnalisation et de comparaisons des études entre elles. De plus, elle oblige les lecteurs à faire leurs propres interprétations

des concepts présentés dans les articles. Il n'est donc pas surprenant d'entendre qu'une étude sur le changement organisationnel est une étude portant sur à peu près tout et n'importe quoi.

Dans le même ordre d'idées, l'émergence des théories portant sur le changement organisationnel présente un faible niveau d'intégration (Larsen, 2001; Porras et Hoffer, 1986; Van de Ven et Poole, 1995). Ainsi, les auteurs des différentes théories travaillent en vase clos et s'enrichissent très peu des diverses façons de penser qui émergent de la documentation. De fait, jusqu'à ce jour, il n'existe pas de cadre conceptuel faisant minimalement consensus à travers la communauté scientifique quant aux différentes variables impliquées dans un changement organisationnel (Savoie et al., 2004). Par ailleurs, l'absence d'un tel cadre intégrateur reflète peut-être l'état préliminaire des théories du changement dans les organisations (Levesque, Prochaska et Prochaska, 1999; Porras et Hoffer, 1986).

De ces théories, certaines comptent des modèles permettant de décrire le changement organisationnel. Ceux-ci sont descriptifs, puisqu'ils recensent les différentes phases d'un changement organisationnel, mais la majorité sont prescriptifs car ils orientent les gestionnaires vers des actions concrètes à accomplir afin de réussir un changement (Bacharach, Bamberger et Sonnenstuhl, 1996; Gambrell et Stevens, 1992; Hellervik, Hazucha, et Schneider, 1990; Kotter, 1998; Noble, 1999; Welbourne, 1995). Ainsi, on peut dire que ces modèles portent plus particulièrement sur le processus de mise en oeuvre du changement. La documentation regorge de ces modèles (Lewis et Seibold, 1996) et quelques recensions de la documentation ont été entreprises (Bullock et Batten,

1985 dans Bareil, 1999; Noble, 1999). Par ailleurs, même s'ils couvrent un large éventail de variables impliquées dans le changement organisationnel, très peu considèrent le vécu des destinataires² du changement. Pourtant, depuis les années '90, il ressort clairement de la documentation en changement organisationnel que l'aspect humain figure au premier rang des difficultés et des causes d'échecs (Alain, 1996 ; Bridges, 1991 ; Carton, 1999; Porras et Hoffer, 1986). Effectivement, ce n'est que par une meilleure compréhension des phénomènes humains qu'il est possible d'intervenir efficacement dans tous types de changement organisationnel (Bareil, 2004 ; Demers, 1999; Dirks, Cummings et Pierce, 1996; George, et Jones, 2001; Giroux, 1998; Hall et Hord, 2001; Quinn et al., 2000; Randolph, 2000; Weick et Quinn, 1999). Il est donc inconcevable de faire abstraction du facteur « humain » dans la description d'un changement organisationnel. Bref, les modèles descriptifs du changement portant sur le vécu des destinataires sont rarissimes en comparaison à l'abondance des modèles plutôt prescriptifs décrivant le processus de mise en oeuvre du changement.

Le changement individuel

De plus, lorsqu'il est pris en considération, le facteur « Humain » est trop souvent réduit à l'observation des résistances au changement, comme le déplorent Bareil (2004) et King (1990). Or, cette approche négative ne permet pas de prédire le comportement des destinataires et encore moins d'outiller les gestionnaires dans l'application d'interventions efficaces (Bareil et Rioux, 2004). En effet, il est impossible

² Les destinataires sont « les personnes ou systèmes visés, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents (de changement), à un moment ou l'autre du processus de changement. Ce sont donc les personnes qui devront faire des efforts pour s'adapter aux exigences du changement » (p.142) (Collerette, Delisle et Perron, 1997).

à ce jour de prédire le moment et les conditions qui conduisent à l'apparition de ces réactions. Bareil et Savoie (1999) soutiennent également qu'il n'existe pas d'outil permettant de mesurer les résistances puisque le concept n'est pas opérationnalisé et fort probablement non opérationnalisable. Finalement, les interventions associées aux résistances nécessitent plus souvent qu'autrement des interprétations psychologiques approfondies qui sortent du champ de compétences et des moyens financiers des gestionnaires (Bareil et Savoie, 1999). Pour toutes ces raisons, l'étude de la description du vécu des destinataires d'un changement gagne à sortir de cette perspective en s'orientant davantage vers des modèles plus dynamiques du changement individuel (Bareil, 2004).

D'autre part, les modèles décrivant le plus fidèlement possible le vécu des destinataires par un angle différent de celui des résistances au changement ne sont pas la panacée, puisque par souci de généralisation, ils arrivent à une description trop vague pour permettre l'identification d'interventions. Ainsi, le défi de l'étude du vécu des destinataires d'un changement réside dans l'établissement d'une description la plus précise possible tout en s'appliquant à des réalités diverses.

Après avoir conçu un modèle descriptif du vécu des destinataires d'un changement, il convient de le vérifier. Or, force est de constater que très peu d'auteurs ont procédé à des vérifications empiriques (Coyle-Shapiro, 1999; Lewis et Seibold, 1996; Weick et Quinn, 1999). Pour d'autres, les efforts de recherche se sont limités à la description de cas sans même présenter de cadres théoriques adéquats (Larsen, 2001). Ce phénomène peut

toutefois s'expliquer en partie par des contraintes méthodologiques majeures, associées à l'étude du changement individuel.

En effet, s'il y a si peu de recherches empiriques, c'est en partie dû au fait qu'il y a un manque criant d'outils de mesure quant aux variables impliquées dans l'étude du changement individuel (Hellervik, Hazucha et Schneider, 1990). Tel que mentionné précédemment, la terminologie utilisée étant non définie, il est difficile de circonscrire les variables mises en cause et de les opérationnaliser adéquatement. D'autre part, certains auteurs y sont arrivés tels Bareil (1997), Hall, George et Rutherford (1979), Lewis et Seibold, (1993-1996) ou encore Scott et Jaff (1992), mais très peu offrent une mesure quantitative fidèle et valide.

La réalisation des études

De plus, pour arriver à comprendre la dynamique du changement organisationnel ou individuel, il est indispensable de procéder à des études ayant un plan de recherche longitudinal et/ou au minimum transversal (Bareil, 1998; Fraccaroli, 2002; Rogers, 1988; Savoie et al., 2004). Or, les recherches avec mesures diachroniques demandent énormément d'énergie aux chercheurs et ce, tout au long de l'expérimentation.

Dans un premier temps, il faut avoir accès à un site d'expérimentation. Quand on sait que l'implantation d'un changement dans une organisation amène généralement une diminution momentanée de la productivité (Gambrell et Stevens, 1992 ; Stedman, 1998), on peut comprendre que les dirigeants perçoivent les interventions répétées des chercheurs comme nuisibles à la performance à court terme de leurs employés.

Enfin, non seulement il est difficile de trouver une entreprise qui accepte de participer à une recherche impliquant une présence prolongée des chercheurs, l'expérimentation peut elle aussi mener à son lot de tracas. D'une part, elle implique le choix judicieux de plusieurs moments de mesure et d'autre part, l'augmentation du nombre de temps de mesure peut mener à une augmentation du taux de mortalité expérimentale pouvant invalider l'ensemble des résultats. Pour étudier le changement organisationnel ou individuel, le chercheur se doit donc d'employer un plan de recherche longitudinal, mais tel que présenté, ce choix n'est pas sans difficulté.

La présente thèse tente, autant se faire que peut, de combler les lacunes citées tout en relevant les difficultés associées à ce type d'étude. Ainsi, l'attention est prioritairement dirigée vers la description de ce que vivent les destinataires en analysant de plus près leurs préoccupations tout au long d'un changement organisationnel. Pour ce faire, plusieurs choix méthodologiques ont été faits (voir la section « Choix méthodologiques » et le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) constitue le cadre théorique privilégié de notre étude (voir la section qui suit).

L'étude des préoccupations des destinataires

Le modèle des stades de préoccupations s'inscrit à l'intérieur d'une théorie beaucoup plus vaste qui tente d'expliquer et de prédire l'adoption d'une innovation (Hall et Hall, 2001). Cette théorie, le « CBAM » ou « *Concern-based Approach Model* », met en valeur la perspective individuelle du changement et comporte trois grands éléments : les stades de préoccupations, les niveaux d'utilisation et la configuration de l'innovation. De

plus, elle incorpore des aspects tels que le rôle de facilitateur du changement, les ressources du système ou encore les interventions (Hall et Hord, 1987 ; 2001). La présente thèse n'approfondit qu'une partie de la théorie, soit celle des stades de préoccupations.

L'historique

À la base du modèle des stades de préoccupations se trouvent les travaux de Fuller (1969) dont l'étude portait sur l'évolution des préoccupations qu'avaient les enseignants durant leur carrière. Les résultats de Fuller dévoilent qu'après une période d'absence de préoccupation, les enseignants traversent trois stades successifs en fonction de leur expérience dans la profession: 1) préoccupations face à soi, 2) préoccupations face à la tâche et 3) préoccupations face aux impacts de l'enseignement.

S'inspirant de cette avancée, Hall, Wallace et Dossett (1973) ont posé les assises du modèle des stades de préoccupations tel qu'il est aujourd'hui. Contrairement à Fuller, ce modèle est conçu pour s'appliquer à tous types de changements pouvant se produire en milieu scolaire. Depuis trente ans, le modèle a fait l'objet de plusieurs recherches et il n'a subi que quelques légères modifications. C'est ainsi que Hall et Hord (2001) ont modifié certains termes dans leurs définitions des stades visant à généraliser l'application du modèle à des environnements beaucoup plus vastes que celui de l'éducation. Par ailleurs, les sept postulats à la base du modèle sont demeurés les mêmes. De ceux-ci, trois s'appliquent particulièrement au modèle des stades de préoccupations et sont, en règle générale, en accord avec le but poursuivi par la présente thèse.

1) *Comprendre le point de vue des destinataires d'un changement est essentiel.* Ce premier postulat est en ligne directe avec le but de cette thèse et il reflète parfaitement l'opinion de plusieurs auteurs (Bareil et Savoie, 1999 ; Bridges, 1991 ; Carton, 1999 ; Gambrell et Stevens, 1992 ; Porras et Hoffer, 1986; Randolph, 2000).

2) *Un changement est un processus, pas un événement « isolé ».* Effectivement, selon les définitions d'un changement (Collerette et al., 1997 ; Feltham et Dryden, 1993; Ford et Ford, 1995; French et Bell, 1999 ; Giroux, 1998; Lewin, 1952; dans Savoie et al., 2004; Mack, Nelson et Quick, 1998; Van de Ven et Poole, 1995; Weick et Quinn, 1999), bien que ce dernier aboutisse à un résultat, il implique également une transition qui peut se décrire par un processus (voir article 1).

3) *Il est possible d'anticiper ce qui se passe durant un processus de changement.* La caractéristique clé d'un processus, selon sa définition, est justement de proposer un ordonnancement d'actions ou d'événements, lequel offre la possibilité de faire des prédictions. Bien que le but de cette thèse ne soit pas de prédire le comportement des destinataires d'un changement organisationnel, l'étude du vécu de ceux-ci peut mener à modéliser les différentes phases et ainsi arriver à anticiper les préoccupations pour orienter les interventions.

La définition d'une préoccupation

Mais qu'est-ce qu'une préoccupation ? Tel que présenté, les préoccupations des destinataires du changement constituent l'élément central du modèle de Hall et Hord (2001). Ces auteurs définissent une préoccupation comme suit :

« The composite representation of the feelings, preoccupation, thought, and consideration given to a particular issue or task is called concern. Depending on our personal make-up, knowledge, and experiences, each person perceives and mentally contends with a given issue differently; thus there are different kinds of concerns. The Issue may be interpreted as an outside threat to one's well being, or it may be seen as rewarding. There may be an overwhelming feeling of confusion and lack of information about what "it" is. There may be ruminations about the effects. The demand to consider the issue may be self-imposed in the form of a goal or objective that we wish to reach or the pressure that results in increased attention to the issue may be external. In response to the demand, our minds explore ways, means, potential barriers, possible actions, risks, and rewards in relation to the demand. All in all, the mental activity composed of questioning, analyzing, and re-analyzing, considering alternative actions and reactions, and anticipating consequences is concern. An aroused state of personal feeling and thought about a demand as it is perceived is concern.

To be concerned means to be in a mentally aroused state about something. The intensity of the arousal will depend on the person's past experiences and associations with the subject of the arousal, as well as how close to the person and how immediate the issue is perceived as being. Close personal involvement is likely to mean more intense (i.e., more highly aroused) concern which will be reflected in greatly increased mental activity, thought, worry, analysis, and anticipation. Through all of this, it is the person's perceptions that stimulate concerns, not necessarily the reality of the situation.» (Hall, George, and Rutherford, 1979 : p.5)

Bien qu'intéressante, cette définition est lourde puisqu'elle comprend des composantes de ce qu'est une préoccupation, mais également les sujets sur lesquels elle peut porter et les explications sur la façon dont elle se développe. En consultant des dictionnaires français et anglais (ex. : Dictionnaire étymologique et historique du français, Grand Larousse Encyclopédique, Harrap's ; Oxford English Dictionary) ainsi que différents

auteurs (Super, Thompson et Lindeman, 1988 ; Gelpe, 1997 ; tous dans Bareil, 1997), Bareil (1997 ; 2004) a fait ressortir plusieurs caractéristiques associées à ce terme pour arriver à une définition plus approfondie et plus claire de ce qu'est une préoccupation.

« Une préoccupation est un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions ressenties par le destinataire à un certain moment donné et face à une situation passée, actuelle ou anticipée » (Bareil et Savoie, 1999 : p. 89)

Ainsi, une préoccupation est atemporelle, ce qui implique que l'objet de préoccupation peut porter sur un événement du passé, du présent ou du futur sans se rattacher à aucun moment précis ou faire référence au temps. De plus, une préoccupation est souvent accompagnée de questionnements, d'inquiétudes, de soucis, voire d'angoisse en rapport à l'objet de préoccupation. Finalement, une préoccupation n'est pas en fonction de la personnalité du destinataire, mais plutôt des impacts du changement sur la personne (Bareil, 1997 ; Bareil, 2004). À cette définition, Bareil (2004) apporte un éclaircissement nouveau au concept de préoccupation en spécifiant que celle-ci comporte une composante affective, telle que l'inquiétude et la peur, en plus d'une composante cognitive, qui correspond au contenu de la composante affective (l'objet de préoccupation), puisque nous sommes préoccupés par quelque chose. Étant affective et cognitive, une préoccupation est donc antérieure au comportement de la personne (Bareil, 2004).

Tableau II

Stades de préoccupations des deux modèles et expressions courantes les illustrant

Fuller (1969)	Hall et Hord (2001)	Définitions des stades	Expressions typiques
Absence de préoccupation	0. <i>Awareness</i> - Indifférence	Peu de préoccupation ou d'implication avec le changement	« Je ne suis pas concerné par le changement. »
		C'est une attention générale sur le changement et un intérêt pour apprendre plus de détails à propos de ce qui est annoncé. La personne n'est pas inquiète pour elle-même par rapport au changement. Elle prend en considération les aspects substantiels du changement, comme les caractéristiques générales, les effets et les conditions d'utilisation, de manière désintéressée.	« J'aimerais en savoir plus à propos du changement. »
	1. <i>Informational</i> - Information	La personne est incertaine des implications du changement, de sa capacité à satisfaire aux demandes et de son rôle avec le changement. Cela inclut une analyse de son rôle en relation avec le système de rémunération, de prise de décision de l'organisation et la considération de conflits potentiels avec la structure existante ou l'engagement personnel. Les implications financières ou de statuts pour soi et ses collègues peuvent aussi être prises en compte.	« Comment ce changement peut m'affecter ? »
	2. <i>Personal</i> - Personnel	L'attention est mise sur le processus et la tâche d'utilisation du changement ainsi que sur la meilleure utilisation de l'information et des ressources. Le questionnement porte sur la maximisation de l'efficacité, de l'organisation, du management, des échanciers et des demandes de temps.	« Il me semble que je dépense tout mon temps pour faire en sorte que le matériel soit prêt. »
	3. <i>Management</i> - Management	L'attention porte sur les impacts du changement sur les clients de la personne qui sont dans sa sphère immédiate d'influence. Elle porte sur la pertinence du changement pour les clients, l'évaluation des résultats incluant la performance et les compétences ainsi que sur la nécessité du changement pour augmenter les résultats du client.	« Comment le changement affecte le client ? »
	4. <i>Consequence</i> - Conséquence		
Impact	5. <i>Collaboration</i> - Collaboration	L'attention est portée sur la coordination et la coopération avec les autres, en regard de l'utilisation du changement.	« Je suis préoccupé par la mise en relation de ce que je fais avec ce que les autres font. »
	6. <i>Refocusing</i> - Amélioration	L'attention est mise sur l'exploration de bénéfices plus universels du changement, ce qui inclut les possibilités de changements majeurs ou d'un remplacement par une alternative plus adéquate.	« J'ai quelques idées qui pourraient faire en sorte que ça fonctionne mieux. »

Inspiré de Hall et Hord (2001)

Le modèle

Une fois identifiées, ces préoccupations peuvent être classifiées à l'intérieur de sept stades qui viennent préciser les stades définis précédemment par Fuller. Les auteurs précisent que durant un changement, ces stades sont vécus simultanément, mais à des intensités différentes qui varient selon un ordre précis. Bien que les études en éducation optent pour le modèle des sept stades, plusieurs chercheurs soulignent l'appariement avec le modèle de Fuller et certains vont préférer interpréter leurs résultats à partir de cette dernière conceptualisation (James et Hall, 1981 ; Malone, 1984 ; Randolph, 2000 ; Van den Berg, 1993). Le tableau II présente la correspondance entre les deux modèles ainsi qu'une définition et un exemple typique illustrant chaque stade.

Choix méthodologiques

Afin de relever les défis que pose l'étude du changement individuel et d'arriver à une meilleure compréhension du vécu des destinataires d'un changement, une étude qualitative et descriptive a été entreprise. Non seulement cette méthodologie permet de se familiariser avec les destinataires et leurs préoccupations (Deslauriers et Kérisit, 1997), mais elle est fortement recommandée dans l'étude du changement (Deslauriers et Kérisit, 1997 ; Fraccaroli, 2002 ; Huberman et Miles, 1991). La section qui suit présente la description de l'échantillon, les outils de mesure employés et le devis de recherche privilégié. Ces informations sont indispensables à la compréhension de la présente thèse et sont présentées dans l'introduction afin de limiter leur redondance dans les articles à venir.

La description de l'échantillon

L'entreprise

Dans un premier temps, il faut savoir que nous avons eu la chance de mener cette recherche empirique dans une grande entreprise internationale de la région de Montréal. Spécialisée dans les arts et fondée dans les années '80, elle est encore aujourd'hui en pleine croissance. Le choix d'entreprendre cette recherche en collaboration avec cette organisation vient dans un premier temps de l'existence d'une excellente relation de confiance entre les chercheurs de l'étude et les dirigeants de l'entreprise. Ces derniers étaient fortement intéressés à la recherche et nous ont donc permis de rencontrer leurs employés à plusieurs reprises. De plus, étant donné que l'ensemble des fonctions de l'entreprise est centralisée dans un même édifice, il était possible de rencontrer plusieurs personnes au même moment, facilitant ainsi l'expérimentation de la recherche.

Le type de changement

Afin de mieux faire face au développement rapide de l'entreprise et de faciliter la gestion de ces différentes divisions internationales, l'organisation a implanté SAP R/3 qui consiste en un « *Enterprise Resource Planning* » (ERP) ou encore à un Système Intégré de Gestion (SIG). Plus précisément, ce sont des systèmes qui permettent l'intégration de plusieurs fonctions de l'organisation telles que finance, ressources humaines ou production, ce qui optimise la circulation et l'utilisation de l'information à travers les différents départements de l'entreprise (Boffo et Bareil, 2001 ; Bylinsky, 1999 ; Sia, Tang, Soh et Boh, 2002). De plus, ils offrent la possibilité de faciliter l'accès aux informations en temps réel, ce qui accélère la prise de décisions financières. C'est

principalement afin de réduire le temps d'accomplissement d'un cycle financier, réduire des coûts et améliorer le service à la clientèle que les entreprises optent pour ces systèmes (Sia et al. 2002). Mais l'implantation de ce genre de technologie ne se fait pas sans difficultés techniques et humaines.

En fait, il faut compter un minimum de 18 mois pour arriver à une implantation complète et certains affirment qu'après plus de cinq ans, 50% des entreprises n'en font pas une utilisation adéquate (Gartner Group dans Bylinsky, 1999). Les destinataires du changement subissent des modifications considérables de leurs tâches, de leurs responsabilités, de leurs rôles ou encore de leurs interactions avec les autres employés (Bareil, Bernier et Rondeau, 2001 ; Valax, 2000). Ces modifications ne sont pas sans conséquences et pour n'en nommer que quelques unes, plusieurs destinataires en viennent à vivre de la frustration et une perte de contrôle (Martinsons, Chong, 1999) en plus de voir leur productivité diminuée (Stedman, 1998, 1999). Suite à ces informations, il faut souligner que la documentation en technologie de l'information n'a pas été consultée en profondeur puisque nous cherchions à développer un modèle de changement générique et non spécifique au SGI.

L'étude de ce changement organisationnel a été privilégiée à un autre changement (ex. : un changement culturel) parce qu'il constituait un changement technologique concret que l'on pouvait situer dans un intervalle de temps relativement défini (Bareil, 1997). Ce faisant, il était envisageable de capter l'évolution des préoccupations manifestées du début jusqu'à la fin de l'implantation du changement. De plus, étant donné le nombre de destinataires touchés par l'implantation de SAP R/3, nous avons accès à un échantillon

de personnes considérable, permettant ainsi l'obtention de résultats probants malgré le fait que l'étude se déroulait dans une seule organisation.

Les destinataires

Près de 250 utilisateurs potentiels du SIG avaient été identifiés pour participer à l'étude. Afin d'optimiser la validité écologique de la recherche, un échantillon stratifié non proportionnel a été constitué (Van der Maren, 1996) ; ainsi, les participants appartenaient à différents départements de l'organisation (ex. : finance, marketing, production), occupaient différentes catégories d'emploi (ex. : technicien, secrétaire, professionnel) et possédaient différents niveaux de connaissance en lien avec le changement technologique. Par ailleurs, les résultats de recherches indiquent que les rôles que joue la personne par rapport à un changement semblent influencer la façon dont celle-ci vit le processus de changement (Bareil, 1997 ; Bareil et Rioux, 2004 ; Kimpston, 1987 ; Rutherford, Hall et Newlove, 1982 ; Van der Berg, 1993). Par conséquent, en fonction de leur appartenance à une catégorie de rôles (**1- employés ou utilisateurs finaux, 2- cadres ou gestionnaires et 3- formateurs internes³ ou super-utilisateurs**), les destinataires d'un changement ne vivent pas les mêmes préoccupations au même moment. Ainsi, les 132 personnes choisies afin de constituer l'échantillon de l'étude ont été sélectionnées de façon aléatoire et se répartissent comme suit : 85 employés, 28 cadres et 19 formateurs internes. Par la suite, toutes ces personnes ont reçu une lettre d'invitation du parrain du projet à participer à la recherche et 95 d'entre elles

³ Lors d'un changement technologique, il est possible que des employés de l'organisation soient appelés à donner la formation aux autres employés sur le changement. Ces formateurs internes ont donc une connaissance du changement plus tôt et plus approfondie que les autres destinataires. Certains auteurs les appellent également les super-utilisateurs ou destinataires relais (Bareil, 2004 ; Collettere et al, 1997).

ont répondu positivement à l'appel. Le taux de participation de l'étude est donc de l'ordre de 72%. Il faut toutefois préciser que la présente thèse se concentre uniquement sur les utilisateurs finaux.

Les conditions particulières

Pour assister à l'évolution des préoccupations vécues par les destinataires, le passage du temps n'est pas suffisant (Cunningham, Hillison et Horne, 1985). De plus, pour y arriver, tous s'entendent pour dire qu'il faut répondre aux préoccupations des destinataires du changement (Dooley, 1998 ; Fennell ; 1992 ; Heller et Martin, 1987 ; Hord, Hall et Zigarmi, 1980 ; James, 1991 ; James et Hall, 1981 ; Malone, 1984 ; Van der Berg, 1993). Bien que la présente recherche ne vise pas à identifier les interventions menant à la progression du processus de changement, il était indispensable que l'équipe de recherche entretienne un bon partenariat avec la haute direction de l'organisation afin de savoir si des gestes ont été posés en ce sens. Cette collaboration a permis de mieux cerner la réalité vécue par les destinataires, d'expliquer certains résultats et de valider les données recueillies.

C'est ainsi que nous avons pu prendre connaissance de certaines informations concernant la planification et la conduite du changement. Dans un premier temps, il faut savoir que le module SAP ressources humaines avait été implanté avant le début de la présente recherche. Effectivement, parce que le moment était propice, que le changement touchait peu de personnes et qu'il pouvait apporter des gains stratégiques considérables, la haute direction a pris la décision d'implanter en tout premier lieu ce

module. Le succès de cette expérience a permis de tirer des apprentissages importants qui ont influencé la planification et la conduite du changement dans son l'ensemble. A la suite de cette première expérience, c'est l'implantation de SAP pour toute l'entreprise qui a fait l'objet de la présente recherche.

La Direction a donc déployé des efforts considérables pour s'assurer de la bonne conduite du changement. De fait, nous avons pu constater la qualité de l'encadrement du projet, du dispositif de communication et de la formation ainsi que des ressources mises à disposition afin de bien gérer le changement. Toutes ces mesures et bien d'autres laissaient envisager un terrain de recherche propice et adéquat à l'apparition de préoccupations légitimes et évolutives au fur et à mesure de la réalisation du projet.

Les outils de mesure

Tel que mentionné précédemment, une méthodologie qualitative a été privilégiée. Bien que le cœur de la recherche s'articule autour de données qualitatives, des données quantitatives ont également été recueillies. Par la triangulation des méthodes, les inconvénients de l'utilisation d'une approche sont comblés par les avantages de l'autre (Nancarrow, Wright et Woolston, 1998 ; Van der Maren, 1996). En procédant ainsi, la fidélité des données s'en voit améliorée, tout comme la puissance de la recherche.

La mesure qualitative

L'identification des préoccupations des destinataires a été effectuée à partir d'entrevues de groupe semi-structurées. En fait, l'entrevue est un instrument de choix pour capter les

préoccupations à travers les différents temps de mesure puisqu'elle permet d'obtenir des informations sur les perceptions, les états affectifs et les représentations des individus (Van der Maren, 1996).

Bien que l'entrevue de groupe requière énormément de temps lors de l'analyse des données et qu'il est impossible d'identifier les commentaires des participants d'un temps à l'autre, plusieurs avantages ont permis de la privilégier à l'entrevue individuelle. Dans un premier temps, étant donné que le but de la thèse est d'identifier le plus grand nombre de préoccupations en lien avec le changement, l'entrevue de groupe était plus appropriée. En effet, ce type d'entrevue permet de générer une plus grande quantité d'idées sans nécessairement rentrer dans le détail de l'expérience vécue (Happell, 1996). De plus, elle peut offrir une plus grande validité de contenu des informations recueillies puisque les participants confirment ou non les commentaires de chacun (Glick, Huber, Miller, Doty et Sutcliffe, 1995) et l'interaction des participants initie des chaînes de réactions intéressantes (Vaughn, Schumm et Sinagub, 1996). Comparativement à l'entrevue individuelle, l'entrevue de groupe crée une atmosphère beaucoup plus propice à l'échange d'expérience et peut même augmenter l'engagement des participants pour le sujet abordé (Bristol et Fern, 1996). Enfin, compte tenu du temps qui nous était réparti et de la disponibilité des personnes rencontrées, l'entrevue de groupe était plus adéquate que l'entrevue individuelle.

Ainsi, des entrevues semi-structurées d'une durée de trente à soixante minutes ont été menées. Les questions posées étaient larges (ex. : Quelles sont vos préoccupations concernant SAP ? Quels sont vos besoins en regard de SAP ?) et n'orientaient pas les

réponses des participants vers les stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001)(voir annexe 1). De plus, les participants n'ont pas pris connaissance du modèle et ils n'ont eu accès aux résultats de chaque temps de mesure qu'une fois la recherche complétée. Ainsi, ils ont évoqué les préoccupations qui étaient les plus présentes dans leur esprit au moment des entretiens. Ces groupes de discussion, d'environ 3 à 10 personnes et d'une durée moyenne de trente minutes, ont fait émerger un grand nombre de préoccupations en lien avec le changement instauré.

Plusieurs techniques ont également été adoptées afin d'optimiser la fidélité et la qualité des données recueillies. Dans un premier temps, toutes les entrevues ont été enregistrées sur magnétophone et ensuite retranscrites intégralement. De plus, la présence prolongée des chercheurs sur le terrain a permis de diminuer l'information artificielle en acquérant une meilleure compréhension du contexte (Huberman et Miles, 1991 ; Van der Maren, 1996). Enfin, selon Huberman et Miles (1991), la familiarité de l'intervieweur avec le phénomène étudié, son intérêt affirmé pour la dimension conceptuelle étudiée par une approche pluridisciplinaire ainsi que sa maîtrise des techniques d'entrevue sont toutes des qualités contribuant à obtenir des données de qualité. En tant que chercheur de renom sur le sujet, praticien depuis plusieurs années, psychologue oeuvrant dans un milieu pluridisciplinaire, le chercheur responsable de la collecte des données possédait ces qualités et à donc pu faire parler les destinataires sur leurs préoccupations sans orienter leurs réponses.

Par la suite, l'emploi du logiciel d'analyse qualitative N'Vivo a été d'une grande utilité afin de faciliter le traitement de tout ce matériel. Les segments ainsi codés devaient

respecter la définition d'une préoccupation, représenter une seule catégorie identifiée dans les résultats de l'article 2, ne pas refléter une critique de ce qui avait été entrepris comme gestes organisationnels en plus de s'appliquer au participant et non à un collègue de travail. Étant atemporelles, les préoccupations mentionnées pouvaient évoquer le passé, le présent ou l'anticipation du futur sans se rattacher à aucun moment précis ou faire référence au temps. Enfin, la longueur des segments codés importait peu puisque l'essentiel était d'arriver à bien cerner les préoccupations des participants.

Lors du codage, si une personne mentionnait à plusieurs reprises une même préoccupation sans être interrompu par un autre participant, cette préoccupation n'était comptabilisée qu'une seule fois. Ainsi, il a été possible de recenser les préoccupations sans gonfler leur nombre et ce, à travers tous les groupes et temps de mesure. Ce nombre a servi par la suite d'indicateur quant à l'intensité des catégories vécues par les destinataires ; plus l'on retrouvait une préoccupation dans un groupe de discussion, plus l'intensité de cette préoccupation était jugée élevée. Finalement, après la codification, une vérification intra-codeur (contre codage) sur l'ensemble du matériel a été effectuée assurant ainsi la pertinence et la vraisemblance des segments codés (Van der Maren, 1996).

La mesure quantitative

Les entrevues de groupes terminées, les participants devaient répondre à 29 items inspirés du questionnaire des stades de préoccupations (SoCQ, *Stages of Concern Questionnaire*) de Hall, George et Rutherford (1979) dont l'adaptation en français

provient de Bareil (1997). Plus précisément, sur une échelle en cinq points de type Likert allant de « pas du tout » à « tout à fait », les participants indiquaient jusqu'à quel point les énoncés s'appliquaient à eux. Plus les personnes précisait que l'énoncé s'appliquait tout à fait à leur réalité, plus l'on considérait que la préoccupation étaient importante. À la fin du questionnaire, ils devaient également répondre à quelques questions à caractère sociodémographique.

Il faut souligner que pour respecter l'éthique de la recherche, les participants étaient invités, avant chaque temps de mesure, à signer un formulaire de consentement qui leur rappelait les objectifs de l'étude et le caractère volontaire de leur participation. Pour assurer l'anonymat des réponses, les répondants devaient créer leur propre numéro d'identification personnelle composé des trois premières lettres du prénom de leur mère, des trois premières lettres du prénom de leur père et des deux derniers chiffres de leur année de naissance. Grâce à ce code, les chercheurs n'avaient pas accès à l'identification réelle des participants, mais ils ont pu retracer les répondants aux différents temps de mesure de façon à pouvoir comparer leurs réponses. Finalement, aucun résultat individuel n'a été divulgué à l'entreprise.

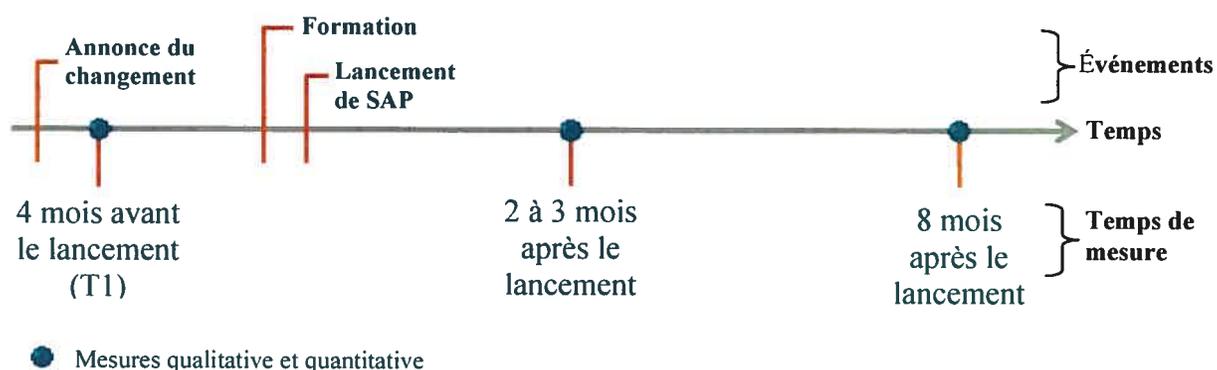
Le devis de recherche

Afin de capter la dynamique du changement, un devis de recherche longitudinale a été privilégié (Bareil, 1999; Fraccaroli, 2002; Rogers, 1988; Savoie, Bareil, Rondeau et Boudrias, 2004). Ainsi, trois mesures ont été prises, soit 4 mois avant le lancement, 2 à 3 mois après le lancement et enfin, 8 mois après le lancement. Le choix du moment de ces mesures était très important puisque ces dernières se devaient d'être assez éloignées les

unes des autres afin d'obtenir suffisamment d'amplitude dans les données pour arriver à observer des changements et en même temps, être suffisamment rapprochées pour permettre de décrire le processus (Fraccaroli, 2002). La détermination des moments de mesure s'est faite en collaboration avec l'entreprise, ce qui nous a permis de mieux capter les changements de l'environnement vécus par les destinataires pendant l'implantation. La figure 1 illustre les événements importants de la mise en oeuvre ainsi que le positionnement des mesures qualitatives et quantitatives.

Figure 1

Illustration des événements de l'implantation de SAP et des temps de mesure



Toutes ces rencontres ont eu lieu sur le temps de travail des employés, ils étaient donc rémunérés par leur employeur pour leur participation à l'étude. Les groupes de discussion ainsi que l'administration du questionnaire ont eu lieu dans des locaux fermés au sein de l'organisation et les participants étaient libres de quitter la salle quand ils le désiraient. Plus précisément, c'est après avoir participé aux entrevues de groupes que les employés répondaient aux questionnaires. En procédant ainsi, les discussions n'étaient pas influencées par les items du questionnaire.

Au total, trente et une entrevues de groupes ont été réalisées ; neuf au temps 1, huit au temps 3 et quatorze au temps 4. Dû à la difficulté de rassembler les individus ayant des horaires de plus en plus chargés, le nombre de groupes d'entrevue a augmenté d'un temps à l'autre malgré une mortalité expérimentale. Ainsi, s'ils étaient 63 à participer au temps 1, ils n'étaient plus que 47 au temps 2 et 41 au temps 3. Par ailleurs, aucune différence significative en lien avec l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et l'expérience avec des outils informatiques ne distingue les destinataires ayant participé à plusieurs mesures de ceux ayant quitté l'étude.

À la fin de chaque temps de mesure, un compte rendu écrit et oral des résultats globaux a été transmis aux dirigeants de l'entreprise. Le feed-back de ces derniers a permis de corroborer les conclusions obtenues en plus de nous procurer un aperçu des gestes organisationnels faits ou envisagés au fur et à mesure du processus (Huberman et Miles, 1991).

Plan de la thèse

De manière générale, cette thèse cherche à décrire le vécu des destinataires d'un changement organisationnel à travers l'étude de leurs préoccupations tout au long d'un changement. Pour y arriver, le corps de la thèse est constitué de quatre articles, l'un est essentiellement théorique alors que les trois autres sont empiriques et proviennent du même site d'expérimentation, celui-là même décrit précédemment.

La documentation sur le changement organisationnel et individuel comporte plusieurs problèmes, mais le premier article de cette thèse tente de répondre principalement à trois d'entre eux. D'une part, il amène un éclaircissement au niveau terminologique en définissant le vocabulaire employé et en précisant les différences et similitudes pouvant exister entre tous ces termes. D'autre part, il présente une des toutes premières synthèses de la documentation sur les différents modèles descriptifs du vécu des individus pendant un changement et il tente d'établir la concordance entre les contenus de tous ces modèles. Finalement, cette intégration ou triangulation théorique (Poupart, Deslauriers, Giroux, Laperrière, Mayer et Pires, 2001) est d'autant plus intéressante du fait qu'elle incorpore les modèles de différents courants de pensée et de disciplines diverses. L'article contient également une confrontation des modèles répertoriés, dégagant ainsi certains constats spécifiques et généraux.

A la suite de ces constats et à l'aide de certains critères, un modèle est sélectionné parmi tous ceux présentés afin d'obtenir une base conceptuelle solide sur laquelle repose la recherche empirique. Selon Bareil (2004), la lecture des résistances au changement n'offre pas d'outils efficaces pour intervenir auprès des destinataires. Le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) offre une alternative intéressante en abordant le changement individuel d'une façon beaucoup plus constructive et dynamique. C'est ainsi que le deuxième et le troisième article décrivent le vécu des destinataires d'un changement technologique à partir de ce modèle. Si le deuxième article est exploratoire et se concentre sur la description du vécu des individus en répertoriant l'ensemble des préoccupations pouvant se classer à l'intérieur tout comme à l'extérieur des stades du modèle, le troisième article cherche à analyser la dynamique de

ces préoccupations à travers le temps par la vérification de leur ordre d'apparition ainsi que de leurs mouvements propres dans le temps tel que défini par Hall et Hord (2001). De plus, ces deux articles présentent les résultats d'une étude empirique et qualitative, tout en respectant les contraintes qu'implique un plan de recherche longitudinale.

Finalement, le quatrième article apporte encore plus de crédit aux conclusions de l'étude en vérifiant la validité critériée des résultats présentés par une triangulation des données qualitatives et quantitatives. La comparaison de ces deux types de données collectées aux mêmes moments ne se fait que sur une partie de l'ensemble des préoccupations soulevées dans les articles deux et trois. Si les données comparées s'avèrent valides, il y a tout lieu de penser que l'on peut se fier aux résultats impliquant l'ensemble des données qualitatives de l'étude.

En somme, le premier article tente de recenser les différents modèles descriptifs du vécu des individus face à un changement quelconque afin de faire ressortir les points de convergence et de permettre la sélection d'un cadre théorique pouvant servir de base à une exploration empirique rigoureuse. C'est ce qui est décrit dans le deuxième et le troisième article, dont les objectifs sont de faire la recension des préoccupations des destinataires d'un changement organisationnel pour ensuite analyser leurs dynamiques dans le temps. Enfin, la validation des résultats de cette étude diachronique est l'objectif central du quatrième et dernier article de cette thèse. Les résultats ainsi obtenus contribueront de façon significative à la poursuite de la recherche dans le domaine du changement organisationnel en y incluant la considération de la gestion du changement individuel.

Références

Alain, M. (1996). *Prendre en main le changement : stratégies personnelles et organisationnelles*. Montréal : Éditions nouvelles.

Armenakis, A.A. et Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. *Administrative Science Quarterly*, 41, 477-506.

Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Montréal, Montréal.

Bareil, C. (1998). Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, Tome 1 : Le changement organisationnel, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations sous la direction de Alain Rondeau, AIPTLF, *Actes du 9^e congrès*, p59-68.

Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1 et 2), 169-181.

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Editions Transcontinental. Québec : Les Editions de la Fondation de l'entrepreneurship. 213 p.

Bareil, C. Bernier, C. et Rondeau, A. (2001). Un nouveau regard sur l'adoption et la mise en oeuvre de systèmes de gestion intégrés (SGI/ERP). *Cahier de Recherche du centre d'étude en transformation des organisations*. Montréal : HEC-Montréal, no. 01-02.

Bareil, C. et Rioux, P. (2004). The human side of an ERP's implementation, Cahier de recherche du CETO, Montréal : HEC Montréal.

Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24 (3), 86-94.

Bristol, T. et Fern, E.F. (1996). Exploring the atmosphere created by focus group interviews : comparing consumer's feelings across qualitative techniques. *Journal of Market Research Society*. 38 (2), 185-195.

Bylinsky, G. (1999). The Challengers Move In On ERP. *Fortune*, Monday, November 22.

Boffo, C. et Bareil, C. (2001). Évolution des Préoccupations des Utilisateurs en Contexte PGI/ERP : *Résultats Préliminaires d'une étude qualitative et diachronique*. Cahier de recherche HEC.

Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. New York: Addison-Wesley Publishing Company. 130 p.

Brogan, M.M., Prochaska, J.O. et Prochaska, J.M. (1999). Predicting termination and continuation status in psychotherapy using the transtheoretical model. *Psychotherapy*, 36 (2), 105-113.

Carton, G.D. (1999). *Éloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Edition Village Mondial

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Coyle-Shapiro, J. A. M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (4), 439-456.

Covin, T.C. et Kilmann, R.H. (1990). Implementation of large-scale planned change : some areas of agreement and disagreement. *Psychological Reports*, 66, 1235-1241.

Cunningham, D.L., Hillison, J. et Horne, R. (1985). Adoption of an Innovation : Monitoring the Concerns of Vocational Teachers. *Journal of Vocational Education Research*, 10 (1), 15-27.

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24 (3), 131-138.

Deslauriers, J.P. et Kérisit, M. (1997). Devis de recherche et échantillonnage. Dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée. 85-109

Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*, 9, 1-23.

Dooley, K.E. (1998). Change facilitation and implementation: a model for school diffusion of computer technology and telecommunications. *Planning and Changing*, 29 (3), 173-186.

Fabi, B., Lescarbeau, R. et Blondel, C. (in press). *La réorganisation du travail : Synthèse de documentation et observations de terrain*.

Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement des personnes oeuvrant dans des organisations: quelques pistes de gestion prometteuses. *Gestion*, 24 (3), 102-113.

Feltham, C. et Dryden, W. (1993). *Dictionary of Counseling*. London: Whurr Publishers, 216p.

Fennell, H.A. (1992). An Investigation of the Relationships Between Organizational-Cultural Linkages and Teachers' Stages of Concern Toward a Policy Implementation. *The Alberta Journal of Educational Research*, 28 (1), 9-26.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.

Fraccaroli, F. (2002). *Le changement dans les organisations*. Paris: Presses Universitaires de France. 243p.

French, W.L. et Bell, C.H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey, 343 p.

Fuller, F.F. (1969). Concerns of Teachers: A Developmental Conceptualization. *American Educational Research Journal*, 6 (2), 207-227.

Gambrell, S.W. et Stevens, C.A. (1992). Moving Through the Three Phases of Organizational change. *Industrial Management*, 34, 4-6.

Gelpe, D. (1997). Les préoccupations de carrière d'adultes en situation de transition professionnelle: effets de trois types de déterminants. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 26 (1), 137-156.

George, J.M. et Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54 (4), 419-444.

Giroux, N. (1998). Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles. *Interactions*, 2 (1), 154-173.

Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Editions Transcontinental inc.

Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: facilitating the process*. Albany: State University of New York Press.

Hall, G.E. et Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn and Bacon. 252p.

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1979). *Measuring Stages of Concern about the Innovation: A Manual for Use of the SoC Questionnaire*. (Report no. 3032). Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 147 342)

Hall, G.E., Wallace, R.C. et Dossett, W.A. (1973). *A Developmental Conceptualization of the Adoption Process Within Educational Institutions*. (Report No. 3006). Austin: Research and Development Center for Teacher Education, The University of Texas. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 095 126).

Happell B. (1996). Focus group interviews as a tool for psychiatric nursing research. *Australian & New Zealand Journal of Mental Health Nursing*. 5 (1), 40-44.

Heller, R.S. et Martin, C.D. (1987). Measuring the Level of Teacher Concerns over Microcomputers in Instruction. *Education & Computing*, 3, 133-139.

Hellervik, L.W., Hazucha, J.F. et Schneider, R.J. (1990). Behavior Change: Models, Methods, and a Review of Evidence. Dans Dunnette, M.D. et Hough, L.M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 823-895). California: Consulting Psychology Press, Inc. 1095 p.

Hord, S.M., Hall, G.E. et Zigarmi, P. (1980). *Anatomy of incident and tactic interventions; dimensions, design*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Boston, MA, 7-11 avril.

Huberman, M. et Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boek.

James, R et Hall, G. (1981). A Study of The Concerns of Science Teachers Regarding An Implementation of ISCS. *Journal of Research in Science Teaching*, 18 (6), 479-487.

Jacob, R. et Ducharme, J. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

James, R.K. (1991). The Concerns of Secondary Science Teachers About Required Amounts of Laboratory Instruction. *School Science and Mathematics*, 91 (2), 73-76.

James, R et Hall, G. (1981). A Study of The Concerns of Science Teachers Regarding An Implementation of ISCS. *Journal of Research in Science Teaching*, 18 (6), 479-487.

Kimpston, R.D. (1987). Teacher and principal stage of concern regarding implementation of benchmark testing: A longitudinal study. *Teaching & teacher Education*, 3 (3), 205-217.

King, N. (1990). Innovation at work: the research literature. Dans West, M.A., Farr, J.L. *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. England: Wiley.

Kotter, J.P. (1998). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Dans *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Publishing, pp1-20.

Larsen, K.R.T. (2001). *Antecedents of implementation Success: a Comprehensive Framework*. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science.

Levesque, D.A., Prochaska, J.M. et Prochaska, J.O. (1999). Stages of Change and Integrated Service Delivery. *Consulting psychology journal: practice and research*, 51 (4), 226-241.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting user's behavioral responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63, 131-157.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 18 (2), 322-354.

Mack, D. A., Nelson, D. L., & Quick, J. M. (1998). The stress of organizational change: a dynamic process model. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (2), 219-232.

Malone, M.R. (1984). Concerns based adoption model (CBAM): Basis for an elementary science methods course. *Journal of Research in Science Teaching*, 21 (7), 755-768.

Martin, R.E. et Freeman, S.J. (1998). The Economic Context of the New Organizational Reality. In Gowing, M.K., Kraft, J.D. et Campbell Quick, J. (Ed.). *The New Organizational Reality: downsizing, restructuring, and revitalization*. Washington: American Psychological Association, 278 p.

Martinsons, M.G. et Chong, P.K.C. The influence of human factors and specialist involvement on information systems success. *Human relations* 52 (1), Jan 1999, 123-152. Sage Publications, England.

Meyer, A.D., Goes, J.B. et Brooks, G.R. (1995). Organizations Reacting to Hyperturbulence. (pp. 299-350). In Huber, G.P. et Van de Ven, A.H. *Longitudinal Field Research Methods: studying processes of organizational change*. London: Sage Publications. 373 p.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise. *Gestion*, 24 (3), 122-130.

Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.

Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477-494.

Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires (1997). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée. 405p.

Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. et Brown, M.V. (2000). Changing Others Through Changing Ourselves: The Transformation of Human Systems. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 147-164.

Randolph, W.A. (2000). Re-thinking Empowerment: Why Is It Hard to Achieve? *Organizational Dynamics*, 29 (2), 94-107.

Rogers, E.M. (1988). Information Technologies: How Organizations are Changing. In Goldhaber, G.M. et Barnett, G.A. *Handbook of Organizational Communication*. (pp. 437-452). New Jersey: Ablex Publishing Corporation. 502 p.

Rutherford, W.L., Hall, G.E. et Newlove, B. W. (1982). *Describing the concerns principals have about facilitating change*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, Mars.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. et Boudrias, J.S. (2004). Le Changement Organisationnel. Dans Brangier, E., Landry, A. et Louche, C. (Ed.). *Psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Scott, C. et Jaffe, D. (1992). *Maîtriser les changements dans l'entreprise*. Laval : Agence d'Arc inc., pp. 29-42.

Sia, S.K., Tang, M., Soh, C. et Boh, W.F. (2002). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems as a Technology of Power: Empowerment or Panoptic Control? *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 33 (1), 23-37.

Starbuck, W. Organizational growth and development, dans March, J. (1965). *Handbook of Organizations*, Rand McNally & Compagny, p 451-533.

Stedman, C. (1998). ERP user interfaces drive workers nuts, *Computerworld*, 32 (44), p.24.

Stedman, C. (1999). ERP project problems plagur city payroll, *Computerworld*, 33 (50), p.38.

Valax, M. (2000). *La réorganisation du travail des cadres internationaux suite à l'implantation du SAP R/3. Enjeux et représentation d'une situation de gestion*, Actes du Xième Congrès, Association de Gestion des Ressources Humaines, Paris.

Van den Berg, R. (1993). The Concerns-Based adoption model in the Netherlands, Flanders and the United Kingdom: State of the art and perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 19, 51-63.

Van der Maren, J-M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal; Bruxelles : De Boeck-Université, 2^e édition. 1996.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.

Vaughn, S., Schumm, J.S. et Sinagub, J. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*. London : Sage Publications.

Voilquin, J. (1965). *Les penseurs grecs avant Socrate: de Thalès de Milet à Prodicos*. Paris : Garnier Frères, 247 p.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Welbourne, T.M. (1995). Fear : The Misunderstood Component of Organizational Transformation. *Human Resource Planning*, 30-37.

ANNEXE 1

Grille d'entretien pour les groupes de discussion⁴

Temps 1

1. Que savez-vous du projet!?
2. Quelles sont vos préoccupations actuelles par rapport au projet?
3. Qu'est-ce qui est fait pour vous aider? Quelle en est votre évaluation?
Qu'est-ce que vous faites pour vous préparer?
4. Qu'aimeriez-vous savoir ou recevoir (information, support du patron)?
5. Quelle est la réaction actuelle de vos collègues face au projet!?
Échelle de 1 à 6:
1 2 Résistance 3 4 Indifférence 5 6 Mobilisation
6. Qu'avez-vous l'impression que ce projet changera dans votre vie au travail?
- rôles, responsabilités, compétences, motivation, relations avec les autres, relation avec le patron). - Quels sont les enjeux actuels pour vous?
7. Question que vous aimeriez qu'on vous pose?

Temps 2

1. Que s'est-il passé depuis notre dernière rencontre ? (ex. formation, go-live)
2. Comment s'est déroulée l'implantation (le go-live) ?
3. Y a-t-il eu des incidents critiques (positifs ou négatifs - problèmes ou difficultés importantes ex. bogue, arrêt du système, perte de données) qui sont survenus dans votre unité depuis le « go-live » ? Racontez-moi chacun un incident. Réfléchissez-y pendant 10 secondes.
 - 3.1 Que s'est-il passé au juste ?
 - 3.2 Quelle a été votre réaction ? Quelles étaient vos préoccupations ? Qu'avez-vous fait dans cette situation ? (fait, pensé, ressenti)

⁴ Ce projet de thèse s'inscrit dans une plus grande recherche, c'est pourquoi certaines questions ne sont pas tout à fait en lien avec l'identification des préoccupations.

3.3 Quelle a été la réaction de vos collègues ? de votre patron et/ou de la direction ? du super utilisateur ? Comment ont-ils géré la situation ? Avez-vous obtenu du support ?

4. Quelles sont les situations critiques à court terme ?
5. Quel est votre niveau d'adoption actuel ?
6. A-t-on procédé à certains ajustements depuis l'introduction de SAP ?
7. Quelles sont vos préoccupations actuelles par rapport à SAP ?
8. Qu'est-ce qui est fait pour vous aider? Quelle en est votre évaluation?
9. Qu'est-ce que vous faites pour vous adapter à ce changement ?
10. Y a-t-il des choses que vous aimeriez avoir en rapport à SAP ?
11. Qu'est-ce que ce projet a changé dans votre vie au travail?
 - rôles, responsabilités, compétences, motivation, relations avec les autres, relation avec le patron). Quels sont les enjeux actuels pour vous?
 - Et dans votre département ? Et dans l'entreprise ?
12. Question que vous aimeriez qu'on vous pose?

Temps 3

1. Que s'est-il passé depuis janvier 2001 en relation avec SAP ? Qu'avez-vous vécu (problèmes résolus ou non ; apparition de nouveaux problèmes, gestes organisationnels posés, etc.) ?
2. Quelles sont vos préoccupations actuelles concernant SAP ?
3. Qu'est-ce que SAP a changé dans votre travail ? (ajouts, améliorations, déceptions)
4. Quels sont vos besoins actuels en regard de SAP ?
5. Qu'avez-vous fait ou que faites-vous actuellement pour vous adapter à SAP ?
6. Quels sont les éléments critiques des mois à venir en ce qui concerne SAP et son déploiement dans l'organisation?
7. Quelle est votre perception et/ou évaluation de ce qui a été fait à date au sujet du projet ou de l'implantation de SAP dans l'organisation? (améliorations à suggérer, étapes à répéter, commentaires, etc.)

**ESSAI D'INTÉGRATION DES DIFFÉRENTS MODÈLES DE
CHANGEMENT INDIVIDUEL**

Phanie Rioux
André Savoie
Université de Montréal

Céline Bareil
HEC Montréal

Résumé

Cet article vise essentiellement à dresser un inventaire le plus exhaustif possible des différents modèles descriptifs et dynamiques de changement individuel. Après une clarification terminologique, les modèles répertoriés sont classés selon quatre groupes distincts (la stabilisation, le deuil, l'exploration et l'adoption) entrecoupés par quatre événements du changement (annonce du changement, acceptation de la fin de la situation initiale, décision et fin). Le contenu de plus d'une cinquantaine de modèles est donc analysé afin de faire ressortir les similitudes entre les différents auteurs. Ainsi, sont identifiées dix-sept phases distinctes vécues par une personne tout au long d'un changement. Bien qu'il semble se dégager une certaine validité de contenu entre l'ensemble des modèles, plusieurs lacunes communes sont soulevées et touchent particulièrement le type de changement étudié, la schématisation du contenu des modèles, leur vérification empirique, leur contenu et enfin, les mesures associées. Finalement, quelques recommandations conceptuelles et méthodologiques sont présentées afin de faciliter les recherches ultérieures.

Mots clés : Changement individuel, Processus, Deuil, Exploration, Adoption

Abstract

This article aims to draw up the most exhaustive possible inventory of models of individual change. After a terminological explanation, the indexed models are classified in four distinct groups (stability, mourning, exploration and adoption) intersected by four independent events (announce of change, end of initial situation's acceptance, decision and end). The contents of more than fifty models are analyzed in order to emphasize similarities between the various authors. Thus, throughout a change, seventeen distinct phases are identified as lived by a person. Although the various models seem to have a certain validity of contents, several common gaps raise and touch particularly the type of change, the contents' schematization of the models, their empirical validation, their contents and finally, the associated measurements. Finally, some conceptual and methodological recommendations are presented in order to facilitate upcoming researches.

Key words: Individual change, Process, Mourning, Exploration, Adoption

Introduction

La compréhension de ce que vivent les individus soumis à un changement est une des clés permettant d'orienter les interventions facilitant la réussite de changements (Bareil et Savoie, 1999 ; Bridges, 1991 ; Carton, 1999 ; Gambrell et Stevens, 1992 ; Randolph, 2000). C'est d'ailleurs pourquoi les auteurs s'entendent pour dire qu'il est impératif d'étudier le changement sous l'angle de la façon (du « comment ») dont les personnes le vivent (Bareil et Savoie, 1999; Brogan, Prochaska et Prochaska, 1999; Collerette, Delisle et Perron, 1997; Quinn, Spreitzer et Brown, 2000).

Or, la documentation sur le changement est nettement prescriptive et très peu descriptive (Bacharach, Bamberger et Sonnenstuhl, 1996; Gambrell et Stevens, 1992; Hellervik, Hazucha, et Schneider, 1990; Kegen et Lahey, 2002; Kotter, 1998; Noble, 1999; Welbourne, 1995). L'attention est portée sur ce qui devrait être fait, soit les actions sensées faciliter l'accomplissement du changement. Ces modèles prescriptifs ont leur utilité, mais plus souvent qu'autrement, ils sont sans égard au vécu des personnes impliquées.

Bien que leur nombre soit beaucoup plus restreint que les modèles prescriptifs, on retrouve des modèles descriptifs du vécu des personnes lors d'un changement dans différentes disciplines (psychologie, éducation, théologie, management). Malheureusement, les chercheurs travaillent souvent en vase clos, d'où l'amas de théories sans intégration entre les modèles présentés (Porras et Hoffer, 1986; Savoie, Bareil, Rondeau et Boudrias, 2004; Van de Ven et Poole, 1995; Weick et Quinn, 1999;

Zand et Sorenson, 1975). D'ailleurs, mis à part quelques exceptions pour certaines disciplines (Bareil et Savoie, 1999; Sanders, 1989), il n'existe pas de recension de la documentation sur les différents modèles descriptifs du vécu des personnes.

Enfin, il subsiste une grande confusion quant aux définitions des termes utilisés (Fabi, Lescarbeau et Blondel, sous presse; Lewis et Seibold, 1993; Savoie et al., 2004), ce qui complexifie davantage la compréhension des modèles et la comparaison entre les études.

Afin de combler ces lacunes et d'approfondir nos connaissances du changement individuel, cet article propose 1) de clarifier la terminologie du vocabulaire relié au changement, 2) de dresser un inventaire le plus exhaustif possible des différents modèles de changement individuel et enfin, 3) d'adopter une position critique et systématique à l'endroit des modèles présentés afin d'y dégager différents constats.

L'étude du vécu des individus impliqués dans un changement déborde toutefois du cadre de la psychologie. L'exhaustivité des modèles de changement individuel est donc assuré grâce à la consultation de plusieurs banques de données (ERIC, ProQuest, Digital Dissertations et PsycINFO) associées à différents domaines de recherche (éducation, management, psychologie, santé et sociologie). Enfin, la multiplicité des termes utilisés a forcé l'emploi de nombreux descripteurs : *preoccupation, concern, grief, loss, change, adoption, model, process, transition, stage, organization*, préoccupations, deuil, perte, changement, adoption, modèle, processus, transition, stade, phase, étape, organisation.

Clarification terminologique

La panoplie de termes employés dans la documentation pour signifier le changement, ce qui en soi est une source de confusion, est accompagnée de deux autres pratiques discutables. D'une part, les auteurs ont tendance à ne pas définir les concepts qu'ils utilisent (Ginzberg, 1981; Hellervik et al., 1990); d'autre part, ils emploient les termes de façon interchangeable (Crosby, Lybarger et Mason, 1987; Hellervik et al., 1990; Nutt et Backoff, 1997). Ainsi, une clarification s'impose afin de faciliter la compréhension conceptuelle, de délimiter les champs de recherches et éventuellement, de permettre des échanges entre les différents groupes de recherche.

Changement ou transition?

Bien que le changement soit un aspect central de la psychologie, du moins de l'intervention psychologique, un seul (Dictionary of Counselling)(Feltham et Dryden, 1993) des six dictionnaires de sciences humaines consultés en fait mention (ex. : Dictionnaire encyclopédique de Psychologie, Dictionary of Behavioral Science, Vocabulaire de la psychologie). Il a donc fallu chercher la signification du terme changement ailleurs.

À partir de la consultation de divers auteurs, la définition générale du changement semble renfermer une dimension temporelle par la transition d'un état à un autre (Collerette et al., 1997 ; Feltham et Dryden, 1993; Ford et Ford, 1995; French et Bell, 1999 ; Giroux, 1998; Lewin, 1952; dans Savoie et al., 2004; Mack, Nelson et Quick, 1998; Van de Ven et Poole, 1995; Weick et Quinn, 1999). Cette transition impliquerait une transformation de ce qui était, pouvant se concrétiser par un résultat (Carton, 1999;

Le Robert, 1997). Le changement se reconnaît par des indices observables, lesquels s'inscrivent dans une situation donnée (Bridges, 1991, Roberge, 1999). S'il n'y a pas de changement sans transition, il peut y avoir une transition sans qu'il n'y ait changement. En fait, la transition représente uniquement le passage d'un état à un autre sans impliquer de comparaison entre ce qui était et ce qui est à la suite du changement (Alain, 1996; Bridges, 1991; Le Robert, 1997; Scott et Jaffe, 1992). Une transition n'est donc pas un changement, mais elle fait partie intégrante de tout changement. En somme, la transition est le passage d'un état à un autre et le changement est la transition d'un état à un autre qui se concrétise par un résultat différent de ce qui était.

Comme le présent article traite plus particulièrement du changement chez un individu, il convient de donner une définition plus précise de ce type de changement. Malheureusement, aucune définition n'émerge de la documentation consultée. À partir de nos réflexions, nous considérons que le changement individuel s'inscrit à l'intérieur de la définition du changement en général, mais qu'il porte spécifiquement sur la personne. Ainsi, on peut dire que le changement individuel concerne un individu vivant une transition d'un état à un autre qui se concrétise par un résultat différent de ce qui était.

Transition ou processus?

La transition et le processus sont des concepts qui portent souvent à confusion dans la documentation. Tel que mentionné, la transition est le passage d'un état à un autre; c'est donc elle qui permet de décrire ce que vivent les individus durant un changement. Un processus constitue pour sa part un mouvement, un développement, une continuation ou

une séquence⁵ d'événements pour arriver à une finalité (Feltham et Dryden, 1993). En ce sens, le processus ressemble à la transition, à la différence qu'il implique un ordre ou une succession d'événements ou de transformations devant se produire dans le temps (Le Grand dictionnaire Terminologique; Le Robert; 1997). Un processus est donc une transition, mais une transition n'est pas un processus puisque cette dernière n'a pas l'obligation d'ordonner ce qu'elle décrit.

Le processus répond essentiellement au pourquoi et au comment il y a changement (Feltham et Dryden, 1993; Savoie et al., 2004; Van de Ven et Poole, 1995; Weick et Quinn, 1999). Par définition, le processus de changement porte soit sur l'explication du changement (Bacharach et al., 1996; Dirks, Cumming et Pierce, 1996; Mack et al., 1998) (ex. : les différents besoins vécus par la personne peuvent expliquer son comportement), soit sur la description de ce qui se passe (Bareil, 1997; Dooley, 1998; Fuller, 1969; Hall et Hord, 1987; Rogers, 1988; Van de Ven et Poole, 1995) (ex. : la description de réactions physiologiques, cognitives ou encore émotives vécues par l'individu) ou soit sur ce qui doit être fait pour y arriver (Attig, 1991; DiClemente, Prochaska, Scott, Velicer, Mary et Rossi, 1991; French et Bell, 1999; Larsen, 2001) (ex. : les différentes actions à entreprendre telles que le diagnostic, la planification, la communication, etc.), le tout selon un ordre prédéfini. Bref, un processus est une transition, un mouvement, un développement, une continuation ou une séquence d'événements pour arriver à une finalité permettant de comprendre le pourquoi et le comment du changement.

⁵ Le terme séquence a été retrouvé très rarement dans la documentation consultée. De par la définition qu'en donne Piéron (1973), une séquence est « une suite de répétition du même événement dans une succession d'événements différents » (p.398).

Pour illustrer la transition ou le processus, les auteurs emploient des termes tels que catégories, dimensions, étapes, niveaux, phases, stades, types ou encore zones. Ces termes s'associent soit au concept de transition ou de processus.

Termes associés à la transition

Quatre termes sont utilisés exclusivement pour décrire une transition : catégorie, dimension, type et zone. Ces termes sont descriptifs et qualifient la transition (ex. : passer d'une catégorie à une autre). Une catégorie est un « groupe d'objets (au sens large) possédant un certain nombre d'attributs communs, et différant à cet égard de tous les autres groupes » (Le Grand Dictionnaire Terminologique). Le type est similaire à la catégorie puisqu'il signifie l'ensemble des caractéristiques physiques ou psychiques communes à un certain nombre d'êtres, d'objets ou de faits relevant d'une même catégorie permettant ainsi de les distinguer des autres (Le Grand Dictionnaire Terminologique ; Le Robert, 1997). La zone réfère à la notion de territoire, de région (Le Robert, 1997). Bien que cette dernière définition ne semble pas avoir de lien avec le changement, elle illustre bien la pensée de l'auteur ayant utilisé ce terme puisqu'il considère le changement comme un parcours sur un territoire (Kyle, 1993). Quant à la dimension, dans son sens figuré, elle réfère à un aspect dynamique et significatif, c'est-à-dire à une composante d'un construit théorique (Le Robert, 1997). Ces quatre termes ont en commun de ne pas référer à la notion d'ordre ou de séquence prédéfini, d'où leur lien avec la transition.

Termes associés au processus

La documentation fait état de quatre termes qui apparaissent surtout quand il est question de processus, mais aussi à l'occasion lorsqu'il est question de transition. Plus précisément, il s'agit des termes étape, phase, niveau et stade. L'appellation étape mettrait moins l'accent sur la notion de temps que sur celle de succession d'efforts de structuration et de planification devant être consentis pour atteindre le changement souhaité (Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Le Grand Dictionnaire Terminologique). Selon cette acception, le terme étape est davantage associé à l'explicitation du modus operandi pour entreprendre le changement plutôt qu'à la description de ce que les personnes vivent durant ce changement.

Contrairement à l'étape, le niveau et la phase sont davantage utilisés lorsque l'on parle du processus de changement décrivant le vécu des individus (Collerette, Delisle et Perron, 1997). La phase représente chacun des états successifs d'une chose en évolution (Le Robert, 1997) et constitue un état de modification de la vie psychique comportant, après une durée variable, un retour à l'état antérieur (Thinès et Lempereur, 1975). Ce retour ne présume pas l'absence de changement, mais plutôt que la personne se soit adaptée à la nouveauté et ait retrouvé un équilibre.

Pour sa part, le niveau est un degré comparatif; c'est un : « échelon atteint par une grandeur, par rapport à une base de référence relative à cette grandeur » (Le Robert, 1997). Ainsi, le niveau implique une succession de grandeur, un classement ou une évolution, ce qui correspond bien à la notion de processus.

Pour ce qui est du stade, tous s'entendent pour dire qu'il fait partie d'un processus et que les différents stades se déploient selon un ordre précis. Par ailleurs, il y a une controverse entre les différents auteurs quant aux critères déterminant le passage d'un stade à un autre. Parfois, l'emphase est mise sur le passage du temps, soit le fait qu'il faille demeurer une durée prédéterminée de temps dans un stade avant de passer au suivant ; dans d'autres cas, le passage se fait sur la base du développement, c'est-à-dire que la personne doit posséder certaines caractéristiques associées au stade pour qu'elle puisse être considérée comme y faisant partie (Thinès et Lempereur, 1975). Ces deux acceptions du terme stade se retrouvent dans les différentes définitions recensées (Brogan et al., 1999; Piéron, 1973; Sillamy, 1983; Thinès et Lempereur, 1975 ; Wolman, 1973) sans qu'il n'y ait consensus quant à celle à privilégier. Les auteurs consultés dans la présente étude ne font pas exceptions, ils ont eux aussi opté pour l'une ou l'autre de ces deux conceptions.

Tableau I

Association des termes illustrant une transition et un processus

Termes en lien avec une transition	Termes en lien avec un processus
Catégorie Dimension Type Zone	Étape Phase Niveau Stade
 → Termes s'appliquant au processus et à la transition	

Le tableau 1 présente les différents termes associés à la transition et au processus. Tel qu'indiqué par la flèche, tous les termes employés en lien avec le processus peuvent

s'appliquer à l'illustration d'une transition, mais non l'inverse. A titre d'exemple, une étape représente un processus et une transition, mais une catégorie ne peut décrire qu'une transition. Cette clarification terminologique prendra son importance dans la section « présentation des modèles de changement individuel » qui expose les modèles descriptifs de ce que vivent les personnes lors d'un changement. Bien que la majorité des modèles illustrent des processus, certains auteurs utilisent des termes en lien avec la transition qui impliquent une notion d'ordre (Kyle, 1993; McCarthy, 1982). De plus, d'une étude à l'autre, comme les auteurs ne sont pas consistants quant au choix des mots pour parler d'un même modèle (Archer et Rhodes, 1993 ; Breen, 1985 ; Dooley, 1998), il faudra être vigilant.

Changement ou développement?

Si le changement implique une transition et que cette transition peut s'illustrer par un processus, est-ce que le développement est un changement? Le développement est effectivement un changement, mais il réfère à la notion de maturation, de mutation (Feltham et Dryden, 1993; Thinès et Lempereur, 1975 ; Sillamy, 1983; Wolman, 1973) ou encore de croissance et d'essor (Le Robert, 1997). Plus précisément, le développement est un : « terme qui, dans son sens général, inclut l'ensemble de la croissance et des progrès, de la naissance à la maturité » (Le Grand Dictionnaire Terminologique); c'est donc l'ensemble des changements durables se produisant de l'origine jusqu'à la maturité ou la mort de quelque chose. En ce sens, le développement est vaste et peut impliquer plusieurs changements. Van de Ven et Poole (1995) présentent plusieurs conceptions illustrant le développement des organisations, lequel s'effectue à l'occasion de plusieurs changements. Comme la présente recherche se

penche sur la description d'un seul changement, il ne sera pas question de développement dans cet article.

Le processus de changement individuel

Plus d'une cinquantaine de modèles ont été répertoriés dans différents domaines d'études du changement et viennent préciser la description du vécu des individus. Cette recension est donc basée sur des ouvrages de références en psychologie, en éducation, en sociologie, en sciences de la gestion et même en théologie. Par le fait même, plusieurs types de changements individuels ont été observés : adoption d'un changement organisationnel, acceptation de son homosexualité, cessation de fumer, conversion à une secte, etc.

Afin de faciliter leur analyse, ces différents modèles ont été regroupés en fonction de ce qu'ils décrivent d'un processus de changement individuel que nous avons schématisé à la figure 1. Le passage d'une partie à l'autre de ce processus est confirmé par la venue d'événements ponctuels et exclusifs qui sont représentés par les points positionnés autour du cercle de la figure 1: la perception du changement pour le déclenchement du deuil, l'acceptation de la fin de la situation initiale pour le début de l'exploration, la décision pour l'adoption et enfin, la fin du changement pour le retour à la stabilisation.

Ainsi, au tout début, la personne se trouve dans un état de stabilisation, c'est-à-dire qu'elle est en équilibre avec ce qu'elle vit et qu'elle tolère les contraintes normales de son environnement. Mais cet équilibre peut être affecté par des forces internes ou

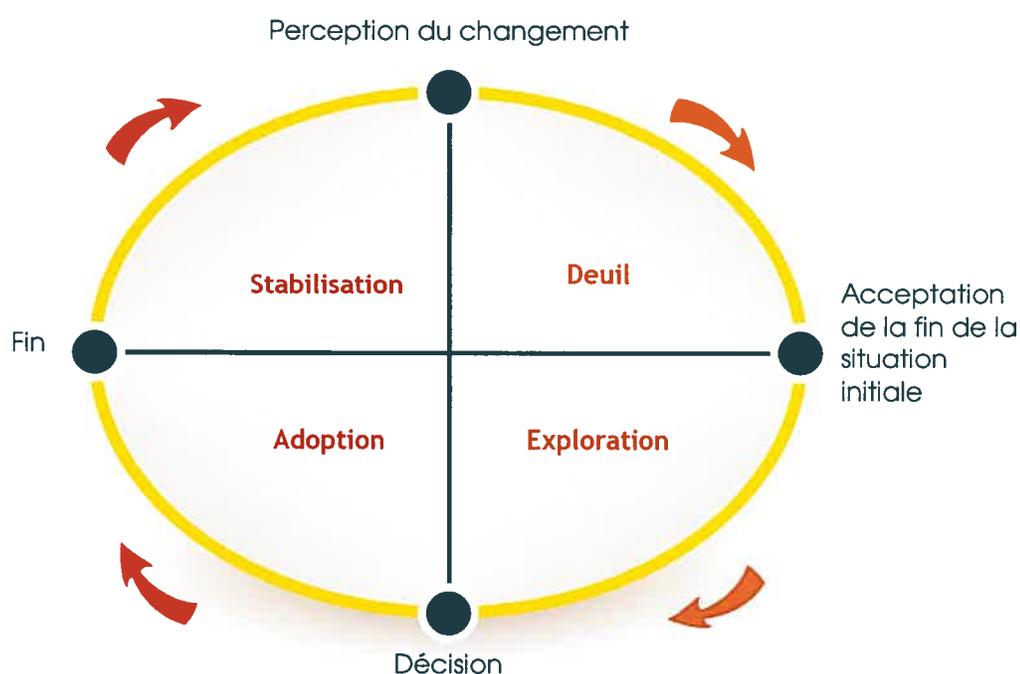
externes qui poussent la personne à changer afin de se réajuster à la situation ambiante (Lowenberg, Conrad, 1998; Dolan, Lamoureux, Gosselin, 1996). Ce faisant, la personne perçoit la nécessité ou l'obligation du changement, ce qui met fin à sa stabilisation. S'ensuit un deuil qui se termine par l'acceptation de la fin de la situation initiale, soit l'acceptation du fait que ce qui était n'est plus. À partir de ce moment, la personne explore les nouvelles possibilités qui s'offrent à elle. Enfin, elle en vient à prendre une décision par rapport à l'une de ces possibilités. Cette décision met en branle l'adoption, soit les actions en lien avec la concrétisation du changement, avant d'aboutir vers une nouvelle stabilisation qui marque la fin du processus de changement.

La classification des modèles à partir du processus de changement illustré à la figure 1 est tout à fait cohérente avec le modèle de changement en trois phases de Lewin. En effet, les modèles décrivant le deuil correspondent à la phase de décristalisation, alors que ceux associés à l'exploration et à l'adoption représentent plutôt la transition. En ce qui a trait à la cristalisation, il n'y a pas un type de modèle qui lui soit associé spécifiquement; par contre, parmi l'ensemble des modèles présentés dans cette recension, plusieurs auteurs ont soulevé des composantes (Ex. : phases, stades, catégories) pouvant illustrer la cristalisation, phase que l'on a nommé « stabilisation » à la figure 1.

La figure 1 permet d'illustrer que le changement n'est pas un événement et que son étude implique obligatoirement une analyse dynamique et évolutive à partir d'un plan de recherche longitudinal. Par contre, bien que cette figure illustre un concept intéressant, ce processus de changement individuel n'arrive pas à décrire précisément le vécu des

personnes vivant un changement. L'analyse des modèles associés à ces quatre parties, soit le deuil, l'exploration, l'adoption et la stabilisation, nous a montré que chacune d'entre elles peut comporter plusieurs phases successives.

Figure 1
Le processus de changement individuel



Présentation des modèles de changement individuel

S'il est vrai que chaque type de changement amène un vécu particulier (Parkes, 1988; Rich, 1999), il paraît envisageable de dégager un même processus permettant de décrire le vécu des individus (Rando, 1988). Ainsi, dans cette section, l'attention est portée sur les similitudes retrouvées entre les différents modèles; les critiques, différences et

constats feront l'objet de la prochaine section de l'article. Par conséquent, malgré leurs différences, il a été possible de transposer les contenus des modèles répertoriés et de les distribuer dans trois des quatre parties identifiées à la figure 1. Plus précisément, le premier groupe de modèles illustre le deuil, le deuxième, l'exploration et le troisième, l'adoption. Tel que mentionné précédemment, il n'y a pas un type de modèle associé spécifiquement à la stabilisation; par contre, parmi l'ensemble des modèles présentés dans cette recension, plusieurs auteurs ont soulevé des composantes (Ex. : phases, stades, catégories) pouvant illustrer la stabilisation. Enfin, un quatrième groupe est caractérisé par des modèles couvrant l'ensemble des parties du processus de changement individuel; on dira que se sont les modèles du changement dans sa globalité.

La section qui suit décrit donc ces quatre groupes (deuil, exploration, adoption et changement dans sa globalité) et les modèles qui leur sont associés. Par souci de parcimonie, les modèles sont conjugués afin d'arriver à une synthèse des composantes des groupes. Par ailleurs, il est possible d'observer la correspondance des contenus constituant l'ensemble des modèles répertoriés dans les tableaux II à V; cet assemblage s'est opéré non pas selon les termes employés par les auteurs, mais bien à partir des définitions du contenu des composantes des modèles. Ainsi, tel que présenté au tableau II et III, la « dépression » recouvre une ou plusieurs composantes d'autres modèles en fonction de la définition propre à chaque auteur.

Étant donné les précisions apportées par la section clarification terminologique et le fait que la grande majorité des modèles répertoriés réfèrent à des processus, le terme phase a été privilégié afin d'illustrer les synthèses des différents groupes. Enfin, chacune des

définitions de l'ensemble des phases présentées ci-bas est construite à partir des descriptions que donnent les auteurs des composantes qui leur sont associées. Dans le cas de la dépression, sa définition est donc en fonction des auteurs associés au deuil tels que Bowlby et Parkes (1970), Kübler-Ross (1975) ou encore Rossillon et Bournois (1997), mais également des auteurs de modèles représentant l'exploration qui comprennent également une phase de dépression dans leur processus (Carton, 1999; Perlman et Takacs, 1990; Roberge, 1999). Afin d'alléger le texte, les définitions des différentes phases ne comprendront pas l'énumération des auteurs consultés. Par ailleurs, le lecteur retrouvera toutes ces informations en consultant les tableaux II à V. Notre tour d'horizon de la description du vécu d'un changement individuel commence après l'annonce de ce dernier; les modèles associés au deuil seront donc le premier groupe de modèles analysés.

Modèles associés au deuil

Si le changement implique le passage d'un état à un autre, il faut perdre le premier pour arriver au suivant (Bridges, 1991; Giroux, 1988; Rando, 1988; Roberge, 1999; Roussillon et Bournois, 1997; Scott et Jaffe, 1992; Thompson, 1992), d'où la perte ou le deuil de ce qui était. Plus spécifiquement, le deuil signifie le temps durant lequel on porte la douleur, l'affliction et les émotions que l'on éprouve lors de la mort de quelqu'un ou de la perte de quelque chose.

Freud est le premier auteur à s'être intéressé à l'étude du deuil. Selon lui, il s'agit d'une période de la vie qui ne nécessite pas de médication; le temps devrait permettre de régler les choses (Cleiren, 1993 ; Sanders, 1989). Au fil des ans, les auteurs ont adopté

des théories plus ou moins différentes passant par l'introspection de la perte (Fenichel, 1945 dans Sanders, 1989), à une approche plutôt psychosociale du phénomène (Sullivan, 1956 dans Sanders, 1989). Si Lindermann (1944, dans Cleiren, 1993) parle du processus d'identification en précisant cinq symptômes du processus de deuil (désorganisation somatique, préoccupations par rapport à l'image du défunt, culpabilité, hostilité et comportements désorganisés), il semble que Pollock (1961, dans Sanders, 1989) soit le premier à présenter un modèle comportant différents stades permettant de décrire le vécu des personnes vivant un deuil (Sanders, 1989).

Le modèle de Pollock (1961, dans Sanders, 1989), tout comme plusieurs autres modèles relevés dans ce premier groupe en lien avec le deuil (Barqué, 1992; Bowlby, 1960-1980 dans Sander 1989; Engel, 1972 dans Sander 1989; Héту, 1989; Kastenbaum et Aisenberg, 1972; Kübler-Ross, 1975 ; Pollock, 1961 dans Sander 1989; Rando, 1988; Sanders, 1989; Sheehy, 1982; Weenolsen, 1988), touche bien évidemment le deuil à la suite d'une mortalité, mais également le deuil face à des changements sociaux (Rossillon et Bournois, 1997), à la perte d'un membre à la suite d'une amputation (Parkes, 1988) ou encore, le deuil en lien avec les théories de l'attachement (Jacob, Kosten, Kasl, Ostfeld, Berkman et Charpentier, 1987-88). Finalement, Alain (1996) présente un « processus de résistance négative » lors d'un changement personnel ou organisationnel qui s'agence bien avec les modèles précédents. En fait, selon certains, les résistances sont des réactions que l'on peut justement associer à la perte (Harvard Business Essentiels, 2003). Bref, la notion de deuil ne se limite pas à la perte d'un proche (Archer, 1999 ; Rando, 1988); c'est pourquoi les 15 modèles associés au deuil portent sur des types de changement bien différents.

Le tableau II présente la correspondance des contenus des différents modèles en lien avec le deuil. Étant donné l'importante influence des travaux de Kübler-Ross (1975) dans l'élaboration de plusieurs autres modèles associés au deuil (Alain, 1996 ; Carton, 1999 ; Perlman et Takacs, 1990 ; Kyle, 1993) et son utilisation dans différentes problématiques telles le divorce, les enfants de parents alcooliques ou encore la perte d'emploi (Breen, 1985 ; Crosby et al., 1987), ce modèle sert de base à la description de ce premier groupe. Par ailleurs, la lecture des autres modèles vient soit confirmer ou bonifier les travaux de Kübler-Ross. Selon cette dernière, le modèle comprend essentiellement 5 « étapes » (refus, irritation, marchandage, dépression et acceptation de la fin) que vit un individu lors d'un processus menant à la mort, mais elle précisera plus tard que son modèle constitue en fait un processus d'ajustement naturel à la perte (Hétu, 1989). Ainsi, la présente synthèse s'applique à la personne qui attend sa mort, mais le deuil peut également être vécu pour tout autre type de perte tel qu'un divorce, la perte de sa maison ou de son travail (Cleiren, 1993; Parkes, 1971).

Plus précisément, au tout début, il y aurait une phase de **refus**. Certains auteurs viennent préciser cette première phase en spécifiant qu'il y a d'abord un choc ou une torpeur, puis un déni de ce qui arrive (Alain, 1996; Parkes, 1988). De manière générale, on peut dire que la personne agit comme si la situation n'était pas vraie; elle nie la réalité et ne comprend pas ce qui se passe. Dans certains cas, cette phase s'accompagne de symptômes physiques tels qu'une perte de puissance musculaire, des tremblements incontrôlables ou encore des troubles du sommeil. La phase de refus est l'une des phases les plus citées par les différents auteurs. Effectivement, 36 d'entre eux en font mention

et ce, même dans les modèles ne portant pas spécifiquement sur le deuil (voir tableaux II, III et V).

Lorsque la 1^{ère} phase ne peut plus être maintenue, le refus fait place à l'**irritation**. Bien que la personne reconnaisse la mort ou la perte au niveau cognitif, elle n'y croit pas encore au niveau émotionnel. Ses émotions sont donc désorganisées et la personne vit de la rage, du ressentiment, de la culpabilité, de la colère et de l'anxiété. Cette hypersensibilité demande beaucoup d'énergie et la personne devient moins tolérante, d'où la possibilité de manifester plus d'agressivité. Quelques auteurs subdivisent cette deuxième phase en deux, que l'on pourrait identifier comme étant la sous-phase anxiété suivie de la sous-phase colère. Peu importe cette différenciation, 28 auteurs considèrent que l'irritation est vécue par la personne durant un processus de changement (voir tableaux II, III et V).

Vient ensuite la 3^{ième} phase, le **marchandage**, où la personne demande une faveur; il y aurait un sentiment de culpabilité qui sous-tend ces demandes. En fait, la personne est irréaliste et propose des compromis pour faire en sorte que le changement n'ait pas lieu; elle cherche également à gagner du temps. Le marchandage ne compte pas autant d'auteurs que les phases précédentes, mais 21 d'entre eux ont relevé sa présence (voir tableaux II, III et V).

Tableau II

Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec le deuil

Auteurs	Temps										Situation initiale	
	Perception du changement					Acceptation de la fin de la situation initiale						
	Refus	Irritation	Marchandage	Dépression	Résignation	Acceptation de gérer les pertes	Refus	Irritation	Marchandage	Dépression	Résignation	Acceptation de gérer les pertes
<i>Synthèse deuil</i>	Refus	Irritation	Marchandage	Dépression	Résignation	Acceptation de la fin	Refus	Irritation	Marchandage	Dépression	Résignation	Acceptation de la fin
Kübler-Ross (1975)				Dépression		Acceptation de la fin				Dépression		Acceptation de la fin
Alain (1996)	Choc	Angoisse	Négociation	Dépression	Mort physique, mort psychologique	Acceptation de gérer les pertes	Dénégation			Dépression		Acceptation de gérer les pertes
Bacqué (1992)	Sidération	Déni et révolte		Dépression	Adaptation	Adaptation				Dépression		Adaptation
Bowlby (1960-1980 dans Sanders, 1989)				Disorganization / despair		Reorganization				Disorganization / despair		Reorganization
Engel (1972, dans Sanders, 1989)			Yearning and searching									
Hélu (1989)	Shock and Disbelief	Developing Awareness	Restitution	Resolving the loss	Idealization	The outcomes						
Jacobs et al. (1987-88)	Choc et évitement	Désorganisation		Désorganisation		Réinsertion						Réinsertion
Kastenbaum et Aisenberg (1972)*	Numbness and Disbelief	Separation anxiety		Despair and depression		Reorganization						Reorganization
Parke (1971)	Fearing	Overcoming		Sorrowing		Participating						Participating
Pollock (1961, dans Sanders, 1989)	Numbness	Searching and Pining		Depression		Recovery						Recovery
	Shock	Grief				Separation						Separation
Rando (1988)		Avoidance phase		Confrontation phase		Reestablishment phase						Reestablishment phase
Rossillon et Bournois (1997)	Déni	Activisme et révolte	Survivorisation / idéalisation	Dépression	Renoncement	Changement de représentation				Dépression	Renoncement	Changement de représentation
Sanders (1989)	Shock phase	Awareness of loss phase		Conservation - Withdrawal phase	The turning point phase	Renewal phase				Conservation - Withdrawal phase	The turning point phase	Renewal phase
Shiehy (1982)		Séparation			Expension	Incorporation					Expension	Incorporation
Weenolsen (1988)	Grieving		Searching & Replacement			Integration						Integration

*Ces auteurs n'ont pas fait un modèle en lien avec le temps ; c'est plutôt la description de types de personnes que l'on peut ajuster avec les autres modèles.

Le marchandage aboutit rarement à quelque chose puisque la plupart du temps, le changement est là pour durer. S'en suit une phase de **dépression**, où la personne perd la perspective des choses et présente les symptômes traditionnels de la dépression tels que la perte d'énergie, les idées de dévalorisation, la tristesse, les problèmes de sommeil, les disfonctionnements de l'appétit, etc. (voir le DSM IV). Si un duo d'auteurs a jugé utile de subdiviser cette quatrième phase en deux par l'identification du chaos et de la dépression (Perlman et Takacs, 1990), il en est autrement pour les 21 autres qui la présente soit comme un tout cohérent, soit comme une partie d'une phase plus générale (voir tableaux II, III et V).

Pour Kübler-Ross, la **résignation** est incluse dans la phase de la dépression, mais il semble que cette phase soit indépendante des autres. En fait, 15 auteurs ont identifié cette phase comme étant la résignation au changement et la rationalisation de son acceptation (voir tableaux II et III). La personne arrive à lâcher prise, elle est plus objective et elle est capable de voir les côtés positifs et négatifs de la situation. Tranquillement, elle reprend le contrôle de la situation en agissant plutôt qu'en demeurant passive ou en se considérant comme une victime.

Puis, il y a un apaisement et un abandon de l'ancienne situation. En fait, la personne **accepte tout simplement de gérer ses pertes**. Elle reconnaît cette perte et elle peut vivre un sentiment de liberté, mais du même coup se sentir coupable de penser ainsi. Finalement, il faut savoir que gérer ses pertes n'insinue pas l'oubli de ce qui était. Cette phase, relevée par plus de 27 auteurs différents (voir tableaux II, III et V), met fin au deuil, d'où l'événement de l'acceptation de la fin de la situation initiale de la figure 1.

Bien qu'identifiées comme étant indépendantes l'une de l'autre, les phases de résignation et d'acceptation de gérer ses pertes pourraient être considérées comme formant une seule et même phase. Il est vrai qu'il y a une différence quant à leur contenu, mais celle-ci est relativement subtile pour pouvoir constituer un tout cohérent.

Modèles associés à l'exploration

Les 12 modèles associés à l'exploration touchent de près les modèles du deuil, mais ils vont plus loin dans le processus de changement. En fait, ils dépassent l'acceptation de la situation passée pour se diriger vers une décision quant à la nouveauté. L'exploration consiste, pour l'essentiel, à chercher, à parcourir, à examiner et à sonder ce qui s'offre à nous.

Contrairement au deuil, aucun modèle ne s'impose dans ce groupe. Par contre, plusieurs auteurs présentent des modèles tentant d'illustrer (selon leur terme) la transition (Bridges, 1991 ; Roberge, 1999 ; Scott et Jaffe, 1992), le changement (Carton, 1999 ; Perlman et Takacs, 1990), les réactions au changement (Bareil et Savoie, 1999; Harvard Business Essentials, 2003), l'engagement (Alain, 1996), le processus de création (Amabile, 1988) ou encore le deuil (Rich, 1999; Thompson, 1992). Le tableau III montre bien que les premières phases de ces différents modèles s'agencent avec les phases de la synthèse du deuil. Nous poursuivons donc notre lecture de la transition d'un changement.

La fin du deuil est marquée par l'acceptation de gérer ses pertes. En entrant dans l'exploration, la personne vit une phase d'**ouverture** face à ce qui vient. Cette ouverture

n'est pas sans incertitude et la personne est confuse par rapport à l'avenir; elle cherche donc à s'informer sur ce qui vient de façon générale. Cette phase semble être présente dans plusieurs types de changements puisque 32 auteurs en font mention dans leur modèle (voir tableaux III, IV et V).

La deuxième phase de l'exploration apparaît tout aussi importante que la première, puisque 22 auteurs l'ont soulevée (voir tableaux III, IV et V). Elle est présente tant dans les modèles en lien avec l'exploration que dans ceux associés à l'adoption. Durant cette phase, nommée **impact sur soi**, la personne se questionne sur les impacts que le changement aura sur elle : est-ce qu'elle gagne ou perd avec la venue de ce changement, est-ce qu'elle a les habiletés et les connaissances pour s'adapter au changement, quels sont les impacts sur son travail, etc. En fait, toutes ces questions peuvent amener de la frustration et de la tension. C'est à ce moment que la personne critique l'information qu'elle reçoit en lien avec le changement.

Une fois que la personne est bien informée sur ce qu'implique le changement pour elle, c'est la phase de la **préparation** soit la manifestation de l'intention d'agir. La personne veut avoir une idée globale de ce qui se passe et savoir si elle aura accès à du soutien pour l'aider dans sa démarche. De plus, elle cherche à connaître comment elle peut participer au projet de changement. Elle peut donc explorer son environnement et même générer de nouveaux comportements pouvant être associés au changement (Ex. : pour un fumeur qui veut cesser de fumer, il peut diminuer le nombre de cigarettes consommées par jour). Ces comportements sont accompagnés d'un état de confusion inhabituel et d'un sentiment d'incompréhension plus ou moins grand face au changement, mais il y a

également de l'espoir et de la motivation face à l'amélioration de la situation. Encore une fois, compte tenu du nombre d'auteurs l'ayant identifiée (27), la préparation semble constituer une phase incontournable du processus de changement (voir tableaux III, IV et V).

C'est également le cas pour la phase suivante puisque 32 auteurs en ont fait mention dans leur modèle (voir tableaux III, IV et V). Plus précisément, il s'agit de la phase de **l'action**, soit le passage de la parole à l'acte. La personne est proactive et elle est prête à consentir les investissements nécessaires pour que le changement soit un succès. De plus, elle arrive à valider ou à ajuster les bons comportements à effectuer pour obtenir le changement voulu.

C'est à la suite de ces essais que la personne manifeste finalement une volonté de poursuivre, d'où la phase de **l'engagement**. Cette phase se caractérise par l'acceptation d'un programme d'action pour que la personne en arrive à s'appropriier le changement. En fait, elle a une compréhension plus claire du changement et adhère à la philosophie, aux valeurs et aux objectifs proposés. Si l'engagement de la personne est acquis, cette dernière s'inquiète désormais de l'engagement des autres face au changement. Seize auteurs ont incorporé cette phase dans leur modèle de changement individuel (voir tableaux III, IV et V). Cette phase est la dernière de l'exploration et, toujours selon la figure 1, elle est suivie par un événement important qui consiste en la décision d'adopter de nouveaux comportements en lien avec le changement.

Tableau III
Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec l'exploration

Auteurs	Temps →												
	Perception du changement						Acceptation de la fin de la situation initiale						Decision
	Refus	Irritation	Marchandage	Dépression	Résignation	Acceptation de gérer les pertes	Ouverture	Impact sur soi	Préparation	Action	Engagement		
<i>Synthèse deuil / exploration</i>													
Alain (1996)	Adhésion						Adhésion	Acceptation		Engagement			
Amabile (1988)								Préparation	Idea generation	Idea validation	Outcome assessment		
Bacil et Savote (1999)	Choc		Résistance			Exploration	Exploration		Exploration	Implication			Implication
Bridges (1991)			Ending			Neutral zone			Beginning		Beginning		
Carton (1999)	Refus de comprendre		Résistance	Décompensation	Résignation	Intégration conceptuelle	Intégration conceptuelle			Intégration comportementale			
Fink, Beak et Taddeo (1971)		Shock	Defensive Retreat	Acknowledgment					Adaptation and Change				
Harvard Business Essentials (2003)	Shock	Defensive retreat				Acknowledgment	Acknowledgment			Acceptance and adaptation			
Perlmán et Takacs (1990)	Denial	Anger	Bargaining	Chaos	Depression		Openness	Readiness	Re-emergence				Reclamation and reconciliation
Rich (1999)	Acclimation and adjustment						Emotional immersion and deconstruction						
Roberge (1999)				L'achèvement			L'essentielle errance	L'essentielle errance		Reclamation and reconciliation			
Scott et Jaffe (1992)	Refus		Résistance				Exploration			Engagement			
Thompson (1992)	Stage 3	Stage 1	Stage 2			Stage 4		Stage 4	Stage 5				

Modèles associés à l'adoption

Les 9 modèles associés à l'adoption portent principalement sur la description de ce que vivent les individus lors d'un changement organisationnel et/ou technologique (Cooper et Zmud, 1990; Isabella, 1990; Lewis et Seibold, 1996; Loucks, Newlove et Hall, 1975; Marlatt et Gordon, 1985; Porras et Hoffer, 1986; Randolph, 2000), mais certains illustrent le changement de comportement afin, par exemple, de mettre fin à une dépendance à la nicotine (Browhell et al. 1986; Horn, 1976).

Règle générale, l'adoption correspond aux actions portées face à quelque chose qu'on approuve et qu'on a choisi de faire (Bareil, 1997); il est donc logique que, chronologiquement, elle suive l'engagement. Par ailleurs, ce terme est souvent confondu avec l'adaptation (Bareil, 1997) qui signifie plutôt la façon dont une personne s'ajuste, maîtrise, tolère ou modifie une situation pour ainsi être apte à s'y développer (Bareil, 1997; Le Grand Dictionnaire Terminologique)⁶. Dans les deux cas, il y a un changement puisque la personne doit passer d'un état à un autre. En fait, il semble que ce soit l'évaluation subjective de la personne quant à l'ampleur du changement qui détermine si elle vit une adoption ou une adaptation. Plus le changement est substantiel pour la personne, plus celle-ci devra adopter de nouveaux comportements et non simplement s'ajuster à la situation en intégrant ses connaissances et comportements à ce qui vient. Ainsi, l'évaluation subjective que la personne fait de l'ampleur d'un changement semble déterminer si elle vit une adoption ou une adaptation.

⁶ L'appropriation est un autre terme pouvant être confondu avec l'adoption. Plus précisément, l'appropriation signifie de rendre propre à un usage, à une destination (Le Robert, 1997). Finalement, ce terme serait plus près de l'adaptation que de l'adoption (Le Robert, 1997; Le Grand Dictionnaire terminologique).

Tableau IV
Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec l'adoption

Auteurs	Temps										
	Acceptation de la fin de la situation initiale										
<i>Synthèse exploration / adoption</i>	<i>Deuil...</i>	<i>... Ouverture</i>	<i>Impact sur soi</i>	<i>Préparation Motivation and commitment</i>	<i>Action Initial behavior change</i>	<i>Engagement</i>	<i>Intégration</i>	<i>Evaluation</i>	<i>Collaboration</i>	<i>Routine</i>	<i>Amélioration</i>
Brownell et al. (1986)										Maintenance	
Cooper et Zmud (1990)		<i>Initiation</i>		<i>Adoption</i>	<i>Adaptation</i>	<i>Acceptation</i>	<i>Routinization</i>			<i>Infusion</i>	
Horn (1976)		<i>Contemplating change</i>	<i>What will event mean to me?</i>	<i>Deciding to change</i>	<i>Short-term change</i>					<i>Long-term change</i>	
Isabella (1990)				<i>What will event mean to my work?</i>				<i>What has event mean overall?</i>			
Lewis et Seibold (1996)*		<i>Incertitude</i>	<i>Incertitude et performance</i>								
Loucks, Newlove et Hall (1976)	<i>Nonuse</i>	<i>Orientation</i>		<i>Preparation</i>	<i>Mecanical use</i>		<i>Routine</i>	<i>Refinement</i>	<i>Integration</i>		<i>Renewal</i>
Marlatt et Gordon (1985)						<i>Motivation & commitment</i>	<i>Implementa-tion of the change</i>			<i>Maintenance</i>	
Porras et Hoffer* (1986)				<i>Experimenting</i>	<i>Communicating openly and taking responsibility</i>	<i>Maintaining a shared vision</i>		<i>Inquiring</i>	<i>Collaborating / supporting et Processing / facilitating interactions</i>		<i>Solving problems effectively</i>
Randolph (2000)			<i>Stade 1</i>		<i>Stade 2</i>				<i>Stade 3</i>		

*Ces auteurs n'ont pas fait un modèle en lien avec le temps ; c'est plutôt des catégories que l'on peut ajuster avec les autres modèles.

De façon similaire aux processus d'apprentissage d'accommodation et d'assimilation (Honos-Webb, Lani et Stiles, 1999), l'adoption et l'adaptation seraient sur un continuum et non en opposition (Doré et Mercier, 1992). Étant donné que la présente recherche décrit la transition d'un changement important et que le terme adoption est davantage employé dans la documentation consultée, c'est ce dernier qui est utilisé (Costakis, Dunnagan et Haynes, 1999 ; Grimley, Prochaska, Velicer et Prochaska, 1995 ; Lewis et Seibold, 1996; Malone, 1984 ; Van den Berg, 1993).

À l'exception du modèle de Loucks, Newlove et Hall (1976), les modèles associés à l'adoption se distinguent de tous les autres modèles présentés par le fait qu'il n'y a aucune allusion à l'état antérieur au changement, c'est-à-dire à tout ce qui implique le deuil. En effet, ces modèles débutent leur description à partir de la phase nommée plus haut « ouverture »; ainsi, les phases des modèles de l'adoption recouvrent des dernières phases des modèles associés à l'exploration. Par ailleurs, au-delà de la phase d'engagement, trois nouvelles phases sont répertoriées pour illustrer l'adoption: l'intégration, l'évaluation et la collaboration. Le tableau IV présente la correspondance des composantes des différents modèles en lien avec l'adoption, mais également en lien avec la synthèse de l'exploration.

Lors de la phase d'action et d'engagement, la personne a entrepris des changements de pensées et de comportements; dans la phase de **l'intégration**, elle stabilise ses acquis. La signification du changement devient graduellement plus claire pour la personne et le changement perd de sa nouveauté. À ce moment, la personne est peu préoccupée par sa préparation face au changement puisque sa confiance et sa satisfaction augmentent. De

plus, elle fait peu de réflexion pour améliorer la situation présente. Bien que soulevée par seulement 12 auteurs (voir tableaux IV et V), la phase d'intégration semble très importante puisque c'est durant celle-ci que la personne consolide les acquis.

Lors de la phase suivante, les individus portent une attention particulière aux conséquences qu'engendrent leurs nouvelles façons de penser et d'agir. En fait, ils tentent d'améliorer l'impact positif qu'ils peuvent engendrer dans leur sphère immédiate d'influence. Pour ce faire, les ajustements de la personne sont basés sur la connaissance des conséquences à court et à long terme que provoquent ses actions; c'est la phase **d'évaluation**. Cette avant-dernière phase de l'adoption est présente dans 11 modèles différents (voir tableaux IV et V).

Toujours dans un but d'ajustement et d'amélioration de l'adoption du changement, la personne entre dans une phase de **collaboration**; elle combine ses propres efforts à ceux des autres, ce qui lui procure un impact collectif pour l'atteinte de la visée du changement. En fait, c'est une prise de conscience de l'individu face à l'importance de la congruence de ses croyances, de ses actions et de ses valeurs avec les membres du groupe social dans lequel il se trouve. Chacun tente de collaborer, de coopérer et de fournir son soutien aux autres; ainsi, une attention particulière est apportée à l'implication de tous dans la transition du changement. Cette phase peut paraître s'appliquer davantage à un changement collectif, mais même lors d'un changement individuel, la personne peut vouloir chercher la collaboration de son entourage pour atteindre le changement voulu. A titre d'exemple, si une personne alcoolique arrête de

boire, elle peut devenir membre d'un groupe de soutien (ex. : les alcooliques anonymes) pour combiner ses efforts avec ceux des autres.

Tout comme les phases d'intégration et d'évaluation, très peu d'auteurs ont considéré la phase « collaboration » dans leur modèle (8 auteurs) (voir tableaux IV et V). La raison vient peut-être du fait qu'il est difficile d'observer ces phases dans la réalité. En effet, les auteurs prétendent que très peu de personnes arrivent à ces phases puisqu'elles ont trop de changements à gérer simultanément (Bareil, 1997; Broyles et Tillman, 1985; Hall et Hord, 2001; Kyle, 1993; Marsh et Penn, 1987). Il n'en demeure pas moins que non seulement certains auteurs ont inclus ces phases dans leurs modèles de changement individuel, mais que d'autres ont également considéré important d'incorporer des phases associées à la stabilisation se situant au-delà de la fin du changement.

La stabilisation

Effectivement, après un changement, le souhait de plusieurs est de retourner à une situation de stabilité où la personne se trouve en équilibre avec ce qu'elle vit et où elle tolère les contraintes normales de la vie. À partir des modèles recensés, trois phases distinctes se démarquent des autres : la routine, l'amélioration et enfin, la situation initiale. Si les phases de routine et d'amélioration sont présentes dans plusieurs modèles illustrant l'adoption (voir tableau IV), la phase de la situation initiale est plutôt présente dans les modèles illustrant le deuil et d'exploration (voir tableaux II et III).

Tableau V

Correspondance des contenus des différents modèles en lien avec le changement dans sa globalité

Auteurs	Temps																			
	Situation initiale	Perception du changement					Acceptation de la fin de la situation initiale					Décision					Fin			
Synthèse	Refus	Irritation	Marchandage	Dépression	Résignation	Acceptation de gérer les pertes	Ouverture	Impact sur soi	Préparation	Action	Engagement	Intégration	Évaluation	Collaboration	Routine	Amélioration				
Ahrons (1980)	Individual cognition	Family Alienation	Systemic Separation				Idea Identification	Initiation Phase		Systemic Separation		Systemic Reorganization	Family Redefinition		Routinization	Family Redefinition				
Anderson et King (1993)	Problem recognition						Reorientation Transition				Adoption decision	Implementation phase								
Alain (1996)	Dégel					Lâcher prise Transition	Nature du changement	Sécurité de son poste	Regel	Soutien disponible et Volonté et sérieux du chgt	Volonté et sérieux	Regel	Volonté et sérieux du chgt	Collaboration	Regel	Amélioration continue				
Barcel (1998)	Aucune préoccupation																			
Colliette (1995, dans Colliette, Delisle et Perron, 1997)							Désintégration		Reconstruction											
Fuller (1969)	Eveil	Aucune préoccupation				Désintégration		Soi	Tâche											
George et Jones (2001)	Stade 1		Stade 2				Stade 3 et 4	Stade 5	Stade 6	Stade 6					Stade 7					
Hall et Hord (2001)	Awareness		Awareness				Informational	Personnel	Management											
Honos-Webb, Lani et Stiles, (1999)							Stade 3 et 4 Transition Zone		Transition Zone	Stade 5	Stade 6	Revitalization Zone			Stade 7	Refocusing				
Kyle (1993)	Stade 0 Confort Zone		Disruption Zone																	
Jewin (1952)	Décristallisation						Compréhension	Internalisation	Analyse de l'utilisation	Transition										
McCarthy (1982)	Compréhension						Contemplation	Préparation	Action	Opérationnalisation										
Prochaska et DiClemente (1983)	Pré contemplation						Quest	Encounter	Interaction	Commitment										
Rambo (1989)	Crisis						Stade 5		Redefining/restructuring											
Rogers (1958)	Stade 2					Stade 5														
Rogers (1988)	Agenda-setting						Matching													

* Ces auteurs n'ont pas fait un modèle en lien avec le temps, c'est plutôt des catégories que l'on peut ajuster avec les autres modèles.

Selon les modèles recensés, la phase de **routine**, dans laquelle l'adoption est pratiquement terminée, succède à la phase de collaboration. Ainsi, pour les 13 auteurs ayant considéré cette phase (voir tableaux IV et V), il semblerait que ce qui était un changement n'en est plus un puisqu'il est désormais intégré aux façons de faire. En fait, il y a maintenant un équilibre entre la nouveauté et les autres aspects de l'environnement n'ayant pas subi le changement. La personne est donc dans une situation que l'on peut qualifier de « normale ».

Il n'en demeure pas moins que certaines personnes peuvent chercher à améliorer ce qui existe déjà. Ainsi, durant la phase **d'amélioration** la personne peut faire des propositions, remettre en question ses façons de faire ou régler des problèmes associés à l'adoption du changement. Il semble que cette phase, identifiée par 9 auteurs (voir tableaux IV et V), illustre bien les possibilités d'adaptation qu'une personne peut faire à l'intérieur d'une situation. Il ne faut toutefois pas oublier que s'il est difficile d'amener les individus à traverser les phases associées à l'adoption, il est encore moins probable qu'ils arrivent à la phase d'amélioration. En fait, l'important est d'abord qu'ils se rendent jusqu'à la phase de routine ; la phase d'amélioration étant considérée comme du luxe.

Finalement, toujours dans la stabilisation, les auteurs (8) ont identifié une autre phase qui elle se situerait juste avant l'annonce du changement (voir tableaux II, III et V). À partir de la définition que les auteurs en donnent, cette phase s'apparente à la phase de routine, à la différence que là, un problème se pointe à l'horizon. Effectivement, la **situation initiale** représente la période de stabilité avant laquelle la personne sera

déstabilisée par le changement. Cet état ne veut pas nécessairement dire que la personne se porte bien, elle peut aussi ne pas avoir conscience d'une part du problème dans lequel elle se trouve et, d'autre part, du changement qui s'annonce. Ainsi, la boucle recommence et dès l'annonce du changement, la personne recommencera un deuil.

Plusieurs modèles n'ont pas été identifiés comme appartenant au deuil, à l'exploration, à l'adoption ou encore à la stabilisation. En fait, ces modèles essaient de couvrir plus largement la transition du changement et comprennent des phases appartenant aux quatre parties du processus de changement individuel. Si certains comptent un maximum de quatre phases (Alain, 1996; Collerette, 1995 dans Collerette, Delisle et Perron, 1997; Fuller, 1969; Kyle, 1993; Lewin, 1952 dans Savoie et al. 2004; McCarthy, 1992), d'autres sont plus spécifiques et comportent plusieurs des phases identifiées précédemment (Bareil, 1998; George et Jones, 2001; Hall, George et Rutherford, 1979; Prochaska et DiClementie, 1983; Rogers, 1988). Le tableau V présente d'ailleurs la correspondance des contenus de ces modèles avec les phases identifiées pour les quatre parties du processus de changement individuel.

En somme, cette recension de la documentation met en lumière les différentes phases vécues par une personne tout au long d'une transition. L'intégration de plus de 50 modèles mène vers un processus de changement individuel de dix-sept phases distinctes associées à quatre grandes parties soit le deuil de la situation passée, l'exploration du futur, l'adoption du changement et la stabilisation de la situation vécue. À partir d'une analyse de la provenance de la source d'information ainsi que de l'année de publication de ces modèles de changements individuels, il est frappant de constater que les

chercheurs se sont intéressés à l'étude de ces quatre parties différemment à travers le temps (voir tableau VI).

Dans un premier temps, on peut remarquer que les modèles associés au deuil proviennent plus souvent qu'autrement de la consultation de différents livres, alors que l'on retrouve les modèles d'adoption dans des revues scientifiques. Tout comme les modèles d'adoption, les modèles illustrant le processus de changement dans sa globalité sont majoritairement publiés dans les revues scientifiques. Enfin, on retrouve les modèles associés à l'exploration tant dans les livres que dans les revues scientifiques.

Tableau VI
Répartition des modèles de changements individuels
selon les différents groupes de modèles

Années de référence	Groupes de modèles								Total
	Deuil		Exploration		Adoption		Changement		
	Livres	Articles	Livres	Articles	Livres	Articles	Livres	Articles	
Avant 1960								2	2
1960-1969	1	1						1	3
1970-1979	3	1		1	1	1			6
1980-1989	5	1		1	1	2		5	15
1990-1999	2	1	5	4		3	1	5	20
2000 et plus			1			1	1	1	4
Total	11	4	6	6	2	7	2	14	50

Pour ce qui est de l'année de la parution de ces modèles, on note que les auteurs se sont intéressés depuis les années 60 à la description du deuil et du processus de changement dans sa globalité. Par ailleurs, les recherches se sont accentuées autour des années 80 et 90 et ce, pour les quatre groupes. Nous ne sommes qu'au début de la présente décennie,

mais il y a fort à parier que les chercheurs poursuivront leurs efforts à la découverte et à l'intégration des informations recueillies jusqu'ici afin de décrire le plus fidèlement possible le vécu des individus vivant un changement individuel quelconque.

Confrontation et critique des modèles présentés

Cette recension a également permis de mettre en exergue les caractéristiques des modèles répertoriés ainsi que d'offrir la possibilité de se prononcer sur certains éléments de comparaisons d'ordre méthodologiques. Le tableau VII présente les informations qui ont servi de points de comparaisons afin d'étoffer la section qui suit. Il sera donc question du type de changement, de la schématisation des modèles, de leur vérification, du contenu qu'ils décrivent ainsi que des instruments permettant de mesurer leurs composantes.

Le type de changement

Dans un premier temps, les modèles présentés se distinguent par l'étude de changements imposés à l'individu ou initiés par lui-même. La grande majorité des modèles décrivent des changements imposés (Alain, 1996 ; Bareil, 1998 ; Bridges, 1991 ; Carton, 1999 ; Cooper et Zmud, 1990 ; Kübler-Ross, 1969, Jacob et al., 1987-88 ; Perlman et Takas, 1990 ; Parkes, 1988 ; Rossillon et Bournois, 1997 ; Scott et Jaffe, 1992), alors que ceux provenant du domaine de la psychothérapie illustrent, pour la plupart, des changements initiés par la personne (Honos-Webb, Horn, 1976 ; Rambo, 1989 ; Rogers, 1958 ; Thompson, 1992). Par contre, certains portent sur les deux types de changements (Alain,

1996 ; Collerette, 1995 dans Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Prochaska et DiClemente, 1983 ; Rogers, 1988).

Peu importe que le changement soit imposé ou initié, il y a une forte correspondance des contenus des modèles. Par ailleurs, l'attachement ou l'engagement face à la situation que l'on doit quitter est un élément qui peut venir influencer l'intensité avec laquelle sera vécu le deuil (Parkes, 1988). Ainsi, les personnes qui souhaitent un changement vivent le deuil de ce qui était, mais il semble logique de penser qu'elles le traversent plus rapidement et avec une intensité plus faible (Kyle, 1993).

La schématisation

Une autre caractéristique intéressante consiste en l'agencement des phases pour illustrer la transition du changement. Bien que de plus en plus d'auteurs estiment que le changement n'est pas un phénomène linéaire (Feltham et Dryden, 1993 ; Lewins et Seibold, 1993, 1996 ; Weick et Quinn, 1999), c'est-à-dire qu'il ne se décrit pas selon une droite ou une ligne, la plupart des modèles répertoriés ne respectent pas cette affirmation (voir tableaux II et V). Seulement quatre auteurs ont illustré la transition en énumérant ce qu'ils ont retrouvé durant le changement sans identifier un ordre particulier dans l'apparition de leurs observations (Kastenbaum et Aisenberg, 1972 ; Lewis et Seibold, 1996 ; Porras et Hoffer, 1986 ; Rich, 1999).

Afin de mieux représenter la complexité de la transition, les auteurs décrivent le processus en optant pour des schématisations cycliques (Amabile, 1988 ; George et Jones, 2001), circulaires (McCarthy, 1982), de spirales (Prochaska et DiClemente,

1983 ; Rambo, 1989), d'enchevêtrement entre les phases (Bridges, 1991 ; Roberge, 1999) ou encore, de mouvements de vagues des phases dans le temps avec la dominance d'une phase sur les autres (Bareil, 1998 ; Hall, George et Rutherford, 1979 ; Jacob et al. 1987-88). Ces modèles semblent effectivement mieux représenter la réalité vécue, mais ils décrivent un processus où il y a toujours le même ordre et où les caractéristiques de l'environnement semblent jouer un rôle mineur dans l'accomplissement de ce processus. De plus, peu d'informations permettent de comprendre les mécanismes sous-jacents au passage d'une phase à l'autre. Finalement, très peu de modèles spécifient la durée des phases, c'est-à-dire si certaines d'entre elles sont plus longues que d'autres à traverser et si les rechutes et/ou régressions sont possibles.

La vérification

Au niveau de la vérification des modèles, plusieurs problèmes se posent. Dans un premier temps, il est difficile de juger de la qualité des bases conceptuelles des modèles puisque certains auteurs s'appuient sur les travaux d'autres chercheurs et qu'ils ne font nullement mention de la méthodologie employée dans la construction de leur modèle (Amabile, 1988 ; Brownell et al., 1986 ; Collerette, 1995 dans Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; George et Jones, 2001 ; Harvard Business Essentials, 2003 ; Kyle, 1993 ; McCarthy, 1982 ; Perlman et Takacs, 1990 ; Roberge, 1999 ; Rossillon et Bournois, 1997 ; Thompson, 1992). Pire encore, certains omettent complètement de discuter de ce point (Alain, 1996 ; Bridges, 1991 ; Rich, 1999 ; Scott et Jaffe, 1992).

Deuxièmement, une des constatations les plus troublantes vient du peu d'études empiriques effectuées afin de vérifier ces modèles (Cleiren, 1993). De ceux qui ont

procédé à des études empiriques et présenté leurs résultats, la plupart ont opté pour une méthodologie qualitative à partir d'entrevues ou d'observations permettant la vérification du contenu des modèles (voir : Carton, 1999 ; Fuller, 1969 ; Hall, George et Rutherford, 1979 ; Isabella, 1990 ; Kübler-Ross, 1969 ; Loucks, Newlove et Hall, 1975; Porras et Hoffer, 1986 ; Rambo, 1989 ; Rogers, 1958 ; Rogers, 1988), mais très peu ont opté pour des méthodologies quantitatives (voir : Bareil, 1997 ; Jacob et al., 1987-88 ; Prochaska et DiClementie, 1983). Par ailleurs, aucune étude recensée ne combine les deux types de méthodes afin de procéder à une vérification des données (Van der Maren, 1996).

Finalement, les mesures de ces études sont rarement diachroniques (Archer et Rhodes, 1993; Burkhard, 1994; Cicchelli et Baecher, 1985; Coyle-Shapiro, 1999; Dooley, 1998; Jawahar, Stone et Cooper, 1992; Rice et Aydin, 1991 ; Rogers, 1988). Ce faisant, tel que souligné par plusieurs chercheurs (Bareil, 1999; Fraccaroli, 2002; Rogers, 1988; Savoie et al., 2004), elles ne permettent pas d'analyser l'aspect temporel du processus de changement ni de tirer des inférences causales valables. Huber et Van de Ven (1995) ainsi que Fraccaroli (2002) ont orienté la voie vers les devis longitudinaux en précisant la méthodologie à employer pour obtenir des recherches de qualité et afin de retirer le maximum d'informations à partir des données recueillies.

Le contenu

Il est possible d'associer un certain contenu à chacun des modèles présentés. Ainsi, les modèles illustrant le deuil sont majoritairement émotifs, ceux de l'exploration comportent tant des émotions, des cognitions que des comportements, alors que ceux

décrivant l'adoption ont un contenu plutôt cognitif ou comportemental. Les auteurs ont donc majoritairement privilégié un des trois contenus dans la construction de leur modèle. Une lecture plus approfondie des définitions des auteurs indique cependant que les trois contenus sont souvent présents, mais lorsque le modèle les incorpore toutes, elles ne sont pas articulées en un tout cohérent.

Plusieurs auteurs dénotent que les individus expérimentent les trois contenus lors d'un changement (Archer et Rhodes, 1993; Crosby, Lybarger et Mason, 1987; George et Jones, 2001; Hall, George et Rutherford, 1977; Prochaska, Redding, Harlow, Rossi, et Velicer, 1994; Thompson, 1992). À titre d'exemple, Lindermann (Rando, 1988) affirmait déjà en 1944 que même si le deuil est davantage à caractère émotif, la personne affectée devait agir activement et s'exprimer pour intégrer et résoudre son deuil. Ainsi, peu importe où l'on se trouve dans le processus de changement, il semble possible de dégager des émotions, des pensées et des comportements.

La mesure

En ce qui concerne la mesure, il en existe seulement douze pouvant être associées aux modèles présentés. Parmi celles-ci, certaines sont des canevas d'entrevues semi-structurées, d'autres sont des questionnaires et huit des douze mesures présentent des qualités psychométriques acceptables (Bareil, 1997 ; Hall, George et Rutherford, 1979 ; Honos-Webb, Lani et Stiles, 1999 ; Fuller, 1969 ; Lewis et Seibold, 1996 ; Loucks, Newlove et Hall 1975; Prochaska et DiClemente, 1983). Par ailleurs, aucune de ces mesures ne semble couvrir l'ensemble du processus de changement individuel recensé dans la présente étude.

Tableau VII
Caractéristiques des modèles répertoriés selon leur groupe d'appartenance

Groupes	Auteurs	Modèles	Vérification du modèle	Contenu	Mesures	
Deuil	Alain (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de résistance négative lors d'un changement personnel ou organisationnel Linéaire 7 étapes 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur le processus de deuil de Kübler-Ross 	Émotif	Non	
		Bacqué (1992)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire 5 étapes 	<ul style="list-style-type: none"> Modèle basé à partir des travaux de Lindemann. 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
			Bowlby (1960-1980)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire 4 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Modèle basé sur les théories de l'attachement. Vérification empirique et longitudinale par plusieurs auteurs (voir Archer, 1999). À partir des résultats, il semblerait que les phases ne se présentent pas de façon linéaire ; il y aurait plutôt un recouvrement de celles-ci. 	Émotif Cognitif
	Engel (1972)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire 6 stades 		<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
		Héту (1989)		<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire 3 catégories 	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse de plusieurs auteurs 	Émotif
	Kastenbaum et Aisenberg (1972)			<ul style="list-style-type: none"> Typologie du deuil La personne vit un type de deuil tout au long du processus de deuil 4 types 	<ul style="list-style-type: none"> Modèle basé à partir des travaux de plusieurs auteurs dont Freud, Kubler-Ross, Lindemann. 	Émotif Comportemental
		Kübler-Ross (1975)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire, mais avec juxtaposition de certaines étapes 5 étapes 	<ul style="list-style-type: none"> Validité de contenu : étude qualitative longitudinale sur 200 malades 	Émotif	Non

Tableau IV (suite)

Groupes	Auteurs	Modèles	Vérification du modèle	Contenu	Mesures
Deuil	Jacob et al. (1987-88)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil en lien avec l'attachement Mouvement de vagues avec dominance d'une phase sur les autres 3 dimensions 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les modèles d'attachement Vérification des composantes du modèle par une analyse factorielle 	Émotif Cognitif Comportemental	Oui
	Parkes (1971)	<ul style="list-style-type: none"> Processus lié au deuil et à la perte Linéaire, mais avec des recouvrements 3 émotions 	<ul style="list-style-type: none"> Étude à partir de 22 veuves. 	Émotif Cognitif	Non
	Pollock (1961)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire 3 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Théorie basée sur le modèle de stabilité d'homéostasie de Cannon (1929) et sur l'ego. 	Émotif Cognitif	Non
	Rando (1988)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil à la suite de la mort du conjoint Linéaire, mais non rigide. La personne peut revenir en arrière. 3 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur d'autres auteurs et différentes expériences professionnelles. 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
	Rossillon et Bournois (1997)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil aux changements sociaux Linéaire 5 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur le processus de deuil de Freud 	Émotif	Non
	Sanders (1989)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire mais avec un recouvrement des phases 5 phases 	<ul style="list-style-type: none"> À partir de la synthèse de plusieurs auteurs (Bowlby, Freud, Pollock, Sullivan...) 	Émotif Cognitif Comportemental	Non, mais indication de certaines émotions
	Sheehy (1982)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire 4 phases 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Émotif	Non
	Weenolsen (1988)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Linéaire, mais pas irréversible 4 phases 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Émotif Comportemental	Non

Tableau IV (suite)

Groupes	Auteurs	Modèles	Vérification du modèle	Contenu	Mesures
Exploration	Alain (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'engagement Linéaire 3 phases 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Cognitif	Non
	Amabile (1988)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de création Cyclique 5 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les travaux de Wallas (1926) et à partir de 3 recherches qualitatives. 	Cognitif Comportemental	Non
	Bareil et Savoie (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Étapes réactionnelles des destinataires du changement Linéaire 4 étapes réactionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Validité de contenu basée sur plusieurs auteurs dont Lewin, Perlman et Takas ainsi que Scott et Jaffe 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
	Bridges (1991)	<ul style="list-style-type: none"> Phases de transition d'un changement Linéaire, mais avec juxtaposition de certaines étapes 3 phases 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
	Carton (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Phases du changement Linéaire 5 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les travaux de Kübler-Ross et de Watzlawick en plus de l'observation de plus de 2000 personnes dans l'accompagnement d'un changement 	Émotif Cognitif Comportemental	Non, mais il y a identification des observations
	Fink, Beak et Taddeo (1971)	<ul style="list-style-type: none"> Phase de crise Linéaire 4 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Validité de contenu basé sur les travaux de plusieurs auteurs tels que Lazarus, Lewin, Rogers. 	Émotif Cognitif	Non
	Harvard Business Essentials (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Stades de réactions au changement Linéaire 4 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur le processus de deuil et les théories du risque 	Émotif Cognitif	Non
	Perlman et Takacs (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Stade de changement Linéaire 10 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur le processus de deuil de Kübler-Ross 	Émotif Cognitif	Non

Tableau IV (suite)

Groupes	Auteurs	Modèles	Vérification du modèle	Contenu	Mesures	
Exploration	Rich (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil Non linéaire, fluctuations des différents stades 3 stades 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Émotif Comportemental	Oui	
	Roberge (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de transition Dynamique, chevauchement des phases 3 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les travaux de Bridges 	Émotif Cognitif Comportemental	Non	
	Scott et Jaffe (1992)	<ul style="list-style-type: none"> Phase de transition au long d'un changement Linéaire 4 phases 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Émotif Comportemental	Oui	
	Thompson (1992)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de deuil de l'hétérosexualité Linéaire, avec influence de l'environnement 5 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les travaux de Worden et Weenolsen 	Émotif Cognitif Comportemental	Non	
Adoption	Brownell et al. (1986)	<ul style="list-style-type: none"> Stades de changement Linéaire, mais également circulaire 3 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur plusieurs auteurs dont Prochaska et DiClemente ainsi que Horn 	Comportemental	Non	
	Cooper et Zmud (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Implantation d'une technologie Linéaire 6 phases 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Comportemental	Non	
	Horn (1976)	<ul style="list-style-type: none"> Stades de changement pour l'arrêt de fumer Linéaire 4 stades 				
	Isabella (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Personnalisation des déclencheurs Linéaire 3 préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	Cognitif Comportemental	Non	
	Lewis et Seibold (1993-1996)		<ul style="list-style-type: none"> Perception lors d'un processus d'adoption intra-organisationnelle Pas de séquence, l'importance des événements est variable selon chacun. 3 préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé à partir d'une étude qualitative de 40 entrevues sur un contenu rétrospectif 	Cognitif	Non
				<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur une étude de cas, mais ce n'est pas très explicite. 	Cognitif	Oui

Tableau IV (suite)

Groupes	Auteurs	Modèles	Vérification du modèle	Contenu	Mesures
Adoption	Loucks, Newlove et Hall (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • Les niveaux d'utilisation • Linéaire • 8 niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu à partir d'une étude qualitative de 1 680 entretiens 	Comportemental	Oui
	Mariatt et Gordon (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Stade de changement • Linéaire, mais possibilité de rechute • 3 stades 	<ul style="list-style-type: none"> • Études empiriques sur l'évaluation de l'efficacité à long terme de traitements en lien avec l'alcoolisme, la toxicomanie et le tabagisme. 	Cognitif Comportemental	Non
	Porras et Hoffer (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Comportements communs de changement • Pas de processus, non linéaire • 9 catégories pour les employés et 5 catégories spécifiques aux cadres 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu basé sur une étude qualitative de 41 entretiens avec des personnes identifiées comme étant des leaders. 	Comportemental	Non
	Ramdolph (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Stades de préoccupation • Linéaire • 3 stades 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu basé à partir de recherches sur une durée de 15 ans sur plus de 25 compagnies 	Cognitif	Non
Changement	Ahrons (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Transition de la famille à la suite d'un divorce • Linéaire, mais avec recouvrement • 5 stations 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des travaux sur le processus de divorce des parents (voir Brown (1976) et Wiseman (1975) et des enfants (voir Gardner (1976), Tesman (1978) et Wallerstein et Kelly (1980). 	Émotif Cognitif	Non
	Alain (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de changement • Linéaire • 3 phases 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
	Anderson et King (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Phases du changement technologique • Linéaire • 6 phases 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des travaux sur le processus d'innovation, consultation d'auteurs tels que Rogers (1983), Staw (1990) et Zaltman, Duncan et Holbek (1973) (voir Anderson et King, 1993) 	Comportemental	Non

Tableau IV (suite)

Groupes	Auteurs	Modèles	Vérification du modèle	Contenu	Mesures
Changement	Bareil (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Phases de préoccupations Mouvement de vagues avec dominance d'une phase sur les autres 7 phases de préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur des travaux de Hall, George et Rutherford. Vérification des composantes par analyses factorielles et méthodologie longitudinale. 	Cognitif	Oui
	Collerette (1995 dans Collerette, Delisle et Perron, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de changement Linéaire 4 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Validité de contenu : basée sur les travaux de Lewin 	Cognitif	Non
	Honos-Webb, Lani et Stiles (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Modèle d'assimilation Linéaire 8 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur des études qualitatives sur les sessions thérapeutiques 	Émotif Cognitif Comportemental	Oui
	Fuller (1969)	<ul style="list-style-type: none"> Conception du développement des préoccupations des enseignants Linéaire 4 phases de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu à partir d'une étude qualitative longitudinale et transversale, entrevues avec des étudiants échelonnées sur une période de 3 ans et recension des écrits sur les préoccupations des enseignants 	Cognitif	Oui
	George et Jones (2001)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de changement individuel lors d'un changement organisationnel Cyclique 7 étapes 	<ul style="list-style-type: none"> Justification des aspects du modèle avec des auteurs 	Émotif Cognitif	Non
	Hall et Hord (2001)	<ul style="list-style-type: none"> Stade de préoccupations Mouvement de vagues avec dominance d'une phase sur les autres 7 phases de préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu à partir d'études qualitatives et quantitatives à un et plusieurs temps de mesure et basé sur les travaux de Fuller Vérification des composantes du modèle à l'aide de l'analyse factorielle 	Émotif Cognitif	Oui

Tableau IV (suite)

Groupes	Auteurs	Modèles	Vérification du modèle	Contenu	Mesures
Changement	Kyle (1993)	<ul style="list-style-type: none"> Le « flow » modèle de changement Linéaire, mais il y a une distinction entre les changements voulus et imposés 4 zones 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les travaux de Levinson, Kübler-Ross, Sheehy et Weisbord 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
	Lewin (1952) dans Collerette, Delisle et Perron, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> Phases du changement Linéaire 3 phases 	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle est repris par plusieurs auteurs, mais aucune recherche empirique ne semble l'avoir vérifié. 	Cognitif	Non
	McCarthy (1982)	<ul style="list-style-type: none"> Styles et méthodes d'apprentissage Circulaire 4 types d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les travaux de Kolb, sur les recherches portant sur la dominance du cerveau et sur les travaux de Hall, Wallace et Dossett 	Émotif Cognitif Comportemental	Non
	Prochaska et Diclementie (1982, 83)	<ul style="list-style-type: none"> Stade de changement Spirale 5 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les travaux de Horn Vérification des composantes du modèle à partir d'études empiriques quantitatives 	Cognitif Comportemental	Oui
	Rambo (1989)	<ul style="list-style-type: none"> Modèle de conversion Selon une spirale et pas un mouvement unidirectionnel, c'est un modèle multidimensionnel 7 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur de la documentation et des entrevues 	Émotif Comportemental	Non
	Rogers (1958)	<ul style="list-style-type: none"> Processus de changement de la personnalité Linéaire 7 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur les observations de l'auteur 		Non
	Rogers (1988)	<ul style="list-style-type: none"> Modèle du processus d'innovation Linéaire 5 stades 	<ul style="list-style-type: none"> Contenu basé sur des études de cas avec entrevues non structurées 	Cognitif Comportemental	Non

Conclusion

Sans prétendre avoir couvert l'ensemble de la documentation portant sur la description du vécu des personnes lors d'un changement, la présente étude a permis d'en faire un premier survol et de dégager une synthèse intégrée. À travers un processus de changement individuel débutant par une certaine stabilisation, suivi par un deuil, une exploration et enfin une adoption, la personne traverse dix-sept phases distinctes. À la lumière de ce constat, le changement ne peut plus être considéré comme un événement ponctuel. De plus, bien que chaque situation ait ses propres caractéristiques, les dix-sept phases dégagées sont suffisamment générales pour s'appliquer à plusieurs formes de changements. Ainsi, on peut supposer que l'identification de cette synthèse offrira aux intervenants en changement individuel une meilleure compréhension de ce qui se passe chez l'individu en situation de changement.

Pour la suite des recherches, si cette synthèse s'applique au niveau individuel, il pourrait être intéressant de l'appliquer à un groupe dont les individus vivent les mêmes réalités. Ainsi, les interventions pourraient avoir une portée plus vaste puisqu'il serait possible de toucher plusieurs personnes avec une même intervention. De plus, les auteurs des différents modèles répertoriés ont illustré le processus de changement par différentes schématisations de l'agencement des phases. Afin d'obtenir une représentation plus juste de la complexité de la réalité vécue, il faudrait dégager la schématisation s'appliquant le mieux au vécu des personnes impliquées dans un changement. Cette schématisation devrait également spécifier l'ordonnement des phases du processus de changement, à savoir s'il est toujours le même peu importe le type de personne, de changement et de

contexte. Finalement, il serait éventuellement d'un grand soutien pour les intervenants en changement de comprendre et d'identifier les mécanismes qui font en sorte qu'une personne ou un groupe arrive à traverser plus vite l'ensemble des phases identifiées.

L'approfondissement de notre connaissance de cette dynamique semble imposer l'utilisation d'une méthodologie avec mesures diachroniques pour justement arriver à dégager un contenu, une schématisation ainsi qu'un ordonnancement des phases d'un modèle et éventuellement, arriver à élaborer une mesure fidèle et valide permettant d'orienter les interventions futures. L'identification du contenu de la présente synthèse est un premier pas dans cette direction.

Références

- Ahrons, C.R. (1980). Divorce: A Crisis of Family Transition and Change. *Family Relations*, 29, 533-540.
- Alain, M. (1996). *Prendre en main le changement : stratégies personnelles et organisationnelles*. Montréal : Éditions nouvelles.
- Amabile, T.A. (1988). A Model of Creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- American Psychiatric Association – DSM-IV-TR (2000). *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux. 4^e édition, Texte Révisé*, Washington DC. Traduction française par J.D. Guelfi et al., (2003). Masson : Paris, 1120 pages.
- Anderson, N. & King, N. (1993). Innovation in Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-33.
- Archer, J. (1999). *The Nature of Grief*. London: Routledge.
- Archer, J. et Rhodes, V. (1993). The grief process and job loss : A cross-sectional study. *British Journal of Psychology*, 84, 395-410.
- Attig, T. (1991). The importance of conceiving of grief as an active process. *Death studies*, 15, 385-393.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. *Administrative Science Quarterly*, 41, 477-506.
- Bacqué, M.F. (1992). *Le deuil à vivre*. Paris : Editions Odile Jacob.
- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Montréal, Montréal.

Bareil, C. (1998). Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, Tome 1 : Le changement organisationnel, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations sous la direction de Alain Rondeau, AIPTLF, *Actes du 9^e congrès*, p59-68.

Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1 et 2), 169-181.

Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24 (3), 86-94.

Bowlby, J. et Parkes, C.M. (1970). Separation and Loss. Dans Anthony, E.J. et Kopernick, C. (Eds), *The Child in his family, Vol. 1 of The International yearbook of child psychiatry*. New York: Wiley.

Breen, J. (1985). Children of Alcoholics : The Subterranean Grieving Process. *Psychotherapy Patient*, 2 (1), 85-94.

Bridges, W. (1991). *Managing Transitions : Making the Most of Change*. New York : Addison-Wesley Publishing Company. 130 p.

Brogan, M.M., Prochaska, J.O. et Prochaska, J.M. (1999). Predicting termination and continuation status in psychotherapy using the transtheoretical model. *Psychotherapy*, 36 (2), 105-113.

Brownell, K.D., Marlatt, G.A., Lichtenstein, E. et Wilson, G.T. (1986). Understanding and Preventing Relapse. *American Psychologist*, 41 (7), 765-782.

Broyles, I. Et Tillman, M. (1985). Relationships of Inservice Training Components and Changes in Teacher Concerns Regarding Innovations. *Journal of Educational research*, 78 (6), 364-371.

Burkhard, M. E. (1994). Social interaction effects following a technological change: a longitudinal investigation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 869-898.

Burkhard, M. E., & Brass, D. J. (1990). Changing patterns or patterns of change: the effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35, 104-127.

- Carton, G.D. (1999). *Éloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Édition Village Mondial.
- Cicchelli, T. et Baecher, R. (1985). Introducing Microcomputers into the Classroom : A Study of Teacher's Concerns. *Educational Computing Research*, 1 (1), 55-65.
- Cleiren, M. (1993). *Bereavement And Adaptation: A Comparative Study of Aftermath of Death*. Washington: Hemisphere Publishing Corporation.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Cooper R.B. et Zmud, R.W. (1990). Information Technology Implementation Research : A Technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36 (2), 123-139.
- Costakis, C.E., Dunnagan, T. et Haynes, G. (1999). The Relationship Between the Stages of Exercise Adoption and Other Health Behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 14 (1), 22-30.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (4), 439-456.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (1999). TQM and Organizational Change: A longitudinal study of the impact of a TQM intervention on work attitudes. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 129-169.
- Crosby, J.F., Lybarger, S.K. et Mason, R.L. (1987). The Grief Resolution Process in Divorce : Phase II. *Journal of Divorce*, 10 (1-2), 17-40.
- DiClemente, C.C., Prochaska, J.O., Scott, K.F., Velicer, W.F., Mary, M.V. et Rossi, J.S. (1991). The Process of Smoking Cessation : An Analysis of Precontemplation, Contemplation, and Preparation Stages of Change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59 (2), 295-304.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*, 9, 1-23.

Dolan, L. D., Lamoureux, G., & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montreal :Gaëtan Morin Éditeur ltée, pp.500.

Dooley, K.E. (1998). Change facilitation and implementation: a model for school diffusion of computer technology and telecommunications. *Planning and Changing*, 29 (3), 173-186.

Doré, F.Y. et Mercier, P. (1992). *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Fabi, B., Lescarbeau, R. et Blondel, C. (in press). La réorganisation du travail : Synthèse de documentation et observations de terrain.

Feltham, C. et Dryden, W. (1993). *Dictionary of Counseling*. London: Whurr Publishers, 216p.

Fink, S.L., Beak, J. et Taddeo, K. (1971). Organizational Crisis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (1), 15-37.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.

Fraccaroli, F. (2002). *Le changement dans les organisations*. Paris: Presses Universitaires de France. 243p.

French, W.L. et Bell, C.H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey, 343 p.

Fuller, F.F. (1969). Concerns of Teachers: A Developmental Conceptualization. *American Educational Research Journal*, 6 (2), 207-227.

Gambrell, S.W. et Stevens, C.A. (1992). Moving Through the Three Phases of Organizational change. *Industrial Management*, 34, 4-6.

George, J.M. et Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54 (4), 419-444.

Ginzberg, M. J. (1981). Early diagnosis of MIS implementation failure: promising results and unanswered questions. *Management Science*, 27(4), 459-478.

Giroux, N. (1998). Vivre son deuil pour s'appropriier les transformations organisationnelles. *Interactions*, 2 (1), 154-173.

Grimley, D.M., Prochaska, J.O., Velicer, W.F. et Prochaska, G.E. (1995). Contraceptive and Condom Use Adoption and Maintenance: A Stage Paradigm Approach. *Health Education Quarterly*, 22 (1), 20-35.

Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: facilitating the process*. Albany: State University of New York Press.

Hall, G.E. et Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn and Bacon. 252p.

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1979). *Measuring Stages of Concern about the Innovation: A Manual for Use of the SoC Questionnaire*. (Report no. 30332). Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 147 342)

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1977). *Stages of Concern about the Innovation: The Concept, Verification, and Implications*. Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin.

Harvard Business Essentials (2003). *Managing Change and Transition*. Boston : Harvard Business School Press. 138p.

Hellervik, L.W., Hazucha, J.F. et Schneider, R.J. (1990). Behavior Change: Models, Methods, and a Review of Evidence. Dans Dunnette, M.D. et Hough, L.M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 823-895). California: Consulting Psychology Press, Inc. 1095 p.

Héту, J.L. (1989). *Psychologie du mourir et du deuil*. Méridien Psychologie.

- Honos-Webb, L., Lani, J.A. et Stiles, W.B. (1999). Discovering Markers of Assimilation Stages: The fear-of-Losing-Control Marker. *Journal of Clinical Psychology*, 55 (12), 1441-1452.
- Horn, D.A. (1976). A model for study of personal choice health behavior. *International Journal of Health Education*, 19, 89-98.
- Huber, G.P. et Van de Ven, A.H. (1995). *Longitudinal Field Research Methods: studying processes of organizational change*. London: Sage Publications. 373 p.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Jacobs, S.C., Kosten, TR, Kasl, S.V., Ostfeld, A.M., Berkman, L. et Charpentier, P. (1987). Attachment theory and multiple dimensions of grief. *Omega*, 18 (1), 41-52.
- Jawahar, I.M., Stone, T.H. et Cooper, W.H. (1992). Activating Resources in Organizations. *Research in Organizational Change and Development*, 6, 153-196.
- Kastenbaum, R. et Aisenberg, R. (1972). *The Psychology of Death*. New York : Springer Publishing Company, Inc. 498 pages.
- Kegan, R. et Laskow Lahey, L. (2002). The Real Reason People Won't Change. *Harvard Business Review on Culture and Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1998). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Dans *Harvard Business Review on Change*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Paris : Édition Labor et Fides-Genève. 279 p.
- Kyle, N. (1993). Staying with the flow of change. *Journal for Quality and Participation*, July/August, 34-42.
- Larsen, K.R.T. (2001). Antecedents of implementation Success: a Comprehensive Framework. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science*.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting user's behavioral responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63, 131-157.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 18(2), 322-354.

Loucks, S.F., Newlove, B.W. et Hall, G.E. (1976). *Measuring Levels of Use of the Innovation: Manuel for trainers, interviewers, and raters*. Austin: Research and Development Center for Teacher Education, the University of Texas.

Lowenberg, G., & Conrad, K. A. (1998). *Current perspectives in industrial/organisational psychology*. Allyn and Bacon.

Mack, D. A., Nelson, D. L., & Quick, J. M. (1998). The stress of organizational change: a dynamic process model. *Applied Psychology: An International Review*, 47(2), 219-232.

Malone, M.R. (1984). Concerns based adoption model (CBAM): Basis for an elementary science methods course. *Journal of Research in Science Teaching*, 21 (7), 755-768.

Marlatt, G.A. et Gordon, J.R. (1985). *Relapse Prevention : Maintenance Strategies in the Treatment of Addictive Behaviors*. New York: The Guilford Press.

Marsh, D.D. et Penn, D.M. (1987). Engaging Students in Innovative Instruction : An application of the Stages of Concern Framework to Studying Student engagement. *Journal of Classroom Interaction*, 23 (1), 8-14.

McCarthy, B. (1982). Improving Staff Development Through CBAM and 4Matth. *Educational Leadership*, October, 20-26.

Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.

Nutt, P.C. et Backoff, R.W. (1997). Transforming organizations with second-order change. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 229-274.

Perlman, D. et Takacs, G.J. (1990). The 10 stages of change. *Nursing Management*, 21 (4), 33-38.

Parkers (1971). Psycho-social transition: A field for study. *Social Science & Medicine*, 5, 101-105.

Parkes, C.M. (1988). Bereavement as a Psychosocial Transition: Processes of Adaptation to Change. *Journal of social Issues*, 44 (3), 53-65.

Piéron, H. (1973). *Vocabulaire de la Psychologie*. Paris : Presses Universitaires de France, 576p.

Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477-494.

Prochaska, J.O. et DiClemente, C.C. (1983). Stages and Process of Self-Change of Smoking : Toward An Integrative Model of Change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51 (3), 390-395.

Prochaska, J.O., Redding, C., Harlow, L.L., Rossi, J.S. et Velicer, W.F. (1994). The Transtheoretical Model of Change and HIV Prevention: A Review. *Health Education Quarterly*, 21 (4), 471-486.

Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. et Brown, M.V. (2000). Changing Others Through Changing Ourselves: The Transformation of Human Systems. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 147-164.

Rambo, L.R. (1989). Conversion: Toward a Holistic Model of Religious Change. *Pastoral psychology*, 38 (1), 47-63.

Rando, T.A. (1988). *How to go on living when someone you love dies*. Toronto: Lexington Books.

Randolph, W.A. (2000). Re-thinking Empowerment: Why Is It Hard to Achieve? *Organizational Dynamics*, 29 (2), 94-107.

Rice, R. E., & Aydin, C. (1991). Attitude toward new organizational technology: network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly*, 36, 219-244.

Rich, P. (1999). *The Healing Journey Through Grief : Your Journal for Reflection and recovery*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Roberge, M. (1999). Accompagner l'individu en transition dans un projet de changement. *Interactions*, 3 (1 et 2), 61-71.

Robert, P. (1997). *Le Petit Robert*. Paris : Dictionnaires Le Robert. Disque optique compact CD-ROM Version 1.3.

Rogers, C.R. (1958). A Process Conception of Psychotherapy. *Personnel & Guidance Journal*, 37, 6-16. American Counseling Assn, US.

Rogers, E.M. (1988). Information Technologies: How Organizations are Changing. In Goldhaber, G.M. et Barnett, G.A. *Handbook of Organizational Communication*. (pp. 437-452). New Jersey: Ablex Publishing Corporation. 502 p.

Rossillon, S. et Bournois, F. (1997). Deuil social, mutation des représentations et changement radical. *Gestion*, 22 (1), 61-71.

Sanders, C.M. (1989). *Grief : The Mourning After. Dealing with Adult Bereavement*. New York: John Wiley & Sons.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. et Boudrias, J.S. (2004). Le Changement Organisationnel. Dans Brangier, E., Landry, A. et Louche, C. (Ed.). *Psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Scott, C. et Jaffe, D. (1992). *Maîtriser les changements dans l'entreprise*. Laval : Agence d'Arc inc., pp. 29-42.

Sheehy, G. (1982). *Les passages de la vie*. Ed. De Mortagne.

Sillamy, N. (1983). *Dictionnaire Encyclopédique de psychologie*. Paris : Bordas, 1287p.

Thinès, G. et Lempereur, A. (1975). *Dictionnaire Général Des Sciences Humaines*. Paris : Éditions Universitaires, 1034p.

Thompson, C.A. (1992). Lesbian Grief and Loss Issues in the Coming Out Process. *Women & Therapy*, 12 (1/2), 175-185.

Van den Berg, R. (1993). The Concerns-Based adoption model in the Netherlands, Flanders and the United Kingdom: State of the art and perspective. *Studies in Educational Evaluation, 19*, 51-63.

Van der Maren, J.-M. (1996) *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal; Bruxelles : De Boeck-Université, 2^e édition. 1996.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20*(3), 510-540.

Weenolsen, P. (1988). *Transcendence of Loss over the life span*. New York: Hemisphere Publishing Corporation.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361-386.

Welbourne, T.M. (1995). Fear : The Misunderstood Component of Organizational Transformation. *Human Resource Planning, 30*-37.

Wolman, B.B. (1973). *Dictionary of Behavioral Science*. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 478 p.

Zand, D. E., & Sorenson, R. E. (1975). Theory of change and the effective use of management science. *Administrative Science Quarterly, 20*, 532-545.

**RÉVISION DU MODÈLE DES PRÉOCCUPATIONS DE HALL ET
HORD (2001) APRÈS UN INVENTAIRE QUALITATIF**

Phanie Rioux
Université de Montréal

Céline Bareil
HEC Montréal

André Savoie
Université de Montréal

Résumé

Plusieurs modèles descriptifs du vécu des destinataires d'un changement existent dans la documentation et c'est à partir de l'application de certains critères que le choix du modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) s'est imposé comme base conceptuelle à l'étude diachronique des réactions des individus touchés par un changement organisationnel. Cet article vise essentiellement 1- à dresser un inventaire le plus exhaustif possible des préoccupations, questionnements et inquiétudes exprimés par les individus affectés par un changement organisationnel et 2- à les classer à l'aide du modèle de Hall et Hord (2001). Les données ont été recueillies auprès de 63 destinataires provenant de différents services au sein d'une même entreprise. Les résultats indiquent que non seulement les préoccupations ont pu être classées à l'intérieur des différents stades du modèle de Hall et Hord, mais que de nouvelles préoccupations sont apparues. De plus, une certaine validité de contenu émerge pour l'ensemble des préoccupations identifiées puisqu'elles peuvent être associées à des théories, modèles et concepts divers. Finalement, quelques recommandations conceptuelles et méthodologiques sont présentées afin d'orienter les recherches ultérieures.

Mots clés : Préoccupations, Changement organisationnel, inventaire, diachronique

Abstract

Several descriptive models of change exist in documentation and the choice of Hall and Hord (2001) model for the stages of concerns as the conceptual basis to study the diachronic of an organizational change has been made due to the application of certain criteria. This article primarily aims 1- to draw up the most exhaustive possible inventory of concerns, questionings and anxieties expressed by individuals affected by an organizational change and 2- to classify them with Hall and Hord's model. Data were collected from 63 recipients in different services of the same company. Results indicate that concerns can not only be classified in the various stages of Hall and Hord's model, but also that new concerns appear. Moreover, a certain validity of contents for the identified concerns appears since they can be associated with various theories, models and concepts. Finally, some conceptual and methodological recommendations are presented in order to facilitate upcoming researches.

Key words: Preoccupations, organizational change, inventory, diachronic

Introduction

Un changement implique la transition d'un état à un autre (Giroux, 1998; Mack, Nelson et Quick, 1998; Van de Ven et Poole, 1995; Weick et Quinn, 1999) qui mène à un résultat différent de ce qui était (Carton, 1999). Il n'y a pas de changement sans transition puisque la transition se définit justement comme le passage d'un état à un autre (Alain, 1996; Bridges, 1991; Scott et Jaffe, 1992). A ce sujet, il faut préciser que le changement n'est pas un événement ponctuel et qu'il renferme plusieurs phases se produisant tant avant, qu'après la mise en œuvre de ce dernier. Bareil (1999) constate que c'est justement pendant la période de transition que les gestionnaires se sentent le plus dépourvus de moyens lors de l'implantation d'un changement organisationnel⁷. Étant donné que l'individu est au cœur de la réussite de tout changement, il apparaît important d'approfondir cette piste afin d'offrir éventuellement aux gestionnaires des éléments de réponse à leurs difficultés. La revue de la documentation de l'article 1 propose une synthèse des différents modèles de changement individuel et décrit la transition vécue par les personnes lors de divers types de changements. Cette synthèse offre un aperçu plus complet de ce qui est vécu tout au long d'une transition.

Bien que très intéressante au niveau de son contenu, la synthèse de l'article 1 n'offre cependant pas de cadre conceptuel (ex. : postulats de base, schématisation des phases entre elles, nature du contenu, mesure) permettant d'approfondir et de comprendre le changement. Le but du présent article est donc de décrire et de comprendre le vécu des destinataires⁸ soumis à un changement organisationnel d'envergure. À cet effet, la

⁷ Voir l'introduction de la présente thèse pour la définition de changement organisationnel (p. 2).

⁸ Les destinataires sont « les personnes ou systèmes visés, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents (de changement), à un moment ou l'autre du processus de changement. Ce sont donc les personnes qui devront faire des efforts pour s'adapter aux exigences du changement » (p.142) (Collerette, Delisle et Perron, 1997).

synthèse de l'article 1 constitue un cadre de référence au niveau de l'exhaustivité des différentes phases vécues par les individus affectés par un changement, mais l'identification d'un modèle parmi tous ceux recensés semble essentielle afin de démarrer la recherche sur des bases conceptuelles solides.

Le choix d'un cadre conceptuel

Pour arriver à déterminer ce modèle, il était indispensable d'établir plusieurs critères. Dans un premier temps, seuls les modèles ayant été confrontés à des vérifications empiriques à partir de mesures ont été retenus; de fait, douze remplissent ce critère (voir 1^{ère} colonne du tableau 1). Ce faisant, nous nous assurons la sélection de modèles possédant des assises conceptuelles relativement solides avec une certaine validité et une application pratique propre au champ d'étude associé (voir Dunnette et Hough, 1992 ainsi que Scmitt et Klimoski, 1991 dans Bareil 1997). Enfin, c'est à partir d'aspects reliés directement à l'étude du changement qu'il a été possible de faire une discrimination entre ces douze modèles.

Ainsi, le deuxième critère porte spécifiquement sur la méthodologie employée par les auteurs afin de valider leur modèle. Plusieurs chercheurs de renoms (Bareil, 1998; Fraccaroli, 2002; Jibaja-Rusth, Dresden, Crow et Thompson, 1991; Rogers, 1988; Savoie, Bareil, Rondeau et Boudrias, 2004) considèrent que pour arriver à capter la dynamique du changement, il est indispensable de procéder à des études ayant un plan de recherche longitudinal et/ou transversal. L'application de ce plan de recherche constitue donc le deuxième critère de sélection et permet l'identification de six modèles : Bareil (1998), Bowlby (1960 ; 1980, dans Sanders, 1989), Fuller (1969), Hall et Hord

(2001), Kübler-Ross (1975) et Prochaska et DiClementie (1983) (voir 2ième colonne du tableau 1).

Le troisième critère réfère à la capacité du modèle à décrire la globalité du processus de changement identifié dans l'article 1. Les modèles doivent donc comprendre les quatre parties distinctes du processus de changement soit le deuil, l'exploration, l'adoption et la stabilisation. Ainsi, les modèles se concentrant uniquement sur le deuil et l'adoption ont été éliminés puisqu'ils ne permettent pas d'obtenir un portrait complet de ce que vivent les individus lors d'un changement (voir 3ième colonne du tableau 1).

Étant donné que de plus en plus d'auteurs estiment que le changement ne peut être schématisé de façon linéaire (Feltham et Dryden, 1993 ; Lewins et Seibold, 1993, 1996; Weick et Quinn, 1999), il a donc été convenu d'éliminer les modèles suivant cette logique. Effectivement, il semble improbable que tous suivent un processus de changement identique, alors que chaque être humain est différent et régit en fonction de ses caractéristiques propres en lien avec l'environnement dans lequel il évolue. A la suite de ce quatrième critère de sélection, qui touche plus spécifiquement la schématisation des composantes des modèles, trois auteurs sont demeurés dans la course : Bareil (1998), Hall et Hord (2001) et Prochaska et DiClementie (1983) (voir 4ième colonne du tableau 1).

Tableau I
Évaluation des modèles ayant été soumis à des vérifications empiriques
selon certains critères

Auteurs des modèles avec vérifications empiriques	Étude longitudinale / transversale	Groupes du processus de changement	Schématisation	Nombre de phases distinctes
Bareil (1998)	✓	Globalité	Mouvement de vague	7
Bowlby (1960-1980, dans Sanders, 1989)	✓	Deuil	Linéaire	4
Fuller (1969)	✓	Globalité	Linéaire	4
Hall et Hord (2001)	✓	Globalité	Mouvement de vague	7
Honos-Webb, Lani et Stiles, (1999)		Globalité	Linéaire	7
Isabella (1990)		Adoption	Linéaire	3
Jacobs, Kosten, Kasl, Ostfeld, Berkman et Charpentier (1987)		Deuil	Mouvement de vague	3
Kübler-Ross (1975)	✓	Deuil	Linéaire	5
Lewis et Seibold (1996)		Adoption	n/a	3
Loucks, Newlove et Hall (1975)		Adoption	Linéaire	8
Porras et Hoffer (1986)		Adoption	n/a	9
Prochaska et DiClementie (1983)	✓	Globalité	Spirale	5

Enfin, le dernier critère réfère à la représentativité du modèle en lien avec les phases identifiées par la synthèse de l'article 1. Il semble que le modèle de Hall et Hord (2001), ainsi que celui de Bareil (1998), se démarquent de celui de Prochaska et DiClementie

(1983) puisqu'ils comptent tous deux un plus grand nombre de phases distinctes, soit sept sur une possibilité de dix sept⁹ (voir 5ième colonne du tableau 1).

Par ailleurs, comme le modèle de Bareil est fortement inspiré du modèle de Hall et Hord et qu'il ne compte qu'un petit nombre de recherches empiriques, le modèle de Hall et Hord lui a été privilégié. En effet, depuis 1975, le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) a permis de répondre à différents types de changement (voir Van der Berg, 1993) en plus d'avoir été soumis à plusieurs vérifications empiriques¹⁰ et ce, dans divers pays tels que l'Australie, la Belgique, le Canada et les Pays-Bas (voir Shotsberger et Crawford, 1999). De plus, des instruments de mesure qualitatifs (Newlove et Hall, 1976) et quantitatifs (Hall, George et Rutherford, 1979) en lien avec le modèle sont disponibles et possèdent certaines qualités psychométriques. Avant de poursuivre l'investigation, il convient de présenter le modèle un peu plus en détails.

Modèle des stades de préoccupations

Dans un premier temps, il faut savoir qu'une préoccupation comporte une composante affective, telle que l'inquiétude et la peur, en plus d'une composante cognitive qui correspond au contenu de la composante affective (l'objet de préoccupation) puisque nous sommes préoccupés par quelque chose (Bareil, 2004). Plus précisément, une préoccupation : « ... est un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir

⁹ Voir Rioux, Savoie et Bareil (2004) pour plus de détails.

¹⁰ (Bailey et Palsha, 1992 ; Bareil, 1997 ; Bethel et Hord, 1981 ; Broyles et Tillman, 1985 ; Cicchelli et Baecher, 1985 ; Corwin et Marcinkiewicz, 1998 ; Cunningham, Hillison et Horne, 1985 ; Dooley, 1998 ; Fennell, 1992 ; Hall, George et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; Holloway et McDonald, 1981 ; Hord et Huling-Austin, 1986 ; Huling, Hall, Hord et Rutherford, 1983 ; James, 1991 ; James et Hall, 1981 ; Jibaja-Rusth et al., 1991 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990 ; Loucks, 1977 ; Loucks et Hall, 1979 ; Malone, 1984 ; Marsh et Penn, 1987 ; Miserandino, 1998 ; O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Rogers, 1992 ; Rutherford, 1977 ; Rutherford et Loucks, 1979 ; Shotsberger et Crawford, 1999 ; Todd, 1993 ; Van der Berg, 1993 ; Whiteside et James, 1986)

des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions ressenties par le destinataire à un certain moment donné et face à une situation passée, actuelle ou anticipée » (Bareil et Savoie, 1999 : p.89). Selon le modèle de Hall et Hord (2001), ces préoccupations s'articulent autour de sept stades distincts. Le tableau II présente une définition et un exemple typique illustrant chaque stade du modèle.

Par ailleurs, bien que supérieur à tous les autres modèles de la synthèse de l'article 1, les diverses études ont mis en lumière certaines lacunes associées au modèle de Hall et Hord (2001)¹¹. Dans un premier temps, l'exhaustivité du contenu du modèle est remise en doute. À l'origine, seule une étude qualitative a permis l'identification des différentes préoccupations et celle-ci n'était pas longitudinale, mais transversale (Hall, George et Rutherford, 1977). Depuis, une poignée de chercheurs a travaillé sur le modèle (O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Todd, 1993 ; Van der Berg, 1993) et certains ont même identifié de nouvelles catégories de préoccupations absentes du modèle (Shotsberg et Crawford, 1999). À notre connaissance, aucune étude qualitative exploratoire avec mesures diachroniques n'a été entreprise afin de proposer une nouvelle configuration des préoccupations des destinataires d'un changement quelconque. Il est donc possible que le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) ne couvre pas l'ensemble des préoccupations vécues par les destinataires, d'où une certaine faiblesse au niveau de sa validité de contenu.

¹¹ Le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) comprend une schématisation et un ordonnancement particulier des stades, mais il n'en sera pas question dans cet article. Pour plus de détails, voir Rioux, Bareil et Savoie (2004).

Tableau II

Définitions et expressions courantes des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001)

Hall et Hord (2001)	Définitions des stades	Expressions typiques
0. <i>Awareness</i> - Indifférence	Peu de préoccupation ou d'implication avec le changement	« Je ne suis pas concerné par le changement.»
1. <i>Informational</i> - Information	C'est une attention générale sur le changement et un intérêt pour apprendre plus de détails à propos de ce qui est annoncé. La personne n'est pas inquiète pour elle-même par rapport au changement. Elle prend en considération les aspects substantiels du changement, comme les caractéristiques générales, les effets et les conditions d'utilisation.	« J'aimerais en savoir plus à propos du changement.»
2. <i>Personal</i> - Personnel	La personne est incertaine des implications du changement, de sa capacité à satisfaire aux demandes et de son rôle avec le changement. Cela inclut une analyse de son rôle en relation avec le système de rémunération, de prise de décision de l'organisation et la considération de conflits potentiels avec la structure existante ou l'engagement personnel. Les implications financières ou de statuts pour soi et ses collègues peuvent aussi être pris en compte.	«Comment ce changement peut m'affecter ?»
3. <i>Management</i> - Management	L'attention est mise sur le processus et la tâche d'utilisation du changement ainsi que sur la meilleure utilisation de l'information et des ressources. Le questionnement porte sur la maximisation de l'efficacité, de l'organisation, du management, des échéanciers et des demandes de temps.	« Il me semble que je dépense tout mon temps pour faire en sorte que le matériel soit prêt. »
4. <i>Consequence</i> - Conséquence	L'attention porte sur les impacts du changement sur les clients de la personne qui sont dans sa sphère immédiate d'influence. Elle porte sur la pertinence du changement pour les clients, l'évaluation des résultats incluant la performance et les compétences ainsi que sur la nécessité du changement pour augmenter les résultats du client.	« Comment le changement affecte le client ?»
5. <i>Collaboration</i> - Collaboration	L'attention est portée sur la coordination et la coopération avec les autres en regard de l'utilisation du changement.	«Je suis préoccupé par la mise en relation de ce que je fais avec ce que les autres font.»
6. <i>Refocusing</i> - Amélioration	L'attention est mise sur l'exploration de bénéfices plus universels du changement, ce qui inclue les possibilités de changement majeur ou un remplacement par une alternative plus adéquate.	« J'ai quelques idées qui pourraient faire en sorte que ça fonctionne mieux.»

Traduit de Hall et Hord (2001)

De leur côté, les recherches quantitatives abondent et ont quand même permis d'apporter une certaine validité de construit au modèle (Bareil, 1997 ; Bethel et Hord, 1981 ; Broyles et Tillman, 1985 ; Corwin et Marcinkiewicz, 1998 ; Cunningham, Hillison et

Horne, 1985 ; Dooley, 1998 ; Hall, George et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; Holloway et McDonald, 1981 ; Hord et Huling-Austin, 1987 ; James et Hall, 1981 ; Kuralt, 1990 ; Kimpston, 1987 ; Loucks, 1977 ; Loucks et Hall, 1979 ; Malone, 1984 ; Marsh et Penn, 1987 ; Rutherford, 1977 ; Rutherford et Loucks, 1979 ; Todd, 1993 ; Whiteside et James, 1986). Par ailleurs, si certaines d'entre elles ne comptent qu'un seul temps de mesure (Cicchelli et Baecher, 1985 ; Dooley, 1998 ; Rogers, 1992 ; Rutherford, 1977 ; Todd, 1993), plusieurs en ont deux, mais ces mesures sont, plus souvent qu'autrement, prises au début du processus de changement (Broyles et Tillman, 1985 ; Corwin et Marcinkiewicz, 1998 ; Heller et Martin, 1987 ; Marsh et Penn, 1987 ; Todd, 1993). De plus, bien que des recherches couvrent une période de temps plus longue, de un à quatre ans, les destinataires sont rarement plus avancés dans leur processus de changement (Bethel et Hord, 1981 ; Cunningham, Hillison et Horne, 1985 ; Holloway et McDonald, 1981 ; James, 1991 ; Loucks, 1977 ; O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Whiteside et James, 1986). Enfin, les auteurs se contentent d'une implantation réussie, mais ne vont pas jusqu'au succès associé à l'adoption du changement. Ainsi, très peu de données empiriques sont disponibles relativement aux préoccupations se trouvant au milieu et à la fin du processus de changement ; à notre connaissance, moins de cinq études en font état (Hall, George et Rutherford, 1977 ; James et Hall, 1981 ; Kimpston, 1987).

Afin de vérifier leurs hypothèses, l'ensemble des chercheurs des recherches quantitatives présentées plus haut emploient le questionnaire des stades de préoccupation (SoCQ, *Stages of Concern Questionnaire*) développé par Hall, George et Rutherford (1979). Ces derniers ont procédé à plusieurs vérifications des qualités psychométriques de l'instrument et deux auteurs confirment ces résultats (Barucky, 1984 ; Martin, 1989 tous

dans Bareil 1997). Toutefois, depuis les années 90, des recherches indépendantes mènent à des conclusions mitigées. En effet, la mesure possède des lacunes au niveau de sa structure factorielle, des coefficients de cohérence interne et de la pertinence de ses items (Bailey et Palsha, 1992 ; Bareil, 1997 ; Jibaja-Rusth et al., 1991 ; O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Shotsberger et Crawford, 1999 ; Van der Berg, 1993). De plus, si certains résultats en lien avec les coefficients de cohérence interne sont comparables d'une recherche à l'autre, il en est tout autrement de la structure factorielle à préconiser ainsi que de l'identification des items problématiques. Bref, à partir de ces informations, il est primordial d'avoir un regard critique quant aux conclusions portant sur la validité de construit du modèle vérifiée à partir des recherches utilisant le SoCQ.

Aux faiblesses de l'outil de mesure s'ajoutent les problèmes quant à la comparaison des résultats provenant de sources quantitatives et qualitatives. En effet, les auteurs disent avoir constaté des différences entre les données provenant de ces deux types de mesure (O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Shotsberg et Crawford, 1999 ; Van der Berg, 1993). Tous soutiennent la nécessité d'entreprendre de nouvelles études qualitatives afin de préciser le contenu du modèle en identifiant un plus grand nombre de préoccupations. Ces futures recherches devraient également couvrir une période de temps suffisamment longue pour permettre l'étude de l'évolution des préoccupations.

Finalement, la plupart des résultats proviennent du domaine de l'éducation ; en fait, bien que Hall et Hord (2001) aient récemment spécifié une application plus vaste de leur modèle, il n'a été appliqué qu'une seule fois dans un autre secteur d'activité, soit le secteur pharmaceutique (Bareil, 1997). Il apparaît donc nécessaire de vérifier la généralisation du modèle à d'autres milieux de travail.

Tel que vu précédemment, le modèle de Hall et Hord est l'un des meilleurs parmi tous ceux répertoriés dans la revue de la documentation de l'article 1. Malgré ses faiblesses, il constitue la base conceptuelle sur laquelle s'articulera la présente recherche.

Question de recherche

À partir de ces constats et de l'objectif poursuivis par cet article, il convient de poser cette question de recherche : « *Quelles sont les préoccupations vécues par les destinataires d'un changement et comment s'agencent-elles entre elles ?* ». Minimale, la réponse à cette question devrait couvrir l'intégralité du modèle des stades de préoccupations et permettre d'identifier de nouvelles préoccupations pouvant être associées aux phases de la synthèse de l'article 1. En somme, non seulement cette recherche permettra de décrire et de comprendre le vécu des destinataires d'un changement, mais elle répondra également à certaines lacunes importantes du modèle de Hall et Hord (2001).

Méthodologie

Pour arriver à répondre à cette question et aller au-delà des préoccupations répertoriées dans le modèle de Hall et Hord (2001), il semble opportun d'opter pour une orientation exploratoire plutôt que confirmatoire. D'une part, Deslauriers et Kérisit (1997) prétendent que pour s'approcher du vécu des personnes et de leurs préoccupations, les recherches qualitatives sont toutes désignées. D'autre part, l'analyse qualitative est fortement recommandée dans l'étude des transitions (Deslauriers et Kérisit, 1997 ; Fraccaroli, 2002 ; Huberman et Miles, 1991). En somme, un devis de recherche exploratoire et qualitatif a été privilégié. Mais pour obtenir des données fidèles et

valides, il faut tout d'abord préciser les choix en termes d'échantillon, d'outils de mesure (Van der Maren, 1996) et de devis d'expérimentation (Fraccaroli, 2002)(voir l'introduction de la présente thèse). Finalement, la procédure employée durant l'analyse qualitative des données recueillies est spécifiée.

La procédure d'analyse

Le codage

Malgré toute l'attention portée à l'obtention de données fidèles et valides, les résultats sont compromis s'il n'y a pas un minimum de rigueur dans le codage du matériel recueillis à partir des entrevues. Au départ, le codage des verbatims consiste en l'identification de préoccupations s'associant aux définitions des sept stades du modèle de Hall et Hord (2001) que l'on nommera désormais catégories (Huberman et Miles, 1991). Par ailleurs, les chercheurs du présent article ont opté pour un codage dit « mixte », c'est-à-dire qu'il permet l'ajout et/ou la précision de catégories au modèle de base. Huberman et Miles (1991) ainsi que Van der Maren (1996) soutiennent d'ailleurs que ce type de codage est le plus approprié pour répondre aux exigences d'une recherche exploratoire. Enfin, les catégories identifiées sont descriptives, c'est-à-dire qu'elles cherchent à décrire les commentaires des destinataires et qu'elles impliquent le moins possible d'interprétation du chercheur quant à l'intention des interviewés (Huberman et Miles, 1991).

Outre le choix du type de codage, des règles strictes s'appliquent à l'identification des segments codés. En effet, ces derniers devaient représenter une seule catégorie et correspondre à la définition de ce qu'est une préoccupation. Par contre, la longueur des

segments importait peu, pour autant qu'il était possible de dégager le sens de la préoccupation mentionnée par le participant. De plus, comme une préoccupation est atemporelle, ces dernières pouvaient se rapporter au passé, présent ou futur sans se rattacher à aucun moment précis ou faire référence au temps. D'autre part, les critiques sur le passé ou les suggestions de ce qui auraient pu être fait, tout comme le fait de raconter les préoccupations vécues par un collègue, n'ont pas été pris en compte puisque ces commentaires ne correspondent pas à la définition même de ce qui constitue une préoccupation.

Après une lecture du matériau original, une première codification a été effectuée à partir des définitions de Hall et Hord. Cette codification a mené à l'extraction des préoccupations à l'intérieur des verbatims, à l'identification de nouvelles catégories ainsi qu'à la clarification des définitions de départ. Les préoccupations étaient donc associées à une catégorie dont la définition correspondait à la description du segment codé. Les trois auteurs de cet article ont ensuite confronté leurs perceptions afin de clarifier les définitions des catégories ainsi que l'exactitude des segments qui leur étaient associés (Huberman et Miles, 1991). Par la suite, l'ensemble des verbatims a été codé à l'aide des définitions dégagées. Finalement, une vérification par la technique du codage inverse s'est opérée sur l'ensemble du matériel et a ainsi bonifié la fidélité et la validité du matériel (Van der Maren, 1996).

Le traitement des données

Une fois le matériel sélectionné, il faut arriver à le traiter. Ce traitement consiste en des opérations de catégorisation et de hiérarchisation (Huberman et Miles, 1991 ; Savoie-

Zajc, 2000 ; Van der Maren, 1996). De par sa structure, le logiciel N'Vivo force le chercheur à passer du général au spécifique et non l'inverse comme le suggère l'analyse qualitative (Savoie-Zajc, 2000). Ainsi, lors de la catégorisation, les données ont été ressassées afin d'arriver à une plus grande spécificité. Ces regroupements se sont faits à partir des relations fonctionnelles qu'entretenaient les données entre elles, permettant ainsi l'élaboration de définitions encore plus précises. Finalement, parallèlement à la catégorisation, il a été question de la hiérarchisation des données qui permet non seulement de lier ensemble ce qui est apparenté, mais également de rassembler les éléments selon un degré de spécificité (Huberman et Miles, 1991 ; Savoie-Zajc, 2000).

Résultats

La section qui suit étale justement la hiérarchisation des données et la comparaison des résultats trouvés en lien avec les stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001). À ce sujet, les tableaux III à XII présentent les catégories de l'analyse en lien avec les stades du modèle leur étant associés, en plus de la hiérarchisation des données qualitatives, de leurs définitions et de quelques exemples de segments provenant des verbatims. Enfin, il est question de la présentation de nouvelles catégories qui sont indépendantes du modèle de base.

La hiérarchisation des données

Au total, douze catégories distinctes viennent qualifier les différentes préoccupations mentionnées par les participants de l'étude. Il a également été possible de rassembler, selon leur degré de spécificité, le contenu des préoccupations de ces catégories. Ainsi, trois niveaux distincts d'analyse se sont dégagés: les **catégories**, les sous-catégories et

les *éléments spécifiques*. Ces trois niveaux s'organisent selon une certaine hiérarchie que l'on peut qualifier d'ascendante, c'est-à-dire qu'elle est construite sur le partage de plus en plus réduit de traits communs (Van der Maren, 1996). Par contre, les aspects d'un même niveau ont la même importance.

Prenons l'exemple de la catégorie « soutien », ce soutien est représenté par trois sous-catégories différentes qui ont un niveau hiérarchique équivalent : la formation, l'information et les ressources. A leur tour, les sous-catégories contiennent des éléments qui sont encore plus spécifiques. Ainsi, la sous-catégorie « formation » contient les éléments contenu, moment, quantité et matériel. Les éléments sont donc au niveau hiérarchique le plus bas et s'inscrivent à l'intérieur du niveau précédent, les sous-catégories, qui elles font partie de la catégorie. Étant donné que les niveaux hiérarchiques supérieurs sont précisés par le classement des préoccupations à l'intérieur des niveaux inférieurs qui leur sont associés, les exemples des tableaux III à XII portent sur les éléments spécifiques. L'identification des composantes de ces trois niveaux montre qu'il y a plusieurs catégories, sous-catégories et éléments qui qualifient les différentes préoccupations des destinataires. La section qui suit présente ces catégories et les liens qu'elles peuvent avoir avec les stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001).

Comparaison des stades et des catégories

La catégorie « indifférence »

Dans un premier temps, la catégorie « **indifférence** » est associée au stade du même nom et elle correspond au fait d'avoir peu ou pas de préoccupation ou d'implication en

lien avec le changement. Cette catégorie s'est tout de même vu attribuer deux sous-catégories : le détachement et la routine. La première, qui est le détachement, s'assimile parfaitement à la définition du stade « indifférence » de Hall et Hord (2001), c'est-à-dire que l'individu ne se sent pas concerné par le changement, qu'il est indifférent, qu'il ne manifeste pas d'intérêt et qu'il peut même nier l'existence du changement en l'ignorant. Les destinataires ont donc exprimé des commentaires signifiant qu'ils ont autre chose à faire ou encore qu'ils n'ont tout simplement pas envie de penser au changement qui vient.

Par ailleurs, plus le processus d'implantation de la technologie avance, plus la personne vit une autre forme de détachement. En fait, elle exprime bel et bien de l'indifférence, mais cette dernière ne mène pas à un refus du changement, mais bien au fait de ne plus avoir de préoccupation puisque le changement n'en est plus un. De ce fait, il semble que la personne ait adopté le changement et que ce dernier fasse désormais partie de la routine de travail, d'où le nom « routine » de cette sous-catégorie. À ce sujet, les destinataires ont exprimé qu'ils avaient atteint leur rythme de croisière, que le changement avait perdu de sa nouveauté ou qu'ils ne voyaient plus rien de critique dans l'implantation du changement.

En somme, selon le degré d'avancement du processus de changement, l'indifférence peut se manifester par un détachement ou une routinisation du changement. Le tableau III présente les définitions et exemples de la catégorie et sous-catégories « indifférence » pouvant s'associer au stade du même nom.

Tableau III

Définitions et exemples de la catégorie « indifférence » associée au stade
« indifférence » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Indifférence	Peu ou pas de préoccupation ou d'implication relativement au changement. La personne agit comme si la situation de changement n'était pas vraie; elle nie la réalité et ne comprend pas ce qui se passe. Elle n'est pas préoccupée, ne manifeste pas d'intérêt et ne désire pas s'informer ou s'impliquer.	<ul style="list-style-type: none"> • Moi, je ne suis pas curieuse. J'ai envie d'attendre et de sauter dans le bain quand SAP sera là. • Non, pour le moment, il y a d'autres choses qui se passent.
Détachement		<ul style="list-style-type: none"> • C'était nouveau, maintenant cela commence à être vieux et ce n'est plus vraiment nouveau.
Routine	Le changement n'est plus considéré comme un changement, il n'y a plus de préoccupation.	<ul style="list-style-type: none"> • Je ne sais pas, non rien. Je ne suis pas vraiment préoccupé par SAP.

La catégorie « nature »

En ce qui a trait au stade « **INFORMATION** », il est représenté par la catégorie « **nature** » dont la définition est tout à fait similaire à celle du stade (Hall et Hord, 2001) : « Préoccupations relatives aux aspects généraux du changement, c'est un intérêt pour apprendre plus de détails à propos de ce qui est annoncé ; arriver à comprendre le changement qui vient ». Par ailleurs, quatre sous-catégories viennent préciser le contenu des informations recherchées par les destinataires : le quoi, le comment, le quand et le pourquoi.

Pour chacune de ces questions, les personnes rencontrées ont exprimé un contenu particulier. Ainsi, le quoi porte particulièrement sur le fait de ne pas savoir ce qu'est exactement SAP. Les destinataires avaient déjà des attentes face au SGI et ils avaient peur d'être déçus par ce changement. Pour leur part, les préoccupations associées à la

sous-catégorie « comment » étaient plutôt axées sur la recherche d'informations quant au fonctionnement général du système ou de l'ensemble de l'entreprise avec SAP. Les destinataires voulaient également connaître les grandes lignes quant à la planification de l'implantation du changement. D'un autre côté, étant donné que la date de mise en route de SAP était connue de tous, très peu de préoccupations associées à la sous-catégorie « quand » ont été exprimées. Par contre, les destinataires voulaient savoir quand ils pourraient voir ce qui avait été développé par l'équipe de projet. Enfin, le pourquoi renferme des préoccupations touchant la légitimité du changement en fonction des caractéristiques propres de l'entreprise, mais également en fonction des avantages d'implanter un tel système par rapport à ce qu'il y a déjà dans l'organisation. Le tableau IV présente les définitions et exemples associées à chacune de ces sous-catégories.

Bien que non mentionné lors des groupes de discussions, il est fort probable que des préoccupations touchant les aspects du « qui » et du « où » puissent surgir dans d'autres circonstances ou dans d'autres lieux. Ces questions « qui, quoi, quand, où, comment et pourquoi » sont incontournables pour tout individu qui affronte un événement nouveau le déstabilisant. Bref, la personne cherche à s'informer sur ce qui vient sans se préoccuper des impacts que le changement peut avoir sur elle.

Tableau IV

Définitions et exemples de la catégorie « nature » associée
au stade « information » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Nature	Préoccupations relatives aux aspects généraux du changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Pour l'instant, on entend parler comme ça, mais on ne sait pas vraiment dans quoi on s'embarque.
Quoi	Préoccupations relatives à ce qu'est le changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Mais en même temps, on ne sait pas encore ; on espère, on a des attentes.
Comment	Préoccupations relatives au déroulement du changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Tout ce qu'on sait en ce moment, c'est qu'ils travaillent sur le projet, mais on ne connaît pas les grandes lignes de ce qui se passera. • Alors là on se dit « oh, comment ça va fonctionner ? » • Moi, ce que je trouve bizarre, c'est qu'on l'a intégré dans plusieurs entreprises et qu'on arrive dans la nôtre et puis il me semble qu'il n'y a pas assez d'historique ou de feed-back quand on demande aux gens ce qui va se passer. Pour les gens, c'est l'inconnu...
Quand	Préoccupations relatives au moment du changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Ils développent des choses, mais on ne les voit pas... on ne sait pas quand on va les voir.
Pourquoi	Préoccupations relatives au bien fondé du changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Faudrait s'informer des autres...ce que le système a apporté de plus. • De façon un peu plus opérationnelle, on parle souvent que ça va être la panacée sur plusieurs plans et je ne suis pas sûr que ça va régler vraiment tous les problèmes qu'on a actuellement avec l'ancien système. • On a un peu d'inquiétude avec tout ce changement de pensée, de taux et tout ça. Il y a des gens qui ont des appréhensions et avant même d'arriver là, je pense qu'il faudrait expliquer clairement pourquoi on fait tout ça.

La catégorie « apprentissages »

C'est au stade dit **PERSONNEL** que la personne aura des préoccupations relatives aux répercussions du changement sur elle-même. La définition que donne Hall et Hord (2001) du stade « personnel » est lourde et contient plusieurs concepts passablement différents (voir tableau II). De même, dans la présente recherche, ce stade est représenté

par deux catégories indépendantes : les apprentissages et les impacts individuels. Ces deux catégories s'inscrivent à l'intérieur du stade « personnel », mais leurs définitions propres et leurs sous-catégories respectives rendent beaucoup plus simple la compréhension des préoccupations dont témoignent les personnes.

Ainsi, les **apprentissages** contiennent des préoccupations à l'égard des possibilités et des facultés de la personne dans l'accomplissement et/ou l'apprentissage du changement. Une des deux sous-catégorie de l'apprentissage porte sur le sentiment d'efficacité personnelle tel que défini par Bandura (1997). En effet, les personnes se sont inquiétées de leurs capacités à apprendre et à changer leurs comportements, tout comme le temps nécessaire à faire ces apprentissages. De plus, elles se sont préoccupées des erreurs qu'elles pouvaient commettre en utilisant le système. Enfin, les destinataires étaient conscients de l'énergie qu'ils devaient déployer afin d'arriver à fonctionner avec SAP. D'ailleurs, ils avaient anticipé la surcharge de travail et le stress associé à un changement de cette importance (voir tableau V).

D'autre part, les apprentissages portent également sur les connaissances quant à la façon de faire les choses « le comment » en lien avec le changement. Ces connaissances sont d'ailleurs une composante indispensable puisqu'elles font partie intégrante de la définition même de l'apprentissage (Doré et Mercier, 1992). Les préoccupations exprimées dans cette sous-catégorie touchaient particulièrement l'acquisition de connaissances spécifiques sur ce qu'est SAP et ce qu'il peut faire, mais également sur les connaissances en lien avec la façon de fonctionner avec le système. Dans le même ordre d'idées, les destinataires ont manifesté des inquiétudes en regard de la

compréhension de l'ensemble des utilisateurs quant au fonctionnement jugé complexe du système (voir tableau V).

Tableau V
Définitions et exemples de la catégorie « apprentissages » associée
au stade « personnel » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Apprentissages	Préoccupations relatives aux possibilités et facultés de la personne dans l'accomplissement et/ou l'apprentissage du changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce qu'on va tous bien faire l'apprentissage de SAP ? • La semaine passée, je me prenais la tête à deux mains, je me disais «Est-ce que je suis trop vieille pour apprendre un tel système?! • Ça va être un gros changement, ça va être stressant.
Sentiment d'efficacité personnelle	Préoccupations relatives aux capacités d'apprendre et à l'énergie nécessaire pour arriver à faire le changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Et ça ne nous enlève pas de charge de travail...même que c'est un surplus parce qu'il faut s'adapter ...
Connaissances	Préoccupations relatives à « comment faire les choses » en lien avec le changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a plein de choses qu'on ne connaît pas encore de SAP. • Là on est dans la vraie fin de mois puis on ne sait pas plus quoi faire. On regarde ce qu'il faut faire, mais personne ne le sait. • Je suis préoccupé à savoir si les gens vont vraiment comprendre comment ça fonctionne.

La catégorie « impacts individuels »

En plus de la catégorie « apprentissages », le stade « **PERSONNEL** » est associé à la catégorie « **impacts individuels** ». Plus précisément, cette catégorie renferme des préoccupations en regard des conséquences du changement sur soi et/ou sur les autres en lien avec le travail. Elle comprend quatre sous-catégories distinctes soit : les avantages que la personne peut retirer du changement, les répercussions sur les tâches / fonctions,

tout ce qui a rapport à la sécurité d'emploi et enfin, les problématiques de rôles au travail que sont les *conflits*, *l'ambiguïté* et la *charge*.

Plus précisément, les préoccupations des destinataires en lien avec la sous-catégorie « *avantages* » portent sur les bénéfices que peut amener le changement pour la personne : en quoi SAP peut vraiment les aider dans leur travail au quotidien. Contrairement aux préoccupations de la sous-catégorie « *pourquoi* » de la catégorie « *nature* », les inquiétudes manifestées dans le cas présent sont tournées vers soi et non vers les avantages de SAP pour l'organisation.

Tableau VI

Définitions et exemples de la catégorie « impacts individuels » associée au stade « personnel » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Impacts individuels	Préoccupations relatives aux conséquences du changement sur soi et/ou sur les autres en lien avec son travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Moi, j'aimerais savoir ce que SAP va m'apporter à moi, où ça va m'aider réellement? • Parce qu'il n'y avait pas vraiment eu de démonstration sur le comment ça allait m'aider dans mon travail, j'ai plus pris ça comme quelque chose qu'on essaye de me vendre, mais que je n'ai pas besoin. Donc, il n'y avait pas de bénéfice montré. «Ah oui, mais c'est très beau le concept ». Oui, mais est-ce que ça va changer quelque chose ou m'aider dans mon travail?
Avantages	Préoccupations relatives aux bénéfices que peut amener le changement pour la personne (ex. : faciliter de travailler, horaires...).	<ul style="list-style-type: none"> • Peur que ça change la nature de mon travail que j'aime actuellement. • Qu'est-ce ça va changer dans nos façons de travailler ? • Quelles sont vos préoccupations actuelles par rapport au projet ?* Mon travail ! Ils ne savent pas où me re-localiser, mais je n'ai pas envie de faire de l'entrée de données 24h sur 24 ; ce n'est pas mon travail...je faisais ça il y a 10 ans.
Tâches / fonctions	Préoccupations relatives aux différentes activités liées au travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Moi, j'ai peur du nombre de postes qui seront coupés suite à l'implantation de ce système-là. • Moi, mon équipe d'ici la fin de l'année, je ne sais pas si elle existera encore. Depuis que SAP est rentré, ça a diminué 50 % de mon travail.
Sécurité d'emploi	Préoccupations relatives au travail, au maintien de son travail dans l'organisation.	

Tableau VI (suite)

Catégories	Définitions	Exemples
Rôles	Préoccupations relatives au rôle de la personne ; ce qui touche aux responsabilités, aux tâches à faire...	<ul style="list-style-type: none"> • C'est pour ça qu'on dit depuis tout à l'heure qu'il devrait y avoir d'autres personnes. Je ne sais pas, quelqu'un qui était sur SAP. Qu'il vienne prendre la relève pour vous aider pour régler ces cas-là. Vous autres, vous devriez payer les factures, pas courir après les gens. • Au département, moi je suis « <i>back up requester</i> », « <i>back up buyer</i> ». Je n'ai pas le droit de faire une réquisition et un bon de commande en même temps. Moi, si mon « <i>requester</i> » et mon « <i>buyer</i> » sont absents en même temps, ça a ni queue ni tête.
Conflit	Préoccupations relatives à la présence simultanée de deux attentes/ demandes ou plus, de sorte que la satisfaction d'une demande rende la satisfaction de l'autre plus problématique. La personne est appelée à remplir deux rôles (ou plus) qui sont en compétition ou antagoniste.	<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles entre le requérant, l'acheteur et leurs responsabilités ne sont pas si clairs. • On fait comme on peut, mais on n'est même pas certain. • On nous demande de faire des choses, mais on n'a pas tous les moyens pour les faire. On est là « Toi, ton rôle, c'est ça » mais tu es un peu dans le noir par rapport au reste parce qu'après on t'appelle « Tel truc... », mais tu ne sais même plus de quoi il parle.
Ambiguïté	Préoccupations relatives à l'incertitude du titulaire d'un poste à l'égard de ce qu'il doit faire. Cette incertitude vient d'un écart entre l'information qu'une personne possède et celle dont elle a besoin pour exercer son rôle adéquatement. La personne vit de l'insécurité et de l'incertitude par rapport à ce qui est attendu d'elle.	<ul style="list-style-type: none"> • Ils sont débordés. J'étais gêné d'aller leur poser des questions, ils en ont jusque là. • Je me retrouve à occuper un poste d'acheteur pour 3 postes qui existaient auparavant. C'est pour ça que je dis que si ça continue comme ça, je vais pêter les plombs. • Moi, ma pile de factures augmente tout le temps et je sais que je ne suis pas la seule. On travaille 47-48 heures par semaine depuis 6 mois, mais à un moment donné !
Charge	Préoccupations relatives au volume de travail et/ou à la complexité du travail. C'est la surcharge de travail, c'est-à-dire, l'incapacité de satisfaire simultanément ou à l'intérieur des délais fixés des demandes qui, prises séparément sont légitimes et raisonnables.	

* Ici, c'est l'intervention de l'animateur pour préciser les commentaires du participant.

Pour ce qui est de la sous-catégorie « tâches/fonctions », les personnes interrogées ont eu peur de perdre leur travail et de devoir changer de tâches. Elles auraient aimé savoir où elles seraient et ce qu'elles feraient comme tâches avec le nouveau système. Cette sous-catégorie ne renferme pas d'inquiétudes quant aux mises à pieds, mais plutôt quant à la modification des tâches quotidiennes ou encore au transfert de la personne dans un autre

poste de l'organisation. En fait, c'est plus précisément la sous-catégorie « sécurité d'emploi » qui renferme les préoccupations relatives aux suppressions de postes.

Enfin, la sous-catégorie « rôles » comprend des préoccupations en regard de tout ce qui touche aux responsabilités et aux tâches à faire. Si la sous-catégorie « tâches/fonctions » est relativement générale quant à la possibilité de voir des changements dans l'exécution des tâches quotidiennes, la sous-catégorie « rôles » touche particulièrement les *conflits* de rôles que peut engendrer l'implantation de SAP, mais également *l'ambiguïté* et la *charge* vécues. Les exemples du tableau VI illustrent clairement la différence entre ces deux sous-catégories.

La catégorie « mise en oeuvre »

Bien que plus précise que le stade « personnel », la définition du stade « **MANAGEMENT** » contient plusieurs aspects qui semblent indépendants. Ainsi, l'analyse de contenu a mis en évidence deux catégories distinctes. Dans un premier temps, les destinataires font état de préoccupations en lien avec la **mise en oeuvre** du changement. Cette catégorie se subdivise en trois sous-catégories: la planification, l'échéance et la consultation. Les inquiétudes des destinataires quant à l'orchestration de la mise en oeuvre sont tout à fait cohérentes avec l'affirmation de Bareil (1999) qui soutient que c'est précisément lors de l'implantation d'un changement que les gestionnaires se sentent le plus dépourvus de moyens organisationnels. D'ailleurs, plusieurs auteurs consacrent des chapitres entiers à ce sujet (Alain, 1996 ; Bridges, 1991 ; Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Collerette et Schneider, 2000 ; Harvard Business Essentials, 2003 ; Hall et Hord, 2001 ; Kotter, 1998 ; Kotter et Schlesinger,

1979 ; Larsen, 2001 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999 ; Noble, 1999 ; Rondeau, 1999). Enfin, dans ses études qualitatives sur les préoccupations, Crawford (1997, dans Shotsberger et Crawford, 1999) avait trouvé l'équivalent de cette catégorie dans ces recherches.

Du côté des destinataires, les inquiétudes de la sous-catégorie « planification » étaient orientées vers les étapes de la mise en œuvre ; c'est-à-dire tout ce qui peut être fait afin de préparer le terrain à l'implantation. Ainsi, les destinataires ont évoqué des inquiétudes en regard de la vérification de l'accomplissement des étapes permettant un fonctionnement adéquat de SAP, en regard de l'avancement des travaux de l'implantation du système, en regard des oublis pouvant avoir des conséquences importantes sur la suite du projet ou encore, en regard de l'identification des personnes responsables de l'amélioration du fonctionnement suite aux premières utilisations de SAP.

Quant à la sous-catégorie « échéance », elle renferme des préoccupations orientées vers le respect des délais fixés. Dans le cas présent, les destinataires étaient inquiets de savoir si tout allait être prêt à la date du lancement de SAP et pour la fin de l'année financière. De plus, ils s'interrogeaient à savoir s'ils allaient disposer de suffisamment de temps pour arriver à respecter les délais.

Tableau VII

Définitions et exemples de la catégorie « mise en oeuvre » associée au stade
« management » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Mise en oeuvre	Préoccupations relatives au plan de mise en oeuvre ou à ce qui est fait pour orchestrer la mise en oeuvre du changement.	<ul style="list-style-type: none"> Des fois, il y a des gens qui vont dire : « ah ! ça, ça va être réglé dans SAP » ou « ça, on en parlera plus tard ». Je sais pas à quel point on remet plein de choses à plus tard et qu'est-ce que ça va avoir l'air le jour du lancement. Surtout quand tu arrives avec un problème, tu viens pour faire quelque chose et ça ne marche pas. Même les gens de SAP disent « va falloir trouver quelque chose. » « Oui mais comment ce fait-il que ça n'a pas été testé ? ».
Planification	Préoccupations relatives à la préparation du terrain et aux étapes de la mise en oeuvre.	<ul style="list-style-type: none"> Mais, ça été très vague... On ne sait plus où ils en sont. J'espère qu'ils savent ce qu'ils font.
Échéance	Préoccupations relatives aux respect des délais fixés.	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que ça va être prêt pour le jour du lancement ? Mais c'est ça, je trouve que la période de délai, c'est un petit peu inquiétant...
Consultation	Préoccupations relatives à la participation des destinataires dans le processus de mise en oeuvre.	<ul style="list-style-type: none"> Je me demande si ce n'est pas un peu prétentieux que des gens disent : « je comprends super bien ton travail et j'ai tout implanté sur SAP ». On n'est jamais venu te rencontrer et me demander mon avis, ça, je dois avouer que ça m'angoisse. Moi, je m'occupe des voyages et personne n'est venu voir de quoi avait l'air une facture. C'est un gros problème.

Enfin, la sous-catégorie « consultation » renferme des préoccupations en regard de la participation des destinataires dans le processus de mise en oeuvre du changement. À ce sujet, les destinataires ont présenté des inquiétudes du fait qu'ils n'avaient pas été consultés dans l'application de SAP à leur travail et qu'ils craignaient du même coup des problèmes dans la bonne mise en application du système (voir tableau VII pour les définitions et les exemples de la catégorie et de ses sous-catégories).

La catégorie « soutien organisationnel »

La deuxième catégorie associée au stade « **MANAGEMENT** » correspond au « **soutien organisationnel** ». Cette dernière réfère aux préoccupations face aux actions organisationnelles pouvant être mises en place afin d'aider les destinataires à adopter le changement. Ces actions concernent plus particulièrement la formation, l'information et les ressources en lien avec le changement. Elles peuvent toutes faire partie intégrante du plan de mise en œuvre, mais dans le cas présent, les destinataires s'inquiètent de plusieurs éléments spécifiques associés à ces gestes. Encore une fois, nombre d'auteurs suggèrent aux gestionnaires plusieurs recommandations touchant ces trois sous-catégories (Collerette et Schneider, 2000 ; Ford et Ford, 1995 ; Harvard Business Essentials, 2003 ; Hall et Hord, 2001 ; Kotter et Schlesinger, 1979 ; Schweiger et Denisi, 1991).

Dans un premier temps, la sous-catégorie « information » concerne les préoccupations en regard des communications et des renseignements liés au changement. Les inquiétudes peuvent toucher la *diffusion* de cette information (ex. : l'accès à l'information nécessaire au bon fonctionnement du système, l'information quant aux étapes à venir et les réajustements apportés et enfin, le feedback sur l'avancement du projet de mise en oeuvre) et la *qualité* de ce qui est transmis, soit la justesse des informations transmises sur plusieurs sujets (ex. : en quoi SAP règlera les problèmes actuels, comment travailler avec le système). En lien avec la qualité de l'information, les destinataires ont démontré un scepticisme face aux discours de la direction et ils ont présenté de l'inquiétude quant au fait de devoir fonctionner à partir d'informations

contradictoires tout comme face à des documents dont ils ne comprenaient pas la portée (voir tableau VIII).

Tableau VIII

Définitions et exemples de la catégorie « soutien organisationnel » et de la sous-catégorie « information » associées au stade « management » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Soutien organisationnel	Préoccupations relatives aux actions organisationnelles pouvant être mises en place afin d'aider les destinataires à adopter le changement.	
Information	Préoccupations relatives aux communications et aux renseignements liés au changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut que tu aies de l'information pour pouvoir faire des propositions. À ce niveau-là, elle n'est pas disponible. • De communiquer...communiquer avant de faire le changement. Comme là, il y a plein de choses qu'ils programment dans SAP et on est surpris ! • Bien là, ça fait pas un an, mais j'aimerais savoir où en est rendue la compagnie dans tout ça.
<i>Diffusion</i>	Préoccupations relatives aux renseignements portant sur ce qui se passe.	<ul style="list-style-type: none"> • Que le projet a été présenté comme s'il allait régler tous les problèmes. - Qu'est-ce qui vous préoccupe par rapport à cela ?* - Bien, que les gens s'attendent peut-être à trop et que ça va régler les problèmes. Dans le fond, c'est un autre système. • Moi, ce qui me préoccupe, c'est la transition de notre système financier actuel à SAP, s'il va y avoir de l'information adéquate. • Quelles sont vos préoccupations actuelles par rapport au système ?* - D'avoir les bonnes informations. D'avoir les bonnes procédures et les bonnes informations pour pouvoir fonctionner parce que là, ça se contredit.
<i>Qualité</i>	Préoccupations relatives à la justesse de ce qui est communiqué.	

* Ici, c'est l'intervention de l'animateur pour préciser les commentaires du participant.

De son côté, les inquiétudes de la sous-catégorie « formation » portent plus précisément sur l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques liées au changement. On pourrait penser que cette sous-catégorie est redondante avec la sous-catégorie « connaissances » de la catégorie « apprentissages », mais il en est tout autrement. En fait, la sous-catégorie « connaissances » concerne les préoccupations quant à l'acquisition de connaissances pour la personne, alors que la sous-catégorie « formation » comprend des préoccupations en regard des actions de la direction afin que la personne acquière ces connaissances ; la première sous-catégorie est donc associée directement à soi et la seconde, à l'entreprise. Ainsi, les destinataires de la présente étude ont été préoccupés par le fait d'avoir ou non une formation portant sur un sujet X directement associé à leur travail (*contenu*), par le « *timing* » de cette formation, c'est-à-dire qu'elle soit donnée au bon moment et que tout le monde soit au courant (*moment*), par l'accès à des livres ou informations pouvant être facilement consultés en cas de pépins (*matériel*) et par le nombre de jours nécessaires afin de faire les apprentissages requis (*quantité*). Le tableau IX présente les définitions et les exemples de la sous-catégorie « formation ».

Bien qu'elle soit présentée en dernier lieu, la sous-catégorie « ressources » de la catégorie « soutien organisationnel » est au même niveau que les sous-catégories « information » et « formation ». Les préoccupations de cette sous-catégorie concernent l'assistance ou l'aide disponible. Tout comme les deux autres sous-catégories, elle compte plusieurs éléments spécifiques qui viennent préciser les préoccupations s'y trouvant. Ainsi, les destinataires ont présenté des inquiétudes quant à l'*accessibilité* de la ressource, c'est-à-dire s'il y avait une personne pour répondre à leurs questions, s'il y

avait du personnel supplémentaire pour faire face à la surcharge de travail ou encore, s'ils allaient avoir suffisamment de temps pour se familiariser avec l'utilisation de SAP.

Tableau IX

Définitions et exemples de la sous-catégorie « formation » de la catégorie « soutien organisationnel », elle-même associée au stade « management » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Formation	Préoccupations relatives à l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques liées au changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Moi c'est plutôt quand on va rentrer les budgets, si on va avoir une formation adéquate puisque là, on va tout rentrer les budgets et ce ne sera pas évident.
<i>Contenu</i>	Préoccupations relatives au contenu de la formation ; c'est-à-dire s'il répond aux besoins et s'il est adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> • Moi ce que je trouve, c'est qu'il manque de formation pour faire les rapports. • Il y aurait peut-être un petit rafraîchissement à nous donner sur les détails.
<i>Matériel</i>	Préoccupations relatives au matériel utilisé pouvant aider l'apprentissage.	<ul style="list-style-type: none"> • Je ne sais pas s'il y a des manuels de référence, des manuels pratiques d'apprentissage. Est-ce qu'ils vont nous former sans rien nous remettre comme document technique ? • On est sorti de la formation et on s'est toutes regardées. Une d'entre nous a dit « Moi, je suis encore plus mêlée ! ». Je lui ai dit que moi aussi. J'espère avoir quelque chose par écrit.
<i>Moment</i>	Préoccupations relatives au « timing » de la formation en lien avec l'implantation: est-ce que c'est juste à temps, trop tôt, trop tard.	<ul style="list-style-type: none"> • La formation avant l'implantation... Ça moi, tant que je ne l'ai pas utilisé SAP, une formation avant ce n'est pas évident. • Nous, on est censé avoir une formation au mois d'août. Quand est-ce qu'on est censé y aller ? On est à la mi-juillet et on n'en a pas encore entendu parler.
<i>Quantité</i>	Préoccupations par rapport au fait de savoir si la formation est suffisante.	<ul style="list-style-type: none"> • On aura de la formation, mais je ne sais pas si ce sera suffisant. • 3 jours en formation, ce n'est pas beaucoup pour ce que représente SAP.

À ces préoccupations s'ajoutent celles touchant la *disponibilité* des ressources. Ici, l'inquiétude n'est plus de savoir s'il y aura une ressource, mais bien si cette ressource pourra remplir sa fonction et répondre aux besoins des destinataires. À titre d'exemple,

les personnes rencontrées s'interrogeaient à savoir si 40 personnes ressources était un nombre suffisant afin de répondre aux questions de 300 utilisateurs.

Bien qu'il y ait des ressources accessibles et disponibles, encore faut-il que ces dernières soient de *qualité*, c'est-à-dire qu'elles arrivent à répondre adéquatement aux besoins des destinataires. À ce sujet, certaines personnes interrogées ont manifesté de l'inquiétude quant à la qualité des ressources puisque les réponses à leurs questions leur étaient transmises dans une langue étrangère ou encore, la personne ressource n'était pas suffisamment qualifiée pour dénouer la situation problématique dans laquelle les destinataires se trouvaient. Enfin, la qualité des ressources peut également inclure l'accès à du matériel de qualité, comme par exemple un ordinateur suffisamment puissant pour opérer dans le nouveau système.

Finalement, les destinataires ont manifesté des préoccupations quant à la *rapidité* des ressources à leur disposition. En fait, la rapidité comprend les préoccupations en regard du temps nécessaire afin d'obtenir de l'aide ou une réponse à une question. Dans l'entreprise consultée, les destinataires ont dû parfois faire face à des délais de plus d'un mois avant d'obtenir une réponse à leur question. Le tableau X présente les définitions et des exemples de la sous-catégorie « ressources » de la catégorie « soutien organisationnel ».

Tableau X

Définitions et exemples de la sous-catégorie « ressources » de la catégorie « soutien organisationnel », elle-même associée au stade « management » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Ressources	Préoccupations relatives à l'assistance ou l'aide disponible.	<ul style="list-style-type: none"> • Qui est-ce qui va répondre à nos questions ? • Ce qui est une préoccupation pour moi, c'est est-ce que, par exemple dans notre département, on a les ressources nécessaires pour assumer les nouvelles responsabilités? • J'ai besoin que nos superviseurs sachent que faire une réquisition, ça prend un certain temps. • Est-ce que les formateurs vont être vraiment disponibles ? En tout cas, moi je trouve qu'ils ne sont pas si nombreux que ça pour le nombre d'utilisateurs que nous sommes. • Tu vas peut-être avoir 15 questions à ta première journée, vas-tu avoir des réponses pour tes 15 questions ? • L'information va être presque toujours en anglais, les sites d'aide sont en anglais. Ils nous avaient dit qu'ils étaient pour être en français et ce n'est pas évident tout le temps avec les termes qu'ils ont. • Tu sais, passer une demi-heure à essayer de comprendre ce qu'ils veulent dire. • Un nouvel ordinateur. Il est commandé cela fait deux semaines... C'est long, juste pour l'ouvrir le matin, ça prend 20 minutes. Il marche au bois mon ordinateur ! C'est vraiment lent. Une compagnie comme ça devrait être capable de nous en donner un nouveau. C'est un outil de travail, ce n'est pas un jouet. • Lorsqu'on a un problème, on soumet le problème aux personnes concernées, mais on ne sait pas toujours ce qui se passe avec ça, c'est rendu où exactement. Il faut aller chercher l'information et la réponse alors que ça devrait venir automatiquement. • Qu'ils fassent la liste de toutes les questions qu'on leur a posées pendant 3 mois et qu'ils répondent rapidement. • Quand tu appelles, on dirait que c'est une réceptionniste et puis elle ne sait pas quoi dire. Le gars ou la fille te rappelle deux jours après pour te donner l'information. J'aimerais ça leur dire que ça ne me dérange pas qu'il me revienne dans deux jours, mais je ne peux pas leur dire ça parce que j'ai une urgence et il faut qu'il me réponde là !
Accessibilité	Préoccupations relatives à l'obtention d'une ressource : personnel supplémentaire, personne ressource, temps... C'est un souci en lien avec l'existence de la ressource.	
Disponibilité	Préoccupations relatives à la capacité de la ressource à remplir une fonction à un instant donné.	
Qualité	Préoccupations relatives à la qualité de l'aide fourni ; c'est en quelque sorte la capacité de la ressource à répondre aux besoins.	
Rapidité	Préoccupations relatives au temps nécessaire afin d'obtenir de l'aide ou une réponse à un problème.	

La catégorie « impacts organisationnels »

En ce qui a trait au stade « **CONSÉQUENCE** », la catégorie qui lui est associée est nommée **impacts organisationnels**. Plus précisément, cette catégorie représente les préoccupations en regard des impacts du changement sur l'organisation, c'est donc l'évaluation de l'efficacité organisationnelle suite au changement. Cette définition est plus concise que celle du stade « conséquence » et ce sont les sous-catégories des impacts organisationnels qui viennent préciser les aspects de la définition du stade soit : la valeur des ressources humaines, l'efficience, la légitimité et enfin, la pérennité de l'organisation. En fait, ces quatre sous-catégories correspondent aux dimensions de l'efficacité organisationnelle identifiées par Morin, Savoie et Beaudin (1994).

Si l'on regarde en détail les préoccupations de la sous-catégorie « valeur des ressources humaines », on remarque que les destinataires du changement de la présente étude ont exprimé des inquiétudes entourant la détérioration du moral du personnel. Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) identifie d'autres aspects en lien avec cette sous-catégorie (ex. : mobilisation, rendement et développement du personnel) et il se pourrait que de telles préoccupations apparaissent dans une autre organisation et lors de l'implantation d'un type de changement différent de celui étudié.

Tableau XI

Définitions et exemples de la catégorie « impacts organisationnels » associée au stade « conséquence » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Impacts organisationnels	Préoccupations relatives aux impacts du changement sur l'organisation ; c'est l'évaluation de l'efficacité organisationnelle suite au changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Que ça aille un petit peu mieux pour redonner confiance à tout le monde. • La réaction que j'ai observée, ce n'est pas « on se met en colère contre SAP » mais « on se met en colère contre les utilisateurs de SAP ». C'est devenu très personnel à un moment donné et je trouve ça dommage.
Valeur des ressources humaines	Préoccupations relatives à la main d'œuvre : mobilisation, moral, rendement et développement du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> • J'ai peur de l'atmosphère de travail.
Efficienc	Préoccupations relatives à la capacité d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'effort en lien avec les ressources et la productivité.	<ul style="list-style-type: none"> • J'ai peur qu'on soit très dépendant du système, i.e. que si le système plante – comme ça arrive à l'occasion – que tout arrête finalement. • Je ne sais pas si un moment donné on va en arriver à utiliser moins de paperasse parce que je pense que j'utilise autant, sinon plus de paperasse qu'avec l'ancien système. • Quelles sont vos préoccupations actuelles concernant SAP ?* - Réussir à donner le service que l'on est supposé donner.
Légitimité	Préoccupations relatives à la justice, l'équité et à ce qui est raisonnable auprès des groupes externes tels que les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les rapports de taxes, je n'ai aucune description. Si le gouvernement me demande de lui envoyer ma balance de GM et tout ça, qu'est-ce que je vais lui envoyer ? Du blanc ? • Nous autres, on est pris avec la facture, le fournisseur nous appelle, il faut le régler le problème. • Parce que quand la madame va venir pour faire la vérification et qu'elle va demander c'est quoi cette TPS là, bien il faut que tu cherches la facture pour savoir c'est quoi.
Pérennité	Préoccupations relatives à la longévité ou la continuité de l'organisation ; qualité du produit, rentabilité financière, compétitivité de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Le journal à New York qui attend d'avoir sa marchandise, il n'attendra pas après nous et on va perdre notre place.

* Ici, c'est l'intervention de l'animateur pour préciser les commentaires du participant.

Les préoccupations en regard de « la capacité d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'effort en lien avec les ressources et la productivité » représentent la sous-catégorie « efficience ». Cette sous-catégorie touche tant l'économie des ressources (ex. : diminuer la quantité de papiers utilisés) que la productivité de l'organisation. À ce sujet, les destinataires étaient soucieux de l'augmentation de la production lors de périodes critiques de création, mais ils étaient également soucieux des délais dans la production. De plus, ils redoutaient l'arrêt de la production dû à une panne du système.

Les préoccupations en regard de la justice, de l'équité et de ce qui est raisonnable auprès des groupes externes tels que les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté sont associées à la sous-catégorie « légitimité ». Les exemples du tableau XI illustrent ce type d'inquiétude qui, dans le cas présent, concernent surtout les relations avec le gouvernement.

Enfin, la sous-catégorie « pérennité » renferme toutes les préoccupations en regard de la longévité ou la continuité de l'organisation ; cette sous-catégorie implique donc des préoccupations par rapport à la qualité du produit, à la rentabilité financière ou encore à la compétitivité de l'entreprise. Dans l'entreprise consultée, les préoccupations relevées à ce sujet touchaient particulièrement la compétitivité de l'organisation.

La catégorie « collaboration »

Après le stade « conséquence », Hall et Hord (2001) présentent le stade « **COLLABORATION** ». La définition de ce stade et celle de la catégorie la représentant sont pratiquement identiques : « préoccupations relatives à la coopération et

à la coordination pour arriver à faire un travail en commun ». Cette catégorie s'est tout de même vue attribuer deux sous-catégories incluses dans sa définition, soit la coopération et la coordination.

Dans un premier temps, la sous-catégorie « coopération » renferme des préoccupations en regard du travail avec les autres destinataires, soit le fait de favoriser les échanges et l'entraide afin d'arriver à adopter le changement. S'il y a un mot à retenir en lien avec cette sous-catégorie, c'est définitivement le « partage ». Ainsi, les personnes interrogées ont le souci de partager leurs expériences, de trouver des moyens afin de faire circuler l'information parmi tous les destinataires et d'identifier les personnes pouvant répondre à leurs problèmes en dehors des ressources affectées à cette tâche.

Tableau XII

Définitions et exemples de la catégorie « collaboration » associées au stade
« collaboration » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Collaboration	Préoccupations relatives à la coopération et à la coordination pour arriver à faire un travail en commun.	<ul style="list-style-type: none"> • Peut-être faire un survol de tous les pépins que l'on a eu depuis 2 mois et « voici maintenant la façon de faire ». Que ce soit donné en formation ou en courriel, quelque chose de très spécifique parce que tout le monde a eu des petites choses. Comme moi, commander des billets, peut-être d'autres gens vont avoir ce problème à un moment donné, mais si l'information ne reste qu'avec moi, ce n'est pas partagé, ça n'aide pas les autres.
Coopération	Préoccupations relatives au travail avec les autres pour l'adoption du changement : favoriser des échanges et de l'entraide.	<ul style="list-style-type: none"> • Puis un petit peu de suivi une fois de temps en temps. Tu sais, juste des petits trucs ex.: «on a eu cette question là souvent ». Ça donne aux gens un format de discussion, je ne sais pas trop, tu poses la question et puis tout le monde peut aller voir.

Catégories	Définitions	Exemples
Coordination	Préoccupations relatives à l'alignement des systèmes organisationnels (ex. : finance, ressources humaines).	<ul style="list-style-type: none"> • Comme moi, je vais travailler avec notre filiale et quand ils vont me commander quelque chose, il va falloir qu'on utilise les mêmes termes pour se comprendre. • Le processus que l'on fait a été tellement morcelé, on a eu de l'information sur des rôles bien spécifiques, mais le lien que chacun a avec les autres, ça, ça a été mis de côté.
Tâche	Préoccupations relatives à l'interdépendance entre les employés dans l'exécution de leur travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Ce sont les procédures aussi au niveau du travail qui ne sont pas claires.
Organisation	Préoccupations relatives à l'agencement des systèmes organisationnels touchant précisément les ressources humaines : rôles, rémunération, uniformité des descriptions de postes...	<ul style="list-style-type: none"> • La grosse question par rapport à ça c'est est-ce qu'il va y avoir une meilleure coordination entre les tâches SAP et les postes « ressources humaines » [i.e. tel que défini aux RH]. Les responsabilités ne sont plus du tout les mêmes. • Moi, j'insiste sur les RH et SAP ; c'est très, très important. Ça remet tout en cause : les postes, les salaires, les tâches... On nous a choisi pour un travail précis, si en cours de route on fait autre chose, ça remet tout en cause. • Moi, le système ça va..., c'est juste comment ça va évoluer au niveau des tâches ? Parce que l'acheteur a des tâches dans la responsabilité d'acheteur qui sont faites par d'autres et il y a des tâches qui sont de la responsabilité des autres qui sont faites par l'acheteur.

La collaboration comprend également la sous-catégorie « coordination » qui porte plus particulièrement sur la coordination de l'exécution de la tâche à accomplir avec les autres collaborateurs ainsi que sur la coordination des systèmes organisationnels suite aux transformations qu'a impliqués le changement. Dans le premier cas, la coordination de la *tâche* s'apparente aux résultats des recherches portant sur l'interdépendance des membres d'une équipe de travail. Bien que les informateurs n'appartiennent et ne parlent pas spécifiquement d'équipes de travail, l'interdépendance entre les différents collaborateurs quant à la tâche à exécuter (Guertin, 2002) peut expliquer l'apparition de ce genre de préoccupations. L'implantation d'un SGI implique justement beaucoup d'interdépendance entre les destinataires. Ces derniers ont donc témoigné des

préoccupations quant à l'importance d'uniformiser, à travers toute l'entreprise, les procédures à suivre et le langage utilisé avec SAP. De plus, ils ont mentionné être préoccupés quant à la connaissance des rôles de chacun tout comme la connaissance des liens unissant certaines personnes entre elles. En définitive, on peut présumer que plus l'interdépendance dans l'accomplissement de la tâche à effectuer est grande, plus les collaborateurs vivront des préoccupations en lien avec la coordination de la tâche.

Pour ce qui est de la coordination de la structure *organisationnelle*, elle peut s'apparenter aux concepts de l'alignement horizontal lesquels correspondent à la coordination et la cohérence des systèmes des ressources humaines de l'entreprise (Barrette et Ouellette, 1999): compétences, rémunération, sélection, évaluation de rendement, etc. Les exemples de cette sous-catégorie présentés au tableau XII illustrent bien ce concept.

La catégorie « amélioration »

Finalement, le stade « **AMÉLIORATION** » est représenté par la catégorie du même nom et sa définition est similaire au modèle de base. Les destinataires sont préoccupés par les nouvelles avenues permettant d'améliorer ou de réviser le changement. Dans la présente étude, les destinataires ont exprimé leurs inquiétudes quant aux difficultés qu'ils pourraient rencontrer afin d'apporter des modifications et plusieurs cherchaient activement des améliorations permettant de simplifier l'utilisation de SAP (ex. : automatiser certaines tâches répétitives, formaliser les rapports). Enfin, ils voulaient améliorer ce qui était déjà en place (ex. : incorporer tous les tableaux Excel à l'intérieur du système, réviser les processus d'approvisionnement) et certains ambitionnaient même

d'aller plus loin en incorporant de nouveaux modules SAP (ex. : le transport, les documents de douane, les documents officiels). Dans tous les cas, l'objectif recherché était d'exploiter le système au maximum de ses capacités.

Tableau XIII
Définitions et exemples de la catégorie « amélioration » associée au stade
« amélioration » de Hall et Hord (2001)

Catégories	Définitions	Exemples
Amélioration	Préoccupations relatives aux nouvelles avenues permettant d'améliorer ou de réviser le changement.	<ul style="list-style-type: none"> On essaie, du côté des Finances, de simplifier les façons d'imputer des frais. Le <i>Merchandising</i>, on a regardé les listes de prix pour trouver des moyens plus simples de traiter l'information. Les choses pourraient être plus simples mais, à date, je n'ai rien trouvé.

En somme, neuf des douze catégories ont été associées aux stades du modèle de Hall et Hord (2001) ; le modèle ne couvre donc pas l'ensemble des préoccupations vécues par les destinataires lors d'un changement puisque trois nouvelles catégories ont fait leur apparition. Plus précisément, il s'agit de la catégorie « remplacement », « engagement » et « intégration humain/machine ».

La catégorie « remplacement »

Le **remplacement** est une catégorie que l'on peut directement associer au deuil de l'article 1. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs pris en compte cette phase dans leur modèle descriptif. Plus précisément, ils soulignent que la personne a des pensées irréalistes et qu'elle cherche à faire des compromis afin que le changement soit exclu (Alain, 1996; Bareil et Savoie, 1999; Carton, 1999; Kübler-Ross, 1975; Perlman et Takas, 1990;

Thompson, 1992). Dans le cas de la présente recherche, les destinataires ne cherchaient pas particulièrement un compromis au changement, mais ils se préoccupaient du fait que l'on puisse justement le remplacer ou lui trouver d'autres alternatives comme le développement de systèmes parallèles (voir tableau XIV).

Tableau XIV
Définitions et exemples de la catégorie « remplacement »

Catégories	Définitions	Exemples
Remplacement	Préoccupations relativement au fait de remplacer le changement, de chercher d'autres alternatives.	<ul style="list-style-type: none"> Ce qui risque d'arriver, c'est le développement des systèmes parallèles ... ce qu'il faut éviter. Crainte de voir que certaines personnes détournent ça pour obtenir ce qu'ils veulent parce que c'est trop compliqué - Système parallèle ?* – Oui. .

* Ici, c'est l'intervention de l'animateur pour préciser les commentaires du participant.

La catégorie « engagement »

Pour sa part, la catégorie « **engagement** » représente des préoccupations en regard de la poursuite et de l'adoption du changement. Non seulement l'engagement peut être vécu comme une préoccupation pour les destinataires, mais il est aussi considéré comme un facteur clé de succès quant à la réussite d'un changement. Il n'est donc pas surprenant de constater l'attention que les auteurs portent à ce sujet (Alain, 1996 ; Harvard Business Essentials, 2003 ; Kotter, 1998 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999).

La catégorie « engagement » est précisée par deux sous-catégories : la poursuite et l'utilisation (voir tableau XV). La poursuite réfère à la motivation ou la détermination à entreprendre et maintenir le changement jusqu'à son aboutissement. Cette sous-catégorie

porte autant sur la poursuite par les *autres* employés dans le projet de changement, que celle de *l'organisation*. À ce sujet, ils avaient peur que l'entreprise recule dans ses efforts de changement, qu'elle éternise l'aboutissement du projet ou encore, qu'elle décide de ne pas implanter SAP dans ses autres filiales dans le monde.

Tableau XV
Définitions et exemples de la catégorie « engagement »

Catégories	Définitions	Exemples
Engagement	Préoccupations relatives à la poursuite et l'adoption du changement.	
Poursuite	Préoccupations relatives à la motivation ou la détermination d'entreprendre le changement jusqu'au bout.	<ul style="list-style-type: none"> • Ça va aussi être important de gérer le changement qui arrive que de gérer comment fonctionner dans SAP... Si les gens ne s'habituent pas, ils vont débarquer et le moral ...On a beau dire que le système va faire certaines choses, mais si les autres n'aiment pas la façon dont ça marche, qu'ils reculent...on n'est pas plus avancé.
<i>Individu</i>	Préoccupations relatives à la motivation ou la détermination des personnes à poursuivre le changement jusqu'au bout.	<ul style="list-style-type: none"> • Je connais des entreprises très structurées qui l'ont implanté et qui décrochent. donc je trouve ça un peu inquiétant. • En espérant que ça se fasse et que ce ne soit pas un autre projet qui prend des années ! • Pour moi, du côté des finances, le beau côté de la chose c'est que d'autres pays devaient être là-dessus et qu'on devait avoir toutes les informations « <i>on line</i> » à tous les jours, mais là, on ne sait pas si ça va se faire.
<i>Organisation</i>	Préoccupations relatives à la motivation ou la détermination de l'entreprise à poursuivre le changement jusqu'au bout	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a des choses qui pourraient se faire avec SAP, mais on nous le demande encore sur Excel. Alors j'aimerais ça qu'on l'utilise plus. On est loin de l'utilisation maximum ! • Je rajouterais que ma préoccupation c'est surtout qu'on ne l'utilise pas. • J'ai 56 millions d'outils parallèles qui vont me permettre d'arriver à mes réponses, mais on était supposé ne plus avoir besoin d'outils parallèles avec SAP !
Utilisation	Préoccupations relatives à la manifestation des comportements en lien avec le changement.	

Enfin, l'engagement peut également regrouper des préoccupations quant à des comportements d'utilisation en adéquation avec le changement. Les personnes interrogées étaient inquiètes du fait que leurs chefs immédiats leur demandaient de fonctionner avec l'ancien système ou les incitaient à maintenir des systèmes parallèles alors qu'elles voulaient utiliser SAP. Enfin, d'autres avaient tout simplement peur que tous les efforts entrepris ne résultent à rien en raison d'une non utilisation du système.

La catégorie « intégration humain/machine »

Enfin, la catégorie « **intégration humain/machine** » concerne les préoccupations en regard de l'efficacité du fonctionnement en lien avec le changement. Deux sous-catégories viennent la préciser : les préoccupations touchant l'efficacité des individus et les préoccupations relatives à l'efficacité du système SAP. Le tableau XVI présente les définitions et exemples de ces deux sous-catégories.

En y regardant de plus près, les inquiétudes touchant l'efficacité individuelle peuvent porter sur plusieurs aspects. Dans un premier temps, les destinataires veulent *être fonctionnels* dans leur utilisation de SAP ; c'est pourquoi certains étaient préoccupés par leur aisance et celle des autres employés à utiliser SAP. Les remplacements pendant les vacances et le manque de personnel pour arriver à travailler adéquatement avec le système constituaient également des sources d'inquiétudes pour eux.

À la fonctionnalité s'ajoute la *qualité* du travail. Plus précisément, il s'agit des préoccupations en regard de la manière dont le travail est effectué (ex. : suivre les

procédures, inscrire des commentaires justificatifs, éliminer les mauvaises habitudes), mais aussi en regard du degré de fiabilité de ce qui est fait. Effectivement, le système est fait de telle sorte que si les informations transmises sont fausses, il y a une grande perte d'efficacité. Les destinataires ont donc témoigné leurs inquiétudes quant à la qualité des informations codées par l'ensemble des usagers du système.

Mais au-delà de la fonctionnalité et de la qualité, les personnes interviewées voulaient également arriver à travailler avec *rapidité* et *autonomie*. Ainsi, elles se préoccupaient de trouver des façons d'accélérer la navigation dans le système et, du même coup, le rythme de travail. Pour ce qui est de l'autonomie, par souci de protection, il est vrai que SAP limite les accès à certaines informations. De plus, pour une même transaction, une personne peut avoir à faire avec plusieurs collègues afin de compléter son travail. Dans ces circonstances, il n'est pas surprenant de relever des préoccupations en regard de l'indépendance que la personne peut trouver dans l'accomplissement de son travail.

Pour ce qui est de la sous-catégorie « efficacité du système », elle regroupe des préoccupations en regard de l'efficacité de l'utilisation du système. Contrairement à toutes les autres catégories et sous-catégories décrites jusqu'à présent, cette dernière semble particulière au type de changement étudié et donc probablement non généralisable à d'autres types de changements. Les aspects retrouvés dans cette sous-catégorie ressemblent à ceux de la sous-catégorie « efficacité individuelle », mais ils touchent le système SAP et non les personnes qui l'utilisent.

Tableau XVI

Définitions et exemples de la catégorie « intégration humain/machine »

Catégories	Définitions	Exemples
Intégration humain/machine	Préoccupations relatives à l'efficacité du fonctionnement en lien avec le changement.	
Efficacité individuelle	Préoccupations relatives à l'efficacité des personnes ou de l'organisation dans l'exécution des comportements d'adoption.	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a toute une intégration à faire des usagers...que vraiment tout le monde sache naviguer là-dedans et performer. • On avait créé un code secteur d'acheteur, mais on n'avait pas d'acheteur. Impossible ! Ce n'est pas juste qu'il faille détourner le système, on ne pouvait pas acheter. • Mais là on a besoin de fonctionner... Être fonctionnel et tranquillement on intégrera des étapes.
<i>Être fonctionnel</i>	Préoccupations relatives à la capacité de fonctionner adéquatement.	<ul style="list-style-type: none"> • Les vacances ! Parce qu'il faut se faire remplacer pendant nos vacances. On ne peut pas laisser notre travail s'accumuler sur notre bureau.
<i>Rapidité</i>	Préoccupations relatives au rythme de travail; c'est un souci quant à l'efficacité de la personnes dans l'accomplissement de son travail.	<ul style="list-style-type: none"> • C'est surtout moi qui les fait dans le département et mon dieu que je passe par Québec pour aller à St-Eustache ! • Trouver des techniques pour accélérer, surtout accélérer.
<i>Qualité</i>	Préoccupations relatives à la manière dont le travail est effectué; c'est aussi la confiance en ce qui est fait.	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque personne qui va entrer les données, il faut qu'elle remplisse comme il faut le formulaire parce que si c'est mal rempli, si c'est pas le bon nom du terme ou du produit ou si ce n'est pas la bonne date, ça va être moins efficace. • C'est plus ça parce qu'il y a des choses qu'on fait, mais est-ce qu'on va continuer à les faire comme ça ? À un moment donné, on prend peut-être de mauvaises habitudes qu'il va falloir changer. • Bien là, les gens mettent n'importe quelles codifications, puis finalement, les budgets ont rien à voir parce que les gens ont mal codifié.
<i>Autonomie</i>	Préoccupations relatives à l'indépendance dans l'accomplissement de son travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Mais moi, je n'aime pas dépendre de 6 personnes qui disent o.k. tu es correct ou pas. • C'est fatiguant de ne pas être autonome et d'être capable d'aller voir les choses par soi-même. Par exemple, moi je ne peux pas aller voir les réceptions.

Tableau XVI (suite)

Catégories	Définitions	Exemples
Efficacité du système ¹²	Préoccupations relatives à l'efficacité de l'utilisation du système.	<ul style="list-style-type: none"> • Je suis sûr que ça va très bien aller, mais c'est toujours un peu inquiétant au début de savoir comment ça va aller quand ça va partir. • Bien que je pense vraiment que je suis à l'aise avec le système maintenant, je pense que je le maîtrise bien, il n'y a pas une journée où je ne découvre pas un bogue. • De toutes façons, les personnes qui sont prises dans ce système-là voient bien les limites. Ils voient bien qu'il manque quelque chose là. C'est important.
<i>Fonctionnel</i>	Préoccupations relatives à la capacité du système à fonctionner adéquatement (ex.: bogues, fonctionnement général).	<ul style="list-style-type: none"> • Oui, mais avec le rapport qu'il me sort (SAP), je suis très satisfaite, si je pouvais avoir le temps réel !
<i>Exploitation</i>	Préoccupations relatives à la facilité, la convivialité d'exploitation du système.	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous préoccupe actuellement ?* - Moi, c'est surtout le suivi. Je trouve ça difficile de faire le suivi sur nos demandes. • Avant, dans l'ancien système, je sortais 2 rapports pour faire mon « <i>cash flow</i> »; maintenant, j'en sors 8. Je trouve ça très lourd. • Ça me fatigue, je n'ai pas le réflexe d'y aller, il n'y a pas une petite cloche qui dit « Oh ! tu as quelque chose de rentré, il faut que tu ailles voir! ». Ça, ça m'agace beaucoup et le fait de ne pas être capable d'imprimer ma demande, je trouve ça agaçant.
<i>Rapidité</i>	Préoccupations relatives au rythme de travail avec le système.	<ul style="list-style-type: none"> • Ça c'est notre préoccupation en production, il faut que ça réponde vite parce qu'on ne pourra pas attendre la machine. • Quelles sont vos préoccupations actuelles par rapport au système ?* - C'est plutôt l'efficacité du système, que ça prenne un petit peu moins de temps à toujours retourner en arrière.

* Ici, c'est l'intervention de l'animateur pour préciser les commentaires du participant.

Ainsi, les destinataires étaient préoccupés par le caractère *fonctionnel* du système, soit les « bogues » rencontrés, les aspects manquants qui pouvaient grandement faciliter le fonctionnement de SAP ou encore l'accès à des données en temps réel qui normalement

¹² Cette sous-catégorie semble s'appliquer davantage à un changement technologique. Elle n'est peut-être pas présente pour tous les types de changement.

constitue une des grandes qualités de ce genre de SGI. *L'exploitation* du système a également été une source d'inquiétude importante, puisque cet aspect concerne la facilité et la convivialité dans l'exploitation du système. À cet effet, les destinataires souhaitaient pouvoir faire plus facilement des suivis, imprimer certains documents importants, arriver à corriger leurs erreurs ou tout simplement pouvoir faire une transaction sans avoir plusieurs étapes à effectuer avant d'y parvenir. Enfin, si les usagers voulaient fonctionner rapidement avec SAP, ils souhaitaient également que la machine réponde *rapidement*. Plus précisément, ils ont manifesté des préoccupations en regard du rythme de travail avec le système. Les caractéristiques de la technologie telles que la facilité d'utilisation de Dubé (2004) et la friction de McDemott (2000) s'apparentent bien à, d'une part, la catégorie « exploitation » et, d'autre part, aux catégories « fonctionnel » et « rapidité ».

Discussion

L'intérêt de cette recherche réside dans le fait qu'elle approfondit notre connaissance de ce que vivent les destinataires lors d'un changement complexe dans une organisation. Le regard est tourné vers les destinataires du changement, acteurs trop souvent mis de côté dans les modèles prescriptifs censés outiller les gestionnaires dans la conduite de leurs actions lors de changements. En fait, cette étude exploratoire, qualitative et diachronique a tenté de relever et de classer les préoccupations des destinataires à partir du modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001). Les résultats de la recherche font ressortir plusieurs constats intéressants qui pourront être utiles dans la compréhension de

l'expérience vécue d'une transition. Par ailleurs, comme toute recherche, celle-ci n'est pas parfaite et certaines limites sont à prendre en compte.

Les constats

De nouvelles préoccupations

À la question : « *Quelles sont les préoccupations vécues par les destinataires durant un processus de changement et comment s'agencent-elles entre elles ?* », minimalement, la réponse se devrait de couvrir l'intégralité du modèle de Hall et Hord (2001) en plus d'arriver à identifier de nouvelles préoccupations pouvant être associées aux phases de la synthèse de l'article 1. Le tableau XVII présente justement la correspondance entre le modèle de Hall et Hord (2001), la synthèse de la revue de la documentation de l'article 1 et les différentes catégories répertoriées dans la présente analyse qualitative.

Dans un premier temps, on constate que non seulement tous les stades du modèle de Hall et Hord ont pu être associés à des objets de préoccupations des destinataires durant l'implantation de SAP R/3, mais que trois nouvelles catégories ont fait leur apparition: le remplacement, l'engagement et l'intégration humain/machine. Bien qu'elles ne figurent pas à l'intérieur du modèle de Hall et Hord (2001), ces trois nouvelles catégories ont leur contrepartie dans la synthèse de l'article 1 puisqu'elles ont déjà été identifiées par d'autres auteurs décrivant le deuil et la transition (Alain, 1996, Bareil, 1998, Collettere, 1995 dans Collettere, Delisle et Perron, 1997 ; Cooper et Zmud, 1990, Loucks, Newlove et Hall, 1975 dans Hall et Hord, 2001; Prochaska et DiClementie, 1983).

Tableau XVII

Correspondance des catégories de l'analyse qualitative, de la synthèse de l'article 1 et des stades de préoccupations de Hall et Hord

Analyse qualitative	Synthèse de l'article 1	Hall et Hord (2001)
Indifférence - refus	Refus	Indifférence
	Irritation	
Remplacement	Marchandage	
	Dépression	
	Résignation	
	Acceptation de gérer ses pertes	
Nature	Ouverture	
Apprentissages	Impact sur soi	Personnel
Impacts individuels		
Mise en oeuvre	Préparation	Management
Soutien organisationnel	Action	
Engagement	Engagement	
Intégration homme/machine	Intégration	
Impacts organisationnels	Évaluation	Conséquence
Collaboration	Collaboration	Collaboration
Indifférence - routine	Routine	
Amélioration	Amélioration	Amélioration
	Situation initiale	

□ Non observé ou absent

Toujours en lien avec la synthèse de l'article 1, il faut toutefois noter que quatre des six phases associées au deuil n'ont pas été identifiées dans la présente étude. Plusieurs explications sont possibles, mais il faut savoir que certains facteurs peuvent influencer l'intensité vécue du deuil (ex. : l'attachement pour l'ancienne situation, le moment choisi pour faire le changement) (Rando, 1988 ; Sanders, 1989). Dans le cas présent, le changement était majoritairement souhaité par les destinataires ; par conséquent, ils ont

pu vivre le deuil de ce qui était en traversant ces phases plus rapidement et avec une intensité plus faible (Kyle, 1993 ; Rando, 1988). De plus, ces phases ont un contenu essentiellement émotif, alors qu'une préoccupation comprend une composante émotive associées à une composante cognitive (Bareil, 2004). Mais la principale raison vient probablement du fait que le premier temps de mesure ne survenait pas après l'annonce du changement, mais bien après la sensibilisation faite auprès des employés. Il est donc probable que le deuil ait déjà été bien amorcé pour plusieurs employés au moment du premier temps de mesure, d'où l'absence de trace de préoccupation.

L'organisation des préoccupations

Le deuxième constat consiste en l'identification de différents niveaux d'analyse qui viennent préciser le contenu des stades de préoccupations. En fait, l'étude fait ressortir qu'il est possible de classer les préoccupations des personnes à l'intérieur de catégories, sous-catégories et éléments spécifiques. Non seulement certains stades ont été précisés par plusieurs catégories distinctes (personnel, management), mais des sous-catégories ont pu leur être attribuées.

L'identification de ces trois niveaux d'analyse indique qu'il est désormais possible d'opérationnaliser le modèle de façon beaucoup plus précise. Ces résultats améliorent considérablement la validité de contenu du modèle, mais ouvrent également la voie au perfectionnement de la mesure existante (SocQ). En fait, les sous-catégories et les éléments spécifiques peuvent orienter la formation de différents items d'un nouveau questionnaire. Ce faisant, le diagnostic des préoccupations n'en sera que plus juste et

permettra d'orienter les interventions afin d'y répondre pour faciliter le passage d'un stade ou plutôt d'une catégorie à l'autre. Par ailleurs, étant donné que les trois niveaux d'analyse s'articulent selon une hiérarchie ascendante et que certains stades contiennent plusieurs catégories, il semble difficile de prédire si ces énoncés se regrouperont à l'intérieur des catégories ou des stades. S'ils s'assemblent selon les catégories, il n'y aurait plus sept stades, mais bien douze catégories différentes.

La validité de contenu des préoccupations identifiées

Le troisième constat concerne la validité de contenu des préoccupations identifiées par cette recherche. À ce sujet, la théorie de Hall et Hord (2001) comprend d'autres sections importantes que les gestionnaires peuvent consulter afin de favoriser l'adoption d'une innovation. Ainsi, la théorie précise un modèle comportant des niveaux et des catégories d'utilisation, la combinaison de ces deux aspects forme une matrice imposante et difficile à utiliser pour les gestionnaires. Or, le contenu des catégories d'utilisation ressemble étroitement à certaines (sous) catégories identifiées par l'analyse qualitative. Ainsi, il semble que ces catégories d'utilisation définies par Hall et Hord (2001) ne constituent pas que des outils diagnostiques réservés à l'usage exclusif des gestionnaires, puisque les destinataires manifestent des préoccupations pouvant leur être associées (ex. : la catégorie d'utilisation « *Knowledge* » en lien avec la sous-catégorie « connaissances » de la catégorie « apprentissage » de l'analyse qualitative). Hall et Hord (2001) avaient donc pris en compte ces éléments, sans les incorporer au modèle des stades de préoccupations.

Fait intéressant, en plus des liens entre les aspects de la théorie de Hall et Hord (2001) et les résultats de l'analyse de la recherche, il a également été possible d'associer les sous-catégories et les éléments spécifiques de l'analyse qualitative au contenu de certains concepts, modèles ou théories de différents auteurs. Sans avoir été pris en compte lors du codage, ces aspects constituent des sources de préoccupations des destinataires. De plus, ils sont non seulement des pistes à explorer quant à l'explication de l'apparition des préoccupations, mais ils viennent ajouter une validité de contenu aux présentes découvertes (voir tableau XVIII).

Bref, les préoccupations identifiées dans cette analyse sont valides puisque leur contenu est cohérent avec le modèle de Hall et Hord (2001), avec la synthèse de l'article 1 et avec des auteurs indépendants travaillant sur des sujets pouvant susciter des inquiétudes auprès des destinataires d'un changement.

La généralisation du modèle

Le dernier constat concerne la généralisation du modèle des stades de préoccupations. L'association des catégories trouvées avec les stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001) montre qu'à l'exception de trois catégories, toutes les autres ont pu s'incorporer à un stade particulier. Les destinataires d'un changement technologique complexe et oeuvrant dans un milieu autre que celui de l'éducation vivent donc des préoccupations similaires à celles identifiées par le modèle des stades de préoccupations.

De plus, étant donné que les douze catégories identifiées ont des correspondances avec les phases de la synthèse de l'article 1, elles ne semblent pas spécifiques aux types de changement étudié (SGI). Ce faisant, la présente recherche démontre qu'il est possible d'élargir l'application du modèle à différents types de changement et ce, dans divers milieux.

En somme, la présente analyse a permis d'approfondir et d'enrichir le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2004) en identifiant de nouvelles préoccupations, en spécifiant les stades existants, en apportant une meilleure validité de contenu et en appliquant le modèle à un milieu différent de celui de l'éducation.

Limites de l'étude

Cette étude comporte toutefois quelques limites au niveau du nombre de temps de mesure et du nombre de sujets. Contrairement à plusieurs études, celle-ci est diachronique, mais ces trois temps de mesure ne sont peut-être pas suffisants pour approfondir la transition d'un changement technologique que constitue un SGI. En effet, il faut compter un minimum de 18 mois pour arriver à une implantation complète (Bylinsky, 1999) et certains affirment qu'après plus de cinq ans, 50% des entreprises n'en font pas une utilisation judicieuse (Gartner Group dans Bylinsky, 1999). Or, pour des raisons de contraintes associées à l'entreprise, le premier temps de mesure ne constitue pas l'annonce du changement et le dernier temps de mesure correspond à huit mois après le lancement de SAP R/3. Il est donc possible que le contenu des préoccupations des premiers et derniers stades ait pu être bonifié s'il avait été possible

d'effectuer deux autres temps de mesure supplémentaires ou d'accroître l'écart entre les trois temps.

De plus, comme toutes recherches avec un plan longitudinal, la perte des sujets est un facteur à tenir en compte (Fraccaroli, 2002; Robert, 1988). Ainsi, pour chaque mesure, une relance téléphonique a été effectuée par une assistante bien connue des participants. En outre, il était possible pour ceux-ci de choisir le moment opportun pour le déroulement des entrevues (Epstein et Botvin, 2000; Fraccaroli, 2002) qui se tenaient sur leur lieu de travail. Malgré ces efforts, des 63 personnes qui ont participé au premier temps de mesure, ils n'étaient plus que 47 au temps 2 et 40 au temps 3. Entre les temps 1 et 3 il y a donc eu 32% de perte de sujets.

Finalement, la recherche porte sur une seule et même entreprise et avec un changement bien précis. Ainsi, bien qu'il y ait plusieurs participants, ils vivent tous dans le même milieu et ont vécu le même changement. L'étude gagnerait donc à être reproduite dans plusieurs sites et avec d'autres types de changement afin de vérifier le caractère généralisable des résultats trouvés.

Tableau XVIII

Associations des (sous) catégories à différents concepts, modèles et théories

(Sous) Catégories	Concepts, modèles ou théories associés
Indifférence	
Détachement	
Routine	
Nature	
Quoi	
Comment	
Quand	
Pourquoi	
Apprentissages	
Sentiment d'efficacité personnelle	Le sentiment d'efficacité personnel tel que défini par Bandura (1997)
Connaissance	Les connaissances font partie intégrante de la définition même de l'apprentissage, elles en sont donc des composantes indispensables (Doré et Mercier, 1992).
	La catégorie d'utilisation « <i>Knowledge</i> » de Hall et Hord (2001) est tout à fait en lien avec cette sous-catégorie.
Impacts individuels	
Avantages	La variable « bénéfices anticipés » du modèles d'adoption individuelle à la bureautique de Rousseau et Moreau (1988) est en lien avec cette sous-catégorie.
Tâches / fonctions	La variable « ampleur du changement sur la tâche » est en lien avec cette sous-catégorie et elle est considérée par Golembiewski (dans Porras et Silvers, 1991) comme une variable importante dans l'adoption d'un changement.
Sécurité d'emploi	
Rôles	Le modèle développé par Savoie et Forget (1983) illustre les différents rôles possibles.
Misc en oeuvre	Plusieurs auteurs consacrent des chapitres entiers à la mise en œuvre d'un changement et ils incorporent les variables de la planification, les échéances et la consultation des troupes (Alain, 1996 ; Bridges, 1991 ; Collette, Delisle et Perron, 1997 ; Collette et Schneider, 2000 ; Harvard Business Essentiels, 2003 ; Hall et Hord, 2001 ; Kotter, 1998 ; Kotter et Schlesinger, 1979 ; Larsen, 2001 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999 ; Noble, 1999 ; Rondeau, 1999).
Planification	
Échéance	
Consultation	La catégorie d'utilisation « <i>Planning</i> » de Hall et Hord (2001) est tout à fait en lien avec la sous-catégorie « planification ».

Tableau XVIII (suite)

(Sous) Catégories	Concepts, modèles ou théories associés
Soutien organisationnel	Les auteurs de références suggèrent aux gestionnaires plusieurs recommandations touchant le soutien organisationnel à apporter lors de la mise en œuvre d'un changement et ils tiennent compte de la formation, de l'information et des ressources (Collerette et Schneider, 2000 ; Ford et Ford, 1995 ; Harvard Business Essentials, 2003 ; Hall et Hord, 2001 ; Kotter et Schlesinger, 1979 ; Rivard, 1990; Schweiger et Denisi, 1991).
Formation Information Ressources	La catégorie d'utilisation « <i>Acquiring information</i> » de Hall et Hord (2001) est tout à fait en lien avec la sous-catégorie « <i>information</i> ».
Impacts organisationnels	
VRH Efficience Légitimité Pérennité	Les dimensions de l'efficacité organisationnelle identifiées par Morin, Savoie et Beaudin (1994).
Collaboration	
Coopération	La catégorie d'utilisation « <i>Sharing</i> » de Hall et Hord (2001) est tout à fait en lien avec la sous-catégorie « <i>coopération</i> ».
Coordination	Le concept de l'interdépendance entre les différents collaborateurs portant spécifiquement sur la tâche à exécuter (Guertin, 2002) peut expliquer l'apparition des préoccupations en lien avec la coordination de la tâche.
	Pour ce qui est de la coordination de la structure organisationnelle, elle peut s'apparenter aux concepts d'alignements horizontales qui correspondent à la coordination et à la cohérences des systèmes des ressources humaines de l'entreprise (Barrette et Ouellette, 1999).
Amélioration	Les préoccupations par rapport aux améliorations peuvent trouver des échos en lien avec les théories du changement continu ou de l'organisation apprenante.
Remplacement	Phase identifiée par plusieurs auteurs illustrant le deuil (Alain, 1996; Bareil et Savoie, 1999; Carton, 1999; Kübler-Ross, 1975; Perlman et Takas, 1990; Thompson, 1992).
Engagement	Les théories de l'engagement organisationnel pourraient peut-être être appliquées au changement. On pourrait y retrouver l'engagement affectif, normatif ou continu envers le projet de changement (Meyer et Allen, 1997).
Poursuite Utilisation	La catégorie d'utilisation « <i>Performing</i> » de Hall et Hord (2001) est tout à fait en lien avec les sous-catégories « <i>poursuite</i> » et « <i>utilisation</i> ».
Intégration humain/machine	
Efficacité du système	La catégorie d'utilisation « <i>Assessing</i> » de Hall et Hord (2001) est tout à fait en lien avec cette sous-catégorie.
Efficacité individuelle	La catégorie d'utilisation « <i>Status reporting</i> » de Hall et Hord (2001) est tout à fait en lien avec cette sous-catégorie.

Conclusion

Malgré ces dernières remarques, cette recherche a permis de décrire la transition vécue par les destinataires en spécifiant et en classant le contenu de leurs préoccupations pendant un changement organisationnel. En utilisant une méthodologie qualitative et avec un plan longitudinal, non seulement plusieurs niveaux d'analyse (catégories, sous-catégories et éléments spécifiques) ont été dégagés, mais des préoccupations allant au-delà de ce que prédisait le modèle ont été trouvées. La validité de contenu du modèle en a été enrichie et il est désormais possible d'améliorer les qualités psychométriques du questionnaire des stades de préoccupations. En effet, l'identification plus exhaustive des objets de préoccupations permettra un diagnostic plus complet et juste, ce qui guidera les gestionnaires dans les interventions à accomplir afin de faciliter la transition des destinataires.

Par ailleurs, si le modèle est maintenant constitué d'un contenu plus juste, plusieurs questions demeurent en lien avec son fonctionnement. En effet, il est désormais important de se pencher sur le niveau d'analyse à privilégier dans l'étude des préoccupations, tout comme sur la schématisation et l'ordonnement dans le temps de ces catégories. La poursuite des recherches en ce sens permettra une meilleure compréhension de la dynamique vécue par les individus lors d'un changement organisationnel et ouvrira la porte à une éventuelle possibilité de prédiction des préoccupations afin de mieux anticiper et planifier la mise en œuvre de celui-ci.

Références

Alain, M. (1996). *Prendre en main le changement : stratégies personnelles et organisationnelles*. Montréal : Éditions nouvelles.

Bailey, D.B. et Palsha, S.A. (1992). Qualities of the Stages of Concern Questionnaire and Implications for Educational Innovations. *Journal of Educational Research*, 85 (4), 226-232.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York: Freeman.

Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Montréal, Montréal.

Bareil, C. (1998). Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, Tome 1 : Le changement organisationnel, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations sous la direction de Alain Rondeau, AIPTLF, *Actes du 9^e congrès*, p59-68.

Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1 et 2), 169-181.

Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24 (3), 86-94.

Barette, J. et Ouellette, R. (1999). Impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH avec le système de gestion de la performance, Gerard Seijts (Ed.), Actes ressources humaines, *Association des sciences administratives du Canada*, 20 (9), 13-25.

Bridges, W. (1991). *Managing Transitions : Making the Most of Change*. New York : Addison-Wesley Publishing Company. 130 p.

Broyles, I. Et Tillman, M. (1985). Relationships of Inservice Training Components and Changes in Teacher Concerns Regarding Innovations. *Journal of Educational research*, 78 (6), 364-371.

Bylinsky, G. (1999). The Challengers Move In On ERP. *Fortune*, Monday, November 22.

Carton, G.D. (1999). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Edition Village Mondial.

Cicchelli, T. et Baecher, R. (1985). *Introducing Microcomputers into the Classroom : A Study of Teacher's Concerns*. Educational Computing Research, 1 (1), 55-65.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Collerette, P. et Schneider, R. (2000). *Le pilotage du changement: Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec. 365p.

Cooper R.B. et Zmud, R.W. (1990). Information Technology Implementation Research : A Technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36 (2), 123-139.

Corwin, T. Et Marcinkiewicz, H. (1998). *Prediction of Differences in Computer Use when Universally Available*. Proceeding of Selected Research and Development Presentations at the National Convention of the Association for Educational Communications and Technology (AECT), St-Louis, 18-22 février.

Cunningham, D.L., Hillison, J. et Horne, R. (1985). Adoption of an Innovation : Monitoring the Concerns of Vocational Teachers. *Journal of Vocational Education Research*, 10 (1), 15-27.

Deslauriers, J.P. et Kérisit, M. (1997). Devis de recherche et échantillonnage. Dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée. 85-109

Dooley, K.E. (1998). Change facilitation and implementation: a model for school diffusion of computer technology and telecommunications. *Planning and Changing*, 29 (3), 173-186.

Doré, F.Y. et Mercier, P. (1992). *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Dubé, L. (2004). *Nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet: Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques*. Rapport de recherche du CEFRIO, 108 pages.

Epstein, J. et Botvin, G. (2000). Methods to decrease attrition in longitudinal studies with adolescents. *Psychological Reports*, 87 (1), 139-140.

Feltham, C. et Dryden, W. (1993). *Dictionary of Counseling*. London: Whurr Publishers, 216p.

Fennell, H.A. (1992). An Investigation of the Relationships Between Organizational-Cultural Linkages and Teachers' Stages of Concern Toward a Policy Implementation. *The Alberta Journal of Educational Research*, 28 (1), 9-26.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.

Fraccaroli, F. (2002). *Le changement dans les organisations*. Paris: Presses Universitaires de France. 243p.

Fuller, F.F. (1969). Concerns of Teachers: A Developmental Conceptualization. *American Educational Research Journal*, 6 (2), 207-227.

Giroux, N. (1998). Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles. *Interactions*, 2 (1), 154-173.

Glick, W.H., Huber, G.P., Miller, C.C., Doty, D.H. et Sutcliffe, K.M. (1995). Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness. (pp 126-154) In Huber, G.P. et Van de Ven, A.H. *Longitudinal Field Research Methods: studying processes of organizational change*. London: Sage Publications. 373 p.

Guertin, C. (2002). *Interdépendance entre les équipiers : dimensions du concept et relations avec l'efficacité groupale*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Montréal, Montréal.

Hall, G.E. et Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn and Bacon. 252p.

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1979). *Measuring Stages of Concern about the Innovation: A Manual for Use of the SoC Questionnaire*. (Report no. 3032). Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 147 342)

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1977). *Stages of Concern about the Innovation: The Concept, Verification, and Implications*. Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin.

Harvard Business Essentials (2003). *Managing Change and Transition*. Boston : Harvard Business School Press. 138p.

Heller, R.S. et Martin, C.D. (1987). Measuring the Level of Teacher Concerns over Microcomputers in Instruction. *Education & Computing*, 3, 133-139.

Holloway, W.H. et McDonald, G. (1981). Policy Implementation and Professional Educators' Concern. *Editorial review and publication in a professional journal, mars*.

Honos-Webb, L., Lani, J.A. et Stiles, W.B. (1999). Discovering Markers of Assimilation Stages: The fear-of-Losing-Control Marker. *Journal of Clinical Psychology*, 55 (12), 1441-1452.

Huberman, M. et Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck. 478 pages.

Huling, L., Hall, G.E., Hord, S.M. et Rutherford, W.L. (1983). *A multi-dimensional approach for assessing implementation success*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, 67th, Montréal, Québec, Canada, 11-15 Avril.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.

Jacobs, S.C., Kosten, TR, Kasl, S.V., Ostfeld, A.M., Berkman, L. et Charpentier, P. (1987). Attachment theory and multiple dimensions of grief. *Omega*, 18 (1), 41-52.

James, R et Hall, G. (1981). A Study of The Concerns of Science Teachers Regarding An Implementation of ISCS. *Journal of Research in Science Teaching*, 18 (6), 479-487.

James, R.K. (1991). The Concerns of Secondary Science Teachers About Required Amounts of Laboratory Instruction. *School Science and Mathematics*, 91 (2), 73-76.

Jibaja-Rusth, M. et Thompson, B. (1991). *Measurement Characteristics of Stages of Concerns Questionnaire (SoCQ) during Baseline Phases*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, San Antonio, TX, 24 janvier. (ERIC Document Reproduction Service No ED 327 584).

Kimpston, R.D. (1987). Teacher and principal stage of concern regarding implementation of benchmark testing: A longitudinal study. *Teaching & teacher Education*, 3 (3), 205-217.

Kotter, J.P. (1998). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Dans *Harvard Business Review on Change*. Boston : Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, C. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.

Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Paris : Édition Labor et Fides-Genève. 279 p.

Kyle, N. (1993). Staying with the flow of change. *Journal for Quality and Participation, July/August*, 34-42.

Larsen, K.R.T. (2001). Antecedents of implementation Success: a Comprehensive Framework. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science*.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting user's behavioral responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63, 131-157.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 18(2), 322-354.

Loucks, S.F. (1977). *Concerns Expressed by Elementary School Teachers about the Implementation of the SCIS curriculum*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for the Education of Teachers of Science, Cincinnati, OH. (ERIC Document Reproduction Service No ED 250 163).

Loucks S.F. et Hall, G.E. (1979). *Implementing Innovations in Schools: A Concerns-Based Approach*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, April, 8-12 (ERIC Document Reproduction Service No ED 206 109).

Loucks, S.F., Newlove, B.W. et Hall, G.E. (1976). *Measuring Levels of Use of the Innovation: Manuel for trainers, interviewers, and raters*. Austin: Research and Development Center for Teacher Education, the University of Texas.

Malone, M.R. (1984). Concerns based adoption model (CBAM): Basis for an elementary science methods course. *Journal of Research in Science Teaching*, 21 (7), 755-768.

Mack, D. A., Nelson, D. L., & Quick, J. M. (1998). The stress of organizational change: a dynamic process model. *Applied Psychology: An International Review*, 47(2), 219-232.

Marsh, D.D. et Penn, D.M. (1987). Engaging Students in Innovative Instruction : An application of the Stages of Concern Framework to Studying Student engagement. *Journal of Classroom Interaction*, 23 (1), 8-14.

McDemott, R. (2000). Community development as a natural step. *Knowledge Management Review*, 3 (5), 16-19.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise. *Gestion*, 24 (3), 122-130.

Miserandino, A. (1998). *A Program for Change: Educating for Radical Diversity*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, 17 Avril.

Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur ltée. 158p.

Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.

Newlove, B.W. et Hall, G.E. (1976). *A Manual for Assesing open-ended statements of concern about an innovation*. Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin.

O'Sullivan, K.A. et Zielinski, E.J. (1988). *Development of Stages of Concern Questionnaire for Preservice Teachers*. Paper presented at the Annual Meeting of the National Educational Association for Research in Science Teaching, Lake of the Ozarks, MO, 10-13 avril. (ERIC Document Reproduction Service No ED 295 811).

Perlman, D. et Takacs, G.J. (1990). The 10 stages of change. *Nursing Management*, 21 (4), 33-38.

Porras, J. I., et Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477-494.

Porras, J.I. et Silvers, R.C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.

Prochaska, J.O. et DiClemente, C.C. (1983). Stages and Process of Self-Change of Smoking : Toward An Integrative Model of Change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51 (3), 390-395.

Rando, T.A. (1988). *How to go on living when someone you love dies*. Toronto: Lexington Books.

Rivard, S. (1990). L'informatique-utilisateur 10 ans après : qu'avons-nous appris? HEC Montréal, *Cahier du GreSI*, numéro 90-09.

Robert, M. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 3^{ième} Ed. St-Hyacinthe: Edisem.

Rogers, E.M. (1988). Information Technologies: How Organizations are Changing. Dans Goldhaber, G.M. et Barnett, G.A. *Handbook of Organizational Communication*. (pp. 437-452). New Jersey: Ablex Publishing Corporation. 502 p.

Rogers, G.E. (1992). Industrial Arts/Technology Education : Have Omaha Teachers Accepted the Change? *Journal of Industrial Teacher Education*, 30 (1), 46-58.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre. *Gestion*, 24 (3), 148-157.

Rousseau, R. et Moreau, L. (1988). *Déterminants cognitifs de l'adoption individuelle à la bureautique*. Conférence présentée au Colloque de technologies de l'information: perspectives, impacts culturels et organisationnels, Québec, Québec.

Rutherford, W.L. (1977). *An Investigation of How Teachers' Concerns Influence Innovation Adoption*. Research and Development Center for Teacher Education, Texas, Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 251 426).

Rutherford, W.L. et Loucks, S.F. (1979). *Examination of the Implementation of a Junior High School's New Approach to Discipline by Longitudinal Analysis of Change in Teachers' Stages of Concern and Levels of Use*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 207 171).

Sanders, C.M. (1989). *Grief: The Mourning After. Dealing with Adult Bereavement*. New York: John Wiley & Sons.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. et Boudrias, J.S. (2004). Le Changement Organisationnel. Dans Brangier, E., Landry, A. et Louche, C. (Ed.). *Psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Savoie, A et Forget, A. (1983). *Le stress au travail : mesures et prévention*. Montréal : Agence d'ARC. 297 pages.

Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelles et assistée par le logiciel NUD-IST. *Recherches qualitatives*, 21, 99-123.

Schweiger, D.M. et Denisi, A.S. (1991). Communication With Employees Following A merger : A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.

Scott, C. et Jaffe, D. (1992). *Maîtriser les changements dans l'entreprise*. Laval : Agence d'Arc inc., pp. 29-42.

Shotsberger, P.G. et Crawford, A.C. (1999). On the Elusive Nature of Measuring Teacher Change : An Examination of the Stages of Concern Questionnaire. *Evaluation and Research in Education*, 13 (1), 3-17.

Todd, N.I. (1993). *Faculty Concerns as Gateways to Teacher Competency with Computer Technologies*. Proceedings of Selected Research and Development Presentations at the Convention of the Association for Educational Communications and Technology Sponsored by the Research and Theory Division, New Orleans, Louisiana, (ERIC Document Reproduction Services No. ED 362 209).

Thompson, C.A. (1992). Lesbian Grief and Loss Issues in the Coming Out Process. *Women & Therapy*, 12 (1/2), 175-185.

Van den Berg, R. (1993). The Concerns-Based adoption model in the Netherlands, Flanders and the United Kindom: State of the art and perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 19, 51-63.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.

Van der Maren, J-M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal; Bruxelles : De Boeck-Université, 2^e édition. 1996.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Whiteside, C. et James, R.K. (1986). Utilizing Teachers' Concerns to Improve Microcomputer Implementation. *Computers in the Schools*, 2 (4), 29-41.

LA DYNAMIQUE DES PRÉOCCUPATIONS

Phanie Rioux
Université de Montréal

Céline Bareil
HEC Montréal

André Savoie
Université de Montréal

Résumé

En se basant sur le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) ainsi que sur l'étude qualitative de l'article 2 portant sur les préoccupations, la présente recherche a pour objectif de comprendre la dynamique des préoccupations des destinataires d'un changement organisationnel. Les hypothèses sont à l'effet que 1) les stades de préoccupations suivent un ordre d'apparition spécifique tel que défini par le modèle de Hall et Hord, 2) l'intensité des stades évolue selon un mouvement de vague inter-stades et enfin, 3) chaque stade pris indépendamment les uns des autres obéit à un mouvement de vague dit intra-stade. À ces hypothèses s'ajoute une question de recherche quant à l'évolution du contenu des catégories de préoccupations identifiées dans l'article 2. Les données ont été recueillies à trois reprises à partir d'entrevues de groupe auprès de 63 destinataires oeuvrant au sein d'une grande entreprise internationale de la région de Montréal. Les résultats indiquent qu'à travers le temps, l'ordre des stades de préoccupations, le mouvement de vague inter et intra stade ne sont pas aussi précis que ne le prévoit le modèle de Hall et Hord. Des implications pour la recherche et la pratique sont suggérées.

Mots clés : Préoccupations, Évolution, Changement, Destinataires, Étude longitudinale

Abstract

Based on Hall and Hord (2001) stages of concerns' model and on a qualitative study of the second article, the purpose of this study is to understand the dynamic of concerns for individuals affected by an organizational change. The hypotheses were that 1- stages of concerns appear in a specific order as described by Hall & Hord, 2- stages intensity follows inter stages wave and finally, 3- each stage taken separately follows a wave called intra stages. One question has to be added to these hypotheses concerning the evolution of "contenu des categories de préoccupations" identified in the second article of this thesis. Data were collected from 63 persons, working for an international organization in Montreal, at three different time's focus group. Results indicate that through time, specific order of appearance of the stages of concerns and inter / intra stages wave are not as precise as the model of Hall & Hord would expect. Implications for practice and research are discussed.

Key words: Concerns, Evolution, Change, Employees, Longitudinal study

Introduction

Il ressort de la documentation en changement organisationnel que l'aspect humain se trouve au centre des difficultés et des causes d'échecs (Alain, 1996 ; Bridges, 1991 ; Carton, 1999; Porras et Hoffer, 1986; Rutherford, Hall et Newlove, 1982) et qu'une meilleure compréhension des phénomènes humains permettrait d'intervenir efficacement et de façon éclairée lors de changements organisationnels (Bareil et Savoie, 1999 ; Bridges, 1991 ; Carton, 1999 ; Gambrell et Stevens, 1992 ; Gioia, 1986 dans Isabella, 1990; Hall, George et Rutherford, 1977; Porras et Hoffer, 1986; Randolph, 2000). D'ailleurs, Weisbord (1987) souligne que Lewin, dans son diagnostic préalable au changement, prenait en compte les attitudes et croyances des employés affectés par un changement.

Le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) est conçu dans cette perspective car il est centré sur les préoccupations des destinataires¹³ en décrivant leur processus d'adoption d'une innovation. Une préoccupation : *« est un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions ressenties par le destinataire à un certain moment donné et face à une situation passée, actuelle ou anticipée »* (Bareil et Savoie, 1999 : p. 89). En prenant en compte et en répondant à ces préoccupations, les gestionnaires facilitent le processus d'adoption de leurs employés et augmentent les chances de réussir l'implantation du changement (Cunningham, Hillison et Horne, 1985 ; Malone, 1984). Malgré cette formidable avancée dans la connaissance

¹³ Les destinataires sont « les personnes ou systèmes visés, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents (de changement), à un moment ou l'autre du processus de changement. Ce sont donc les personnes qui devront faire des efforts pour s'adapter aux exigences du changement » (p.142) (Collerette, Delisle et Perron, 1997). On appelle aussi les destinataires des usagers ou des utilisateurs finaux.

du vécu des destinataires, le modèle théorique pose quelques problèmes et certaines interrogations demeurent quant à sa validation.

Dans un premier temps, bien que Hall et Hord (2001) aient récemment spécifié l'étendue de l'application du modèle, la plupart des résultats proviennent de son application au domaine de l'éducation. En fait, une seule recherche a été entreprise dans un autre secteur, le pharmaceutique (Bareil, 1997). Il apparaît donc nécessaire de vérifier la généralisation du modèle à d'autres milieux de travail.

De plus, dans sa forme actuelle, le modèle ne semble pas couvrir l'ensemble des préoccupations vécues par les individus lors d'un changement organisationnel. Si quelques chercheurs ont travaillé sur le contenu du modèle des stades de préoccupations (Hall, George et Rutherford, 1977 ; O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Todd, 1993 ; Van der Berg, 1993), certains ont identifié de nouvelles catégories de préoccupations absentes du modèle (Shotsberg et Crawford, 1999). À ce sujet, l'étude qualitative et exploratoire de l'article 2 a permis non seulement d'identifier de nouvelles catégories, mais elle a également précisé le contenu des stades existants. Malheureusement, bien que plus riche, cette étude ne précise pas la dynamique spécifique des préoccupations dans le temps.

Afin de capter cette dynamique, les études se doivent de recourir à des mesures diachroniques (Huber et Van de Ven, 1995; Rogers, 1988; Savoie, Bareil, Rondeau et Boudrias, 2004). Or, si plusieurs recherches quantitatives sur le modèle ne comptent qu'un seul temps de mesure (Cicchelli et Baecher, 1985 ; Dooley, 1998 ; Rogers, 1992 ; Rutherford, 1977 ; Todd, 1993), plusieurs en ont deux, mais ceux-ci sont, plus souvent

qu'autrement, pris au début du processus de changement (Broyles et Tillman, 1985 ; Corwin et Marcinkiewicz, 1998; Heller et Martin, 1987 ; Marsh et Penn, 1987 ; Todd, 1993). De plus, bien que quelques recherches couvrent une période de temps plus longue, leur processus de changement n'en est pas pour autant plus avancé (Bethel et Hord, 1981 ; Cunningham, Hillison et Horne, 1985 ; Holloway et McDonald, 1981 ; James, 1991 ; Loucks, 1977 ; O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Whiteside et James, 1986). En somme, les auteurs se contentent de passer à travers les étapes de la mise en oeuvre et ne poursuivent pas leurs études jusqu'au succès associé à l'adoption individuelle du changement. De fait, très peu de données empiriques sont disponibles relativement aux préoccupations se trouvant au milieu et à la fin du processus de changement ; à notre connaissance, seules six études en font état (Bareil, 1997 ; Broyles et Tillman, 1985 ; Hall, George et Rutherford, 1977 ; James et Hall, 1981 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990).

Toutefois, les recherches quantitatives abondent et ont quand même permis d'apporter une certaine validité de construit au modèle¹⁴. Un des problèmes avec ces études vient du fait qu'elles font l'usage du questionnaire des stades de préoccupation (SoCQ, *Stages of Concern Questionnaire*) développé par Hall, George et Rutherford (1979) qui, selon certains auteurs indépendants, accuse des lacunes au niveau de sa structure factorielle, de sa cohérence interne (coefficient alpha) et de la pertinence de ses items (Bailey et Palsha, 1992 ; Bareil, 1997 ; Jibaja-Rusth et al., 1991 ; O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Shotsberger et Crawford, 1999 ; Van der Berg, 1993). Les conclusions portant sur la

¹⁴ (Bareil, 1997 ; Bethel et Hord, 1981 ; Broyles et Tillman, 1985 ; Corwin et Marcinkiewicz, 1998 ; Cunningham, Hillison et Horne, 1985 ; Dooley, 1998 ; Hall, George et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; Holloway et McDonald, 1981 ; Hord et Huling-Austin, 1987 ; James et Hall, 1981 ; Kuralt, 1990 ; Kimpston, 1987; Loucks, 1977 ; Loucks et Hall, 1979 ; Malone, 1984; Marsh et Penn, 1987 ; Rutherford, 1977 ; Rutherford et Loucks, 1979 ; Todd, 1993 ; Whiteside et James, 1986)

validité de construit du modèle vérifiée à partir des recherches utilisant le SoCQ sont donc discutables.

En réaction à ces lacunes, le présent article cherche à vérifier le construit du modèle de Hall et Hord afin de déterminer si éventuellement il est nécessaire d'apporter quelques modifications permettant de refléter avec plus d'exactitude le vécu des destinataires d'un changement. Pour se faire, il convient donc de répondre aux objectifs suivants : 1- vérifier la dynamique des préoccupations tel que précisé par le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) en analysant l'ordre d'apparition des stades du modèle et le mouvement de vague inter et intra-stade ; 2- comprendre l'évolution du contenu de l'ensemble des préoccupations tout comme la dynamique des trois nouvelles catégories de préoccupations de l'analyse de l'article 2. Mais avant d'aller plus loin, un bref retour sur le modèle de Hall et Hord (2001) s'impose.

Fondements théoriques

Le modèle des stades de préoccupations, conçu pour s'appliquer à tous types de changements (Hall et Hord, 2001), permet de classer les préoccupations à l'intérieur de sept stades distincts : 0- *awareness*, indifférence, 1- *informational*, information, 2- *personal*, personnel, 3- *management*, management, 4- *consequence*, conséquence, 5- *collaboration*, collaboration et 6- *refocusing*, amélioration¹⁵.

L'ordre d'apparition des stades

Lors d'un changement, Hall et Hord (2001) prétendent qu'une personne vit simultanément les sept stades, mais chacun à une intensité différente. Ces intensités sont

déterminées par l'importance qu'accorde la personne aux préoccupations formant chacun des stades; ainsi, plus la personne accorde de l'importance aux préoccupations d'un stade, plus l'intensité de ce stade est forte. La prédominance de l'intensité d'un stade sur les autres progresse dans le temps, de façon linéaire, du stade 0- indifférence au stade 6- amélioration. L'évolution de la dominance de l'intensité des stades est donc un bon indicateur quant à l'ordre d'apparition des stades au fur et à mesure de la progression du processus de changement.

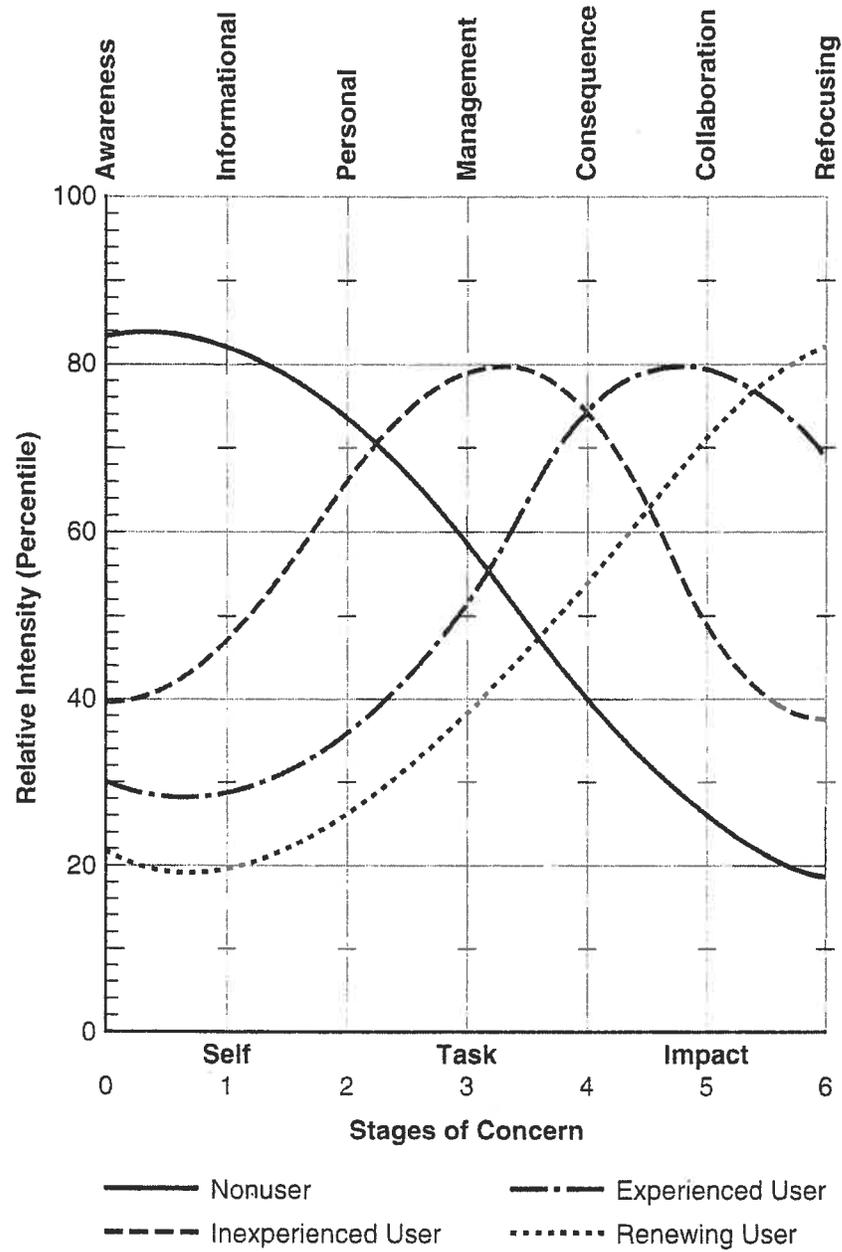
Le mouvement de vague inter-stades

En parallèle à l'évolution de la dominance des stades dans le temps, la lecture simultanée de l'intensité des 7 stades suit un mouvement de vagues de part et d'autre du stade dominant. La figure 1 illustre ce mouvement où chaque courbe représente un moment différent du processus d'implantation d'un changement.

Ainsi, au début d'un processus de changement, le stade 0- indifférence obtient l'intensité la plus forte et constitue le stade dominant. Au même moment, la lecture des autres stades indique que plus on se déplace vers le stade 6- amélioration, plus l'intensité des stades diminue. A l'inverse, à la fin du processus de changement le stade 6- amélioration constitue le stade dominant ; le stade 0- indifférence obtient alors l'intensité la plus faible et les stades se rapprochant du stade 6 ont des intensités de plus en plus élevées (Bareil, 1997 ; Conningham, Hillison et Horne, 1985 ; Dooley, 1998, Hall et Hord, 2001 ; Huling, Hall, Hord et Rutherford, 1983). En somme, de part et d'autre du stade dominant, la similitude de l'intensité des différents stades décroît graduellement avec l'augmentation de la distance les séparant.

¹⁵ Pour la suite de cet article, les stades seront identifiés seulement en français.

Figure 1
 Représentation du mouvement de vagues des stades de préoccupation
 du modèle de Hall et Hord



Tiré de Hall et Hord (2001)

Le mouvement de vague intra-stade

La figure 1 dévoile également un certain mouvement intra-stade. En effet, au lieu d'observer l'intensité des stades les uns par rapport aux autres, on peut vérifier la variation dans le temps de l'intensité d'un seul stade à la fois. Ainsi, au début du processus d'implantation d'un changement, l'intensité des premiers stades (0- indifférence, 1- information et 2- personnel) est forte pour diminuer graduellement au fur et à mesure du processus de changement. Pour leur part, les derniers stades (4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration) ont un mouvement inverse, c'est-à-dire que plus le processus de changement avance dans le temps, plus leur intensité s'accroît (Bareil, 1997 ; Conningham, Hillison et Horne, 1985 ; Dooley, 1998, Hall et Hord, 2001 ; Huling, Hall, Hord et Rutherford, 1983). En ce qui a trait au stade 3- management, il est particulier dans le sens où son intensité s'accroît avec le temps et atteint un maximum à mi-chemin du processus de changement pour finalement graduellement diminuer d'intensité à la fin du processus. Bref, chaque stade suit une évolution dans le temps qui lui est propre.

Des stades aux catégories de préoccupations

Une définition particulière est associée à chacun de sept stades du modèle de Hall et Hord (2001) et vient spécifier les objets de préoccupations les composant. Par ailleurs, suite aux critiques apportées par plusieurs auteurs concernant les qualités psychométriques et la portée pratiques du SoCQ (Hall, George et Rutherford, 1979) (Malone, 1984 ; Shotsberg et Crawford, 1999 ; Van der Berg, 1993), une étude longitudinale et exploratoire a été entreprise afin de répertorier les différentes préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel (voir article 1).

Tableau I

Correspondance des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) et des définitions des catégories de préoccupations issues de l'analyse qualitative de l'article 2

Hall et Hord (2001)	Catégories	Analyse qualitative de l'article 2	Définitions
0- Indifférence	Indifférence		Peu ou pas de préoccupation ou d'implication relativement au changement.
1- Information	Nature		Préoccupations relatives aux aspects généraux du changement.
	Apprentissages		Préoccupations relatives aux possibilités et facultés de la personne dans l'accomplissement et/ou l'apprentissage du changement.
2- Personnel	Impacts individuels		Préoccupations relatives aux conséquences du changement sur soi et/ou les autres en lien avec son travail.
	Soutien organisationnel		Préoccupations relatives aux actions organisationnelles pouvant être mises en place afin d'aider les destinataires à adopter le changement.
3- Management	Mise en oeuvre		Préoccupations relatives au plan de mise en oeuvre ou à ce qui est fait pour orchestrer la mise en oeuvre du changement.
4- Conséquences	Impacts organisationnels		Préoccupations relatives aux impacts du changement sur l'organisation ; c'est l'évaluation de l'efficacité organisationnelle suite au changement.
5- Collaboration	Collaboration		Préoccupations relatives à la coopération et la coordination pour arriver à faire un travail en commun.
6- Amélioration	Amélioration		Préoccupations relatives aux nouvelles avenues permettant d'améliorer ou de réviser le changement.
Nouveau	Remplacement		Préoccupations relativement au fait de remplacer le changement, de chercher d'autres alternatives.
Nouveau	Engagement		Préoccupations relatives à la poursuite et l'adoption du changement.
Nouveau	Intégration humain/machine		Préoccupations relatives à l'efficacité du fonctionnement en lien avec le changement.

D'une part, l'étude a permis de préciser les préoccupations se trouvant à l'intérieur des stades existants et, d'autre part, elle a détecté des préoccupations ne s'insérant dans aucun des stades du modèle. Ainsi, chaque stade est associé à une ou plusieurs catégories spécifiques qui contiennent à leur tour des sous-catégories pouvant se subdiviser en éléments distincts. Les préoccupations ne s'inscrivant dans aucun stade sont classées à l'intérieur de catégories distinctes.

Puisque ces conclusions ne contredisent pas le modèle des stades de préoccupations, mais viennent plutôt l'enrichir, il semble plus opportun de décrire la dynamique de chacun des stades dans le temps en s'appuyant sur les résultats obtenus dans l'article 2. Le tableau I présente la correspondance des stades de Hall et Hord (2001) avec les définitions des principaux résultats de l'étude qualitative de l'article 2. Les détails de l'étude se retrouvent à l'annexe 1 du présent article.

Hypothèses et question de recherche

Pour comprendre la dynamique des préoccupations dans le temps, les hypothèses et questions de recherche qui suivent vont du général au spécifique et portent principalement sur l'ordre d'apparition des stades dans le temps, sur l'évolution du mouvement de vague inter et intra-stade, sur le changement du contenu des préoccupations au fur et à mesure de la progression du changement et enfin, sur la dynamique des trois nouvelles catégories de l'analyse qualitative de l'article 2.

L'ordre d'apparition des stades

À notre connaissance, aucune étude sur le modèle n'a vérifié l'ordre d'apparition des stades dans le temps. Par ailleurs, si l'on veut vraiment vérifier cet ordre, il faut observer l'évolution de la dominance de l'intensité des stades qui, selon le modèle de Hall et Hord, devrait progresser du stade 0- indifférence au stade 6- amélioration.

Plus précisément, le stade dominant correspond au stade ayant l'intensité la plus élevée à un temps donné. Pour capter le changement d'un stade dominant à l'autre, il est indispensable de recourir à des comparaisons sur plusieurs temps de mesure. À partir d'un plan de recherche longitudinal, il est possible de comparer l'intensité des stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001) et de vérifier si, à travers le temps, leur intensité suit l'ordre prédit par le modèle. Ainsi :

- H1* Au début du processus de changement, la fréquence de mention des stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel est plus grande que celles des stades 3- management, 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration.
- H2* À mi-chemin du processus de changement, la fréquence de mention du stade 3- management est supérieure à tous les autres stades.
- H3* À la fin du processus de changement, la fréquence de mention des stades 0- indifférence, 1- information, 2- personnel et 3- management est plus faible que celles des stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration.

Le mouvement de vague inter-stades à chaque temps de mesure

En lien avec le postulat à l'effet que dans un processus de changement, la dominance de l'intensité des stades suit un ordre linéaire, soit du stade 0- indifférence au stade 6- amélioration, il est possible d'observer simultanément l'intensité de tous les stades à un

moment précis. Tel que présenté à la figure 1, le mouvement de vague inter-stades sous-tend que la similitude de l'intensité des différents stades décroît graduellement avec l'augmentation de la distance les séparant du stade dominant. La distance est, dans le cas présent, le positionnement d'un stade par rapport à un autre en fonction de l'ordre linéaire prédéterminé par Hall et Hord (2001). Ainsi, la plus grande distance entre deux stades se trouve entre les stades 0- indifférence et 6- amélioration puisque tous deux se positionnent aux extrémités du processus.

La vérification de cette affirmation est un indice du positionnement de chaque stade par rapport aux autres. Pour y arriver, plusieurs auteurs ont procédé par la méthode du « patron simple » de Guttman (1955, dans Bareil, 1997) qui implique l'analyse des matrices d'inter-corrélations entre les différents stades à un même temps de mesure (Bareil, 1997 ; Bailey et Palsha, 1992 ; Hall, George et Rutherford, 1979 ; Kolb, 1983 ; Holloway et McDonald, 1981). À la base, une corrélation indique les relations entre les variables (Robert, 1988) ; cette technique ne permet donc pas de vérifier l'ordre d'apparition des stades dans le temps, mais bien la force des relations entre les stades à un moment donné. Ce faisant, elle est utile pour évaluer la place de chaque stade par rapport aux autres à un temps bien précis. La force des corrélations entre les stades devrait donc diminuer au fur et à mesure que les stades s'éloignent les uns des autres.

Dans l'ensemble, les études répertoriées par Bareil (1997) respectent le mouvement de vague inter-stades prédit, mais il y a des variations inconsistantes d'une étude à l'autre sur un ou plusieurs stades. De plus, plusieurs résultats proviennent de matrices effectuées à partir d'un seul temps de mesure qui représentent le début du processus de

changement (Bareil, 1997 ; Bailey et Palsha, 1992 ; Hall, George et Rutherford, 1979 ; Kolb, 1983 ; Holloway et McDonald, 1981). Ainsi, rien n'indique que les liens entre les stades demeurent les mêmes au fur et à mesure de la progression du processus de changement. Étant donné l'importance de la connaissance du positionnement des stades pour le diagnostic et l'intervention, il est essentiel d'essayer de le vérifier et ce, sur plusieurs temps de mesure.

H4 Pour un même temps de mesure et selon l'ordre prédéterminé par le modèle, la fréquence de mention des différents stades décroît graduellement avec l'augmentation de la distance les séparant du stade dominant.

Le mouvement de vague intra-stade intra-catégorie à différents temps de mesure

Pour sa part, l'analyse intra-stade implique une vérification du mouvement de vague à travers le temps pour un seul stade à la fois. Plusieurs auteurs ont évalué ce mouvement dans le temps, mais la majorité de ces recherches ne tiennent compte que de deux mesures, souvent prises au début du processus de changement ou tout de suite après la formation du personnel impliqué (Broyles et Tillman, 1985 ; Corwin et Marcinkiewicz, 1998 ; Heller et Martin, 1987 ; Marsh et Penn, 1987 ; Todd, 1993). Bien que les résultats aillent dans le sens attendu, il y a peu d'informations disponibles concernant l'évolution du mouvement intra-stade représentant une plus grande période de temps du processus de changement. Ainsi, si l'on trouve une évolution marquée de l'intensité des premiers stades, l'évolution des préoccupations des stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration s'est rarement produite (Bethel et Hord, 1981 ; Cunningham et autres, 1985 ; Franck, 1984 ; Holloway et autres, 1980 ; Hord et Huling-Austin, 1986 ; James,

1991; Kimpston, 1987; Kuralt, 1990; Loucks, 1977; Loucks et Hall, 1979; Rutherford, 1977; Rutherford et Loucks, 1979; Todd, 1993; Whiteside et James, 1986).

De plus, l'emploi du questionnaire offre la possibilité de vérifier si les changements d'intensité observés sont statistiquement significatifs, mais à notre connaissance, seuls les auteurs de deux études ont poussé plus loin leurs analyses ; Cunningham, Hillison et Horne (1985) ont trouvé une différence significative dans le temps uniquement pour les stades 0- indifférence et 6- amélioration, alors que Bareil (1997) en a obtenu aux stades 1- information, 2- personnel, 3- management et 6- amélioration.

Tel que souligné plus haut, le SoCQ comporte certaines lacunes qui mènent à penser que les analyses provenant de cette source de données manquent de validité. D'ailleurs, la recherche qualitative exploratoire avec plan longitudinal de l'article 2 a permis de dégager plusieurs préoccupations absentes du questionnaire. Les préoccupations identifiées ont été classées en catégories, sous-catégories et éléments spécifiques pouvant, en grande partie, être associées aux stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001). On peut toutefois supposer que les stades du modèle et les catégories les représentant suivent le mouvement de vague attendu (voir correspondance au tableau 1), d'où les deux hypothèses suivantes :

H5 Tout au long du processus de changement, la fréquence de mention des stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel diminue, alors que celle des stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration augmente. La fréquence de mention du stade 3- management augmente jusqu'à mi-chemin du processus de changement pour ensuite diminuer.

H6 Tout au long du processus de changement, la fréquence de mention des catégories représentant les stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel diminue, alors que celle des catégories désignant les stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration augmente. La fréquence de mention des catégories connexes au stade 3- management augmente jusqu'à mi-chemin du processus de changement pour ensuite diminuer.

L'évolution du contenu de chaque catégorie

Si les catégories trouvées sont plus riches et précises que les stades, il convient maintenant de connaître comment les préoccupations les constituant évoluent dans le temps au fur et à mesure de l'évolution du changement. L'analyse intra-catégorie (et non intra-stade) permettra de répondre à la question de recherche suivante:

Q1 Quelle est l'évolution des préoccupations intra-catégorie ?

La dynamique des nouvelles catégories de préoccupations

Les deux autres questions de recherche portent sur l'analyse de la dynamique des nouvelles catégories de préoccupations de la recherche exploratoire de l'article 2 à savoir : l'ordre dans lequel elles se présentent à partir du modèle de Hall et Hord (2001) ainsi que l'évolution de leur contenu :

Q2 Où se situent les nouvelles catégories de préoccupations par rapport aux stades du modèle de Hall et Hord (2001)?

Q3 Quelle est l'évolution du contenu (analyse intra-catégorie) des trois nouvelles catégories de préoccupations?

Méthodologie

Afin de se prononcer quant aux hypothèses présentées plus haut, une recherche confirmatoire et qualitative a été privilégiée. La recherche comprend toutefois une partie exploratoire en réponse aux trois questions de recherche. Pour éviter la redondance, la description de l'échantillon, des outils de mesure ainsi que du devis de recherche sont présentés en détail dans l'introduction de la présente thèse.

Résultats

Avant de se prononcer sur les hypothèses et questions de recherche, il faut d'abord qualifier les temps de mesure par rapport au processus de changement. Ainsi, le temps 1 correspond au début du processus puisqu'il survient 4 mois avant le lancement de SAP R/3. Aux temps 2 et 3, nous sommes à mi-chemin du processus puisque les données ont été recueillies respectivement 2 mois et 8 mois après le lancement. Contrairement à ce qu'on peut penser, le troisième temps de mesure ne représente pas une mesure de fin puisqu'il faut un minimum de 18 mois pour arriver à une implantation complète d'un système de gestion intégré comme SAP R/3 (Bylinsky, 1999). De ce fait, l'hypothèse H3 ne peut malheureusement pas être vérifiée.

L'ordre d'apparition des stades

L'évolution de l'intensité des stades est un bon indice de l'ordre d'apparition des stades dans le temps. Selon le modèle de Hall et Hord, la dominance de l'intensité des stades sur les autres devrait évoluer linéairement et progressivement du stade 0- indifférence au stade 6- amélioration. Or, tel que précisé plus haut, aucune étude n'a procédé à cette

vérification. Pour y arriver, les chercheurs de la présente étude ont donc inventé une technique d'analyse; cette dernière ne permet pas d'examiner la progression exacte de l'ordre des stades dans temps, mais elle vérifie la prédominance de l'intensité d'un groupe de stades sur les autres. N'ayant pas de mesure quant à l'intensité des stades, nous avons considéré la fréquence de mention (ou encore nombre de citations). Ainsi, plus une préoccupation est citée par les destinataires du changement, plus celle-ci est considérée comme étant importante pour le groupe et donc ayant une forte intensité. Le tableau II présente le nombre de citations de l'ensemble des destinataires rencontrés pour tous les temps de mesure et, à partir de ces résultats, la figure 2 illustre l'évolution du nombre de citations des stades de préoccupations à travers le temps. Le nombre de mentions de chaque stade provient du nombre de mentions des catégories les représentants (voir correspondance au tableau 1).

L'hypothèse H1 soutient qu'au début du processus de changement, la fréquence de mention des stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel est plus grande que celle des stades 3- management, 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration. Tel que prédit, au temps 1, ces stades ont effectivement des fréquences de mentions supérieures aux stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration. Par contre, la fréquence de mention du stade 3- management est aussi importante que celle du stade 2- personnel et même supérieure aux stades 0- indifférence et 1- information. À partir de ces résultats, il n'est pas possible d'établir que le stade 3- management n'apparaît pas au début du processus de changement et c'est pourquoi l'hypothèse H1 n'est que partiellement confirmée.

Tableau II
 Nombre de citations des stades à chaque temps de mesure

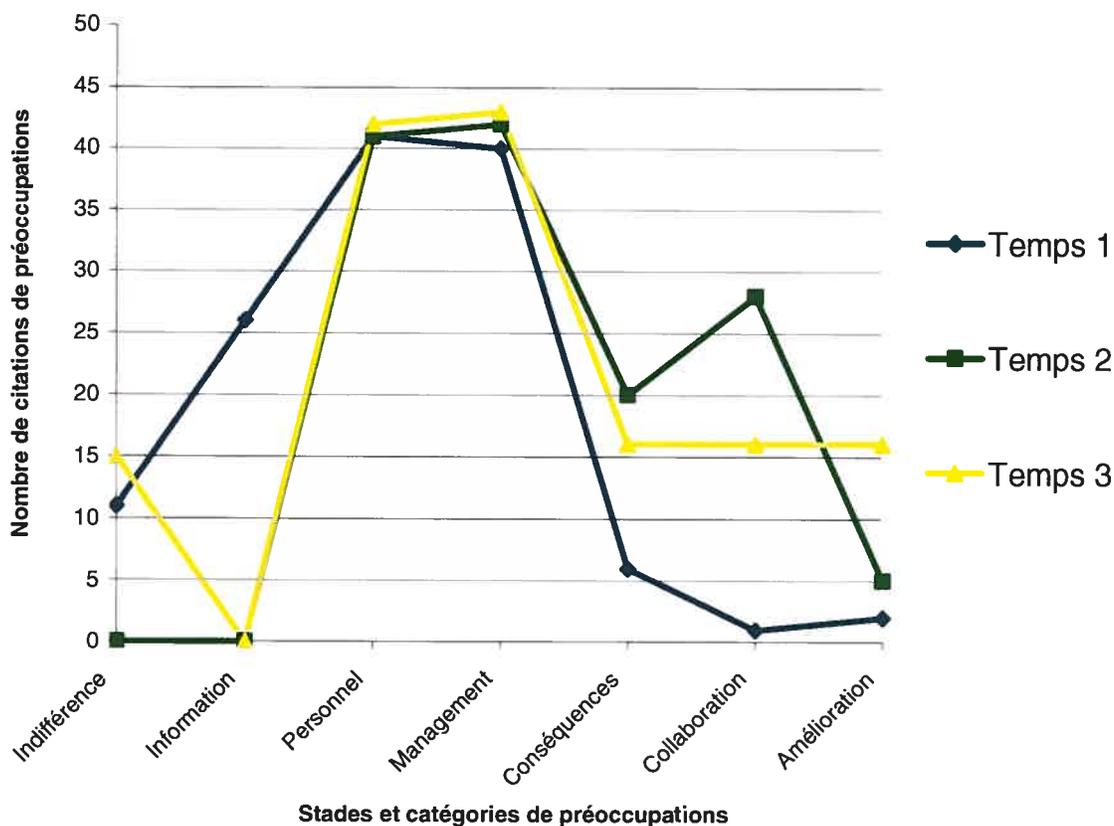
Stades	Temps 1	Temps 2	Temps 3
0- Indifférence	11	0	15
1- Information	26	0	0
2- Personnel	41	41	42
3- Management	40	42	43
4- Conséquences	6	20	16
5- Collaboration	1	28	16
6- Amélioration	2	5	16

Pour sa part, l'hypothèse H2 : « *À mi-chemin du processus de changement, la fréquence de mention du stade 3- management est supérieure à tous les autres stades* » est également partiellement confirmée. En effet, aux temps 2 et 3, tous les stades du modèle ont un nombre de citations inférieur au stade 3- management, mais le stade 2- personnel a une fréquence de mention similaire au stade 3- management.

En somme, étant donné que les hypothèses H1 et H2 ne sont que partiellement confirmées, il est impossible de conclure que l'évolution de la fréquence de mention des stades entre les temps 1, 2 et 3 est cohérente avec le modèle de Hall et Hord (2001). Les regroupements de stades semblent donc évoluer à partir d'un certain ordre et cette évolution n'est peut-être pas aussi précise que ne le prévoit le modèle.

Figure 2¹⁶

Évolution du nombre de citations des stades de préoccupations à travers le temps



Le mouvement de vague inter-stades à chaque temps de mesure

Pour vérifier le mouvement de vague inter-stades, plusieurs auteurs ont procédé selon la méthode de Guttman (1955, dans Bareil, 1997); étant donné que la présente recherche est qualitative, il était impossible d'effectuer la vérification du mouvement de vague inter-stades à partir de cette méthode. Ainsi, il fallait trouver une autre méthode afin de se prononcer quant à l'hypothèse H4 à l'effet que pour un même temps de mesure et selon l'ordre prédéterminé par le modèle, la fréquence de mention des différents stades décroît graduellement avec l'augmentation de la distance les séparant du stade dominant.

¹⁶ Les données du graphique ne sont pas transformées.

Nous avons donc établi le nombre de citations des préoccupations des destinataires pour tous les stades à un même temps de mesure par rapport à un point de comparaison qui est le stade dominant.

Au temps 1, le stade 2- personnel (n=41) et le stade 3- management (n=40) sont les deux stades dominants; la vérification du mouvement de vague inter-stades pour ce temps de mesure s'est donc opérée à partir de ces points de comparaison. De façon générale, on peut dire qu'au temps 1, la progression du nombre de citations avant et de leur diminution après les stades dominants 2- personnel et 3- management est respectée. La seule exception à cette progression vient du stade 5- collaboration (n=1) qui a un nombre de citations légèrement en dessous du stade-amélioration (n=2).

Au temps 2, il y a toujours les deux même stades dominants : le stade 2- personnel (n=41) et le stade 3- management (n=42). Pour les stades précédant ces stades dominants, au lieu d'observer une augmentation graduelle de leur nombre de citations de préoccupations, on observe une chute des stades 0- indifférence (n=0) et 1- information (n=0). Pour ce qui est des stades suivant le stade dominant, la diminution progressive de la fréquence de mention n'est pas respectée. En fait, le stade 5- collaboration (n=28) obtient une fréquence supérieure au stade le précédant, soit le stade 4- conséquence (n=20). Dans ces conditions et selon l'ordre préétabli, la diminution progressive de la fréquence de mention des stades précédents le stade 2- personnel et 3- management n'est pas respectée. Ainsi, dans notre étude, deux mois après le lancement de SAP R/3, l'ordre spécifié par les auteurs à partir de la vérification du mouvement de vague inter-stades n'est pas respecté.

Au temps 3, s'il n'y a pas eu de changement au niveau des deux stades dominants (2- personnel et 3- management), ce n'est pas le cas pour l'évolution des autres stades. En effet, de par et d'autre des stades 2- personnel et 3- management, la progression du nombre de citations des stades n'est pas respectée. Pour les stades précédents les deux stades dominants, la fréquence de mention du stade 0- indifférence (n=15) est supérieure à la fréquence de mention des stades 1- information (n=0). Pour leur part, les stades 4- conséquences (n=16), 5- collaboration (n=16) et 6- amélioration (n=16) ont tous un nombre de citations de préoccupations similaires; ils ne présentent donc pas une diminution graduelle de leur intensité. Tel qu'au temps 2, le mouvement de vagues inter-stades n'est pas observé au temps 3.

À partir de ces résultats, l'hypothèse H4 est infirmée. Bien que les stades suivent un certain mouvement de vagues autour des deux stades dominants au début du processus de changement, il en est tout autrement à mi-chemin du processus. D'ailleurs, la figure 2 illustre bien la fréquence de mention des différents stades aux trois temps de mesure.

En comparant les différents résultats de plusieurs recherches utilisant le SoCQ, on s'aperçoit que plus on avance dans le processus de changement, moins la progression de l'intensité des stades est respectée et plus les profils d'intensité des stades sont différents d'une étude à l'autre. À titre d'exemple, à la suite d'une seule mesure, certains constataient que le stade 5- collaboration avait une intensité supérieure à celles de ses deux stades voisins, soit les stades 4- conséquence et 6- amélioration (Bathel et Hord, 1981; Cicchelli et Baecher, 1985; Holloway et McDonald, 1981; Kimpston, 1987; Rutherford et Lock, 1979; Whiteside et James, 1986). Pour d'autres, leur deux stades

dominants décrivaient deux progressions différentes (Cunningham et al., 1985; Kuralt, 1990; Locks, 1977). Enfin, si plusieurs chercheurs soutiennent ne pas avoir observé de changements dans l'intensité des stades entre leur premier et leur deuxième temps de mesure (Bethel et Hord, 1981 ; Cunningham, Hillison et Horne, 1985 ; Holloway et McDonald, 1981 ; James, 1991 ; Loucks, 1977 ; O'Sullivan et Zielinski, 1988 ; Whiteside et James, 1986), d'autres montrent des profils d'intensités¹⁷ très différents des présents résultats (voir Broyles et Tillman, 1985 ; Hall, George et Rutherford, 1977 ; James et Hall, 1981 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990).

Le mouvement de vague intra-stade/intra-catégorie à différents temps de mesure

L'analyse de l'évolution du mouvement de vague intra-stade / intra-catégorie s'effectuera dans un premier temps sur les stades, pour ensuite s'appliquer à chacune des catégories de l'étude. Comme le nombre de participants n'était pas le même entre les différents temps de mesure et qu'il est question de l'analyse de l'évolution des stades et catégories d'un temps à l'autre, il a fallu procéder à une transformation des données. Pour ce faire, toutes les fréquences ont été ramenées sur un nombre de participants similaires, soit celui du temps 1 (voir tableau I de annexe 2).

Afin de faciliter la compréhension des résultats, le tableau III présente l'évolution du nombre de citations des préoccupations en illustrant le mouvement de la fréquence de mention des stades et de toutes les catégories entre les temps 1 et 2 ainsi qu'entre les temps 2 et 3. À partir de ces informations, il est possible de vérifier les hypothèses H5 et

¹⁷ Un profil d'intensité représente l'illustration de l'intensité de tous les stades à un temps de mesure donné.

H6 ainsi que de répondre à la question de recherche en lien avec l'évolution des préoccupations intra-catégorie.

Le mouvement de vague intra-stades

L'hypothèse H5 stipule que : « *Tout au long du processus de changement, la fréquence de mention des stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel diminue, alors que celle des stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration augmente. La fréquence de mention du stade 3- management augmente jusqu'à mi-chemin du processus de changement pour ensuite diminuer* ». Or, comme l'indique le tableau 2, à partir des résultats, il semble que ce ne soit pas tout à fait le cas.

Dans un premier temps, l'analyse de l'évolution de la fréquence de mention du stade **0- INDIFFÉRENCE** diminue effectivement entre le temps 1 et 2, mais contrairement aux attentes, cette fréquence augmente entre les temps 2 et 3. C'est d'ailleurs ce qu'ont obtenu d'autres auteurs à partir de recherches avec plan longitudinal (Cunningham, Hillison et Horne, 1985; James, 1991; Louck et Hall, 1979).

En ce qui concerne le stade **1- INFORMATION**, lui aussi voit son nombre de citations diminuer entre les deux premiers temps de mesure et sa fréquence de mention est nulle aux temps 2 et 3. Comparativement au stade 0- indifférence, ce mouvement, ou plutôt ce non mouvement entre les deux derniers temps, est tout à fait conforme au modèle de Hall et Hord. La majorité des auteurs consultés confirment ces résultats (Bethel et Hord, 1981 ; Broyles et Thillman, 1985 ; Cunningham, Hillison et Horne, 1985; Hall, George

et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; Holloway et McDonald, 1981 ; Hord et Huling-Austin, 1986 ; James, 1991 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990 ; Loucks, 1977 ; Loucks et Hall, 1979 ; Rutherford et Loucks, 1979 ; Whiteside et James, 1986).

La situation se complique avec le stade **2- PERSONNEL** qui lui ne suit pas du tout le mouvement prédit par le modèle; au lieu de diminuer, le nombre de citations demeure stable à travers le temps. À ce sujet, les résultats des études quantitatives sont mitigés; bien qu'une grande proportion soit conforme aux attentes du modèle (Bethel et Hord, 1981 ; Broyles et Tillman, 1985; Cunningham, Hillison et Horne, 1985; Hall, George et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; Holloway et McDonald, 1981 ; Hord et Huling-Austin, 1986 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990 ; Loucks, 1977 ; Loucks et Hall, 1979 ; Rutherford et Loucks, 1979 ; Whiteside et James, 1986), quelques analyses ont démontré une augmentation de l'intensité du stade 2- personnel à travers le temps (Heller et Martin, 1987 ; James, 1991).

Contrairement au stade 2- personnel, le stade **3-MANAGEMENT** et le stade **6-AMÉLIORATION** sont conformes aux attentes. Tel que convenu, le mouvement de leur fréquence de mention tend à augmenter entre les temps 1 et 2 ainsi qu'entre les temps 2 et 3. De leur côté, les études quantitatives montrent des conclusions quelque peu différentes. En effet, le mouvement intra-stade de l'intensité du stade 3- management a parfois augmenté (Cunningham, Hillison et Horne, 1985; Hall, George et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; James, 1991; Kuralt, 1990) et parfois diminué (Bethel et Hord, 1981 ; Broyles et Tillman, 1985; Heller et Martin, 1987 ; Hord et Huling-Austin,

1986 ; Kuralt, 1990 ; Rutherford et Loucks, 1979), mais dans certains cas, il était même inexistant (Holloway et McDonald, 1981 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990).

Pour ce qui est du mouvement intra-stade de l'intensité du stade 6- amélioration, généralement les résultats sont cohérents avec ceux de la présente étude et suivent le mouvement prédit par le modèle de Hall et Hord (Broyles et Tillman, 1985; Hall, George et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; Holloway et McDonald, 1981 ; Hord et Huling-Austin, 1986 ; Kimpston, 1987 ; Rutherford et Loucks, 1979 ; Whiteside et James, 1986).

Enfin, les stades **4-CONSÉQUENCES** et **5- COLLABORATION** suivent le mouvement prédit entre les temps 1 et 2, mais non pour les temps 2 et 3. À part quelques rares exceptions, les recherches employant le SoCQ ont obtenu des résultats cohérents avec le modèle de Hall et Hord (2001)(Broyles et Tillman, 1985; Hall, George et Rutherford, 1977 ; Heller et Martin, 1987 ; Holloway et McDonald, 1981 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990 ; Loucks, 1977 ; Whiteside et James, 1986).

En somme, l'analyse de l'évolution de la fréquence de mention des stades de préoccupations ne permet pas de confirmer l'hypothèse H5 puisqu'il n'y a que les stades 1- information, 3- management et 6- amélioration qui suivent le mouvement prédit par le modèle de Hall et Hord (2001). Si les stades 0- indifférence, 4- conséquences et 5- collaboration présentent une évolution adéquate de leur nombre de citations entre les premiers temps de mesure, ce n'est pas le cas entre les temps 2 et 3. De plus, durant toute la durée de l'étude, l'évolution de la fréquence de mention du stade 2- personnel

n'a pas suivi le mouvement prédit. Enfin, les résultats des études quantitatives apportent un appui aux présents résultats puisque les mouvements intra-stade rapportés ne suivent pas toujours les prédictions du modèle de Hall et Hord (2001). L'analyse de chacune des (sous) catégories peut toutefois amener un éclairage nouveau à ces résultats.

Le mouvement de vague intra-catégorie et l'évolution du contenu des catégories

À cet effet, l'hypothèse H6 stipule que : « *Tout au long du processus de changement, la fréquence de mention des catégories représentant les stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel diminue, alors que celle des catégories désignant les stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration augmente. La fréquence de mention des catégories connexes au stade 3- management augmente jusqu'à mi-chemin du processus de changement pour ensuite diminuer* ».

Plus précisément, la catégorie **indifférence**, du stade du même nom, voit sa fréquence de mention diminuer entre les temps 1 et 2, mais cette dernière augmente au temps 3 allant même jusqu'à dépasser le nombre de citations obtenu au temps 1. Il faut approfondir l'analyse au niveau des sous-catégories pour préciser ces résultats. En effet, au début du processus, les individus expriment un certain détachement par rapport au changement : « *Moi, je ne suis pas curieuse. J'ai envie d'attendre et de sauter dans le bain quand SAP sera là* », alors qu'à mi-chemin, c'est plutôt une indifférence associée au fait que le changement n'en est plus un : « *C'était nouveau, maintenant, ça commence à être vieux, ce n'est plus tellement nouveau* ». Contrairement à ce que l'on peut penser, cette augmentation de la fréquence au temps 3 est plutôt positive puisque les destinataires ne

manifestent plus de préoccupations et qu'ils ont établi une routine dans leur travail par rapport au changement. Ces résultats ouvrent le débat quant au mouvement de l'intensité de l'indifférence dans le temps, au lieu d'une vague diminuant d'intensité, elle serait représentée par une courbe en U.

Pour ce qui est de la catégorie **nature du changement**, qui représente le stade 1- **INFORMATION**, seul le temps 1 compte des citations. Bien que la diminution de la fréquence de mention de cette catégorie soit abrupte, on peut dire qu'elle suit le mouvement prédit. Ainsi, les personnes se questionnent de manière générale sur le comment, le quoi, le quand et le pourquoi du changement. Parmi ces interrogations, le comment semble le plus important. En fait, les destinataires ont rapporté des commentaires tel que : « *Tout ce qu'on sait en ce moment, c'est qu'ils travaillent sur le projet, mais on ne connaît pas les grandes lignes de ce qui se passera* ». Par ailleurs, étant donné que tous savaient la date à laquelle allait être lancé SAP R/3, une seule citation touche le quand « *Ils développent des choses, mais on ne les voit pas... on ne sait pas quand on va les voir* ».

Le stade 2- **PERSONNEL** est constitué de deux catégories distinctes (apprentissage et impacts individuels) qui ont une évolution indépendante l'une de l'autre. Tel que présenté plus haut, on constate une augmentation de la fréquence de mention du stade 2- personnel qui est contraire aux attentes du modèle. L'analyse spécifique des deux catégories et des sous-catégories les représentant apporte un éclairage à ces mouvements puisqu'en avançant dans le processus de changement, les destinataires ne se préoccupent pas des mêmes choses.

Au premier temps de mesure, les inquiétudes de la catégorie **apprentissages** portent sur le sentiment d'efficacité personnelle dans l'accomplissement de l'apprentissage du logiciel. Étant donné que la majorité des interviewés ont de l'expérience avec l'utilisation d'outils informatiques, ils ont peu de préoccupation en lien avec leur capacité d'apprentissage, mais davantage quant à l'énergie nécessaire à déployer pour arriver à faire cet apprentissage: « *Et ça ne nous enlève pas de charge de travail...même que c'est un surplus parce qu'il faut s'adapter ...* ». Bref, puisque l'on observe une diminution du nombre de citations aux temps 2 et 3, le mouvement de cette sous-catégorie est conforme au mouvement prédit par le modèle de Hall et Hord (2001) pour le stade 2- personnel.

Pour sa part, la deuxième sous-catégorie de l'apprentissage, que l'on nomme connaissances, correspond justement à l'acquisition de connaissances. Contrairement au sentiment d'efficacité personnelle, cette sous-catégorie augmente considérablement d'intensité avec le temps. En effet, bien que les destinataires aient participé à une formation entre le temps 1 et 2, neuf mois plus tard, ils désirent acquérir des connaissances plus poussées en lien avec leur travail quotidien sur SAP : « *Il y a plein de choses qu'on ne connaît pas encore de SAP* ». En somme, la lecture des deux sous-catégories « sentiment d'efficacité personnelle » et « connaissances » de la catégorie apprentissages permet une analyse beaucoup plus précise des préoccupations des destinataires puisqu'elles ont chacune une évolution indépendante de leur nombre de citations de préoccupations.

Le même phénomène se produit avec les sous-catégories de la catégorie **impacts individuels**. Au départ, les préoccupations touchent les avantages que peut apporter le changement à la personne : « *Moi, j'aimerais savoir ce que SAP va m'apporter à moi, où ça va m'aider réellement?* » ; les impacts sur ses tâches / fonctions : « *J'ai peur que ça change la nature de mon travail que j'aime actuellement* » ; et enfin, la sécurité d'emploi : « *Moi, j'ai peur du nombre de postes qui seront coupés suite à l'implantation de ce système-là* ». Par la suite, soit aux temps 2 et 3, les destinataires accordent une importance particulière aux impacts touchant leurs rôles au travail : « *Les rôles entre le requérant, l'acheteur et ce qu'ils ont comme responsabilités, ce n'est pas si clair* ». Bref, la fréquence de mention de la catégorie impacts individuels ne respecte pas le mouvement de vagues prédit et chacune de ses sous-catégories évoluent indépendamment dans le temps.

Contrairement au stade 2- personnel, la somme du nombre des citations des deux catégories constituant le stade 3- **MANAGEMENT** (mise en œuvre et soutien organisationnel) corrobore le mouvement de vague attendu par le modèle. En effet, entre les temps 1 et 3, la diminution de la fréquence de mention de la catégorie mise en œuvre est inférieure à l'augmentation du nombre de citations de la catégorie soutien organisationnel; on assiste donc à une augmentation de la fréquence de mention du stade 3- management. Par ailleurs, il est clair que les mouvements des deux catégories formant le stade 3- management sont contradictoires.

Tableau III
Evolution du mouvement de la fréquence de mention des stades
et (sous) catégories de préoccupations

Stades de Hall et Hord (2001)	Mouvements		(sous) Catégories de l'article 2	Mouvements	
	Temps 1-2	Temps 2-3		Temps 1-2	Temps 2-3
0- INDIFFÉRENCE	↓	↗	Indifférence	↓	↗
			<u>Détachement</u>	↓	--
			<u>Routine</u>	--	↗
1- INFORMATION	↓	--	Nature du changement	↓	--
			<u>Comment</u>	↓	--
			<u>Quoi</u>	↓	--
			<u>Quand</u>	↓	--
2- PERSONNEL	↗	↗	Apprentissages	↗	↗
			<u>Sentiment d'efficacité personnelle</u>	↓	--
			<u>Connaissances</u>	↗	↗
			Impacts individuels	↗	↘
			<u>Avantages</u>	↓	↘
			<u>Sécurité d'emploi</u>	--	↘
			<u>Tâches / Fonctions</u>	↓	--
<u>Rôles</u>	↗	↘			
3- MANAGEMENT	↗	↗	Mise en oeuvre	--	↗
			<u>Échéance</u>	--	↗
			<u>Planification</u>	--	↗
			<u>Consultation</u>	--	↗
			Soutien organisationnel	↗	↗
			<u>Formation</u>	↗	↗
4- CONSÉQUENCES	↗	↘	<u>Information</u>	↗	↗
			<u>Ressources</u>	↗	--
			Impacts organisationnels	↗	↘
			<u>VRH</u>	↗	↘
			<u>Pérennité</u>	--	--
5- COLLABORATION	↗	↘	<u>Efficienc</u>	--	↗
			<u>Légitimité</u>	↗	↘
			Collaboration	↗	↘
			<u>Coopération</u>	↗	↗
6- AMÉLIORATION	↗	↗	<u>Coordination</u>	↗	↘
			Amélioration	↗	↗

Légende : ↗ Suit le mouvement prévu
↘ Ne suit pas le mouvement prévu
-- Aucun mouvement

Dans la catégorie **mise en œuvre**, le nombre de citations diminue légèrement entre les temps 2 et 3 : en fait, les sous-catégories en lien avec les échéances : « *Est-ce que ça va être prêt pour le 2 octobre?* » et la consultation : « *Moi je m'occupe des voyages et personne n'est venu voir de quoi avait l'air une facture. C'est un gros gros problème* » deviennent pratiquement nulles aux temps 3. Par contre, la sous-catégorie planification augmente légèrement au temps 3 : « *Mais, ça été très vague... On ne sait plus où ils en sont. J'espère qu'ils savent ce qu'ils font* ». Il faut savoir que plus de huit mois après le lancement de SAP, certaines fonctions du système ne sont toujours pas en application. Cette réalité peut expliquer les inquiétudes persistantes à propos de la planification, il est possible que, s'il n'en était pas ainsi, la diminution de la fréquence de mention de la catégorie mise en œuvre aurait été beaucoup plus marquée.

En ce qui a trait à la catégorie **soutien organisationnel**, les préoccupations sont sans cesse en augmentation et suivent donc le mouvement attendu. Toutefois, cette catégorie est précisée par trois sous-catégories qui évoluent toutes de manière indépendante. Ainsi, les inquiétudes par rapport à la formation diminuent entre les temps 1 et 2, mais augmentent au temps 3. Si les destinataires sont préoccupés par le *moment* : « *Nous, on est censé avoir une formation au mois d'août. Quand est-ce qu'on est censé y aller ? On est à la mi-juillet et on n'en a pas encore entendu parler* » et la *quantité* de la formation au temps 1 : « *On aura de la formation, mais je ne sais pas si ce sera suffisant?* », c'est essentiellement le *contenu* de la formation qui pose problème au temps 3 : « *Il y aurait peut-être un petit rafraîchissement à nous donner sur les détails* ».

La deuxième sous-catégorie du soutien organisationnel touche l'information. Contrairement à la formation, les soucis associés à cette sous-catégorie sont en constante augmentation à travers les trois temps de mesure. Au temps 2, la fréquence de citation la plus élevée porte sur la *qualité* de l'information : « *Moi, ce qui me préoccupe, c'est la transition de notre système financier actuel à SAP, s'il va y avoir de l'information adéquate* » et au temps 4, c'est plutôt la *diffusion* de cette dernière qui prime : « *Depuis octobre, ça fait pas un an, mais j'aimerais savoir où en est rendu la compagnie là dedans* ».

Finalement, pour ce qui est de la sous-catégorie ressources, le nombre de citations augmente entre les temps 1 et 2 et se maintient par la suite. *L'accessibilité* aux ressources constitue l'élément le plus important et ce, à tous les temps de mesure : « *Qui va répondre à nos questions?* ». Par contre, les préoccupations sur la *disponibilité* des ressources ressortent davantage au temps 1 : « *Est-ce que les formateurs vont être vraiment disponibles ? En tout cas, moi je trouve qu'ils ne sont pas nombreux pour le nombre d'utilisateurs que nous sommes* », alors qu'au temps 2, les destinataires s'inquiètent de la rapidité de la réponse à leur question : « *Qu'ils fassent la liste de toutes les questions qu'on leur a posées pendant 3 mois et qu'ils répondent rapidement* » et qu'au temps 3, les préoccupations portent plutôt sur la *qualité* de la ressource par rapport aux problèmes qu'ils rencontrent, c'est-à-dire si elle est capable de répondre aux besoins : « *Tu sais, passer une demi-heure à essayer de comprendre ce qu'ils veulent dire !* ».

Pour les catégories impacts organisationnels et collaboration, représentant respectivement les stades 4- **CONSÉQUENCES** et 5- **COLLABORATION**, il y a

effectivement une augmentation de leur nombre de citations entre les temps 1 et 2, mais contrairement aux attentes, ces augmentations ne se maintiennent pas dans le temps. Il faut souligner que l'échantillon est constitué de destinataires ; des cadres auraient probablement pu manifester davantage de préoccupations en lien avec ces deux catégories.

Si l'on observe la variation de la fréquence de mention des sous-catégories de la catégorie **impacts organisationnels**, on relève qu'au temps 2, les destinataires sont inquiets des impacts du changement sur les ressources humaines : « *Que ça aille un petit peu mieux pour redonner confiance à tout le monde* » et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes : « *Tous les rapports de taxes, je n'ai aucune description. Si le gouvernement me demande de lui envoyer ma balance de GM et tout ça, qu'est-ce que je vais lui envoyer ? Du blanc ?* ». Au temps 3, l'attention est davantage tournée sur l'efficience de l'organisation suite au changement : « *Quelles sont vos préoccupations actuelles concernant SAP ? - Réussir à donner le service que l'on est supposé donner* ». Il faut savoir qu'au temps 3, l'organisation amorçait la création d'un nouveau projet de production, ce qui allait considérablement augmenter la charge de travail de tous les employés. Ainsi, il semble tout à fait logique qu'avec le passage du temps, les destinataires s'inquiétaient davantage de l'efficience de l'organisation dans l'utilisation de SAP. Enfin, ils ont manifesté très peu de préoccupation en lien avec la pérennité de l'entreprise ; en fait une seule préoccupation a été relevée à travers les trois temps de mesure.

De son côté, la catégorie **collaboration** voit son nombre de citations de préoccupations augmenter du temps 1 au temps 2 et diminuer au temps 3. Dans cette organisation, la sous-catégorie coopération avec les autres ne semble pas être un problème pour les destinataires du changement. Par contre, la coordination est un aspect qui suscite beaucoup plus d'inquiétudes. Dans un premier temps, l'attention est tournée sur la *coordination en regard de la tâche à accomplir* : « *Le processus que l'on fait a été tellement morcelé, on a eu de l'information sur des rôles bien spécifiques, mais le lien que chacun a avec les autres, ça, ça a été mis de côté* ». Quelques mois plus tard, les questionnements portent toujours sur la coordination, mais plus spécifiquement, la *coordination de l'entreprise* : « *Moi, j'insiste sur les RH et SAP ; c'est très, très important. Ça remet tout en cause : les postes, les salaires, les tâches... On nous a choisi pour un travail précis, si en cours de route on fait autre chose, ça remet tout en cause* ». L'interdépendance dans l'exécution du travail qu'exige SAP explique parfaitement l'ampleur des préoccupations soulevées en lien avec la coordination. De plus, il semble cohérent d'apercevoir ce genre de préoccupation qu'aux derniers temps de mesure puisque ce n'est qu'après avoir compris le minimum en lien avec le fonctionnement du système que les destinataires peuvent se rendre compte de la réelle influence des autres dans leur travail.

Finalement, tel que prédit par le modèle des stades de préoccupation de Hall et Hord (2001), la catégorie **amélioration**, correspondant au stade du même nom, augmente d'intensité avec le temps. En fait, le nombre de citations représentant les préoccupations de cette catégorie est à son plus haut au troisième temps de mesure. Les destinataires cherchent donc des moyens afin d'améliorer le système mis en place : « *On essaie, du*

côté des Finances, de simplifier les façons d'imputer des frais. Le Merchandising, on a regardé les listes de prix pour trouver des moyens plus simples de traiter l'information ».

Bref, en ce qui a trait à l'hypothèse H6, seules trois catégories sur neuf vont dans le sens désiré : la nature du changement, le soutien organisationnel et l'amélioration. Ces résultats viennent donc infirmer l'hypothèse H6. Par ailleurs, l'analyse intra-catégorie offre une lecture beaucoup plus approfondie des préoccupations et l'on constate que non seulement les catégories ont une évolution indépendante des stades, mais que même les sous-catégories ont leur propre évolution. Enfin, au-delà de ces neuf catégories pouvant être associées aux stades du modèle de Hall et Hord (2001), l'analyse qualitative de l'article 2 a permis l'identification de trois nouvelles catégories ayant elles aussi une dynamique particulière.

La dynamique des trois nouvelles catégories

L'ordre d'apparition

Suite aux analyses de l'ordonnement des stades, il convient d'essayer de positionner ces trois nouvelles catégories à l'intérieur du modèle de Hall et Hord. Le tableau IV présente les fréquences de mentions de ces trois catégories aux trois temps de mesure. En comparant les résultats avant transformation des données avec ceux du tableau II, on remarque qu'aux temps 2 et 3, la catégorie intégration humain/machine surplombe tous les autres stades. Cette catégorie, qui ne fait pas partie du modèle de base de Hall et Hord (2001), occupe une place de toute première importance par rapport aux

préoccupations vécues par les destinataires lors du changement. D'ailleurs, elle constituerait même le stade dominant aux temps 2 et 3.

En respectant la logique de l'ordre d'apparition selon le mouvement de vague, on peut supposer que cette nouvelle catégorie survienne quelque part entre les stades 2- personnel et 4- conséquences. La synthèse des différents modèles de changement individuel de l'article 1 a révélé l'importance de l'intégration dans le processus de changement et selon ces indications, cette catégorie se positionnerait plus précisément entre les stades 3- management et 4- conséquences.

Tableau IV
Nombre de citations des nouvelles catégories à chaque temps de mesure

(sous) Catégories de l'article 2	Temps de mesure		
	1	2	3
Remplacement	2	0	0
Engagement	6	21(16)	25(16)
<u>Poursuite</u>	5	8(6)	8(5)
<i>Organisation</i>	1	8(6)	6(4)
<i>Personne</i>	4	0	2(1)
<u>Utilisation</u>	1	13(10)	17(11)
Intégration humain/machine	13	97(72)	121(79)
<u>Efficacité du système</u>	5	44(33)	66(43)
<i>Fonctionnel</i>	3	9(7)	22(14)
<i>Exploitation</i>	0	34(25)	37(24)
<i>Rapidité</i>	2	1(1)	8(5)
<u>Efficacité individuelle</u>	8	52(39)	55(36)
<i>Être fonctionnel</i>	4	27(20)	29(19)
<i>Qualité</i>	4	20(15)	12(8)
<i>Rapidité</i>	0	5(4)	6(4)
<i>Autonomie</i>	0	0	8(5)

Note : Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre de citations avant la transformation des données.

En ce qui a trait à la catégorie remplacement, elle ne compte un nombre de citations différent de zéro qu'au temps 1. Il semble donc qu'elle se positionne au début du processus. La synthèse de l'article 1 indique que le remplacement s'inscrit dans les modèles se rapportant au deuil. La catégorie se situerait donc entre le stade 0-indifférence et 1- information.

Finalement, le positionnement de la catégorie engagement est beaucoup plus difficile à déterminer à partir des résultats de la présente étude. Par ailleurs, toujours selon la synthèse de l'article 1, l'engagement se trouverait entre le stade 3- management et la catégorie intégration humain/machine. L'analyse du mouvement intra-catégorie et de l'évolution du contenu de ces nouvelles catégories donnent d'autres informations pertinentes pouvant aider à leur positionnement dans le temps (Voir tableau V).

Tableau V
Évolution du mouvement de la fréquence de mention
des nouvelles catégories de préoccupation

(sous) Catégories de l'article 2	Mouvements	
	Temps 1-2	Temps 2-3
Remplacement	↘	Aucun mouvement
Engagement	↗	↗
<u>Poursuite</u>	↗	Aucun mouvement
<u>Utilisation</u>	↗	↗
Intégration humain/machine	↗	↗
<u>Efficacité du système</u>	↗	↗
<u>Efficacité individuelle</u>	↗	↗

Le mouvement intra-catégorie et l'évolution du contenu

Ainsi, la catégorie **remplacement** présente une fréquence de mention uniquement au temps 1: « *Ce qui risque d'arriver, c'est le développement des systèmes parallèles... ce qu'il faut éviter* ». L'évolution de cette catégorie est tout à fait compréhensible puisque le remplacement est associé au deuil qui, normalement, est vécu au début d'un changement. La synthèse de l'article 1 avait identifié une phase du processus de changement individuel qui est en ligne direct avec cette catégorie, soit le « marchandage ». Durant cette phase, les destinataires sont encore dans leur deuil de l'ancienne situation et ils essaient de marchander pour retourner dans le passé et éliminer ce qui vient.

Contrairement à la catégorie remplacement, les catégories engagement et intégration humain/machine voient une augmentation de leur nombre de citations à travers le temps. Ce faisant, elles semblent davantage suivre le mouvement des derniers stades que des premiers. Les présents résultats confirment leur positionnement entre les catégories représentant les stades 3- management et 4- conséquences.

De façon plus précise, au temps 1 la sous-catégorie poursuite de la catégorie **engagement** porte sur des préoccupations quant à *l'engagement des autres* collaborateurs face à SAP : « *Ça va être aussi important de gérer le changement qui arrive que de gérer comment fonctionner dans SAP... Si les gens ne s'habituent pas, ils vont débarquer et le moral ...On a beau dire que le système va faire certaines choses, mais si les autres n'aiment pas la façon dont ça marche, qu'ils reculent...on n'est pas plus avancé* ». Cette sous-catégorie se déplace vers des inquiétudes quant à

l'engagement de l'organisation au temps 2 : « *En espérant que ça se fasse et que ce ne soit pas un autre projet qui prend des années !* ». À ce sujet, il faut savoir qu'au départ, le projet devait d'abord débiter au siège social pour ensuite s'implanter dans toutes les filiales de l'entreprise à travers le monde. Les préoccupations quant à l'engagement de l'organisation face à la poursuite du projet peuvent s'expliquer par le fait qu'avec le passage du temps, les destinataires n'entendaient plus parler de la poursuite de l'implantation. Enfin, en ce qui a trait au temps 3, il est plutôt caractérisé par des préoccupations touchant l'utilisation de SAP : « *Je rajouterais que ma préoccupation c'est surtout qu'on ne l'utilise pas* ». En fait, les destinataires s'inquiètent de la volonté d'adopter SAP dans leurs tâches courantes puisque plusieurs cadres leurs demandaient encore de fonctionner comme auparavant.

Pour ce qui est de la troisième et dernière nouvelle catégorie, **l'intégration humain/machine**, son nombre de citations est grandement marqué aux temps 2 et 3. À ces moments, les interviewés sont principalement inquiets par rapport à l'efficacité du système SAP R/3 et quant à l'efficacité des autres à travailler avec le logiciel. Plus précisément, les préoccupations en lien avec l'efficacité du système portent, tout particulièrement au temps 2 et 3, sur la facilité et la convivialité *d'exploitation* du système : « *Avant, dans l'ancien système, je sortais 2 rapports pour faire mon « cash flow »; maintenant, j'en sors 8. Je trouve ça très lourd* ». Au temps 3, les inquiétudes quant à la *fonctionnalité* : « *Bien que je pense vraiment que je suis à l'aise avec le système maintenant, je pense que je le maîtrise bien, il n'y a pas une journée où je ne découvre pas un bogue* » et la *rapidité* du système : « *Ça c'est notre préoccupation en*

production, il faut que ça réponde vite parce qu'on ne pourra pas attendre la machine » s'ajoutent aux préoccupations d'exploitation.

Pour ce qui est des inquiétudes portant sur l'efficacité individuelle, l'accent est davantage tourné sur le fait que tout le monde puisse bien travailler et *être fonctionnel* avec le système et ce, tant au temps 2 qu'au temps 3 : « *Il y a toute une intégration à faire des usagers...que vraiment tout le monde sache naviguer là-dedans et performer* ».

Dans une proportion moins importante, on retrouve également aux deux temps de mesure des préoccupations quant à la *rapidité* d'exécution des destinataires : « *Je suis préoccupé à trouver des techniques pour accélérer, surtout accélérer* ». Enfin, si au temps 2 plusieurs personnes s'inquiétaient de la *qualité* du travail effectué : « *C'est plus ça qui me préoccupe parce qu'il y a des choses qu'on fait, mais est-ce qu'on va continuer à les faire comme ça ? À un moment donné, on prend peut-être de mauvaises habitudes qu'il va falloir changer* », au temps 3 on aperçoit des préoccupations en lien avec *l'autonomie* que l'on peut avoir en travaillant avec le système : « *C'est fatigant de ne pas être autonome et d'être capable d'aller voir les choses par soi-même. Par exemple, moi je ne peux pas aller voir les réceptions* ».

Bref, ces résultats viennent confirmer ceux de la section portant sur l'ordre d'apparition de ces nouvelles catégories. La catégorie remplacement semble effectivement se manifester au début du changement, alors que les catégories engagement et intégration sont plutôt présentes à mi-chemin du processus. De plus, tel que pour les autres catégories de l'étude, ces nouvelles catégories ont une évolution particulière de même que certaines de leurs sous-catégories.

Discussion

L'intérêt de cette recherche réside dans le fait qu'elle approfondit notre compréhension de la dynamique des préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel, favorisant ainsi le développement d'un diagnostic plus précis. Non seulement l'étude porte sur trois temps de mesure couvrant environ douze mois, mais elle fait la vérification de la dynamique des préoccupations par une analyse de l'ordre des stades, du mouvement inter / intra-stades et catégories en plus de préciser l'évolution du contenu des préoccupations des catégories et d'analyser la dynamique de trois nouvelles catégories de préoccupations. De cet approfondissement, il est possible de dégager plusieurs constats intéressants qui sont quelque peu différents de ce que prévoyait le modèle de Hall et Hord (2001).

Un ordre moins précis que prévu

Dans un premier temps, il était question de l'ordre d'apparition des stades de préoccupations à travers le temps. L'analyse de la dominance d'un groupe de stades de préoccupations sur les autres n'est pas concluante puisque au début du processus de changement (H1) et à mi-chemin du processus (H2) l'ordre est partiellement confirmé. D'une part, au temps 1 les stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel ont des fréquences de mentions supérieures aux trois derniers stades du modèle, ce qui implique qu'ils arrivent au début du processus, mais cette supériorité n'est pas respectée dans le cas du stade 3- management. À son tour, la supériorité du nombre de citations du stade 3- management sur tous les autres stades aux temps 2 et 3 est partiellement confirmée

puisque le stade 2- personnel a une fréquence de mention similaire au stade 3- management.

En fait, il est tout à fait surprenant de constater qu'aux trois temps de mesure, soit sur une période de plus d'un an, la fréquence de mention des stades 2- personnel et 3- management soit demeurée stable. Une des explications vient peut-être du fait que le temps 1 est survenu après la sensibilisation des destinataires au changement; s'il avait été possible de recueillir des données juste après l'annonce du changement en plus de celles suivant la sensibilisation, probablement que la fréquence de mention des stades 2- personnel et 3- management aurait été inférieure à ce qu'elle était au temps 1. Pour ce qui est des temps 2 et 3, des problèmes dans l'implantation de SAP /R3 sont probablement à l'origine de ces résultats. Enfin, l'analyse de l'évolution du contenu des catégories formant ces stades dévoile que les préoccupations aux temps 1, 2 et 3 ne sont pas les mêmes. Les destinataires vivent de l'inquiétude en lien avec ces deux stades, mais cette inquiétude change de contenu au fur et à mesure de la progression du temps.

Bref, bien que très intéressante, la technique d'analyse employée ne permet pas de déterminer précisément lesquels des stades 0- indifférence, 1- information et 2- personnel ou encore, 3- management, 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration arrivent avant les autres. Les préoccupations des destinataires semblent suivre un certain ordre, mais ce dernier n'est pas précis puisque le contenu des préoccupations formant ces stades varie dans le temps.

Un mouvement inter-stades inconsistant dans le temps

L'analyse du mouvement de vagues inter-stades aurait pu offrir une indication quant au positionnement exact des stades aux différents moments de l'étude, mais les résultats ne sont pas concluants et l'hypothèse H4 est infirmée. À partir des données qualitatives et diachroniques, la fréquence de mention des stades suit un certain mouvement de vagues autour du stade dominant au début du processus de changement, mais il en est tout autrement à mi-chemin du processus. Les résultats des études ayant procédé par la méthode du « patron simple » de Guttman (1955, dans Bareil, 1997) montrent une forte corrélation entre les stades 1-2, 2-3 et 4-5-6. Ces liens vont tout à fait dans le sens des présents résultats puisque l'on retrouve un nombre similaire de citations pour les catégories représentant les stades 2-3 et 4-5-6 (voir Bareil, 1997). La progression du nombre de citations des stades n'étant pas retrouvée, il est difficile de distinguer exactement quel stade arrive avant les autres.

Ces résultats peuvent paraître décevants, mais ils révèlent peut-être une autre réalité. Si, à partir des données, il est impossible de déterminer un ordre progressif et linéaire des stades dans le temps, les analyses sur l'ordre d'apparition des stades et sur le mouvement de vague inter-stades sont cohérentes avec la possibilité d'un ordre entre des regroupements de stades.

Cette proposition semble valable d'autant plus que déjà, en 1975, Kubler-Ross nuançait l'interprétation de son modèle illustrant le deuil en affirmant que 1) la plupart des sujets qu'elle avait observés manifestaient deux, voire même trois étapes de son modèle au même moment ; 2) que les étapes ne se présentaient pas toujours dans le même ordre

précis ; et 3) que ce ne n'étaient pas toutes les personnes qui vivent les cinq étapes de son modèle (Hétu, 1989).

Un mouvement de vague intra-sous-catégories

Les hypothèses H5 et H6 n'étant pas confirmées, le mouvement de vague intra-stade et intra-catégorie semble avoir un niveau d'analyse différent de ce que le modèle de Hall et Hord (2001) prédit. D'ailleurs, tel que présenté, la grande variation des résultats des différentes recherches quantitatives portant sur le sujet viennent appuyer nos conclusions.

L'observation de l'évolution du contenu de chaque stade, catégorie et sous-catégorie (Q1) dévoile que c'est au niveau des sous-catégories que l'information est la plus juste et précise puisque à ce niveau d'analyse, il y a peu ou pas de mouvements contradictoires. En effet, si une catégorie suit un certain mouvement dans le temps (ex. : augmentation du nombre de citations), les sous-catégories la constituant peuvent avoir une évolution opposée (ex. : diminution du nombre de citations)(voir : sous-catégories des impacts individuels) ; cette réalité est d'autant plus importante pour le mouvement des stades composés de plus d'une catégorie. Il est donc possible d'affirmer que chacune des sous-catégories suit un mouvement de vague bien à elles.

Un ordre et un mouvement pour les nouvelles catégories

Si les résultats de l'article 2 ont permis de faire émerger trois nouvelles catégories de préoccupations, la présente étude a précisé leur positionnement dans le temps en lien avec les différents stades du modèle de Hall et Hord (2001) et les catégories les

représentant (Q2). Ce positionnement semble d'autant plus justifié par sa validation à partir de la synthèse de l'article 1 quant aux différentes phases représentant un changement individuel. Ainsi, le remplacement arrive au début du processus soit entre les stades 0- indifférence et 1- information, alors que les catégories engagement et intégration humain/machine sont plutôt entre les stades 3- management et 4- conséquences.

De plus, l'analyse de l'évolution du contenu de ces catégories révèle un mouvement intra-catégorie précis et cohérent avec leur positionnement dans le temps (Q3). Ces nouvelles catégories ont donc non seulement leur raison d'être, mais à partir de l'importance de leur fréquence de mention, il est possible d'affirmer qu'elles contribuent grandement à la compréhension du vécu des destinataires d'un changement.

Une interprétation précisée par le contexte

Enfin, l'ensemble des résultats ne semble pas dissocié des caractéristiques de l'environnement dans lequel évoluent les destinataires et la plupart des auteurs expliquent leurs résultats en y tenant compte (Cicchelli et Baecher, 1985; Corwin et Marcinkiewicz, 1998; Cunningham et al., 1985; Fennell, 1992; Loucks et Pratt, 1979; Marsh et Penn, 1987; Miserandino, 1998). En fait, plusieurs variables peuvent influencer l'intensité vécue d'un stade ou d'une catégorie : le type de destinataires (cadres, employés, formateurs), le type de changement (technologique, culturel, structurel), l'environnement interne (structure, culture, interventions, leadership) et externe (clients, concurrents); bref, tout ce qui constitue l'environnement dans lequel se trouvent les destinataires et les destinataires eux-mêmes (Archer, 1999 ; Bareil, 1999 ; Bethel et

Hord, 1981 ; Buhendwa, 1996 ; Cleiren, 1993 ; Dooley, 1998 ; Fennell, 1992; Francq, 1984; Hétu, 1989 ; Kimpston, 1987 ; Rando, 1988 ; Sanders, 1989).

D'ailleurs, l'interprétation de la fréquence de mention des préoccupations de cinq des douze catégories a pu être clarifiée par des indices provenant du milieu. À titre d'exemple, l'importante fréquence de la catégorie « intégration humain/machine » aux temps 2 et 3 semble tout à fait en lien avec le changement technologique implanté. S'il avait été question d'une réingénierie des processus, probablement que les préoccupations quant aux impacts individuels et organisationnels auraient été beaucoup plus importantes que celles associées à l'intégration. En somme, l'analyse de l'évolution des préoccupations devrait toujours être rattachée à la réalité du milieu dans lequel se trouvent les destinataires.

Limites et conclusion

À partir de ces résultats, il est désormais plus clair que les préoccupations des destinataires sont beaucoup plus complexes que ce que prédit le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001). De fait, seulement deux hypothèses sur les cinq vérifiées sont partiellement confirmées, toutes les autres étant infirmées. Le contenu des stades peut être précisé par plusieurs catégories, sous-catégories et éléments spécifiques qui ont une dynamique particulière dans le temps. Ce faisant, il devient plus difficile de dégager un ordre et un mouvement de vagues précis pour chaque stade du modèle de base. On pourrait penser que cette imprécision nuit à l'identification d'interventions spécifiques dans le temps, mais il en est tout autrement.

S'il y a une dynamique particulière distinguant les premières des dernières catégories, les interventions peuvent être anticipées. Par contre, c'est la précision des préoccupations des sous-catégories qui vient bonifier la lecture de l'intervenant lors de l'implantation d'un changement. Contrairement aux modèles prescriptifs, la présente recherche démontre qu'il est important de tenir compte du contexte, dont le type de changement, afin de comprendre la réalité vécue par les destinataires d'un changement. De plus, étant donné l'évolution des catégories, sous-catégories et éléments spécifiques dans le temps, la gestion d'un changement doit compter plusieurs mesures permettant un diagnostic pour orienter l'application d'interventions efficaces.

Bien que très intéressante, cette étude comporte quelques limites non négligeables qu'il faut souligner. Dans un premier temps, celles-ci touchent le nombre de temps de mesure de la recherche. Une des forces de cette étude réside dans l'emploi d'une méthodologie longitudinale. Par ailleurs, dû à des contraintes organisationnelles, les trois temps de mesure n'ont pas été suffisants pour approfondir la transition d'un changement technologique que constitue un SGI (Système de Gestion Intégré) puisque les moments de début et de clôture de la recherche sont limités (Fraccaroli, 2002). En fait, le premier temps de mesure est survenu après la sensibilisation des employés au changement et non à la suite de l'annonce de celui-ci et enfin, au troisième et dernier temps de mesure, nous ne sommes qu'à mi-chemin du processus de changement. L'analyse de la dynamique des préoccupations en est donc limitée et les recherches futures devraient porter une attention particulière aux moments critiques à observer lors d'un changement organisationnel important.

Aux contraintes organisationnelles s'ajoutent des contraintes logistiques et méthodologiques dans la formation des groupes de discussion et la collecte de données. Des entrevues de groupes ont été privilégiées aux entrevues individuelles afin de faire émerger le plus grand nombre de préoccupations possibles sans nécessairement entrer en profondeur dans les explications des répondants. Ce choix stratégique a pourtant des limites importantes puisque lors de l'analyse des enregistrements, les chercheurs étaient dans l'incapacité d'identifier clairement qui prenait la parole et durant combien de temps. De façon générale, tous les participants amenaient leur point de vue, mais aucun tour de table n'était fait de façon systématique sur tous les points abordés spontanément par les participants. Une analyse longitudinale pour chaque individu en lien avec chaque catégorie de préoccupations était donc impossible. Le nombre de citations relevées est une indication de groupe et non des individus, des analyses statistiques de comparaisons de moyennes entre les temps de mesure pour chaque catégorie de préoccupations ne sont donc pas possibles à partir de ces données.

L'incapacité d'identifier les participants ayant fait des commentaires aux différents temps de mesure a également rendu difficile l'analyse intra-stade et intra-catégorie puisqu'il était impossible de sélectionner uniquement les commentaires des destinataires ayant participé aux trois temps de mesure. Comme toutes recherches à mesure diachroniques, la perte des sujets est un facteur non négligeable à prendre en considération (Fraccaroli, 2002; Robert, 1988) et malgré les efforts entrepris pour minimiser les dégâts, il y a eu 32% de perte de sujets entre les temps 1 et 3. Il faut dire qu'au fur et à mesure de l'implantation du changement, certains participants identifiés comme destinataires au début du changement n'ont en fait pas eu à travailler avec le

logiciel; ces derniers se sont donc retirés de l'étude. Cette perte limite la portée des résultats, mais fait encourageant, il n'y a pas de différences significatives entre les caractéristiques des destinataires ayant participé aux trois temps de mesures et ceux ayant abandonné en cours de route.

Finalement, il faut aussi se rappeler que même si plusieurs destinataires ont participé à la recherche, celle-ci s'est déroulée au sein d'une seule et même entreprise et à partir d'un changement bien précis. Ainsi, ces participants ont tous vécus le même changement dans le même milieu organisationnel. L'étude gagnerait donc à être reproduite dans plusieurs sites et avec d'autres types de changement afin de vérifier le caractère généralisable des résultats trouvés.

En somme, étant donné la nouveauté des résultats présentés, d'autres recherches devraient être entreprises afin de confirmer les résultats de cette recherche. De plus, une étude comportant 4 voir même 5 ou 6 temps de mesure permettrait peut-être l'observation d'un ordre et d'un mouvement de vagues plus précis qu'il ne l'était dans le cas présent. Finalement, il semble qu'il soit désormais possible d'améliorer la mesure des préoccupations. La vérification du construit par analyse factorielle pourra alors guider les chercheurs sur le niveau d'analyse des préoccupations : les stades, les catégories ou les sous-catégories. L'étude de la dynamique des préoccupations a permis d'ouvrir une nouvelle porte sur l'articulation du modèle de Hall et Hord (2001), il n'en tient qu'à nous de le faire évoluer afin qu'il reflète de mieux en mieux la réalité vécue par les destinataires d'un changement.

Références

- Alain, M. (1996). *Prendre en main le changement : stratégies personnelles et organisationnelles*. Montréal : Éditions nouvelles.
- Archer, J. (1999). *The Nature of Grief*. London: Routledge.
- Bailey, D.B. et Palsha, S.A. (1992). Qualities of the Stages of Concern Questionnaire and Implications for Educational Innovations. *Journal of Educational Research*, 85 (4), 226-232.
- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Montréal, Montréal.
- Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1 et 2), 169-181.
- Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24 (3), 86-94.
- Bethel, L.J. et Hord, S.M. (1981). *A Case Study of Change : Inservice Teachers in a National Science Foundation Environmental Science Education Program*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Los Angeles. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 200 589).
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions : Making the Most of Change*. New York : Addison-Wesley Publishing Company. 130 p.
- Broyles, I. Et Tillman, M. (1985). Relationships of Inservice Training Components and Changes in Teacher Concerns Regarding Innovations. *Journal of Educational research*, 78 (6), 364-371.

Buthendwa, F.M. (1996). *Stages of Concerns in Preservice Teacher Development : Instrument Reliability and Validity in Small Private Liberal Arts College*. Paper presented at the National Center on Postsecondary Learning, University Park, PA, Juin. (ERIC Document Reproduction Service No ED 405 348).

Bylinsky, G. (1999). The Challengers Move In On ERP. *Fortune*, Monday, November 22.

Carton, G.D. (1999). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Edition Village Mondial.

Cicchelli, T. et Baecher, R. (1985). *Introducing Microcomputers into the Classroom : A Study of Teacher's Concerns*. Educational Computing Research, 1 (1), 55-65.

Cleiren, M. (1993). *Bereavement And Adaptation: A Comparative Study of Aftermath of Death*. Washington: Hemisphere Publishing Corporation.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Corwin, T. Et Marcinkiewicz, H. (1998). *Prediction of Differences in Computer Use when Universally Available*. Proceeding of Selected Research and Development Presentations at the National Convention of the Association for Educational Communications and Technology (AECT), St-Louis, 18-22 février.

Cunningham, D.L., Hillison, J. et Horne, R. (1985). Adoption of an Innovation : Monitoring the Concerns of Vocational Teachers. *Journal of Vocational Education Research*, 10 (1), 15-27.

Dooley, K.E. (1998). Change facilitation and implementation: a model for school diffusion of computer technology and telecommunications. *Planning and Changing*, 29 (3), 173-186.

Fennell, H.A. (1992). An Investigation of the Relationships Between Organizational-Cultural Linkages and Teachers' Stages of Concern Toward a Policy Implementation. *The Alberta Journal of Educational Research*, 28 (1), 9-26.

Fraccaroli, F. (2002). *Le changement dans les organisations*. Paris: Presses Universitaires de France. 243p.

Francq, C. (1984). *Measuring Library Staff Concerns during Technological Change. Reports-Research/Technical*. (ERIC Document Reproduction Service No ED 264 843).

Gambrell, S.W. et Stevens, C.A. (1992). Moving Through the Three Phases of Organizational change. *Industrial Management*, 34, 4-6.

Hall, G.E. et Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn and Bacon. 252p.

Hall, G.E. et George, A.A. (1978). *Stages of Concern about the Innovation: The Concept, Initial Verification and some implications*. Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin. (Report No 3065).

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1979). *Measuring Stages of Concern about the Innovation: A Manual for Use of the SoC Questionnaire*. (Report no. 3032). Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 147 342)

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1977). *Stages of Concern about the Innovation: The Concept, Verification, and Implications*. Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin.

Heller, R.S. et Martin, C.D. (1987). Measuring the Level of Teacher Concerns over Microcomputers in Instruction. *Education & Computing*, 3, 133-139.

Héту, J.L. (1989). *Psychologie du mourir et du deuil*. Méridien Psychologie.

Holloway, W.H. et McDonald, G. (1981). Policy Implementation and Professional Educators' Concern. *Editorial review and publication in a professional journal, mars.*

Hord, S.M. et Huling-Austin, L. (1986). Effective Curriculum Implementation: Some Promising New Insights. *The Elementary School Journal*, 87 (1), 97-115.

Huber, G.P. et Van de Ven, A.H. (1995). *Longitudinal Field Research Methods: studying processes of organizational change*. London: Sage Publications. 373 p.

Huberman, M. et Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck. 478 pages.

Huling, L., Hall, G.E., Hord, S.M. et Rutherford, W.L. (1983). *A multi-dimensional approach for assessing implementation success*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, 67th, Montréal, Québec, Canada, 11-15 Avril.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.

James, R et Hall, G. (1981). A Study of The Concerns of Science Teachers Regarding An Implementation of ISCS. *Journal of Research in Science Teaching*, 18 (6), 479-487.

James, R.K. (1991). The Concerns of Secondary Science Teachers About Required Amounts of Laboratory Instruction. *School Science and Mathematics*, 91 (2), 73-76.

Jibaja-Rusth, M. et Thompson, B. (1991). *Measurement Characteristics of Stages of Concerns Questionnaire (SoCQ) during Baseline Phases*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, San Antonio, TX, 24 janvier. (ERIC Document Reproduction Service No ED 327 584).

Kimpston, R.D. (1987). Teacher and principal stage of concern regarding implementation of benchmark testing: A longitudinal study. *Teaching & teacher Education*, 3 (3), 205-217.

Kolb, S.E. (1983). *Development and application of a questionnaire for assessing stages of concern among nurses*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.

Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Paris : Édition Labor et Fides-Genève. 279 p.

Kuralt, S.K. (1990). *Classroom Collaboration: Implementing Consultation-Based Intervention in Five Multidisciplinary Teams*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, MA. (ERIC Document Reproduction Service No ED 326 806).

Loucks, S.F. (1977). *Concerns Expressed by Elementary School Teachers about the Implementation of the SCIS curriculum*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for the Education of Teachers of Science, Cincinnati, OH. (ERIC Document Reproduction Service No ED 250 163).

Loucks S.F. et Hall, G.E. (1979). *Implementing Innovations in Schools: A Concerns-Based Approach*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, April, 8-12 (ERIC Document Reproduction Service No ED 206 109).

Louck, S. et Pratt, H. (1979). A Concerns-Based Approach to Curriculum Change. *Educational Leadership*, December, 212-215.

Malone, M.R. (1984). Concerns based adoption model (CBAM): Basis for an elementary science methods course. *Journal of Research in Science Teaching*, 21 (7), 755-768.

Marsh, D.D. et Penn, D.M. (1987). Engaging Students in Innovative Instruction : An application of the Stages of Concern Framework to Studying Student engagement. *Journal of Classroom Interaction*, 23 (1), 8-14.

Miserandino, A. (1998). *A Program for Change: Educating for Radical Diversity*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, 17 Avril.

O'Sullivan, K.A. et Zielinski, E.J. (1988). *Development of Stages of Concern Questionnaire for Preservice Teachers*. Paper presented at the Annual Meeting of the National Educational Association for Research in Science Teaching, Lake of the Ozarks, MO, 10-13 avril. (ERIC Document Reproduction Service No ED 295 811).

Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477-494.

Rando, T.A. (1988). *How to go on living when someone you love dies*. Toronto: Lexington Books.

Randolph, W.A. (2000). Re-thinking Empowerment: Why Is It Hard to Achieve? *Organizational Dynamics*, 29 (2), 94-107.

Robert, M. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 3^{ième} Ed. St-Hyacinthe: Edisem.

Rogers, E.M. (1988). Information Technologies: How Organizations are Changing. Dans Goldhaber, G.M. et Barnett, G.A. *Handbook of Organizational Communication*. (pp. 437-452). New Jersey: Ablex Publishing Corporation. 502 p.

Rogers, G.E. (1992). Industrial Arts/Technology Education : Have Omaha Teachers Accepted the Change? *Journal of Industrial Teacher Education*, 30 (1), 46-58.

Rutherford, W.L. (1977). *An Investigation of How Teachers' Concerns Influence Innovation Adoption*. Research and Development Center for Teacher Education, Texas, Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 251 426).

Rutherford, W.L., Hall, G.E. et Newlove, B. W. (1982). *Describing the concerns principals have about facilitating change*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, Mars.

Rutherford, W.L. et Loucks, S.F. (1979). *Examination of the Implementation of a Junior High School's New Approach to Discipline by Longitudinal Analysis of Change in Teachers' Stages of Concern and Levels of Use*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 207 171).

Sanders, C.M. (1989). *Grief : The Mourning After. Dealing with Adult Bereavement*. New York: John Wiley & Sons.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. et Boudrias, J.S. (2004). Le Changement Organisationnel. Dans Brangier, E., Landry, A. et Louche, C. (Ed.). *Psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Shotsberger, P.G. et Crawford, A.C. (1999). On the Elusive Nature of Measuring Teacher Change : An Examination of the Stages of Concern Questionnaire. *Evaluation and Research in Education*, 13 (1), 3-17.

Todd, N.I. (1993). *Faculty Concerns as Gateways to Teacher Competency with Computer Technologies*. Proceedings of Selected Research and Development Presentations at the Convention of the Association for Educational Communications and Technology Sponsored by the Research and Theory Division, New Orleans, Louisiana, (ERIC Document Reproduction Services No. ED 362 209).

Van den Berg, R. (1993). The Concerns-Based adoption model in the Netherlands, Flanders and the United Kindom: State of the art and perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 19, 51-63.

Van der Maren, J-M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal; Bruxelles : De Boeck-Université, 2^e édition. 1996.

Weisbord, M.R. (1987). *Productive Workplaces: organizing and managing for dignity, meaning, and community*. San Francisco: Jossey-Bass.

Whiteside, C. et James, R.K. (1986). Utilizing Teachers' Concerns to Improve Microcomputer Implementation. *Computers in the Schools*, 2 (4), 29-41.

ANNEXE 1

Tableau I

Correspondance des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) et des (sous) catégories de préoccupations issues de l'analyse qualitative de l'article 2

Hall et Hord (2001)	Catégories	Sous-catégories	Éléments	Analyses qualitative de l'article 2	Définitions
0- Indifférence	Indifférence	Détachement	Routine	Peu ou pas de préoccupation ou d'implication relativement au changement.	La personne agit comme si la situation de changement n'était pas vraie; elle nie la réalité et ne comprend pas ce qui se passe. Elle n'est pas préoccupée, ne manifeste pas d'intérêt et ne désire pas s'informer ou s'impliquer.
					Le changement n'est plus considéré comme un changement, il n'y a plus de préoccupation.
1- Information	Nature	Quoi		Préoccupations relatives aux aspects généraux du changement.	Préoccupations relatives à ce qu'est le changement.
		Comment			Préoccupations relatives au déroulement du changement.
		Quand			Préoccupations relatives au moment du changement.
		Pourquoi			Préoccupations relatives au bien fondé du changement.
2- Personnel	Impacts individuels	Sentiment d'efficacité personnelle		Préoccupations relatives aux possibilités et facultés de la personne dans l'accomplissement et/ou l'apprentissage du changement.	Préoccupations relatives aux capacités d'apprendre et à l'énergie nécessaire pour arriver à faire le changement.
		Connaissance			Préoccupations relatives à « comment faire les choses » en lien avec le changement.
		Avantages			Préoccupations relatives aux conséquences du changement sur soi et/ou les autres en lien avec son travail.
		Tâches / fonctions			Préoccupations relatives aux différentes activités liées au travail.
		Sécurité d'emploi			Préoccupations relatives au travail, au maintien de son travail dans l'organisation.

Tableau I (suite)

Hall et Hord (2001)	Analyse qualitative de l'article 2	Sous-catégories	Éléments	Définitions
2- Personnel (suite)	Préoccupations relatives au rôle de la personne ; ce qui touche aux responsabilités, aux tâches à faire...	Rôles		
	<i>Préoccupations relatives à la présence simultanée de deux attentes/ demandes ou plus, de sorte que la satisfaction d'une demande rende la satisfaction de l'autre plus problématique. La personne est appelée à remplir deux rôles (ou plus) qui sont en compétition ou antagoniste.</i>	Conflit		
	<i>Préoccupations relatives à l'incertitude du titulaire d'un poste à l'égard de ce qu'il doit faire. Cette incertitude vient d'un écart entre l'information qu'une personne possède et celle dont elle a besoin pour exercer son rôle adéquatement. La personne vit de l'insécurité et de l'incertitude par rapport à ce qui est attendu d'elle.</i>	Ambiguïté		
	<i>Préoccupations relatives au volume de travail et/ou à la complexité du travail. C'est la surcharge de travail, c'est-à-dire, l'incapacité de satisfaire simultanément ou à l'intérieur des délais fixés des demandes qui, prises séparément, sont légitimes et raisonnables.</i>	Charge		
Soutien organisationnel	Préoccupations relatives aux actions organisationnelles pouvant être mises en place afin d'aider les destinataires à adopter le changement.			
	Préoccupations relatives à l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques liées au changement.	Formation		
	<i>Préoccupations relatives au contenu de la formation ; c'est-à-dire s'il répond aux besoins et s'il est adéquat.</i>	Contenu		
	<i>Préoccupations relatives au « timing » de la formation en lien avec l'implantation : est-ce que c'est juste à temps, trop tôt, trop tard.</i>	Moment		
	<i>Préoccupations par rapport au fait de savoir si la formation est suffisante.</i>	Quantité		
	<i>Préoccupations relatives au matériel utilisé pouvant aider l'apprentissage.</i>	Matériel		
3- Management	Préoccupations relatives aux communications et aux renseignements liés au changement.	Information		
	<i>Préoccupations relatives aux renseignements portant sur ce qui se passe.</i>	Diffusion		
	<i>Préoccupations relatives à la justesse de ce qui est communiqué.</i>	Qualité		
	Préoccupations relatives à l'assistance ou à l'aide disponible.	Ressources		
	<i>Préoccupations relatives à l'obtention d'une ressource : personnel supplémentaire, personne ressource, temps... C'est un souci en lien avec l'existence de la ressource.</i>	Accessibilité		
	<i>Préoccupations relatives à la capacité de la ressource à remplir une fonction à un instant donné.</i>	Disponibilité		
	<i>Préoccupations relatives au temps nécessaire afin d'obtenir de l'aide ou une réponse à un problème.</i>	Rapidité		
	<i>Préoccupations relatives à la qualité de l'aide fournie ; c'est en quelque sorte la capacité de la ressource à répondre aux besoins.</i>	Qualité		

Tableau I (suite)

Hall et Hord (2001)	Catégories	Sous- catégories	Éléments	Définitions
3- Management (suite)	Misc en oeuvre	Planification	Préoccupations relatives au plan de mise en oeuvre ou à ce qui est fait pour orchestrer la mise en oeuvre du changement.	Préoccupations relatives à la préparation du terrain et aux étapes de la mise en oeuvre.
		Échéance		Préoccupations relatives au respect des délais fixés.
		Consultation		Préoccupations relatives à la participation des destinataires dans le processus de mise en oeuvre.
4- Conséquences	Impacts organisationnels	Valeur des ressources humaines	Préoccupations relatives aux impacts du changement sur l'organisation ; c'est l'évaluation de l'efficacité organisationnelle suite au changement.	Préoccupations relatives à la main d'oeuvre : mobilisation, moral, rendement et développement du personnel.
		Efficience		Préoccupations relatives à la capacité d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'effort en lien avec les ressources et la productivité.
		Légitimité		Préoccupations relatives à la justice, l'équité et à ce qui est raisonnable auprès des groupes externes tels que les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté.
5- Collaboration	Collaboration	Pérennité	Préoccupations relatives à la longévité ou la continuité de l'organisation ; qualité du produit, rentabilité financière, compétitivité de l'entreprise.	Préoccupations relatives à la coordination et à la coopération pour arriver à faire un travail en commun.
		Coopération		Préoccupations relatives au travail avec les autres pour l'adoption du changement : favoriser des échanges et de l'entraide.
		Coordination		Préoccupations relatives à l'alignement des systèmes organisationnels (ex. : finances, ressources humaines).
6- Amélioration	Amélioration	Tâche	Préoccupations relatives à l'interdépendance entre les employés dans l'exécution de leur travail.	Préoccupations relatives à l'agencement des systèmes organisationnels touchant précisément les ressources humaines : rôles, rémunération, uniformité des descriptions de postes...
		Organisation		Préoccupations relatives aux nouvelles avenues permettant d'améliorer ou de réviser le changement.

Tableau I (suite)

Hall et Hord (2001)	Catégories	Sous- catégories	Éléments	Définitions
Nouveau	Remplacement			Préoccupations relativement au fait de remplacer le changement, de chercher d'autres alternatives.
	Engagement			Préoccupations relatives à la poursuite et l'adoption du changement.
		Poursuite		Préoccupations relatives à la motivation ou la détermination d'entreprendre le changement jusqu'au bout.
Nouveau			<i>Individu</i>	<i>Préoccupations relatives à la motivation ou la détermination des personnes à poursuivre le changement jusqu'au bout.</i>
			<i>Organisation</i>	<i>Préoccupations relatives à la motivation ou à la détermination de l'entreprise à poursuivre le changement jusqu'au bout</i>
		Utilisation		Préoccupations relatives à la manifestation des comportements en lien avec le changement.
	Intégration humain/machine			Préoccupations relatives à l'efficacité du fonctionnement en lien avec le changement.
		Efficacité du système		Préoccupations relatives à l'efficacité de l'utilisation du système.
			<i>Fonctionnel</i>	<i>Préoccupations relatives à la capacité du système à fonctionner adéquatement (ex.: bogues, fonctionnement général).</i>
			<i>Exploitation</i>	<i>Préoccupations relatives à la facilité, à la convivialité d'exploitation du système.</i>
			<i>Rapidité</i>	<i>Préoccupations relatives au rythme de travail avec le système.</i>
Nouveau		Efficacité individuelle		Préoccupations relatives à l'efficacité des personnes ou de l'organisation dans l'exécution des comportements d'adoption.
			<i>Être fonctionnel</i>	<i>Préoccupations relatives à la capacité de fonctionner adéquatement.</i>
			<i>Rapidité</i>	<i>Préoccupations relatives au rythme de travail; c'est un souci quant à l'efficacité de la personne dans l'accomplissement de son travail.</i>
			<i>Qualité</i>	<i>Préoccupations relatives à la manière dont le travail est effectué; c'est aussi la confiance en ce qui est fait.</i>
			<i>Autonomie</i>	<i>Préoccupations relatives à l'indépendance dans l'accomplissement de son travail.</i>

ANNEXE 2

Le tableau I de l'annexe 2 présente le nombre de citations avant et après transformation aux trois temps de mesure. Ce tableau offre une lecture approfondie de la fréquence de mention du contenu des stades, de chaque catégorie, mais également des sous-catégories et éléments spécifiques de l'analyse qualitative de l'article 2. Les chiffres en gras correspondent à la somme des citations des sous-catégories composant une catégorie, alors que les chiffres en italique illustrent les éléments spécifiques des sous-catégories où leur addition réfère au nombre de citation de la sous-catégorie.

Tableau I

Tableau synthèse des données avant et après transformation quant au nombre de citations à travers le temps des stades et des catégories associées

Stades de Hall et Hord (2001)	Temps de mesure			(sous) Catégories de l'article 2	Temps de mesure		
	1	2	3		1	2	3
0- INDIFFÉRENCE	11	0	23(15)	Indifférence	11	0	23(15)
				<u>Détachement</u>	11	0	0
				<u>Routine</u>	0	0	23(15)
1- INFORMATION	26	0	0	Nature du changement	26	0	0
				<u>Comment</u>	12	0	0
				<u>Quoi</u>	4	0	0
				<u>Quand</u>	1	0	0
				<u>Pourquoi</u>	9	0	0
				Apprentissages	20	25(19)	43(28)
<u>Sentiment d'efficacité personnelle</u>	19	5(4)	5(3)				
2- PERSONNEL	41	54(41)	65(42)	Connaissances	1	20(15)	38(25)
				Impacts individuels	21	29(22)	22(14)
				<u>Avantages</u>	3	0	0
				<u>Sécurité d'emploi</u>	2	3(2)	0
				<u>Tâches / Fonctions</u>	14	3(2)	3(2)
				<u>Rôles</u>	2	24(18)	18(12)
				<i>Conflits</i>	0	1(1)	3(2)
				<i>Ambiguïté</i>	2	12(9)	9(6)
				<i>Charge</i>	0	11(8)	6(4)

Tableau I (suite)

Stades de Hall et Hord (2001)	Temps de mesure			(sous) Catégories de l'article 2	Temps de mesure		
	1	2	3		1	2	3
3- MANAGEMENT	40	56(42)	66(43)	Mise en oeuvre	12	13(10)	9(6)
				<u>Échéance</u>	4	4(3)	0
				<u>Planification</u>	5	5(4)	8(5)
				<u>Consultation</u>	3	4(3)	2(1)
				Soutien organisationnel	28	43(32)	57(37)
				<u>Formation</u>	7	3(2)	9(6)
				<i>Contenu</i>	0	3(2)	6(4)
				<i>Moment</i>	3	0	0
				<i>Quantité</i>	3	0	2(1)
				<i>Matériel</i>	1	0	2(1)
				<u>Information</u>	10	17(13)	26(17)
				<i>Diffusion</i>	5	5(4)	22(14)
				<i>Qualité</i>	5	12(9)	5(3)
				<u>Ressources</u>	11	23(17)	22(14)
<i>Accessibilité</i>	6	11(8)	12(8)				
<i>Disponibilité</i>	4	1(1)	0				
<i>Qualité</i>	1	4(3)	8(5)				
<i>Rapidité</i>	0	7(5)	2(1)				
4- CONSÉQUENCES	6	27(20)	25(16)	Impacts organisationnels	6	27(20)	25(16)
				<u>Valeur des ressources humaines</u>	1	9(7)	5(3)
				<u>Pérennité</u>	0	1(1)	0
				<u>Efficience</u>	5	5(4)	14(9)
				<u>Légitimité</u>	0	11(8)	6(4)
5- COLLABORATION	1	38(28)	25(16)	Collaboration	1	38(28)	25(16)
				<u>Coopération</u>	0	3(2)	5(3)
				<u>Coordination</u>	1	35(26)	20(13)
				<i>Tâche</i>	1	34(25)	8(5)
				<i>Organisation</i>	0	1(1)	12(8)
6- AMÉLIORATION	2	7(5)	25(16)	Amélioration	2	7(5)	25(16)

Note : Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre de citations avant la transformation des données.

**VALIDATION DES DONNÉES QUALITATIVES À PARTIR DE
DONNÉES QUANTITATIVES QUANT À L'ÉVALUATION DE
L'ÉVOLUTION DES CATÉGORIES DE PRÉOCCUPATIONS À
TRAVERS LE TEMPS**

Phanie Rioux
Université de Montréal

Céline Bareil
HEC Montréal

André Savoie
Université de Montréal

Résumé

L'objectif poursuivi par cet article est de valider les résultats des articles 2 et 3 de la présente thèse à partir de la comparaison de données qualitatives et quantitatives collectées simultanément à différents temps. Dans un premier temps, les hypothèses de recherche portent sur la correspondance des contenus des deux types de mesure et sur la fidélité de l'outil quantitatif. Les deux autres hypothèses sont à l'effet que l'ordre d'apparition de la fréquence des catégories à chaque temps de mesure ainsi que le changement de la fréquence des préoccupations de chaque catégorie à travers le temps des données qualitatives et quantitatives ont un pourcentage de similitude supérieur ou égale à 60%. Des données recueillies auprès de 63 destinataires ont servi à vérifier ces hypothèses. Les résultats indiquent que les contenus des données qualitatives et quantitatives ont pu être mis en correspondance et que le questionnaire est fidèle. De surcroît, les deux dernières hypothèses ont pu être vérifiées ; une est partiellement confirmée, alors que l'autre est confirmée. En somme, les données qualitatives sont validées par les données quantitatives.

Mots clés : Préoccupations, Changement, Validation, données qualitatives et quantitatives

Abstract

The purpose of this article is to validate the results of the second and third article of this thesis with qualitative and quantitative data collected simultaneously at different time measurements. The first hypotheses are that the contents of qualitative and quantitative measurements are connected and that the quantitative instrument is reliable. The two other hypotheses are that for both qualitative and quantitative data, the appearance order of categories frequency at each time measurement and the frequency of concerns of each category through time has a similarity percentage above or equal to 60%. Data were collected from 63 persons to verify the hypotheses. Results indicate that the contents of qualitative and quantitative measurements are connected and that the questionnaire is reliable. Moreover, the two other hypotheses are confirmed; one partially and the other totally. Finally qualitative data are validated by quantitative data.

Key words: Preoccupations, Change, Validation, qualitative and quantitative data

Introduction

Le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) est une formidable avancée dans la compréhension du processus de changement individuel puisqu'il offre la possibilité de mesurer les réactions des employés touchés par un changement organisationnel. Un tel diagnostic, basé sur l'évolution des préoccupations, prend en compte le vécu des employés tout au long de la période d'implantation d'un changement complexe.

Le modèle comporte toutefois certaines lacunes en lien avec sa validité de contenu et de construit. À cet effet, la recherche qualitative des articles 2 et 3 a permis : 1- d'identifier de nouvelles catégories de préoccupations tout en précisant celles se trouvant à l'intérieur des stades existants et 2- d'apporter un nouveau regard quant à la dynamique des stades dans le temps. Ces découvertes sont considérables puisqu'elles remettent en cause l'articulation dans le temps du modèle de Hall et Hord (2001).

Le présent article cherche précisément à valider les résultats de cette recherche par une comparaison de données qualitatives et quantitatives prises aux mêmes temps de mesure (validité concomitante critériée). Étant donné que la mesure quantitative a été conçue à partir du modèle de Hall et Hord (2001), seule une partie des résultats de la recherche des articles 2 et 3 pourra être vérifiée. À la suite de l'explication de la méthodologie employée, il sera donc question des analyses préliminaires permettant par la suite la vérification et la discussion de la comparaison des données. Mais tout d'abord, un bref

rappel des fondements théoriques s'impose afin de poser les différentes hypothèses de recherche.

Fondement théorique et hypothèses

Au cœur du modèle de Hall et Hord (2001) se trouve les préoccupations. Plus précisément, une préoccupation « ... est un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions ressenties par le destinataire à un certain moment donné et face à une situation passée, actuelle ou anticipée » (Bareil et Savoie, 1999 : p.89). Selon le modèle, les préoccupations vécues par les destinataires¹⁸ d'un changement quelconque s'articulent autour de sept stades distincts : 0- *awareness*, indifférence, 1- *informational*, information, 2- *personal*, personnel, 3- *management*, management, 4- *consequence*, conséquence, 5- *collaboration*, collaboration et 6- *refocusing*, amélioration¹⁹.

Tel que mentionné précédemment, l'étude de l'article 2 a permis de préciser l'ensemble des préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001), enrichissant ainsi sa validité de contenu. Le tableau I de l'annexe 1 présente d'ailleurs la correspondance des stades du modèle avec les principaux résultats de l'étude. Étant donné que le modèle des stades de préoccupations a largement été présenté lors des précédents articles, la section qui suit porte une attention particulière aux différentes hypothèses associées à la vérification de

¹⁸ Les destinataires sont « les personnes ou systèmes visés, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents (de changement), à un moment ou l'autre du processus de changement. Ce sont donc les personnes qui devront faire des efforts pour s'adapter aux exigences du changement » (p.142) (Collerette, Delisle et Perron, 1997).

¹⁹ Pour la suite de cet article, les stades seront identifiés en français seulement.

la validité des résultats qualitatifs présentée dans l'article 3. De plus, il faut garder en tête que la présente étude ne cherche pas à valider le modèle de Hall et Hord (2001). Ainsi, bien que les analyses présentées soient en lien avec le fonctionnement du modèle, elles visent la comparaison des données qualitatives et quantitatives.

Une mesure quantitative fidèle et valide

Avant d'entreprendre cette vérification, il faut d'abord s'assurer des qualités métriques de l'instrument diagnostique. D'une part, il faut pouvoir comparer des contenus similaires, la mesure quantitative doit donc contenir des énoncés de qualité pouvant représenter une partie des résultats trouvés et présentés dans l'article 2 ; d'autre part, l'outil doit répondre à certains critères psychométriques tels que la consistance interne de ses composantes. Ces qualités sont des pré-requis essentiels à la poursuite de la vérification de la validité des résultats qualitatifs, d'où les hypothèses suivantes :

- H1 Il y a une correspondance entre les items de l'instrument quantitatif et les résultats pertinents en terme de contenu de l'étude qualitative.*
- H2 La mesure quantitative constitue un instrument diagnostique fidèle.*

L'ordre des préoccupations

Tel que mentionné, le modèle de Hall et Hord (2001) comprend sept stades de préoccupations vécus simultanément et à des intensités qui varient tout au long du processus de changement. Ces intensités sont déterminées par l'importance qu'accorde la personne aux préoccupations formant chacun des stades; ainsi, plus la personne accorde de l'importance aux préoccupations d'un stade, plus l'intensité de ce stade est

élevée. Les auteurs stipulent que la dominance de l'intensité d'un stade sur les autres suit un ordre particulier et progressif allant du stade 0- indifférence au stade 6- amélioration. Pour arriver à se prononcer quant à l'ordre d'apparition des stades, les auteurs de l'article 3 ont observé le nombre de citations des stades les uns par rapport aux autres. Ainsi, au début du processus de changement, la fréquence de mention des premiers stades (0- indifférence, 1- information et 2- personne) devait être plus grande que celles des derniers stades (3- management, 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration) ; alors qu'à mi-chemin du processus de changement, la fréquence de mention du stade 3- management devait être supérieure à tous les autres stades²⁰.

Les résultats montrent qu'au début du processus de changement, les premiers stades ont effectivement des fréquences de mentions supérieures aux derniers stades, sauf pour le stade 3- management. Enfin, à mi-chemin du processus, le stade 2- personnel a un nombre de citations tout à fait similaire au stade 3- management, mais ce dernier a une fréquence de mention supérieure à tous les autres stades du modèle. Les hypothèses n'étant que partiellement confirmées, il est important de valider la mesure qualitative à partir des données quantitatives quant à la mise en rang des fréquences des différentes préoccupations identifiées par ces deux types de données :

H3 La mise en rang de la fréquence des différentes préoccupations des données qualitatives et quantitatives est relativement la même et ce, pour tous les temps de mesure.

²⁰ Étant donné que la recherche ne comportait pas de mesures de fin, il a été impossible de vérifier l'hypothèse à l'effet qu'à la fin du processus de changement, la fréquence de mentions des stades 0- indifférence, 1- information, 2- personnel et 3- management soit plus faible que celles des stades 4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration.

Analyses intra-catégorie à travers le temps²¹

Toujours selon le modèle de base, l'analyse intra-stade implique l'observation de la variation dans le temps de l'intensité d'un seul stade à la fois suivant un certain mouvement de vagues dans le temps. En effet, au début du processus d'implantation d'un changement, l'intensité des premiers stades (0- indifférence, 1- information et 2- personnel) est à son plus haut niveau et elle diminue graduellement au fur et à mesure de la progression du processus de changement. De leur côté, l'intensité des derniers stades (4- conséquence, 5- collaboration et 6- amélioration) suit un mouvement intra-stade opposé aux premiers stades (Bareil, 1997 ; Conningham, Hillison et Horne, 1985 ; Dooley, 1998, Hall et Hord, 2001 ; Huling, Hall, Hord et Rutherford, 1983). En ce qui a trait au stade 3- management, les auteurs précisent que son intensité augmente avec le temps et atteint un maximum à mi-chemin du processus de changement pour finalement graduellement diminuer d'intensité en arrivant à la fin du processus. Mis à part les stades 1- information, 3- management et 6- amélioration, les résultats de l'article 3 ne sont pas concluants, d'où les hypothèses suivantes :

H4 Dans l'ensemble et à travers les différents temps de mesure, les changements de fréquences (mouvements) des préoccupations des données qualitatives et quantitatives sont similaires.

²¹ Les résultats n'étant que fragmentaires, la comparaison des données quant à l'analyse inter-stades n'a pas été effectuée.

Méthodologie

Afin de se prononcer quant aux hypothèses de recherche présentées, une étude longitudinale disposant de données qualitatives et quantitatives a été menée. Pour éviter la redondance, la description de l'échantillon, des outils de mesure ainsi que du devis de recherche privilégié sont présentés en détail dans l'introduction de la présente thèse.

Analyses des résultats

Avant de confronter les résultats qualitatifs et quantitatifs, il est indispensable d'identifier des données pouvant faire l'objet de comparaisons. Les analyses préliminaires sur les données quantitatives permettront la détermination des facteurs d'analyses et leurs agencements avec les données qualitatives. Par la suite, c'est seulement suivant certaines transformations qu'il sera possible de se prononcer quant à la validité des données qualitatives à partir des données quantitatives. Malheureusement, à notre connaissance, il n'existe aucun critère dans la documentation permettant de juger de la validité des données qualitatives et quantitatives; nous avons donc établi ce critère à un pourcentage d'accord entre les données devant être supérieur ou égal à 60%. Ainsi, plus de la moitié des deux sources de données doivent présenter un ordre et une analyse intra-catégorie similaires.

Analyses préliminaires

Correspondance entre les données qualitatives et quantitatives

Pour valider les données qualitatives à partir des données quantitatives, il faut d'abord identifier des contenus comparables (H1). Pour ce faire, une analyse factorielle

exploratoire par moindres carrés non pondérés avec rotation varimax a été effectuée sur les 29 items du questionnaire diagnostique. Étant donné qu'un minimum de cinq sujets par items est nécessaire pour procéder à l'analyse, les 99 participants de l'étude²² furent pris en compte (Tabachnick & Fidell, 1996). De plus, l'analyse factorielle ne s'est opérée qu'à partir des réponses du premier temps de mesure puisque c'est à ce moment que l'on comptait le plus grand nombre de participants.

Afin de clarifier les décisions concernant la solution factorielle finale, quatre critères ont été préétablis: 1) un poids de saturation des items sur un facteur \geq à .31 et si possible inférieur à ce seuil sur les autres facteurs, 2) la communalité des items \geq à .1, 3) des facteurs ayant un contenu interprétable, et enfin, 4) la valeur propre (*eigen-value*) des facteurs retenus supérieure à 1. À partir des trois premiers critères, six items ont été retirés, ramenant ainsi le nombre de questions à 23.

Malgré un échantillon plutôt petit, une solution à sept facteurs indépendants, expliquant 55,8% de la variance, a émergé. De plus, les pré-requis concernant la non singularité des items (déterminant \rightarrow 0), leurs communalités \geq .296 et le test de spécificité assurant l'absence de corrélation nulle entre les items sont satisfaits. Finalement, l'indice Keiser-Meyer Olkin (KMO) de 0.74 suggère que les données se prêtent à l'analyse factorielle et le résidu de 8% de la matrice de corrélations reproduites indique que la solution factorielle trouvée est convenable. Le tableau I illustre les facteurs avec leur poids de saturation, leur valeur propre et leur pourcentage de variance expliquée.

²² Voir introduction de la présente thèse.

La structure factorielle est relativement simple puisque les items corrélaient plus fortement sur un facteur qu'avec les autres et, à l'exception de quatre items, aucun n'obtient un poids de saturation supérieur à 0.31 sur deux facteurs (Tabachnick & Fidell, 1996). Les facteurs trouvés ne couvrent pas l'ensemble des stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001) et encore moins des catégories et sous-catégories de l'article 2, mais ils peuvent tout à fait être associés à certains de leurs résultats. En fait, l'identification des facteurs s'est faite à partir de la nomination des résultats des (sous) catégories de l'article 2, puisque le contenu des facteurs correspondait aux définitions présentées au tableau I de l'annexe I. Par ailleurs, les facteurs ont également un lien avec les stades du modèle de Hall et Hord (2001).

Plus précisément, le premier « impacts individuels – tâches/fonctions » (5 items) et le quatrième facteur « apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle » (3 items) peuvent être associés au stade 2- personnel. Pour sa part, le deuxième facteur « collaboration – coopération » (5 items) illustre en partie le stade 5- collaboration, alors que le troisième facteur « engagement – poursuite organisation » (3 items) correspond plutôt à des résultats propre de l'article 2 et n'est associé à aucun stade du modèle de Hall et Hord (2001). Finalement, le cinquième « amélioration » (3 items), sixième « nature – comment et pourquoi » (2 items) et septième « indifférence – Détachement » (2 items) facteur représentent respectivement les stades 6- amélioration, 1- information et 0- indifférence. Afin d'uniformiser le vocabulaire utilisé dans cet article, les facteurs seront désormais identifiés comme des catégories. D'une part, les noms des facteurs désignent les catégories ou sous-catégories de l'article 2 et d'autre part, ces qualificatifs

sont beaucoup plus précis que ne le sont les stades de Hall et Hord. À partir de ce constat, l'hypothèse H1 est confirmée.

Tableau I
Analyse factorielle par extraction des moindres carrés non pondérés avec rotation varimax sur les items mesurant les (sous) catégories de préoccupations

Catégories	Facteurs						
	1	2	3	4	5	6	7
Impacts individuels – tâches/fonctions et rôles	.76						
	.75						
	.61						
	.56			.40			
	.49						
Collaboration - coopération		.75					
		.73					
		.68				.37	
		.48					
		.38					
Engagement - poursuite de l'organisation			.89				
			.75				
			.58				
Apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle				.66			
				.60			
				.57			
Amélioration					.68		
		.49			.59		
					.55		
Nature – comment et pourquoi						.88	
						.53	
Indifférence							.96
						-.33	.39
Valeurs propres	2,57	2,53	1,89	1,72	1,64	1,27	1,26
Pourcentages de variance expliquée	11.15%	11.01%	8.21%	7.46%	7.12%	5.46%	5.46%

La fidélité

La fidélité de l'instrument s'est vérifiée à partir d'une analyse de la consistance interne des facteurs préalablement identifiés (voir tableau II). Pour trois des sept facteurs, les corrélations significatives entre les deux items les représentant indiquent qu'ils sont suffisamment liés pour que l'on puisse les analyser conjointement. Pour ce qui est des

autres facteurs, trois d'entre eux ont des indices de consistance interne avoisinant .70, ce qui, selon Nunnally (1978), est satisfaisant. Toutefois, une attention particulière devra être portée à l'interprétation des résultats du facteur 6- amélioration dont l'alpha de Cronbach est de .59. Enfin, bien que la présente mesure est quelque peu différente de la forme originale du SoCQ, les facteurs présentant les stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (0- indifférence, 1- information, 2- personnel, 5- collaboration et 6- amélioration) ont des indices de consistance interne tout à fait comparables aux études ultérieures utilisant le SoCQ (voir Bareil, 1997).

Tableau II

Alpha de Cronbach et corrélations des items pour chaque facteur aux 3 temps de mesure

Catégories	Temps de mesure		
	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Impacts individuels – tâches/fonctions et rôles	.80	.87	.81
Collaboration - coopération	.80	.78	.80
Engagement - poursuite de l'organisation ²³	.68**	.61**	.65**
Apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle	.70	.72	.73
Amélioration	.70	.70	.77
Nature – comment et pourquoi	.48**	.34**	.62**
Indifférence	.38**	.24*	.34**
Total	.82	.86	.82

** p < .01

²³ Un item a été retiré de la catégorie Engagement - poursuite de l'organisation puisqu'il faisait monter de beaucoup l'alpha de son facteur et ce, pour trois des quatre temps de mesure.

Transformation des données

Le qualitatif recueilli à partir des entrevues offrent des données suscitées, c'est-à-dire qu'elles émanent de l'interaction entre les participants et le chercheur. En procédant ainsi, il est impossible pour le chercheur de savoir à l'avance la forme et le contenu des réponses produites. L'analyse qualitative a permis de recenser les préoccupations qui ont émergées spontanément du discours des participants. Ainsi, chaque facteur identifié dans la section précédente se voit attribuer un nombre de citations de préoccupations à partir des données qualitatives. N'ayant pas le même nombre de participants d'un temps à l'autre, les fréquences de citations ont toutes été ramenées à un nombre de participants équivalents au temps 1, soit 63 (voir tableau III).

Tableau III

Nombre de citations des différentes (sous) catégories de préoccupations avant et après transformation des données qualitatives

(sous) Catégories	Temps 1		Temps 2		Temps 3	
	<i>Avant</i>	<i>Après</i>	<i>Avant</i>	<i>Après</i>	<i>Avant</i>	<i>Après</i>
Indifférence	11	11	0	0	15	23
Nature - comment et pourquoi	21	21	0	0	0	0
Apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle	19	19	4	5	3	5
Impacts individuels – tâches/fonctions et rôles	16	16	20	27	14	21
Engagement - poursuite de l'organisation	1	1	6	8	4	6
Collaboration - coopération	0	0	2	3	3	5
Amélioration	2	2	5	7	16	25

Afin de comparer les deux types de données, il a également fallu procéder à une transformation des données quantitatives. Il faut d'abord savoir que contrairement aux données qualitatives, les données quantitatives sont provoquées; les participants étaient

donc tenus de répondre à tout le questionnaire même si certains items représentaient des préoccupations absentes de leur esprit au moment de la collecte des données. Ainsi, la conversion des données quantitatives s'est effectuée en deux étapes successives. Dans un premier temps, toutes les réponses supérieures ou égales à quatre sur l'échelle de réponse en cinq points, c'est-à-dire le fait que les énoncés « s'applique très bien » et « tout à fait » à la personne, se sont vu attribuer une valeur de 1. Ce faisant, les moyennes des items représentant les sept catégories identifiées par l'analyse factorielle se sont transformées en nombre de personnes ayant manifesté une préoccupation.

Finalement, afin de comparer la fréquence d'une même catégorie sur plusieurs temps de mesure, il était indispensable de sélectionner les participants ayant complété le questionnaire aux trois temps de mesure; de 63 personnes au départ, l'échantillon est donc passé à 38. Le tableau IV illustre les fréquences comparables des données qualitatives et quantitatives.

Tableau IV
Données qualitatives et quantitatives transformées sur 3 temps de mesure

Catégories	Temps 1		Temps 2		Temps 3	
	Qualitatif	Quantitatif	Qualitatif	Quantitatif	Qualitatif	Quantitatif
Indifférence	11	12	0	4	23	7
Nature - comment et pourquoi	21	4	0	1	0	0
Apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle	19	4	5	2	5	1
Impacts individuels – tâches/fonctions et rôles	16	14	27	9	21	1
Engagement - poursuite de l'organisation	1	8	8	7	6	3
Collaboration - coopération	0	6	3	7	5	8
Amélioration	2	1	7	7	25	9

L'ordre des préoccupations

La première vérification de la validation des données qualitatives par les données quantitatives porte sur la similitude de l'ordre des fréquences des différentes catégories de préoccupations. L'hypothèse H3 stipule que : « *La mise en rang de la fréquence des différentes préoccupations des données qualitatives et quantitatives est relativement la même et ce, pour tous les temps de mesure* ». Dans l'ensemble, si l'on compare la mise en rang des fréquences des catégories des données qualitatives avec celui des fréquences des données quantitatives aux trois temps de mesure, on obtient 45% de similitude (voir tableau V). Un examen précis de chaque temps à partir d'une évaluation subjective et d'une vérification statistique vient toutefois nuancer ce pourcentage.

À partir du tableau V, on constate qu'au temps 1, il n'y a pas de similitude dans la mise en rang des deux types de données. Les écarts les plus spectaculaires se retrouvent aux catégories « la nature –comment et pourquoi », « les apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle » et « la collaboration – coopération ». Pour ce qui est du temps 2, le pourcentage de correspondance des données qualitatives et quantitatives quant au classement des fréquences des catégories est très acceptable puisqu'il oscille autour de 71%. De façon similaire au temps 2, le temps 3 présente un pourcentage d'accord de 64%.

La vérification du rho de spearman (Martineau, 1990) entre les données pour chaque temps de mesure vient confirmer ces résultats. En effet, si le lien entre les données du temps 1 n'est pas significatif ($r = - 0.107$; $p = 0.82$), il l'est pour les temps 2 ($r = 0.785$; $p < 0.05$) et 3 ($r = 0.703$; $p < 0.10$).

Bien que les pourcentages de similitudes soient au-dessus du critère de 60% et que les tests statistiques soient significatifs pour les temps 2 et 3, les données qualitatives et quantitatives du temps 1 ne vont pas dans le même sens; l'hypothèse H3 est donc partiellement confirmée.

Tableau V
Classement en ordre décroissant des fréquences des catégories
pour chaque temps de mesure²⁴

(sous) Catégories	Temps 1		Temps 2		Temps 3	
	Qualitatif	Quantitatif	Qualitatif	Quantitatif	Qualitatif	Quantitatif
Indifférence	4	2	6,5	5	2	3
Nature - comment et pourquoi	1	5,5	6,5	7	7	7
Apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle	2	5,5	4	6	6	5,5
Impacts individuels – tâches/fonctions et rôles	3	1	1	1	3	5,5
Engagement - poursuite de l'organisation	6	3	2	2,33	4	4
Collaboration - coopération	7	4	5	2,33	5	2
Amélioration	5	7	3	2,33	1	1
% de similitude	0% (0/7)		71% (5/7)		64% (4,5/7)	

Légende : différence d'ordonnement (0% de similitude)
 légère différence d'ordonnement (50% de similitude)
 aucune différence d'ordonnement (100% de similitude)

Analyses intra-catégorie à travers le temps

L'hypothèse H4 prétend que : « *Dans l'ensemble et à travers les différents temps de mesure, les changements de fréquences (mouvements) des préoccupations des données qualitatives et quantitatives sont similaires* ». Pour arriver à se prononcer quant à cette

hypothèse, l'analyse intra-catégorie consiste en l'observation des changements dans le temps de la fréquence des préoccupations d'une catégorie. Étant donné qu'il y a trois temps et deux types de données, il est possible d'observer quatre changements de fréquence pour chaque catégorie. Le tableau VI met en lumière les changements de fréquence des catégories entre les temps 1 et 2, puis entre les temps 2 et 3 pour les données qualitatives et quantitatives.

Tableau VI

Mouvement du changement de la fréquence des catégories entre trois temps de mesure et pourcentage de similitude entre les données qualitatives et quantitatives

Catégories	Mouvements de l'intensité				% de similitude
	Temps 1 - Temps 2		Temps 2 – Temps 3		
	Qualitatif	Quantitatif	Qualitatif	Quantitatif	
Indifférence	↓	↓	↑	↑	100 (2/2)
Nature - comment et pourquoi	↓	↓	--	↓	75 (1,5/2)
Apprentissages – Sentiment d'efficacité personnelle	↓	↓	--	↓	75 (1,5/2)
Impacts individuels – tâches/fonctions et rôles	↑	↓	↓	↓	50 (1/2)
Engagement - poursuite de l'organisation	↑	↓	↓	↓	50 (1/2)
Collaboration - coopération	↑	↑	↑	↑	100 (2/2)
Amélioration	↑	↑	↑	↑	100 (2/2)
Total					79%

Légende : -- = non mouvement

- différence entre les changements de fréquence (0% de similitude)
- légère différence entre les changements de fréquence (50% de similitude)
- aucune différence entre les changements de fréquence (100% de similitude)

²⁴ 1 = l'intensité la plus grande et 7 = l'intensité la plus faible

À la lecture de ce tableau, on constate que pour les deux types de données, trois des sept catégories suivent exactement le même mouvement quant à leur changement de fréquences à travers les trois temps de mesure : « indifférence », « collaboration – coopération » et « amélioration ». Par ailleurs, les données qualitatives et quantitatives des catégories « impacts individuels – tâches/fonctions et rôles » et « engagement – poursuite de l'organisation » ont des changements de fréquences opposés entre les temps 1 et 2. Dans les deux cas, le pourcentage de similitude des données est donc de 50%. Enfin, pour ce qui est des catégories « nature – comment et pourquoi » ainsi que « apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle », leurs mouvements à partir des données qualitatives sont nuls entre les temps 2 et 3, alors que pour le même intervalle de temps, il y a une diminution légère de leurs fréquences à partir des données quantitatives. Soucieux de la rigueur des résultats, les auteurs du présent article ont voulu être sévères quant à la validation des données qualitatives. Ainsi, bien que les non-mouvements des données qualitatives ne soient pas contradictoires avec les mouvements observés à partir des données quantitatives, ils sont considérés comme tels, d'où un pourcentage de similitude de 50%.

En somme, les données qualitatives et quantitatives montrent des pourcentages de similarité supérieurs à 60% quant aux changements de leurs fréquences dans le temps (mouvements) pour cinq des sept catégories observées. De plus, si l'on considère l'ensemble des résultats, ce pourcentage atteint 79%. L'hypothèse H4 est donc confirmée.

Discussion

En procédant à la validation d'une partie des données qualitatives des articles 2 et 3, les auteurs voulaient rendre encore plus robustes les résultats de l'étude. Pour y arriver, il a d'abord fallu procéder à des analyses préliminaires quant à la mesure quantitative et y associer un contenu qualitatif comparable. Après transformation des données, la comparaison de celles-ci s'est d'abord opérée sur l'ordre de la fréquence de l'ensemble des catégories de préoccupations et ce, à chaque temps de mesure. Dans un deuxième temps, il a été question de l'analyse du changement de ces fréquences pour chaque catégorie à travers le temps. Bien que ce ne soit pas l'exhaustivité des données qualitatives qui ait subi une vérification, les analyses ont porté sur les aspects directement traités dans l'article 3, soit la dynamique des préoccupations. En somme, trois hypothèses ont été confirmées, alors qu'une ne l'est que partiellement. Plusieurs constats intéressants se dégagent de cette vérification.

De 7 stades à 12 catégories d'analyse

Dans un premier temps, tel que formulée par l'hypothèse H1, tous les facteurs de l'analyse factorielle ont pu être associés aux (sous) catégories de l'article 2 : la catégorie « indifférence », les sous-catégories « comment » et « pourquoi » de la catégorie « nature du changement », la sous-catégorie « sentiment d'efficacité personnelle » de la catégorie « apprentissages », les sous-catégories « tâches/fonctions » ainsi que « rôles » de la catégorie « impacts individuels », la sous-catégorie « poursuite de l'organisation » en lien avec la catégorie « engagement » et enfin, la sous-catégorie « coopération » de la catégorie « collaboration » suivi de la catégorie « amélioration ». Cette correspondance

de contenu à partir d'une vérification statistique apporte un éclairage nouveau quant à l'interprétation future des préoccupations des destinataires d'un changement.

De fait, les facteurs étant indépendants, il y a de fortes chances que l'identification des préoccupations soit plus adéquate à partir des (sous) catégories précisées dans l'article 2 qu'à partir des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001). Le meilleur exemple pour illustrer ce constat tout à fait innovateur concerne les facteurs en lien avec les catégories « apprentissages » et « impacts individuels ». Les préoccupations de ces deux catégories font toutes deux partie prenante du stade 2- personnel, mais l'analyse factorielle a fait générer deux facteurs indépendants. Ce faisant, les prochaines études gagneraient en précision si elles focalisaient l'analyse de leurs résultats à partir des catégories identifiées dans l'article 2.

Une mesure non exhaustive, mais fidèle

Pour sa part, l'hypothèse H2 cherchait à vérifier la fidélité du questionnaire utilisé. À ce sujet, les résultats démontrent que l'instrument présente des qualités psychométriques acceptables. Ainsi, bien qu'elle ne soit pas exhaustive dans l'identification des différentes préoccupations des destinataires, la mesure de Bareil (1997; 1998) a pu être utilisée comme source de validation à la mesure qualitative des articles 2 et 3. De plus, elle constitue une base incontournable à la construction d'un éventuel outil diagnostique des préoccupations.

Des données valides

La comparaison des données qualitatives et quantitatives a été vérifiée à partir de deux hypothèses distinctes. L'analyse de la mise en rang de la fréquence des différentes

catégories au trois temps de mesure dévoile un certain problème en ce qui concerne le temps 1. Par ailleurs, les deux types de données offrent des pourcentages de similitude au-dessus du critère d'évaluation tant pour le temps 2 que pour le temps 3, ce qui amène à la confirmation partielle de l'hypothèse H3. Finalement, la vérification du changement dans le temps de la fréquence des préoccupations pour cinq des sept catégories confirme la dernière hypothèse (H4). À partir de ces résultats, il est possible d'affirmer que dans l'ensemble, les données qualitatives sont validées par les données quantitatives (validité concomitante critériée).

Conclusion

En somme, étant donné qu'aucune des hypothèses n'est infirmée, il semble que les données qualitatives des articles 2 et 3 soient validées par les données quantitatives présentés dans le présent article. Dans cette perspective, il serait intéressant de reproduire l'étude dans plusieurs milieux et à partir de différents types de changements afin de généraliser l'identification des catégories, sous-catégories et éléments spécifiques précisés dans cette étude. De plus, étant donné que les résultats de l'article 3 sont relativement différents de ceux de Hall et Hord (2001), l'étude de la dynamique des préoccupations devraient faire l'objet de recherches poussées afin de venir appuyer ces nouveaux constats. Finalement, tant pour faciliter la recherche que pour outiller les intervenants, l'élaboration d'une mesure des préoccupations basée sur l'analyse qualitative de l'article 2, mais également sur le questionnaire de Bareil (1997) ainsi que celui de Hall, George et Rutherford (1979) semble indispensable.

Références

- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Montréal, Montréal.
- Bareil, C. (1998). Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, Tome 1 : Le changement organisationnel, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations sous la direction de Alain Rondeau, AIPTLF, *Actes du 9^e congrès*, p59-68.
- Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1 et 2), 169-181.
- Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24 (3), 86-94.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Cunningham, D.L., Hillison, J. et Horne, R. (1985). Adoption of an Innovation : Monitoring the Concerns of Vocational Teachers. *Journal of Vocational Education Research*, 10 (1), 15-27.
- Dooley, K.E. (1998). Change facilitation and implementation: a model for school diffusion of computer technology and telecommunications. *Planning and Changing*, 29 (3), 173-186.
- Fraccaroli, F. (2002). *Le changement dans les organisations*. Paris: Presses Universitaires de France. 243p.
- Hall, G.E. et Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn ans Bacon. 252p.

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1979). *Measuring Stages of Concern about the Innovation: A Manual for Use of the SoC Questionnaire*. (Report no. 3032). Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 147 342)

Huling, L., Hall, G.E., Hord, S.M. et Rutherford, W.L. (1983). *A multi-dimensional approach for assessing implementation success*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, 67th, Montréal, Québec, Canada, 11-15 Avril.

Martineau, G. (1990). *Statistique non-paramétrique appliquée aux sciences humaines*. Montréal : Éditions sciences et culture. 202 p.

Nancarrow, C., Wright, L.T. et Woolston, C. (1998). Pre-testing international press advertising: the need for informed consensus on methodology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1 (1), 25-38.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2^{ème} édition). New York: McGraw-Hill.

Rogers, E.M. (1988). Information Technologies: How Organizations are Changing. Dans Goldhaber, G.M. et Barnett, G.A. *Handbook of Organizational Communication*. (pp. 437-452). New Jersey: Ablex Publishing Corporation. 502 p.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. et Boudrias, J.S. (2004). Le Changement Organisationnel. Dans Brangier, E., Landry, A. et Louche, C. (Ed.). *Psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (1996) *Using Multivariate Statistics*. New York : Harper Collins College Publishers (3ed.), 880p.

Van der Maren, J-M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal; Bruxelles : De Boeck-Université, 2^e édition. 1996.

ANNEXE 1

Tableau I

Correspondance des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001) et des (sous) catégories de préoccupations issues de l'analyse qualitative de l'article 2

Hall et Hord (2001)	Catégories	Sous-catégories	Éléments	Analyse qualitative de l'article 2	Définitions
0- Indifférence	Indifférence			Peu ou pas de préoccupation ou d'implication relativement au changement.	
				La personne agit comme si la situation de changement n'était pas vraie; elle nie la réalité et ne comprend pas ce qui se passe. Elle n'est pas préoccupée, ne manifeste pas d'intérêt et ne désire pas s'informer ou s'impliquer.	
		Détachement		Le changement n'est plus considéré comme un changement, il n'y a plus de préoccupation.	
1- Information	Nature			Préoccupations relatives aux aspects généraux du changement.	
			Quoi	Préoccupations relatives à ce qu'est le changement.	
			Comment	Préoccupations relatives au déroulement du changement.	
			Quand	Préoccupations relatives au moment du changement.	
			Pourquoi	Préoccupations relatives au bien fondé du changement.	
2- Personnel	Apprentissages			Préoccupations relatives aux possibilités et facultés de la personne dans l'accomplissement et/ou l'apprentissage du changement.	
			Sentiment d'efficacité personnelle	Préoccupations relatives aux capacités d'apprendre et à l'énergie nécessaire pour arriver à faire le changement.	
			Connaissance	Préoccupations relatives à « comment faire les choses » en lien avec le changement.	
2- Personnel	Impacts individuels			Préoccupations relatives aux conséquences du changement sur soi et/ou les autres en lien avec son travail.	
			Avantages	Préoccupations relatives aux bénéfices que peut amener le changement pour la personne (ex. : facilité de travailler, horaires...).	
			Tâches / fonctions	Préoccupations relatives aux différentes activités liées au travail.	
			Sécurité d'emploi	Préoccupations relatives au travail, au maintien de son travail dans l'organisation.	

Tableau I (suite)

Hall et Hord (2001)		Analyse qualitative de l'article 2	
Catégories	Sous-catégories	Éléments	Définitions
	Rôles	Préoccupations relatives au rôle de la personne ; ce qui touche aux responsabilités, aux tâches à faire...	
		<i>Préoccupations relatives à la présence simultanée de deux attentes/ demandes ou plus, de sorte que la satisfaction d'une demande rende la satisfaction de l'autre plus problématique. La personne est appelée à remplir deux rôles (ou plus) qui sont en compétition ou antagoniste.</i>	
2- Personnel (suite)		<i>Préoccupations relatives à l'incertitude du titulaire d'un poste à l'égard de ce qu'il doit faire. Cette incertitude vient d'un écart entre l'information qu'une personne possède et celle dont elle a besoin pour exercer son rôle adéquatement. La personne vit de l'insécurité et de l'incertitude par rapport à ce qui est attendu d'elle.</i>	
		<i>Ambiguïté</i>	
		<i>Charge</i>	<i>Préoccupations relatives au volume de travail et/ou à la complexité du travail. C'est la surcharge de travail, c'est-à-dire, l'incapacité de satisfaire simultanément ou à l'intérieur des délais fixés des demandes qui, prises séparément, sont légitimes et raisonnables.</i>
		Soutien organisationnel	Préoccupations relatives aux actions organisationnelles pouvant être mises en place afin d'aider les destinataires à adopter le changement.
	Formation	Préoccupations relatives à l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques liées au changement.	
		<i>Contenu</i>	<i>Préoccupations relatives au contenu de la formation ; c'est-à-dire s'il répond aux besoins et s'il est adéquat.</i>
		<i>Moment</i>	<i>Préoccupations relatives au « timing » de la formation en lien avec l'implantation : est-ce que c'est juste à temps, trop tôt, trop tard.</i>
		<i>Quantité</i>	<i>Préoccupations par rapport au fait de savoir si la formation est suffisante.</i>
		<i>Matériel</i>	<i>Préoccupations relatives au matériel utilisé pouvant aider l'apprentissage.</i>
	Information	Préoccupations relatives aux communications et aux renseignements liés au changement.	
		<i>Diffusion</i>	<i>Préoccupations relatives aux renseignements portant sur ce qui se passe.</i>
		<i>Qualité</i>	<i>Préoccupations relatives à la justesse de ce qui est communiqué.</i>
	Ressources	Préoccupations relatives à l'assistance ou à l'aide disponible.	
		<i>Accessibilité</i>	<i>Préoccupations relatives à l'obtention d'une ressource : personnel supplémentaire, personne ressource, temps... C'est un souci en lien avec l'existence de la ressource.</i>
		<i>Disponibilité</i>	<i>Préoccupations relatives à la capacité de la ressource à remplir une fonction à un instant donné.</i>
		<i>Rapidité</i>	<i>Préoccupations relatives au temps nécessaire afin d'obtenir de l'aide ou une réponse à un problème.</i>
		<i>Qualité</i>	<i>Préoccupations relatives à la qualité de l'aide fournie ; c'est en quelque sorte la capacité de la ressource à répondre aux besoins.</i>
3- Management			

Hall et Hord (2001)	Catégories	Sous- catégories	Éléments	Définitions
3- Management (suite)	Mise en oeuvre	Planification	Préoccupations relatives au plan de mise en oeuvre ou à ce qui est fait pour orchestrer la mise en oeuvre du changement.	Préoccupations relatives à la préparation du terrain et aux étapes de la mise en oeuvre.
		Échéance		Préoccupations relatives au respect des délais fixés.
		Consultation		Préoccupations relatives à la participation des destinataires dans le processus de mise en oeuvre.
4- Conséquences	Impacts organisationnels	Valeur des ressources humaines	Préoccupations relatives aux impacts du changement sur l'organisation ; c'est l'évaluation de l'efficacité organisationnelle suite au changement.	Préoccupations relatives à la main d'oeuvre : mobilisation, moral, rendement et développement du personnel.
		Efficience		Préoccupations relatives à la capacité d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'effort en lien avec les ressources et la productivité.
		Légitimité		Préoccupations relatives à la justice, l'équité et à ce qui est raisonnable auprès des groupes externes tels que les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté.
5- Collaboration	Collaboration	Pérennité	Préoccupations relatives à la coopération et à la coordination pour arriver à faire un travail en commun.	Préoccupations relatives à la longévité ou la continuité de l'organisation ; qualité du produit, rentabilité financière, compétitivité de l'entreprise.
		Coopération		Préoccupations relatives au travail avec les autres pour l'adoption du changement : favoriser des échanges et de l'entraide.
		Coordination		Préoccupations relatives à l'alignement des systèmes organisationnels (ex. : finances, ressources humaines).
6- Amélioration	Amélioration	<i>Tâche</i>	<i>Préoccupations relatives à l'interdépendance entre les employés dans l'exécution de leur travail.</i>	
				<i>Organisation</i>
			Préoccupations relatives aux nouvelles avenues permettant d'améliorer ou de réviser le changement.	

Hall et Hord (2001)	Catégories	Sous- catégories	Éléments	Définitions
Nouveau	Remplacement			Préoccupations relativement au fait de remplacer le changement, de chercher d'autres alternatives.
	Engagement	Poursuite		Préoccupations relatives à la poursuite et l'adoption du changement. Préoccupations relatives à la motivation ou la détermination d'entreprendre le changement jusqu'au bout. <i>Préoccupations relatives à la motivation ou la détermination des personnes à poursuivre le changement jusqu'au bout.</i>
Nouveau			<i>Individu</i>	<i>Préoccupations relatives à la motivation ou à la détermination de l'entreprise à poursuivre le changement jusqu'au bout.</i>
		Utilisation	<i>Organisation</i>	Préoccupations relatives à la motivation ou à la détermination de l'entreprise à poursuivre le changement jusqu'au bout. Préoccupations relatives à la manifestation des comportements en lien avec le changement.
Nouveau	Intégration humain/machine			Préoccupations relatives à l'efficacité du fonctionnement en lien avec le changement.
		Efficacité du système		Préoccupations relatives à l'efficacité de l'utilisation du système.
			<i>Fonctionnel</i>	<i>Préoccupations relatives à la capacité du système à fonctionner adéquatement (ex.: bogues, fonctionnement général).</i>
			<i>Exploitation</i>	<i>Préoccupations relatives à la facilité, à la convivialité d'exploitation du système.</i>
			<i>Rapidité</i>	<i>Préoccupations relatives au rythme de travail avec le système.</i>
		Efficacité individuelle		Préoccupations relatives à l'efficacité des personnes ou de l'organisation dans l'exécution des comportements d'adoption.
			<i>Être fonctionnel</i>	<i>Préoccupations relatives à la capacité de fonctionner adéquatement.</i>
			<i>Rapidité</i>	<i>Préoccupations relatives au rythme de travail; c'est un souci quant à l'efficacité de la personne dans l'accomplissement de son travail.</i>
			<i>Qualité</i>	<i>Préoccupations relatives à la manière dont le travail est effectué; c'est aussi la confiance en ce qui est fait.</i>
			<i>Autonomie</i>	<i>Préoccupations relatives à l'indépendance dans l'accomplissement de son travail.</i>

ANNEXE 2

Tableau I
Moyennes (M) et écarts types (ET) des catégories à tous les temps de mesure
(données quantitatives)

Catégories	Temps 1		Temps 2		Temps 3	
	<i>M</i>	<i>ET</i>	<i>M</i>	<i>ET</i>	<i>M</i>	<i>ET</i>
Indifférence	3,03	1,19	2,49	1,11	2,68	1,22
Nature - comment et pourquoi	2,33	0,90	1,65	0,86	1,36	0,64
Apprentissages – sentiment d'efficacité personnelle	2,16	1,03	2,33	0,94	1,73	0,80
Impacts individuels – tâches/fonctions et rôles	3,12	1,11	2,62	1,10	1,73	0,73
Engagement - poursuite de l'organisation	2,30	1,20	2,55	1,18	1,99	0,95
Collaboration - coopération	2,34	1,05	3,02	0,85	2,76	0,95
Amélioration	1,81	0,84	2,80	1,06	2,86	1,17

DISCUSSION

De manière générale, cette thèse cherchait à décrire le vécu des destinataires d'un changement organisationnel à travers l'étude de leurs préoccupations tout au long de la mise en œuvre d'un changement. Pour y arriver, plusieurs objectifs ont guidé l'élaboration ainsi que la réalisation de la recherche et ont fait l'objet de quatre articles distincts.

La présente discussion vise à tracer un bilan de cette recherche en présentant les résultats obtenus et en réfléchissant aux améliorations à apporter si on réitérait l'exercice. Enfin, avec le recul nécessaire, quelques pistes de réflexions et des suggestions pour la réalisation de prochaines études sont formulées.

Résultats de l'étude

En plus de relever les différents constats de l'ensemble des articles constituant la présente thèse, la présentation des résultats nous amène à formuler une synthèse des nouvelles connaissances acquises. C'est ainsi qu'il sera question de la présentation d'un nouveau modèle des préoccupations des destinataires d'un changement à partir de l'intégration des conclusions des articles présentés précédemment (Voir figure 1).

Le processus de changement individuel

Le premier article cherchait à fournir une clarification terminologique du vocabulaire relié au changement, à dresser un inventaire le plus exhaustif possible des différents modèles de changement individuel et enfin, à adopter une position critique et systématique à l'endroit des modèles présentés. Dans un premier temps, la clarification

terminologique a permis de mettre en lumière les subtilités des différents termes employés dans le domaine du changement, mais également à délimiter leur application dans le cadre de la présente recherche.

Dans un second temps, l'intégration de plus de 50 modèles a mené à la construction d'un modèle de processus de changement individuel composé de dix-sept phases distinctes et associées à quatre grandes périodes soit le deuil de la situation passée, l'exploration du futur, l'adoption du changement et la stabilisation de la situation vécue. À la lumière de ces résultats et en accord avec plusieurs auteurs (Bareil, 1997 ; 1998 ; Hall et Hord, 2001), le changement ne peut plus être considéré comme un événement ponctuel. De plus, bien que chaque situation ait ses propres caractéristiques, les dix-sept phases dégagées sont suffisamment générales pour s'appliquer à plusieurs types de changements.

L'apport novateur de cette recension pionnière réside principalement au fait qu'elle permet l'intégration de différents modèles de changement individuel, provenant de différents types de changement et issus de domaines de recherche variés (psychologie, santé, management). Enfin, elle a également permis 1) de constater les faiblesses quant à la schématisation des différentes composantes constituant ces modèles puisqu'ils sont, pour la plupart, linéaires, 2) de relever le peu de vérification empirique de ces modèles et enfin, 3) de noter la pénurie d'instruments permettant de mesurer leurs composantes.

Le contenu des préoccupations

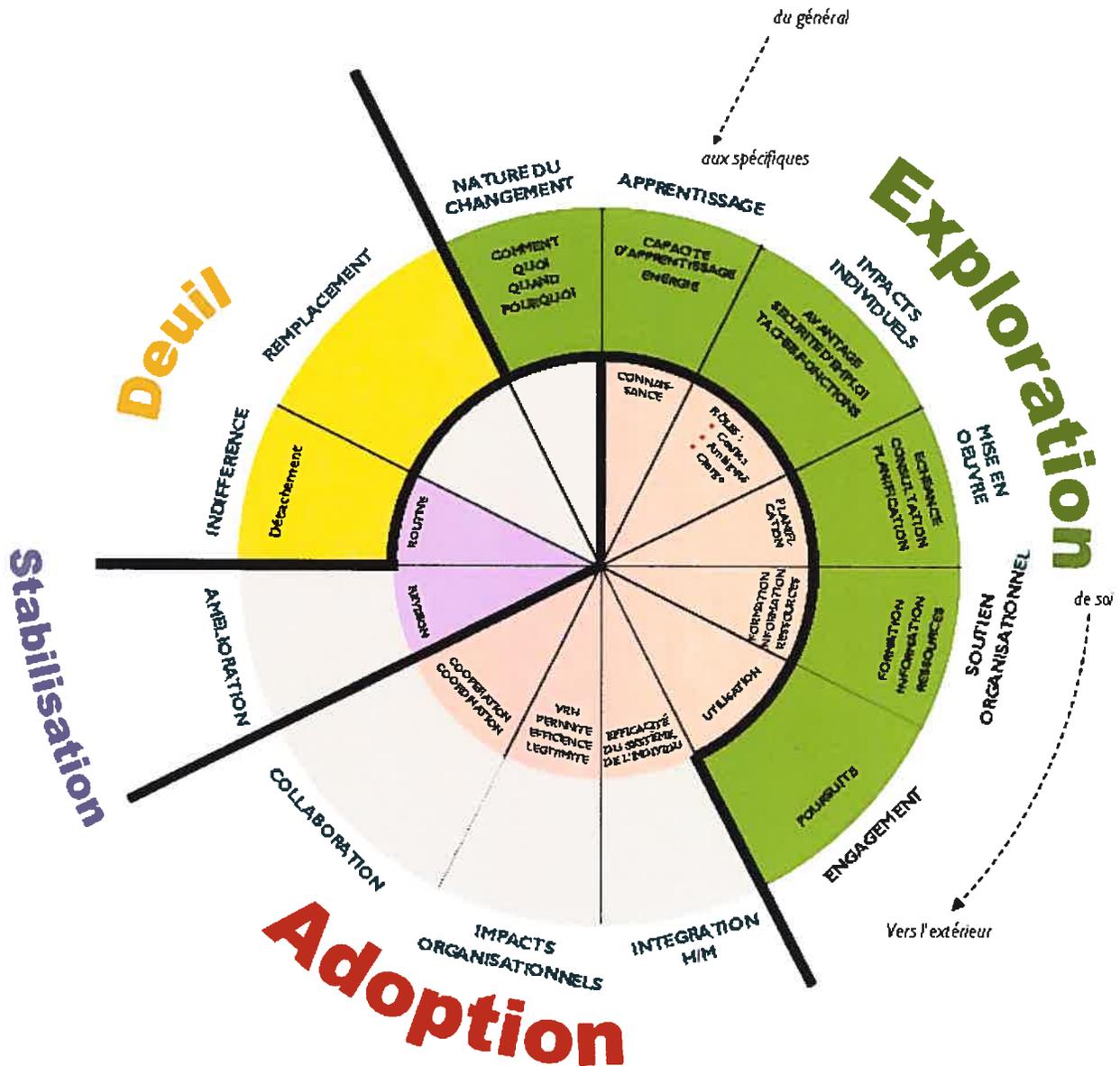
À partir de cet inventaire, le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord (2001)

a été sélectionné comme cadre conceptuel à la recherche. Le deuxième article visait précisément à identifier quelles étaient les préoccupations vécues par les destinataires d'un changement tout en cherchant à explorer la façon dont elles s'agençaient entre elles. Certains auteurs avaient déjà procédé à des études qualitatives pour relever les préoccupations des destinataires lors de changements occasionnés dans le milieu scolaire (Hall, George et Rutherford, 1977; O'Sullivan et Zielinski, 1988; Shotsberg et Crawford, 1999; Todd, 1993; Van der Berg, 1993), mais la présente recherche exploratoire est l'une des rares à avoir adopté un plan de recherche longitudinal et non transversal dans l'étude d'un changement organisationnel.

Les résultats de cette étude indiquent que, non seulement tous les stades du modèle de Hall et Hord ont pu être associés à des catégories de préoccupations vécues par les destinataires lors de l'implantation d'un système intégré de gestion de type SAP R/3, mais que trois nouvelles catégories de préoccupations ont fait leur apparition: le remplacement, l'engagement et l'intégration humain/machine. De plus, il a parfois été nécessaire de préciser un stade à partir de deux catégories spécifiques, c'est ainsi que neuf catégories distinctes sont associées aux sept stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord (2001). Au total, douze catégories ont permis de classer l'ensemble des préoccupations des destinataires de façon beaucoup plus précise que ne le font les stades du modèle de Hall et Hord (2001). De l'analyse des préoccupations, nous avons pu préciser le contenu à l'intérieur de chacune des catégories. La figure 1 positionne les 12 catégories autour d'un cercle en plus de préciser le contenu des préoccupations les constituant (voir l'intérieur du cercle).

Figure 1

Nouvelle représentation graphique de la dynamique des préoccupations des destinataires



Enfin, il faut également souligner que les douze catégories répertoriées ont toutes leur homologue dans le processus de changement individuel en dix-sept phases décrit à l'article 1. Ce parallèle ajoute une validité de contenu non négligeable aux résultats de l'étude puisqu'ils sont cohérents avec les propositions de plusieurs auteurs provenant d'horizons différents et ayant modélisé le processus de changement individuel. De plus,

une partie des sous-catégories, précisant le contenu des préoccupations se trouvant à l'intérieur de l'ensemble de ces catégories, a également pu être validée par des théories et modèles issus d'auteurs variés.

En somme, ce deuxième article a permis : 1) d'identifier des catégories associées à tous les stades de préoccupations du modèle de Hall et Hord et en a même distingué trois nouvelles, 2) de dégager 12 catégories distinctes permettant de classer avec plus de précision les préoccupations des destinataires, 3) de préciser et d'enrichir les préoccupations pouvant illustrer chacune de ces 12 catégories et enfin, 4) de vérifier la validité de contenu des résultats présentés.

La dynamique des préoccupations

Une fois les préoccupations des destinataires identifiées, le troisième article tentait, d'une part, de vérifier la dynamique de ces préoccupations tels que le précisent les auteurs du modèle des stades de préoccupations (Hall et Hord, 2001) et d'autre part, de comprendre l'évolution du contenu de l'ensemble des préoccupations. C'est grâce aux résultats de cet article qu'il a été possible de positionner adéquatement le contenu de l'ensemble des préoccupations identifiées au deuxième article à l'intérieur de la figure 1.

L'ordre des préoccupations

Même si l'analyse de l'ordre d'apparition des stades à chaque temps de mesure n'a pas permis de vérifier la progression du stade 0- indifférence au stade 6- amélioration, mais bien celui d'un groupe de stades, les résultats de l'article 3 ne sont pas probants. En fait,

il y aurait un certain ordre, mais ce dernier ne serait pas aussi précis que ne le prévoyaient les auteurs du modèle.

À ce sujet, on peut penser qu'au lieu de voir progresser la dominance de l'intensité d'un stade à l'autre de façon linéaire, le processus serait représenté par des groupes de catégories pouvant survenir à un même moment. Les catégories formant un groupe ne seraient donc pas positionnées selon un ordre précis puisqu'elles pourraient toutes être vécues simultanément. Ainsi, on peut penser que les quatre parties du processus de changement individuel identifiées dans le premier article et illustrées en couleur à la figure 1 constitueraient ces groupes; à chacun de ces groupes s'agenceraient donc des catégories particulières. Dans l'ordre et après l'annonce du changement, la personne vivrait d'abord le deuil, suivi d'une période d'exploration, d'adoption et enfin, de stabilisation. Derrière cet ordonnancement, qui paraît moins précis que celui stipulé par Hall et Hord (2001), se dégage une représentation du changement individuel beaucoup plus cohérente avec plusieurs auteurs pour lesquels le changement n'est pas un phénomène linéaire (Feltham et Dryden, 1993 ; Lewins et Seibold, 1993, 1996; Weick et Quinn, 1999).

Il faut toutefois préciser qu'à l'intérieur d'un même groupe, la supériorité de l'intensité vécue d'une catégorie de préoccupations sur les autres pourrait venir de l'influence de différentes variables telles que le type de changement effectué, les caractéristiques des employés, le plan de mise en œuvre, le leadership manifesté, etc. (Archer, 1999 ; Bareil, 1999 ; Bethel et Hord, 1981 ; Buhendwa, 1996 ; Cleiren, 1993 ; Dooley, 1998 ; Fennell, 1992; Francq, 1984; Hétu, 1989 ; Kimpston, 1987 ; Rando, 1988 ; Sanders, 1989). Ainsi,

selon les milieux et les personnes y oeuvrant, les catégories dominantes de chaque partie du processus de changement individuel seraient différentes. Bref, l'apparition dans le temps des parties du processus de changement individuel semble suivre un ordre précis, alors que celles-ci sont constituées de plusieurs catégories de préoccupations qui entre elles, évoluent sans organisation particulière.

L'analyse inter-catégories

L'analyse du mouvement de vagues inter-stades aurait pu offrir une autre indication quant au positionnement exact des stades les uns par rapport aux autres aux différents moments de l'étude, mais les résultats sont encore moins concluants que pour l'analyse de l'ordre d'apparition de ceux-ci. À partir des données qualitatives et diachroniques de l'étude, les stades suivent un certain mouvement de vagues autour du stade dominant au début du processus de changement, mais il en est tout autrement à mi-chemin du processus. Encore une fois, il semble que les résultats du mouvement de vague ne s'appliqueraient pas aux stades, mais bien aux groupes de catégories pouvant s'agencer aux quatre parties du processus de changement individuel.

De plus, ces quatre parties semblent présenter une évolution particulière. En effet, tel que le précisait déjà Fuller en 1969 dans ses travaux, les préoccupations sont davantage orientées vers soi au début du changement pour migrer tranquillement vers des préoccupations relatives à l'environnement extérieur. Ainsi, le deuil et l'exploration renferment des catégories de préoccupations orientées vers soi (ex. : remplacement, impacts individuels, apprentissage), alors que l'adoption et la stabilisation sont associés

à des catégories de préoccupations axées beaucoup plus vers l'environnement extérieur (ex. : collaboration, impacts organisationnels, amélioration).

Bref, l'analyse de l'ordre d'apparition des préoccupations ainsi que l'analyse du mouvement de vagues inter-stades font émerger quelques constats intéressants : 1) il y aurait un ordre spécifique s'appliquant aux quatre parties du processus de changement individuel identifiées dans l'article 1, 2) l'intensité d'une ou de plusieurs catégories associées à une des parties du processus de changement individuel peut être nuancée par l'environnement et les caractéristiques des destinataires et enfin, 3) au fur et à mesure du processus de changement, les catégories de préoccupations des destinataires sont d'abord orientées sur eux-mêmes pour progressivement laisser leur place à des catégories de préoccupations dirigées vers l'environnement extérieur.

L'analyse intra-catégorie

Au mouvement inter-catégories de soi vers l'extérieur, s'ajoute un mouvement intra-catégorie particulier. En fait, il semble que les préoccupations portent sur des contenus généraux au début du processus de changement et qu'ils évoluent vers des aspects bien précis par rapport à l'application concrète du changement. À titre d'exemple, tout au long du changement, les destinataires évoquent des préoccupations en lien avec la catégorie « apprentissage »; par ailleurs, au début du changement, ces inquiétudes portent sur la capacité d'apprendre et l'énergie devant être fournie afin d'y arriver (première partie de la pointe de tarte de la figure 1 qui appartient à l'exploration), alors que plus le temps passe, plus ces inquiétudes s'articulent autour des connaissances

spécifiques à acquérir afin de réussir le changement (deuxième partie de la pointe de tarte de la figure 1 qui appartient à l'adoption). En somme, la couronne extérieure de la figure 1 représente des préoccupations générales qui se sont manifestées lors du premier temps de mesure et la couronne intérieure du cercle renferme des préoccupations spécifiques que les destinataires ont exprimées aux temps ultérieurs.

Ainsi, si à l'intérieur d'une partie du processus de changement individuel, il n'y a pas d'ordre prédéfini entre les catégories, chacune d'elle, prise séparément, suit pourtant un certain ordre. Ce faisant, une même catégorie peut être présente dans deux parties différentes du processus de changement individuel, mais avec des contenus distincts. Reprenons l'exemple de la catégorie « apprentissage », telle que mentionné plus haut, elle peut, en fonction du temps, refléter des préoccupations d'ordre général et spécifique. Les préoccupations d'ordre général, soit celles des sous-catégories « capacité d'apprentissage » et « d'énergie », se retrouvent dans l'exploration, alors que les inquiétudes spécifiques de la sous-catégorie « connaissance » sont plutôt associées à l'adoption. Les catégories sont donc constituées de différents contenus associés à des parties spécifiques du processus de changement individuel se manifestant à des moments distincts dans le temps. Les deux flèches pointillées de la figure 1 illustrent ces évolutions inter et intra-catégories.

À partir de ces résultats, il n'est pas surprenant que l'analyse du mouvement de vagues intra-stades ne soit pas concluante. En effet, étant donné que le contenu des stades et des catégories change avec le temps, il est difficile d'observer un mouvement précis les représentant. Par contre, si l'on conserve la notion de mouvements de vagues, il semble

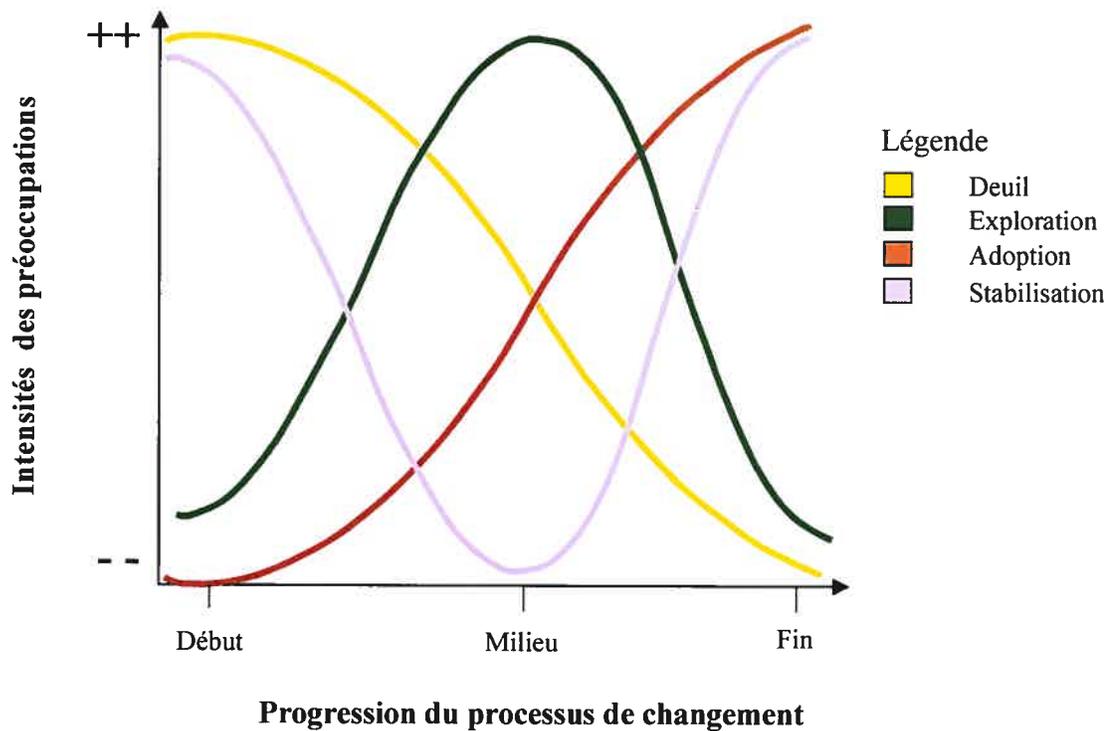
plus adéquat de l'appliquer à l'analyse des sous-catégories qui elles ont des mouvements cohérents dans le temps. Ainsi, on peut imaginer un mouvement de vagues particulier aux sous-catégories de chaque partie du processus de changement individuel : l'ensemble des sous-catégories de préoccupations représentant le deuil aurait une intensité vécue élevée au début du processus de changement pour diminuer graduellement avec le temps; l'intensité vécue des sous-catégories de préoccupations de l'exploration augmenterait avec le temps, pour ensuite diminuer progressivement; de son côté, les sous-catégories de préoccupations de l'adoption augmenteraient progressivement d'intensité avec le temps et enfin, telle une courbe en U, l'intensité des sous-catégories de préoccupations illustrant la stabilisation serait forte au début et à la fin du processus de changement (voir figure 2).

Enfin, l'article 3 a permis de positionner les trois nouvelles catégories de préoccupations parmi l'ensemble des catégories déjà identifiées, en plus de préciser l'évolution de leur contenu à travers le temps.

En somme, l'analyse intra-catégorie du troisième article a fait ressortir : 1) que le contenu de chaque catégorie de préoccupations évoluait du général au spécifique, 2) que le contenu d'une catégorie, représenté par les sous-catégories, peut appartenir à des parties différentes du processus de changement individuel, 3) qu'un mouvement de vague particulier peut s'observer pour les sous-catégories de chaque partie du processus de changement individuel et 4) que les trois nouvelles catégories s'insèrent parfaitement à l'intérieur du modèle en plus d'évoluer de la même façon que les autres sous-catégories.

Figure 2

Illustration de l'évolution de l'intensité des préoccupations en fonction de la progression du processus de changement



La validation des résultats

Enfin, pour appuyer les résultats des articles 2 et 3, le quatrième et dernier article de cette thèse avait comme objectif de valider les résultats de la recherche par une comparaison des données qualitatives et quantitatives prises aux mêmes temps de mesure. Pour ce faire, il fallait d'abord s'assurer des qualités psychométriques de l'instrument quantitatif. Ce dernier a effectivement démontré une bonne structure factorielle ainsi qu'une consistance interne acceptable.

Fait intéressant, les résultats de l'analyse factorielle tendent à démontrer que les catégories de préoccupations seraient un niveau d'analyse supérieur à celui des stades. À partir d'un instrument de mesure fidèle et valide, le diagnostic des préoccupations des destinataires d'un changement ne se ferait donc plus à partir des sept stades du modèle de Hall et Hord (2001), mais bien à partir des douze catégories de préoccupations identifiées dans l'article 2.

Enfin, les données qualitatives et quantitatives comparables suivent une évolution relativement similaire. Il est donc possible d'affirmer que, malgré une validation portant sur une fraction du contenu de l'ensemble des données qualitatives répertoriées à partir de cette recherche, les résultats sont valides.

Si c'était à refaire !

Dans l'éventualité de la conduite d'une nouvelle recherche sur le changement individuel, la réalisation de cette thèse a également permis d'identifier quelques pistes de réflexions et d'améliorations à apporter quant à la méthodologie, la cueillette des données et enfin, l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

La méthodologie

Au niveau méthodologique, le plan de recherche longitudinal est à maintenir puisqu'il est le seul à permettre l'évaluation rigoureuse de l'évolution de ce qu'une personne vit à travers le temps. Par contre, un plan de recherche transversal peut aussi être une solution s'il n'est pas possible d'obtenir la participation d'un nombre suffisant de sujets. D'une

façon ou d'une autre, ce qui semble très important dans l'étude du changement est le nombre de temps de mesure permettant de circonscrire le changement dans sa totalité. Ainsi, il ne faut plus se satisfaire d'une recherche comptant 2 ou 3 temps de mesure; une étude à 5 et 6 temps de mesure seraient préférable d'autant plus s'il s'agit d'un changement s'échelonnant sur une période de temps d'au-delà d'un an. Il est vrai que ce type d'étude demande énormément d'investissement pour les chercheurs, les dirigeants des organisations et les employés, mais l'avancement des connaissances dans le domaine du changement individuel bénéficierait de plus d'informations concernant la mi-parcours et la fin du processus de changement. À ce sujet, la présente thèse n'a malheureusement pas pu répondre entièrement à cette lacune.

Le nombre d'organisations participantes peut également être considéré comme un problème dans l'étude du changement. En effet, bien que la présente recherche compte plus de 63 participants, tous appartiennent à la même organisation. Si l'on poursuit le raisonnement plus loin, on pourrait même dire qu'une entreprise équivaut à $n=1$. Comme nous traitons des perceptions individuelles et qu'il est reconnu, au sein d'une même entreprise, que des individus ayant des rôles divers vivent un processus de changement différent (Bareil, 1997 ; Bareil et Rioux, 2004; Kimpston, 1987 ; Rutherford, Hall et Newlove, 1982 ; Van der Berg, 1993), nous ne croyons pas que nous devrions accorder trop d'importance au fait d'effectuer une étude sur un seul et même site. Non seulement chaque groupe dans l'organisation vit une réalité particulière, mais il est possible d'étudier ces différences. Par contre, s'il est possible de reproduire l'expérience dans plusieurs organisations, les conclusions de l'étude n'en seraient que plus probantes, en plus de pouvoir observer l'impact du milieu sur l'émergence des préoccupations.

Enfin, même s'il y a un manque criant quant à l'identification d'outils de mesure quantitatif dans l'étude du changement individuel (Hellervik, Hazucha et Schneider, 1990), la présente thèse est un exemple concret qu'il est possible d'entreprendre une recherche rigoureuse avec une méthodologie qualitative. En fait, étant donné l'état préliminaire de l'étude du changement (Levesque, Prochaska et Prochaska, 1999; Porras et Hoffer, 1986; Savoie, Bareil, Rondeua et Boudrias, 2004), l'analyse qualitative peut être un excellent moyen d'approfondir nos connaissances sur le sujet. Cela dit, l'emploi d'une mesure qualitative combiné à une mesure quantitative est d'autant plus bénéfique puisqu'il permet la triangulation des données et offre deux façons d'aborder une même problématique.

La cueillette des données

Les choix méthodologiques ont évidemment une influence sur l'ensemble des autres étapes de la réalisation de la recherche. Dans le cas d'un plan de recherche longitudinal, la perte de sujets est fort préoccupante lors de la cueillette des données. Dans la présente étude, plusieurs astuces ont permis de minimiser cette perte, mais n'ont pu réussir à l'enrayer totalement. Ainsi, à chaque temps de mesure, les participants, qui étaient rencontrés sur leur lieu de travail, pouvaient choisir parmi plusieurs créneaux horaires. De plus, c'est une assistante mandatée par le responsable du projet et bien connue de tous qui coordonnait la prise de rendez-vous; son pouvoir d'influence et son suivi du déroulement de l'exercice ont grandement contribué à la participation répétée des destinataires préalablement identifiés comme affectés par le changement.

Par ailleurs, c'est au fur et à mesure de l'avancement du projet que les destinataires du changement se sont précisés. Ainsi, bien qu'identifiés comme destinataires au début du changement, quelques participants à l'étude n'ont finalement pas eu à travailler avec le système SAP/R3 et se sont retrouvés sans rôle précis. D'un autre côté, certains employés qui n'avaient pas été identifiés au départ ont, par la suite, reçu un rôle dans le système. Au cours de la cueillette des données, nous avons donc perdu quelques participants et nous avons décidé de ne pas incorporer les employés qui se sont joints au projet de changement pour ne conserver que les sujets comparables d'un temps de mesure à un autre.

Si c'était à refaire, il serait préférable d'inclure dès le départ certaines personnes identifiées comme faisant partie des destinataires potentiels. À travers les différents temps de mesure, la perte de sujets n'en serait pas diminuée, mais nous aurions la possibilité d'inclure dans la recherche les nouveaux destinataires. Une autre solution serait d'inclure dans la recherche ces nouveaux destinataires au fur et à mesure de leur implication dans le projet. Ce faisant, l'analyse de chaque temps pris séparément n'en serait que bonifiée puisqu'il y aurait plus de participants. Par ailleurs, la comparaison de l'ensemble des résultats de tous les temps de mesure impliquerait qu'il soit possible d'isoler les destinataires ayant participé à tous les temps de mesure. À partir d'entrevues de groupe, il est difficile de procéder à cette identification, mais le regroupement de tous ces nouveaux destinataires à l'intérieur de groupes de discussion distincts des autres serait tout à fait concevable. Enfin, il est certain que l'entrevue individuelle peut également être envisagée comme solution.

L'analyse des données et l'interprétation des résultats

Tout comme l'analyse quantitative, l'analyse qualitative comporte des règles afin de s'assurer de la fidélité et de la validité des données. Dans un premier temps, l'enregistrement et la retranscription des entrevues, l'application des règles de codage, l'accord des chercheurs quant aux définitions et segments codés pour chaque catégorie ainsi que le codage inverse de l'ensemble du matériel ont apporté une certaine fidélité aux résultats de l'étude. Toutefois, les prochaines recherches gagneraient à procéder à un contre codage sur une partie du matériel afin de s'assurer d'un accord inter-juges quant aux segments codés.

D'un autre côté, l'association des contenus des catégories de préoccupations à des théories et modèles (validation de contenu), la confrontation des résultats avec les dirigeants de l'organisation consultée (validation de contenu), la triangulation des données (validation concomitante critérié) et la réaction positive de la présentation de la nouvelle représentation graphique de la dynamique des préoccupations des destinataires (figure 1) à des consultants d'expérience (validation d'apparence) sont tous des apports quant à la validité des résultats obtenus. La multiplication des sources de validation est un bon indicateur de la qualité des résultats de la recherche produite.

Parmi toutes ces techniques de validation, c'est la triangulation des données qui a exigé le plus d'efforts. En fait, la difficulté provenait de la comparaison de données de sources différentes. Il a donc fallu imaginer une façon d'obtenir des données comparables par la transformation de celles-ci. Dans une éventuelle recherche, il serait préférable de prévoir

à l'avance les transformations à apporter ainsi que le type d'analyse à effectuer puisque l'exercice en vaut la peine.

Enfin, tel que le soulignent Huberman et Miles (1991) ainsi que Van der Maren (1996), la compréhension du contexte permet de diminuer l'information artificielle des données. De plus, il semble indispensable d'acquérir un minimum de vocabulaire en lien avec le changement (ex. : acheteur, vendeur, receveur pour le SGI SAP / R3) et de comprendre les impacts de ce dernier sur les destinataires afin de bien cerner leurs préoccupations. Bref, le temps accordé à l'observation du milieu organisationnel et à l'appropriation du vocabulaire relié au changement permettent non seulement de faire des analyses plus justes, mais également de nuancer l'interprétation des résultats. La consultation des responsables du projet à des moments clés tout au long du processus de changement ainsi que la rencontre d'experts de la technologie implantée sont des étapes incontournables au succès d'une étude longitudinale et qualitative.

Les recherches à venir

La gestion du changement a jusqu'ici surtout été prescriptive. Grâce aux résultats encourageants de cette étude et aux contributions à la fois conceptuelles, empiriques et pratiques rendues possibles suite au choix paradigmatique lié à une lecture raffinée des préoccupations des destinataires du changement, il est dorénavant possible de mieux diagnostiquer le vécu des destinataires et d'intervenir plus efficacement avec une gestion adaptée et ciblée. En effet, la présente recherche offre un cadre conceptuel renouvelé permettant d'analyser le contenu des préoccupations des destinataires d'un changement

organisationnel. Par ailleurs, il reste beaucoup à faire afin d'approfondir notre compréhension du vécu des destinataires d'un changement organisationnel.

La validation de la nouvelle représentation

Dans un premier temps, étant donné que plusieurs aspects du modèle de Hall et Hord (2001) sont modifiés, il serait important d'entreprendre des recherches afin de valider la nouvelle représentation dynamique des préoccupations des destinataires d'un changement. Ainsi, une étude confirmatoire à partir d'un autre changement et d'une autre organisation pourrait se pencher sur : 1) la validité de contenu des préoccupations identifiées (catégories, sous-catégories et éléments spécifiques) et la validité de construit quant à 2) l'ordre d'apparition des quatre parties du processus de changement individuel, 3) l'identification des catégories et sous-catégories qui leur sont associées et enfin, 4) le mouvement de vague intra-sous-catégorie de chacune des parties du processus de changement individuel.

Une nouvelle mesure quantitative

Cette validation pourrait être facilitée par l'élaboration d'une nouvelle mesure des préoccupations. En effet, l'article 2 a permis de scruter profondément le contenu des différentes préoccupations vécues par les destinataires lors d'un changement organisationnel et les catégories, sous-catégories et éléments spécifiques identifiés sont des sources d'informations permettant l'élaboration d'items d'un nouveau questionnaire. À partir des résultats de cette thèse, il y a tout lieu de penser que cette mesure présenterait une validité de contenu supérieure aux mesures existantes. Les mesures actuellement disponibles, telles que le questionnaire de Bareil (1997 ; 2004) ainsi que

celui de Hall, George et Rutherford (1979), pourraient toutefois servir de canevas de base à la construction du nouvel instrument.

Enfin, une telle mesure permettrait éventuellement la vérification, par analyse factorielle, de l'existence des 12 catégories de préoccupations puisque nous pourrions savoir si l'ensemble des préoccupations soulevées par les destinataires s'articule selon les stades du modèle de Hall et Hord ou si elles le font à partir des catégories dégagées dans la présente thèse.

L'explication des préoccupations

L'article 2 a également permis d'associer des théories et des modèles aux différents contenus de préoccupations. Dans de futures recherches, il serait intéressant de vérifier le lien qu'il peut y avoir entre ces concepts et l'apparition ou non des catégories, sous-catégories et éléments spécifiques qui leur sont associés. À titre d'exemple, est-ce que le fait d'avoir un sentiment d'efficacité personnelle élevé est en relation avec l'intensité vécue de la catégorie du même nom.

De la même façon, il serait important de tester si certaines caractéristiques de l'environnement (structure, culture, leadership) ont un lien dans l'apparition ou non de certaines catégories de préoccupations. De plus, si l'on veut intervenir adéquatement en gestion du changement, il faut non seulement diagnostiquer les préoccupations, mais leur associer des interventions efficaces. Encore une fois, des recherches devraient se pencher sur l'efficacité de plan d'interventions (ex. : une formation, un plan de communication, l'organisation de groupes de discussion) permettant de répondre aux

préoccupations préalablement identifiées, comme l'a fait l'étude pionnière de Visinand (2003).

Enfin, mener des études où plusieurs facteurs interpersonnels et organisationnels seraient intégrés simultanément dans un même modèle de prédiction permettrait de connaître les facteurs prépondérants dans l'explication de la dynamique de l'intensité vécue des préoccupations des destinataires. Ainsi, on pourrait avoir une meilleure idée quant à ce qui permet à une personne ou à un groupe de passer d'une catégorie de préoccupations à une autre.

Des configurations de préoccupations

En lien avec l'explication des préoccupations, il pourrait être intéressant de vérifier s'il se dégage des configurations de préoccupations particulières à différents types de changement. Dans le cas d'un changement technologique tel que présenté, nous avons pu constater le nombre élevé de fréquences de préoccupations de la catégorie « intégration humain/machine », ce qui semble être propre au type de changement étudié. À partir de là, une question se pose : « serait-il possible d'identifier préalablement différentes catégories de préoccupations ayant le plus de chance de présenter de fortes intensités en fonction du type de changement implanté dans l'organisation? ». Cette question peut également s'appliquer aux différentes cultures organisationnelles, au leadership manifesté ou encore aux caractéristiques personnelles des destinataires. Si nous arrivions à dégager des configurations particulières aux facteurs interpersonnels et organisationnels, il serait beaucoup plus facile pour les

gestionnaires d'anticiper les préoccupations des destinataires et ainsi de préparer leur plan d'interventions en conséquence.

Chacun son rôle, chacun ses préoccupations

Tel que souligné précédemment, au sein d'une même entreprise, des individus ayant des rôles divers vivent un processus de changement différent (Bareil, 1997 ; Bareil et Rioux, 2004; Kimpston, 1987 ; Rutherford, Hall et Newlove, 1982 ; Van der Berg, 1993). Cette thèse a mis l'accent sur l'analyse des préoccupations des destinataires finaux, mais les cadres et les formateurs internes sont des acteurs incontournables dans la gestion d'un changement (Bareil, 2004). Ces derniers vivent probablement des préoccupations similaires aux destinataires finaux, mais il y a fort à parier qu'ils éprouvent également des préoccupations qui leur sont propres. Ainsi, l'étude des préoccupations des destinataires finaux gagnerait à être reproduite pour les cadres et les formateurs internes.

Références

- Archer, J. (1999). *The Nature of Grief*. London: Routledge.
- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Montréal, Montréal.
- Bareil, C. (1998). Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, Tome 1 : Le changement organisationnel, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations sous la direction de Alain Rondeau, AIPTLF, *Actes du 9^e congrès*, p59-68.
- Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3 (1 et 2), 169-181.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Editions Transcontinental. Québec : Les Editions de la Fondation de l'entrepreneurship. 213 p.
- Bareil, C. et Rioux, P. (2004). *The human side of an ERP's implementation*, Cahier de recherche du CETO, Montréal : HEC Montréal.
- Bethel, L.J. et Hord, S.M. (1981). *A Case Study of Change : Inservice Teachers in a National Science Foundation Environmental Science Education Program*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Los Angeles. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 200 589).
- Buthendwa, F.M. (1996). *Stages of Concerns in Preservice Teacher Development : Instrument Reliability and Validity in Small Private Liberal Arts College*. Paper presented at the National Center on Postsecondary Learning, University Park, PA, Juin. (ERIC Document Reproduction Service No ED 405 348).
- Cleiren, M. (1993). *Bereavement And Adaptation: A Comparative Study of Aftermath of Death*. Washington: Hemisphere Publishing Corporation.

Dooley, K.E. (1998). Change facilitation and implementation: a model for school diffusion of computer technology and telecommunications. *Planning and Changing*, 29 (3), 173-186.

Feltham, C. et Dryden, W. (1993). *Dictionary of Counselling*. London: Whurr Publishers, 216p.

Fennell, H.A. (1992). An Investigation of the Relationships Between Organizational-Cultural Linkages and Teachers' Stages of Concern Toward a Policy Implementation. *The Alberta Journal of Educational Research*, 28 (1), 9-26.

Francq, C. (1984). *Measuring Library Staff Concerns during Technological Change. Reports-Research/Technical*. (ERIC Document Reproduction Service No ED 264 843).

Hall, G.E. et Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn and Bacon. 252p.

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1977). *Stages of Concern about the Innovation: The Concept, Verification, and Implications*. Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin.

Hall, G.E., George, A.A. et Rutherford, W.L. (1979). *Measuring Stages of Concern about the Innovation: A Manual for Use of the SoC Questionnaire*. (Report no. 3032). Research and Development Center for Teacher Education. University of Texas at Austin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 147 342)

Hellervik, L.W., Hazucha, J.F. et Schneider, R.J. (1990). Behavior Change: Models, Methods, and a Review of Evidence. Dans Dunnette, M.D. et Hough, L.M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 823-895). California: Consulting Psychology Press, Inc. 1095 p.

Hétu, J.L. (1989). *Psychologie du mourir et du deuil*. Méridien Psychologie.

Huberman, M. et Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck. 478 pages.

Kimpston, R.D. (1987). Teacher and principal stage of concern regarding implementation of benchmark testing: A longitudinal study. *Teaching & teacher Education*, 3 (3), 205-217.

Levesque, D.A., Prochaska, J.M. et Prochaska, J.O. (1999). Stages of Change and Integrated Service Delivery. *Consulting psychology journal: practice and research*, 51 (4), 226-241.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting user's behavioral responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63, 131-157.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 18(2), 322-354.

O'Sullivan, K.A. et Zielinski, E.J. (1988). *Development of Stages of Concern Questionnaire for Preservice Teachers*. Paper presented at the Annual Meeting of the National Educational Association for Research in Science Teaching, Lake of the Ozarks, MO, 10-13 avril. (ERIC Document Reproduction Service No ED 295 811).

Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477-494.

Rando, T.A. (1988). *How to go on living when someone you love dies*. Toronto: Lexington Books.

Rutherford, W.L., Hall, G.E. et Newlove, B. W. (1982). *Describing the concerns principals have about facilitating change*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, Mars.

Sanders, C.M. (1989). *Grief : The Mourning After. Dealing with Adult Bereavement*. New York: John Wiley & Sons.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. et Boudrias, J.S. (2004). Le Changement Organisationnel. Dans Brangier, E., Landry, A. et Louche, C. (Ed.). *Psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Shotsberger, P.G. et Crawford, A.C. (1999). On the Elusive Nature of Measuring Teacher Change : An Examination of the Stages of Concern Questionnaire. *Evaluation and Research in Education*, 13 (1), 3-17.

Todd, N.I. (1993). *Faculty Concerns as Gateways to Teacher Competency with Computer Technologies*. Proceedings of Selected Research and Development Presentations at the Convention of the Association for Educational Communications and Technology Sponsored by the Research and Theory Division, New Orleans, Louisiana, (ERIC Document Reproduction Services No. ED 362 209).

Van den Berg, R. (1993). The Concerns-Based adoption model in the Netherlands, Flanders and the United Kingdom: State of the art and perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 19, 51-63.

Van der Maren, J-M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal; Bruxelles : De Boeck-Université, 2^e édition. 1996.

Visinand, M. (2003). *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, 147 p.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

CONCLUSION

La présente thèse est arrivée à décrire le vécu des destinataires d'un changement organisationnel à travers l'étude de leurs préoccupations, mais elle a également su répondre, en partie du moins, à plusieurs problèmes soulevés dans la documentation en changement organisationnel et individuel, en plus de relever les défis liés à ce type de recherche.

Le premier problème, auquel nous nous sommes attaqués et qui constitue la base sur laquelle reposent toutes recherches en sciences humaines, était la clarification des termes employés. Par une consultation d'auteurs et de dictionnaires, les différences et implications des termes tels que changement, transition, processus, stade, phase ou encore développement sont désormais plus claires. La compréhension et la comparaison des études entre elles n'en ont été que facilitées durant toute la réalisation de la thèse. De plus, cette clarification peut servir d'outil conceptuel et de guidage pour d'autres recherches dans le domaine du changement.

Deuxièmement, nous avons été surpris de constater la pénurie de modèles descriptifs en comparaison avec l'abondance de modèles plutôt prescriptifs dans l'étude du changement organisationnel. Ce constat nous a toutefois porté à explorer d'autres modèles provenant de domaines de recherches variés. C'est ainsi qu'il a été possible de faire émerger les similitudes entre les composantes d'une cinquantaine de modèles décrivant le vécu d'une personne face à un changement quelconque et ainsi d'élaborer une synthèse en dix-sept phases distinctes. Cette synthèse est l'une des premières dans la documentation et dresse désormais des ponts entre les sciences du management, de la

psychologie, de la sociologie ou encore de la théologie dans l'étude du changement individuel.

L'analyse des différents modèles de changement individuel a toutefois mis en lumière un problème récurrent. En effet, par souci d'être généralisable à toutes sortes de réalités, plusieurs de ces modèles sont trop vagues pour permettre l'identification d'interventions facilitant le changement. Un des défis importants de la présente thèse était donc obtenir une description la plus précise possible tout en s'appliquant à des réalités diverses. C'est par l'identification des préoccupations vécues par les destinataires que nous croyons avoir atteint cet objectif. En effet, la nouvelle configuration de la dynamique des préoccupations présente un portrait relativement vaste du vécu des destinataires d'un changement, mais nous la croyons également suffisamment souple pour s'appliquer à plusieurs réalités organisationnelles.

De plus, étant donné l'agencement de certaines des composantes de la nouvelle configuration avec les théories et modèles de certains auteurs, nous avons tenté, d'une part, de valider nos résultats et d'autre part, d'arriver à un modèle qui aspire à l'intégration de variables considérées comme importantes dans l'étude du changement. Nous ne prétendons pas présenter un modèle qui fasse consensus à travers la communauté scientifique, mais nous espérons pouvoir tracer des liens entre les différentes conceptions qui pourront éventuellement être démontrées empiriquement.

À ce sujet, très peu de modèles sur le changement individuel ont été vérifiés empiriquement en optant pour un plan de recherche longitudinal. Plusieurs freins

peuvent expliquer ce constat, mais la présente thèse est un exemple prouvant que, dans la mesure du possible, la réalisation d'une telle recherche est concevable. Dans un premier temps, le manque d'outils de mesure a été compensé par la collecte de données qualitatives et quantitatives. De plus, bien qu'elle ne comptait que trois temps de mesure, ceux-ci représentaient des moments clés du processus de changement vécu dans l'organisation consultée. Enfin, plusieurs stratégies ont été mises en place afin de minimiser la mortalité expérimentale. En somme, bien qu'imparfaite, cette recherche empirique a permis d'approfondir notre compréhension du vécu des destinataires lors d'un changement.

Ainsi, à partir d'une recherche qualitative et quantitative, cette thèse comptait un volet exploratoire au niveau du contenu des préoccupations et une partie confirmatoire en ce qui a trait à la dynamique des préoccupations telle que précisée par le modèle des stades de préoccupations de Hall et Hord. L'assemblage des résultats et conclusions de ces deux volets a permis la proposition d'une nouvelle configuration de la dynamique des préoccupations des destinataires d'un changement. Il est vrai que nous ne sommes qu'au début des connaissances sur la compréhension du changement individuel dans un contexte organisationnel, mais l'approche des préoccupations est une voie intéressante à approfondir puisqu'elle est perçue comme étant non menaçante par les employés, qu'il est possible de mesurer les préoccupations et, plus encore, qu'elle est au coeur de la réalité des personnes qui ont à vivre les changements dans les organisations.

Digitized by Google