

## Résumé

Depuis les années 80, les chercheurs ont dépeint un portrait plutôt sombre des cadres intermédiaires, soit comme victimes de vagues successives de rationalisation et peu enclins à mettre en œuvre les changements décidés par la hiérarchie. Cette recherche apporte une nouvelle contribution en montrant comment ce groupe d'acteurs tire profit des zones d'ambiguïté stratégique lors de changements pour introduire des innovations. Prenant appui sur le contexte récent de réforme du réseau de la santé et des services sociaux, une recherche exploratoire de type qualitatif a été amorcée auprès de douze cadres intermédiaires de ce réseau. À la lumière des résultats d'entrevues menées en 2016 et 2017, il appert que : 1) les opportunités d'innovation mises de l'avant par les cadres intermédiaires viennent surtout de l'aval qu'ils exercent auprès des intervenants sous leur responsabilité immédiate; 2) une relation positive avec leur directeur hiérarchique constitue un levier favorable en termes de possibilités d'innovation; 3) des problèmes de communication liés aux nombreux paliers les séparant de la direction générale représentent un obstacle majeur pour initier des innovations de nature stratégique. Cette recherche pave la voie à de nouvelles avenues en changement organisationnel en introduisant la notion d'innovation dans des contextes organisationnels réglementés souvent vus comme peu innovants et en centrant l'attention sur des acteurs autres que les grands dirigeants comme acteurs innovants.

## Summary

Since the 1980s, researchers have shown a rather dark portrayal of middle managers, either as victims of successive waves of rationalization and reluctant to implement the changes decided by the hierarchy. This research brings a new contribution by showing how this group of actors take advantage of areas of strategic ambiguity during changes to introduce innovations. Based on the recent context of reform of the health and social services network, a qualitative exploratory study was initiated among twelve middle managers of this network. In the light on the results of interviews conducted in 2016 and 2017, it appears that: (1) the innovation opportunities presented by middle managers mainly come from the endorsement they exercise with their employees under their direct responsibility; 2) a positive relationship with their supervisor is a favorable lever in terms of innovation opportunities; 3) communication problems linked to the many levels separating them from the general management represent a major obstacle to initiating strategic innovations. This research paves the way for new avenues of organizational change by introducing the notion of innovation in regulated organizational contexts often seen as not very innovative and focusing attention on actors other than leaders as innovative actors.

## Table des matières

Résumé .....	iii
Summary .....	iv
Liste des tableaux .....	vii
Liste des figures .....	vii
Remerciements .....	viii
Introduction .....	1
Présentation du contexte de la recherche .....	2
CHAPITRE I : Synthèse de la littérature et cadre conceptuel .....	4
1.1. L'organisation face au changement .....	4
1.1.1. Définition(s) du changement organisationnel .....	5
1.1.2. Trois éléments constitutifs du changement organisationnel .....	6
1.2. L'innovation organisationnelle .....	9
1.2.1. Définition(s) .....	9
1.2.2. Caractéristiques de l'innovation organisationnelle .....	11
1.3. Les cadres intermédiaires .....	15
1.3.1. Gestion du changement .....	15
1.3.2. Cadres intermédiaires, acteurs de l'innovation organisationnelle .....	20
1.3.3. Motivations des cadres intermédiaires liées à l'innovation .....	25
1.4. L'organisation .....	26
1.4.1. Conditions organisationnelles influençant l'innovation .....	26
1.4.2. Spécificités découlant du secteur public et du contexte pluraliste .....	32
1.4.3. Innovation organisationnelle dans le secteur public .....	36
1.5. Cadre conceptuel .....	38
CHAPITRE II : Méthodologie .....	41
2.1. Stratégie et contexte .....	41
2.2. Considérations éthiques .....	42
2.3. Démarche méthodologique .....	43
CHAPITRE III : Résultats .....	45
3.1. Innovation en lien avec la position organisationnelle des cadres intermédiaires .....	45
3.1.1. Innovation en lien avec le centre opérationnel .....	45
3.1.2. Innovation en lien avec le sommet stratégique .....	52
3.1.3. Profils des cadres intermédiaires .....	55

3.1.4.	Autres caractéristiques personnelles liées à l'innovation.....	59
3.1.5.	Motivations des cadres intermédiaires à innover .....	64
3.2.	Facteurs organisationnels et contextuels influençant l'innovation.....	67
3.2.1.	Facteurs favorables.....	68
3.2.2.	Facteurs défavorables .....	71
3.2.3.	Facteurs qui faciliteraient l'innovation des cadres intermédiaires .....	80
3.3.	Spécificités découlant du secteur public et du contexte pluraliste .....	81
3.1.1.	Leadership collectif.....	81
3.1.2.	Zones d'ambiguïté stratégique .....	83
3.1.3.	Marge discrétionnaire.....	88
CHAPITRE IV :	Discussion et conclusion .....	94
4.1.	Synthèse des résultats.....	94
4.2.	Principales contributions .....	97
4.3.	Limites et avenues de recherche.....	99
RÉFÉRENCES	.....	101
ANNEXES	.....	108
Annexe 1 :	Démarche méthodologique.....	108
Étape 1 :	Collecte de données .....	108
Étape 2 :	Analyse des données .....	109
Étape 3 :	Élaboration et vérification finale.....	113
Annexe 2 :	Guide d'entretien .....	115
Annexe 3 :	Arborescence des catégories sur NVivo .....	119

## Liste des tableaux

TABLEAU 1. TYPOLOGIE DU CHANGEMENT DE BALOGUN ET HAILEY (2005).....	7
TABLEAU 2. DÉFINITIONS DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	10
TABLEAU 3. CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE .....	14
TABLEAU 4. RÔLES, RÉACTIONS ET IMPLICATION STRATÉGIQUE DES CADRES INTERMÉDIAIRES LORS D'UN CHANGEMENT.....	19
TABLEAU 5. CONDITIONS FAVORABLES À L'INNOVATION.....	29
TABLEAU 6. CONDITIONS DÉFAVORABLES À L'INNOVATION.....	31
TABLEAU 7. CADRE CONCEPTUEL.....	39
TABLEAU 8. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	43
TABLEAU 9. CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES CADRES EN LIEN AVEC LE CENTRE OPÉRATIONNEL.....	51
TABLEAU 10. CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES CADRES EN LIEN AVEC LE SOMMET STRATÉGIQUE .....	54
TABLEAU 11. PROFILS DES CADRES INTERMÉDIAIRES.....	56
TABLEAU 12. AUTRES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES CADRES LIÉES À L'INNOVATION .....	61
TABLEAU 13. FACTEURS FAVORABLES ET DÉFAVORABLES À L'INNOVATION DES CADRES INTERMÉDIAIRES .....	79

## Liste des figures

FIGURE 1. MOTIVATIONS QUI INCITENT LES CADRES INTERMÉDIAIRES À INNOVER.....	67
FIGURE 2. SPÉCIFICITÉS INFLUENÇANT L'INNOVATION DES CADRES INTERMÉDIAIRES DANS LE SECTEUR PUBLIC ET EN CONTEXTE PLURALISTE.....	93

## Remerciements

Je remercie et adresse toute ma gratitude à ma directrice de recherche, Carole Lalonde, Professeur titulaire au département de management à l'Université Laval pour tous ses conseils, ses apports et observations qu'elle a pu me fournir pour enrichir ma recherche. Ses connaissances et son regard critique ont contribué à alimenter ma réflexion tout au long de la rédaction de ce mémoire. J'aimerais également remercier tous les participants qui ont accepté de collaborer à cette recherche et qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. J'adresse aussi mes remerciements aux professeurs de l'Université Laval qui, par leurs conseils et leurs critiques, m'ont appris à améliorer ma réflexion pour réaliser une recherche scientifique. Enfin, j'exprime mes plus sincères remerciements à ma famille, mes amis et tous mes proches qui m'encouragent, m'aident et m'apportent un très grand support depuis le début de mes études et plus particulièrement pour la réalisation de ce mémoire.

## Introduction

La thématique de cette recherche repose sur les innovations susceptibles d'être apportées par les cadres intermédiaires lors d'un changement organisationnel. Le réseau visé est celui de la santé et des services sociaux et le changement vécu par les cadres intermédiaires est la réforme (Loi 10) adoptée au Québec qui a engendré une restructuration majeure au sein de ce réseau. Ce mémoire sera composé de plusieurs sections. Tout d'abord, la problématique de cette recherche sera présentée. Ensuite, un premier chapitre abordera une synthèse de la littérature portant sur différents thèmes : l'organisation face au changement, l'innovation organisationnelle, les cadres intermédiaires en tant qu'acteurs de l'innovation organisationnelle, les facteurs favorables et défavorables à l'innovation et les spécificités découlant du secteur public et du contexte pluraliste. Par la suite, le cadre conceptuel découlant de cette revue de littérature sera présenté ainsi que les questions de recherche. Un deuxième chapitre spécifiera la méthodologie employée dans cette recherche. Le troisième chapitre de ce mémoire s'intéressera aux résultats de cette recherche. Enfin, le quatrième et dernier chapitre exposera plusieurs éléments : une conclusion et une discussion des résultats permettront de mettre en évidence les points clés de cette recherche ; les contributions théoriques et pratiques seront ensuite présentées ; ce mémoire s'achèvera par la présentation des limites de cette recherche et des perspectives pour des futures recherches.

## Présentation du contexte de la recherche

Cette recherche porte sur les apports en termes d'innovations des cadres intermédiaires dans la foulée de la mise en œuvre de la réforme (la Loi 10) adoptée en avril 2015<sup>1</sup> au sein du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Cette réforme a consisté en une refonte majeure du réseau de la santé et des services sociaux tant sur le plan de l'organisation des services que sur celui de la gouvernance. L'adoption de cette Loi a donné lieu à la fusion de certains établissements du réseau de la santé et des services sociaux, à la création de treize centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et neuf centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS)<sup>2</sup>. En termes de ressources humaines, plus de 9000<sup>3</sup> postes cadres et hors cadre qui ont été impactés.

Nombre d'auteurs (Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Bareil, 2004 ; Dupuy, 2004 ; Grouard et Meston, 2005 ; Elrod et Tippett, 2002) dans le domaine du changement organisationnel ont clairement établi les impacts humains de telles restructurations sur la position et la dynamique des acteurs de même que les réactions provoquées par de tels changements. Jusqu'à ce jour, toutefois, la majorité des écrits dans ce domaine se sont intéressés à des phénomènes comme la résistance au changement (Bareil, 2008 ; Dent et Goldberg, 1999) et à l'instauration de différents modèles pour la contrer ou y faire face (Ford et Ford, 2009 ; Cameron et Quinn, 2014). Par comparaison, assez peu de recherches ont pu mettre en évidence d'autres dimensions ou phénomènes tels que l'innovation organisationnelle apportée dans le déploiement des changements aux différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle. Depuis le début des années 1980, la littérature a connu de nouveaux développements en s'intéressant davantage aux rôles et au positionnement des cadres intermédiaires ou « gestionnaires du milieu ». Si dans la foulée de ces nouveaux développements, certaines recherches ont mis en évidence les contributions

---

<sup>1</sup> Projet de loi n°10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. (2012). Version électronique et PDF. URL

<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html> (Consulté en 2016)

<sup>2</sup> Réorganisation du Réseau de la Santé et des Services Sociaux du Québec. Version électronique. URL <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/reorganisation/portrait> (Consulté en 2016)

<sup>3</sup> Ministère de la Santé et des Services Sociaux, *Ressources humaines*. Version Excel. URL <http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-services-sante-services-sociaux/ressources-humaines/> (Consulté en 2016)

potentiellement positives des cadres intermédiaires (Huy, 2001 ; Spreitzer et Quinn, 1996), bon nombre de recherches ont eu tendance à dépeindre un portrait plutôt sombre du vécu des cadres intermédiaires en contexte de changement. Ce dernier plan de la recherche souligne que les restructurations elles-mêmes seraient à l'origine des malaises, frustrations et inconforts vécus par les cadres intermédiaires (Balogun, 2003 ; Herzig et Jimmieson, 2006 ; Rouleau, 1999) puisqu'elles remettent en cause leurs rôles, leurs responsabilités ainsi que leur identité organisationnelle d'où le « malaise » que peuvent ressentir certains cadres intermédiaires (Rouleau, 1999). Ainsi, des orientations en faveur de l'aplatissement ou la simplification des structures hiérarchiques entraînant la réduction des postes de gestion (Herzig et Jimmieson, 2006; Rouleau, 1999) auraient rendu l'avenir des cadres intermédiaires plus incertain. De plus, ces acteurs ont généralement été considérés comme résistants au changement (Herzig et Jimmieson, 2006 ; Balogun, 2003) et sont souvent vus comme des acteurs négligés en contexte de changement (Rouleau, 1999 ; Balogun, 2003).

Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Surtout, qu'en est-il dans les organisations pluralistes et complexes que sont devenues les organisations du réseau de la santé et des services sociaux (Denis, Lamothe et Langley, 2001, 2007 ; Fjellvaer, 2010 ; Jarzabkowski et Fenton, 2006) ? C'est notamment pour répondre à cette question que cette recherche a été entreprise en mettant l'accent sur les idées et/ou actions innovantes que les cadres intermédiaires déploient lors d'un changement ainsi qu'aux possibilités qu'ont ces acteurs organisationnels de prendre des initiatives, d'être créatifs, de proposer des innovations et d'introduire de nouvelles idées au sein de leur organisation en contexte de changement. Par l'emphase mise sur le thème des innovations organisationnelles dans un environnement public pluraliste, cette recherche apporte une nouvelle contribution en montrant comment les « gestionnaires du milieu » peuvent tirer profit des zones d'incertitude et d'ambiguïté (Crozier et Friedberg, 1977 ; Davenport et Leitch, 2005) en particulier lors de la mise en œuvre de changements pour introduire des innovations organisationnelles.

## **CHAPITRE I : Synthèse de la littérature et cadre conceptuel**

Trois concepts clés sont au cœur du cadre d'analyse de cette recherche : le changement organisationnel, l'innovation organisationnelle et l'acteur cadre intermédiaire. Une revue de littérature explorant chacun de ces concepts a ainsi été menée. Ce chapitre se subdivise donc comme suit. Tout d'abord, une première partie s'intéressera à l'organisation face au changement. Plus spécifiquement, la notion de changement organisationnel sera définie. Les trois éléments constitutifs du changement de Pettigrew (1990) – contexte, contenu et processus – seront utilisés afin de présenter le changement de cette recherche. Ensuite, une deuxième partie portera sur l'innovation organisationnelle : une définition et plusieurs de ses caractéristiques seront présentées. De plus, une troisième partie s'intéressera aux cadres intermédiaires, acteurs dans la gestion du changement. Cette partie présentera également les cadres en tant qu'acteurs de l'innovation organisationnelle en termes de caractéristiques personnelles en lien avec leur position organisationnelle. Enfin, une quatrième partie portera sur les conditions organisationnelles favorables et défavorables à l'innovation. Cette partie présentera également les spécificités du secteur public et du contexte pluraliste en termes de leadership collectif, de zone d'ambiguïté stratégique et de marge discrétionnaire. Cette partie traitera de quelques résultats de recherches traitant de l'innovation organisationnelle dans le secteur public. Enfin, le cadre conceptuel découlant de cette revue de littérature sera présenté.

### **1.1. L'organisation face au changement**

Tout au long de son existence, une organisation peut traverser différents changements organisationnels. Quels sont les différents types de changement auxquels une entreprise peut faire face ? Que signifie plus précisément le changement organisationnel ? Cette section présentera plusieurs réponses aux questions précédentes. Les trois angles proposés par Pettigrew (1990) – (1) le contenu, (2) le processus et (3) le contexte – seront également abordés afin de comprendre selon une perspective globale le changement organisationnel de cette recherche.

### 1.1.1. Définition(s) du changement organisationnel

La littérature scientifique sur le thème du changement abonde de définitions sur le changement organisationnel. Par exemple, Collerette, Delisle et Perron (1997) proposent deux définitions générales. Dans un premier temps, ces auteurs définissent le changement organisationnel comme « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement *durable* »; dans un second temps, ils le présentent comme « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit *observable* par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette et al., 1997, p.20). Cependant, comme toutes définitions, ces deux définitions ont également leurs limites puisqu'elles présentent le changement sous deux dimensions uniquement : la durabilité et l'observabilité. Or, le changement organisationnel est un phénomène multidimensionnel (Lalonde, 2012). En effet, il peut être étudié et analysé sous différentes dimensions : l'ampleur et la profondeur du changement, la dimension temporelle du changement (par exemple : le rythme du changement), la dimension contextuelle, le niveau de complexité organisationnelle (par exemple : en termes d'âge, de taille, de degré de liberté stratégique, de pouvoir d'influence sur l'environnement, de la nature des interfaces ou des interdépendances entre les secteurs d'activité à l'interne), les caractéristiques des acteurs organisationnels et des initiateurs du changement (par exemple : le type de leadership, les caractéristiques personnelles et le niveau de cohésion au sein de l'équipe dirigeante.), etc. De plus, Crozier et Friedberg (1977) expliquent également que le changement peut être une source d'apprentissage, de découverte individuelle ou encore collective où les individus peuvent développer de nouvelles capacités et de nouveaux modèles relationnels (Crozier et Friedberg, 1977).

Le changement organisationnel est donc un concept multidimensionnel et multidisciplinaire. À cet égard, le triptyque de Pettigrew (1999) permet une synthèse utile du concept de changement organisationnel en référant à ces trois éléments constitutifs à savoir le contenu, le processus et le contexte. Chacun de ces trois éléments est expliqué dans la section suivante.

### 1.1.2. Trois éléments constitutifs du changement organisationnel

Pettigrew (1990) affirme qu'une recherche qui analyse un changement organisationnel devrait explorer et analyser trois angles: (1) le contenu, (2) le processus et (3) le contexte. Selon cet auteur, il est pertinent d'analyser ces trois angles ensemble, leurs interconnexions à travers le temps pour bien comprendre un changement organisationnel. En effet, cette analyse permet d'avoir une vision plus générale qui englobe plusieurs aspects d'un changement : « The focus is on changing, catching reality in flight; and in studying long-term process in their contexts, a return to embeddedness as a principal of method (...). The overall research challenge in our work is to link the content, contexts, and processes of change over time to explain the differential achievement of change objectives » (Pettigrew, 1990, p.268). Ainsi, les trois angles proposés par Pettigrew (1990) sont utilisés pour comprendre et caractériser le changement organisationnel de cette recherche, la réforme du réseau de la santé et des services sociaux,.

#### – *Contenu*

L'élément « contenu » d'un changement organisationnel réfère généralement aux orientations stratégiques et vise à répondre à la question du « quoi changer ». Ainsi, un changement organisationnel peut prendre différentes formes, mais se définit invariablement par deux variables, soit l'ampleur du résultat final attendu et le rythme de progression. Un changement peut à cet égard, être de grande envergure, de plus petite envergure, il peut également être une adaptation, une réorientation ou une évolution, etc. Dans cette perspective, Balogun et Hailey (2005) ont proposé une typologie (tableau 1) intéressante et utile pour qualifier le contenu du changement : sur l'axe vertical, on retrouve la qualification du rythme à savoir une progression (à évolution plutôt incrémentale) ou une explosion (plus radical et à évolution relativement rapide) ; sur l'axe horizontal, on retrouve une qualification de l'ampleur à savoir conçue en tant que transformation ou comme réalignement. Le croisement de ces deux axes donne lieu à quatre formes de changement organisationnel : l'évolution, l'adaptation, la révolution ou la reconstruction.

Le changement dans lequel s'inscrit la réforme du secteur de la santé et des services sociaux est un changement de type « reconstruction ». En effet, il s'agit d'une grande restructuration qui modifie toute l'organisation et la gouvernance du réseau et qui implique tous les acteurs

organisationnels de ce réseau, dont les cadres intermédiaires. Les missions et raisons d'être des établissements de santé et de services sociaux sont préservées, mais au sein d'un nouvel environnement institutionnel, résultat du regroupement de plusieurs établissements et l'abolition d'agences régionales.

**TABEAU 1. TYPOLOGIE DU CHANGEMENT DE BALOGUN ET HAILEY (2005)**

		Résultat final	
		Transformation	Réalignement
Nature	Progression	<b>Évolution</b>	<b>Adaptation</b>
	Explosion	<b>Révolution</b>	<b>Reconstruction</b>

– **Processus**

L'élément « processus » d'un changement organisationnel réfère au « comment changer » ; comme l'ont bien montré plusieurs chercheurs dans la foulée des travaux de Lewin (pour une synthèse voir Burnes, 2004 ; Elrod et Tippett, 2002), il s'agit de phases développementales que connaîtra un système en changement, ces phases étant généralement désignées comme la dé cristallisation, la transition et la recristallisation. Au moment où cette recherche a été menée, il est raisonnable de concevoir que les établissements de santé et de services sociaux nouvellement créés à savoir les Centres intégrés de la santé et des services sociaux (CISSS) se situaient dans une phase de transition. La phase dite de dé cristallisation s'est officiellement terminée avec l'adoption de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (Loi 10). Suite à l'adoption de cette Loi, plusieurs actions ont été mises en place dont la désignation des membres de la gouvernance : nomination des présidents directeurs généraux et des présidents directeurs généraux adjoints, adoption de nouveaux organigrammes, reconfigurations des postes de cadres supérieurs et des cadres intermédiaires, rattachement administratif des employés à leur

nouvelle unité de travail, etc. Comme il est possible de le constater, un changement d'une telle envergure présente des impacts importants et à long terme, car ils impliquent tous les acteurs organisationnels de ce réseau. De plus, ce changement est toujours en cours : tous les intervenants sont en voie de mettre en place les modalités de fonctionnement selon les nouvelles directives ministérielles qui sont adressées aux établissements de manière progressive et ce, tout en continuant d'offrir des services à la population.

– *Contexte*

L'élément « contexte » d'un changement organisationnel réfère aux contingences et idiosyncrasies des systèmes au sein desquels le changement est déployé. Les chercheurs du domaine du changement organisationnel s'entendent pour dire que tout changement demande à être contextualisé (Balogun et Hailey, 2005 ; Collerette, Lauzier et Schneider, 2013 ; Cameron et Quinn, 2014). Dans le cadre de la présente recherche, il s'agit d'organisations publiques et pluralistes (Denis et al, 2001, 2007 ; Fjellvaer, 2010 ; Jarzabkowski et Fenton, 2006). La dynamique ou le jeu interne des acteurs dans ce type d'organisation et dans ce secteur est particulière : elle évolue et n'est pas figée, car chaque acteur peut disposer, dans une certaine mesure, d'une certaine marge de manœuvre ou marge de liberté dans le déploiement de ses actions (Abbott, 1988 ; Crozier et Friedberg, 1977). Cette marge de manœuvre permet à chaque acteur d'exercer un contrôle sur certaines sphères d'activités et d'être en relation de forte interdépendance avec les autres acteurs du système organisationnel voire sur l'ensemble de l'organisation. Les cadres intermédiaires, de par leur position hiérarchique, jouent un rôle névralgique puisqu'ils se situent au centre de la hiérarchie organisationnelle: ils sont à la fois en relation avec le centre opérationnel et avec le sommet stratégique. Ils ont donc la possibilité d'utiliser leur marge de manœuvre pour innover, apporter des nouvelles idées et de développer de nouveaux projets qui pourraient faire progresser le changement dans une trajectoire particulière (Greenwood et Hinings, 1988, 1996). Le passage de la formulation d'orientations stratégiques à la mise en œuvre effective de celles-ci ouvre potentiellement des zones d'incertitude et d'ambiguïté dont peuvent profiter les cadres intermédiaires, d'autant plus qu'ils sont généralement ceux qui mettent en œuvre et qui traduisent opérationnellement les changements.

## 1.2. L'innovation organisationnelle

Plusieurs auteurs (Crossan et Apaydin, 2010 ; Keupp, Palmié et Gassmann, 2012) illustrent que le monde scientifique a démontré un intérêt assez important sur l'innovation technologique. En effet, l'intérêt sur d'autres types d'innovation, par exemple les innovations de processus, de services, de stratégie, de pratiques et de procédés, ne s'est développé que plus tard, à partir des années 1980 (Kimberley, 1981 ; Kimberley et Evanisko, 1981 ; Alänge, Jacobsson et Jaryehammar, 1998) et continue de se développer (Young, Charns et Shortell, 2001 ; Damanpour et Schneider, 2006 ; Birkinshaw et Mol, 2006 ; Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011). L'innovation dite « organisationnelle » ou « managériale » est un type d'innovation qui continue de susciter la curiosité des chercheurs, notamment au cours de ces dernières années (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011). En effet, beaucoup de recherches existent sur ce thème (Birkinshaw et al., 2008), mais elles sont encore assez émergentes, car l'innovation organisationnelle/managériale n'a pas été autant examinée sur le plan conceptuel et empirique que les autres types d'innovations (Damanpour et Aravind, 2011). De plus, les connaissances sur la mise en œuvre et l'émergence d'une innovation organisationnelle/managériale sont assez limitées (Birkinshaw et al., 2008). Toutefois, certaines recherches exposent plusieurs définitions et caractéristiques de l'innovation organisationnelle qui seront présentées dans cette section.

### 1.2.1. Définition(s)

La littérature présente de nombreux termes pour désigner une innovation différente des innovations technologiques de produits tels que : *innovation organisationnelle* (Alänge et al., 1998), *innovation administrative* (Evan, 1996), *innovation managériale* (Damanpour et Aravind, 2011), *innovation management* ou « *management innovation* » (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008). Les chercheurs présentent plusieurs définitions liées à ces différents termes présentées dans le tableau 2. Alänge et al. (1998) expliquent que l'innovation organisationnelle couvre un large spectre d'innovations tant au niveau des pratiques, des processus que de la structure organisationnelle. Ensuite, Damanpour et Aravind (2011) considèrent que l'innovation managériale reprend des nouvelles approches en termes de connaissances qui

modifient par exemple la stratégie ou les systèmes de l'organisation. Enfin, Hamel (2006), Birkinshaw et Mol (2006) considèrent la « *management innovation* » comme des nouvelles façons de faire pour l'organisation adoptante, tant au niveau des pratiques, principes, processus, techniques et de la structure. Birkinshaw et al. (2008) ajoutent à cette dernière définition que ce type d'innovation va poursuivre les objectifs organisationnels.

**TABLEAU 2. DÉFINITIONS DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE**

Définitions	Références
<p><b><i>Innovation organisationnelle:</i></b> « It can mean innovations in management practices, innovations in the administrative processes or innovations in the formal organizational structure »</p> <p><b><i>Innovation managériale:</i></b> « We use the term managerial innovation to represent the existing terms and define it as new approaches in knowledge for performing the work of management and new processes that produce changes in the organization's strategy, structure, administrative procedures, and systems. Their enactment drives or enables organizational change, facilitating the organization's renewal, adaptation, and effectiveness »</p> <p><b><i>Management innovation :</i></b> « A management innovation can be defined as a marked departure from traditional management principles, processes, and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed. Put simply, management innovation changes how managers do what they do » « The implementation of new management practices, processes and structures that represent a significant departure from current norms » « The invention and implementation of a management practice, process/structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals »</p>	<p>Alänge et al. (1998), p.7</p> <p>Damanpour et Aravind (2011), p.429, 432</p> <p>Hamel (2006), p.3</p> <p>Birkinshaw et Mol, (2006), p.81</p> <p>Birkinshaw et al. (2008), p.825</p>
<p><b><i>Définition retenue de l'innovation organisationnelle :</i></b> <i>L'innovation organisationnelle est la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à une politique, un programme, un dispositif particulier au plan administratif, une composante de la structure, un procédé ou modalité, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante et qui sont de nature à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels</i></p>	<p>Alänge et al. (1998), Birkinshaw et al. (2008), Damanpour et Aravind (2011)</p>

Toutes ces définitions partagent plusieurs similarités. En effet, Dubouloz (2014) affirme qu'elles présentent trois points communs: (1) le concept de nouveauté, (2) le caractère multidimensionnel de ce type d'innovation qui englobe les pratiques, les procédés, les structures, les techniques et les approches et (3) le caractère non technologique de ce type d'innovation.

Cependant, comme l'affirme Dubouloz (2014), bien que ces définitions s'accordent sur certains points, les nombreux travaux scientifiques sur l'innovation organisationnelle présentent encore des désaccords. De plus, les nombreux termes utilisés pour qualifier une innovation de ce type (innovation organisationnelle, administrative, managériale, « innovation management ») alimentent et enrichissent le débat académique.

Pour les fins de ce mémoire, le terme d'« *innovation organisationnelle* » sera utilisé. En s'inspirant des différentes définitions citées précédemment, voici la définition qui sera retenue pour ce mémoire : *l'innovation organisationnelle est la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à une politique, un programme, un dispositif particulier au plan administratif, une composante de la structure, un procédé ou modalité, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante et qui sont de nature à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels* (Alänge et al., 1998 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011).

### 1.2.2. Caractéristiques de l'innovation organisationnelle

Tout d'abord, plusieurs auteurs reconnaissent que l'innovation organisationnelle est caractérisée par des **connaissances tacites**. Il serait dès lors plus complexe d'observer et de définir une innovation de ce type ainsi que tout le système qui englobe cette innovation (Alänge et al., 1998). Cette innovation ne pourrait donc pas être imité (ou du moins plus difficilement), car elle n'est pas bloquée par « des barrières légales » (Alänge et al., 1998, p.7), contrairement aux innovations de type technologique. Il serait dès lors difficile voire « impossible de la protéger par des brevets » (Teece, 1980, p.464).

Ensuite, certains auteurs affirment également qu'en raison de son caractère difficilement observable – « observability » (Alänge et al., 1998, p.8) – et plus difficile à tester – « trialability » (Alänge et al., 1998, p.8) – il serait **compliqué d'évaluer une innovation organisationnelle notamment en termes de coûts et de bénéfices** après sa mise en œuvre (Alänge et al., 1998 ; Birkinshaw et Mol, 2006). En effet, selon Kimberley (1981, p.87), « [it is] difficult to determine,

in advance, the direct effects of managerial innovations on organisational performance ». Dès lors, puisqu'il est assez complexe de définir une innovation de ce type et d'en évaluer les effets, l'innovation organisationnelle **est fonction de l'interprétation subjective de chaque acteur** (Alänge et al., 1998). Ces acteurs peuvent être les adopteurs (Alänge et al., 1998), les utilisateurs potentiels de l'innovation (Birkinshaw et al., 2008) ou encore les initiateurs et les spectateurs de cette innovation.

Une autre caractéristique de l'innovation organisationnelle concerne le **caractère ambigu et incertain** de celle-ci. En effet, la génération et l'introduction d'une nouveauté au sein d'une organisation peuvent inévitablement créer de l'ambiguïté et de l'incertitude. Les acteurs organisationnels ne comprennent peut-être pas nécessairement la valeur ajoutée d'une innovation (Birkinshaw et al., 2008, p.830). De plus, chaque acteur interprète à sa propre manière cette innovation et il peut craindre que celle-ci ait des conséquences négatives sur lui, les autres individus et/ou l'organisation (Birkinshaw et al., 2008). Dès lors, l'ambiguïté et l'incertitude qui découlent du caractère singulier et particulier de l'innovation organisationnelle peuvent générer des conséquences et des implications importantes tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

De plus, Damanpour et Aravind (2011) constatent dans leur revue de littérature portant sur les antécédents de l'innovation organisationnelle que **la génération de l'innovation organisationnelle est plus lente et nécessite plus de temps**. En effet, le processus de l'innovation organisationnelle est qualifié de « plus diffus et plus graduel que celui de l'innovation technologique » (Birkinshaw et Mol, 2006, p.82). Ce processus est également longitudinal, car selon Birkinshaw et Mol (2006), la mise en œuvre de la plupart des innovations organisationnelles demande plusieurs années et parfois, la date de l'instauration (et également de la génération) d'une innovation organisationnelle est difficile à déterminer.

Une autre caractéristique de l'innovation organisationnelle porte sur son processus d'émergence. En effet, elle peut naître de l'interaction entre différents acteurs organisationnels (internes et externes à l'organisation). **Ce type d'innovation émerge dans un contexte social**

**précis** et plus particulièrement, dans système spécifique composé de plusieurs acteurs en relation (Birkinshaw et Mol, 2006) et interdépendants. Dès lors, l'innovation organisationnelle peut être soumise à la résistance des acteurs en présence ainsi qu'à l'inertie organisationnelle puisque les relations entre les acteurs dépendent, entre autres, des institutions (Alänge et al., 1998). Les organisations et leurs acteurs peuvent être bloqués pour innover ou ne vont pas se lancer dans un processus innovant pour différentes raisons. Alänge et al. (1998) en recense plusieurs : les coûts de mise en œuvre d'une innovation qui sont souvent importants, les différentes perturbations organisationnelles qui résultent d'une innovation organisationnelle, le passé d'une organisation en termes d'expériences liées à l'innovation, le contexte social, culturel et national et la tendance à s'enfermer dans une voie organisationnelle particulière. Dès lors, l'inertie peut être causée par une dépendance aux différents éléments cités ci-dessus et au fait de vouloir être conforme/de suivre un chemin préétabli. Pour briser cette dépendance, les organisations doivent désapprendre : les acteurs organisationnels sont les principaux agents de ce processus désapprentissage et de changement. Ce désapprentissage peut s'avérer très complexe pour les acteurs, car ce processus leur demande de casser, de revoir et de s'écarter de pratiques et de comportements établis depuis parfois plusieurs années (Alänge et al., 1998).

Plusieurs auteurs révèlent plus particulièrement l'importance des acteurs externes à l'organisation dans le processus d'une innovation organisationnelle (Damanpour et Aravind, 2011 ; Birkinshaw et Mol, 2006). L'agent externe peut être un académicien, un consultant, un gourou du management, un ancien employé (Birkinshaw et Mol, 2006), un précédent adoptant de l'innovation (Damanpour et Aravind, 2011), etc. Il influence la légitimation d'une innovation organisationnelle. En effet, en communiquant, les acteurs externes fournissent des informations, des arguments et de l'inspiration à l'organisation et ses acteurs internes. Ils représentent donc une aide au processus d'innovation et confèrent un caractère plus légitime à l'innovation organisationnelle (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Damanpour et Aravind, 2011). Birkinshaw et Mol (2006) témoignent du rôle influent de ces agents externes sur l'innovation organisationnelle en affirmant ceci: « Managers and external change agents (... ) together managed to bridge the gap between concept and implementation » (Birkinshaw et Mol, 2006, p.82).

Enfin, une dernière caractéristique de l'innovation organisationnelle reprise par Alänge et al. (1998) porte sur le lieu dans lequel émerge ce type d'innovation. Les organisations ne disposent normalement pas ou ne consacrent **pas de lieux spécifiquement dédiés au développement et à la diffusion d'une innovation organisationnelle**, contrairement à d'autres types d'innovations (dont les innovations technologiques). En effet, par exemple, la fonction R&D (recherche et développement) de certaines organisations dispose de locaux consacrés au développement de nouveaux produits. Alänge et al. (1998) soulignent cette particularité de l'innovation organisationnelle et présentent quelques implications de cette singularité : « This may suggest that the search for new and improved solutions is not always done in such a conscious and systematic way and not even towards explicitly stated goals » (Alänge et al., 1998, p.8).

**TABLEAU 3. CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE**

<b>Caractéristiques de l'innovation organisationnelle</b>	<b>Références</b>
Fondée sur des connaissances tacites	Alänge et al. (1998)
Peut être complexe à évaluer en termes de coûts/bénéfices	Alänge et al. (1998), Birkinshaw et Mol (2006)
Est fonction de la subjectivité de l'acteur	Alänge et al. (1998), Birkinshaw et Mol (2006)
Peut être une source d'ambiguïté et d'incertitude	Birkinshaw et al. (2008)
Fondée sur un processus d'émergence lent	Damanpour et Aravind (2011), Birkinshaw et Mol (2006)
Doit être comprise dans un contexte social précis	Alänge et al. (1998), Birkinshaw et Mol (2006)
N'est pas rattachée à un lieu dédié et particulier à ce type d'innovation	Alänge et al. (1998)

En résumé, l'innovation organisationnelle présente plusieurs caractéristiques dont il faut tenir compte et qui sont reprises dans le tableau 3. Elle est fondée sur des connaissances tacites (Alänge et al., 1998), peut être complexe à évaluer en termes de coûts/bénéfices après son implantation (Alänge et al., 1998 ; Birkinshaw et Mol, 2006), est fonction de la subjectivité de l'acteur (Alänge et al., 1998 ; Birkinshaw et Mol, 2006), peut être source d'incertitude et d'ambiguïté (Birkinshaw et al., 2008). Elle est également fondée sur un processus d'émergence lent (Damanpour et Aravind, 2011 ; Birkinshaw et Mol, 2006) et est être comprise dans un contexte social précis (Alänge et al., 1998). Enfin, elle n'est pas rattachée à un lieu dédié et particulier à ce type d'innovation (Alänge et al., 1998).

### 1.3. Les cadres intermédiaires

Cette section présente d'une part, les cadres intermédiaires en tant qu'acteurs de la gestion du changement et plus particulièrement leurs rôles, réactions et implication stratégique lors d'un changement ; d'autre part, les cadres en tant qu'acteurs de l'innovation organisationnelle et plus spécifiquement leurs caractéristiques personnelles en lien avec leur relation avec le centre opérationnel et le sommet stratégique.

#### 1.3.1. Gestion du changement

Depuis 1980, en raison des nombreux changements et restructurations, l'intérêt sur les cadres intermédiaires est véritablement devenu plus significatif au sein de la communauté scientifique. En effet, plusieurs chercheurs (Herzig et Jimmieson, 2006 ; Huy, 2001 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008) ont exploré et analysé les cadres intermédiaires à travers différentes dimensions dont leurs rôles, réactions et implication stratégique lors d'un changement. Les résultats de différentes études selon ces trois dimensions sont présentés dans cette section et sont également repris dans le tableau 4.

##### – *Rôles*

Tout d'abord, certains chercheurs (Herzig et Jimmieson, 2006 ; Huy, 2001) ont concentré leur recherche sur les rôles particuliers qu'exercent les cadres intermédiaires au sein d'une organisation lors d'un changement. Une première classification intéressante des cadres intermédiaires peut être trouvée dans la recherche de Herzig et Jimmieson (2006). Ces auteurs ont présenté trois rôles de ces acteurs organisationnels lors d'un changement: ***creator, designer and implementer***. Le créateur (*creator*) joue un rôle important dans la création ou la définition de la vision du changement. Le concepteur (*designer*) est impliqué dans la conception d'un aspect de la mise en œuvre du changement. Le réalisateur (*implementer*) est impliqué dans l'exécution du changement (Herzig et Jimmieson, 2006, p.635). Ensuite, Huy (2001) a défendu les rôles et les multiples contributions des cadres intermédiaires au cours d'un changement organisationnel radical. En effet, il a expliqué quatre points forts sous-estimés et a classé les cadres intermédiaires

comme des (1) *entrepreneurs*, (2) *communicators* (3) *therapists* (4) *tightrope artists*. Tout d'abord, les cadres intermédiaires (en tant qu'*entrepreneurs*) sont plus proches des opérations que les cadres supérieurs et par conséquent, ont une vision plus large (Huy, 2001 ; Chiha, 2006) qui peut les aider à voir de nouvelles possibilités et être plus créatif en tant que groupe (Huy, 2001). Deuxièmement, la position des cadres intermédiaires (en tant que *communicators*) dans une organisation leur permet de communiquer à différents niveaux. En effet, les cadres intermédiaires ont les meilleurs réseaux sociaux qui les aident à « savoir qui sait vraiment quoi et comment faire avancer les choses » (Huy 2001, p.76). Troisièmement, les cadres intermédiaires (en tant que *therapists*) vont créer et maintenir un environnement psychologiquement sûr de travail en prêtant attention à leurs employés (ont-ils des craintes, se sentent-ils incertains, stressés, anxieux?). En raison de leur position intermédiaire, ils connaissent leurs employés et peuvent communiquer directement avec eux personnellement, contrairement aux cadres supérieurs. S'ils ne peuvent pas aider leur groupe d'employés par eux-mêmes, ceux-ci recevront parfois d'une aide professionnelle extérieure (Huy 2001,). Quatrièmement, les cadres intermédiaires (en tant que *tightrope artists*) qui gèrent un changement tentent de trouver un équilibre entre le changement et la continuité. Huy (2001) a découvert que les cadres intermédiaires trouvent des solutions pour améliorer et progresser vers une continuité ou vers un changement, respectivement, en travaillant en étroite collaboration avec les membres ou en encourageant les individus, avec une préparation psychologique, à construire un nouvel ensemble d'outils pour modifier leur processus de travail et, par conséquent, apprendre comment changer (Huy, 2001).

#### – *Réactions*

Plusieurs auteurs se sont également intéressés aux réactions des cadres intermédiaires en contexte de changement. Balogun (2003) et Balogun et Johnson (2004) ont constaté que le « **sensemaking** » des cadres intermédiaires est affecté lors d'un changement. En effet, ces cadres connaissent des problèmes de charge de travail et éprouvent de l'incertitude sur la façon dont le changement devrait progresser (Balogun et Johnson, 2004). Herzig et Jimmieson (2006) ont également relevé que les acteurs se sentaient incertains quant à leur compréhension conceptuelle du changement (ses besoins, objectifs et avantages). Au cours de la mise en œuvre, cette incertitude était aussi liée aux procédures, processus appropriés et ce qu'il faut mettre en œuvre et comment aider leurs employés (Herzig et Jimmieson, 2006). Selon Herzig et Jimmieson (2006), les cadres

intermédiaires peinent à trouver et à donner du sens à la nouvelle situation, à leurs rôles dans le changement, aux processus et aux relations.

La plupart des auteurs ont relevé que pour surmonter le changement, les cadres intermédiaires construisent (« sensemaking ») et donnent un sens au changement. Ainsi, les cadres réduisent leur anxiété, échappent à la paralysie et peuvent agir (Lüscher et Lewis 2008). Balogun (2003) a démontré que pour construire du sens à la situation de changement, les cadres communiquaient avec leurs collègues, échangent et partagent des expériences, des informations et des histoires qui les aident à interpréter ce qui est attendu d’eux au sein de l’organisation (Balogun, 2003). En plus de faire sens du changement, les cadres intermédiaires doivent coordonner et gérer le changement en mobilisant leur attention, en résolvant des problèmes, en développant des nouvelles pratiques et en entreprenant de nouvelles initiatives (Balogun, 2003). Balogun et Johnson (2004) ont également constaté que les interactions verticales (avec leurs supérieurs et employés) et horizontales (entre cadres) aident les cadres intermédiaires à développer leur propre « sensemaking » et à remplacer progressivement leurs anciens schémas mentaux par des nouveaux. Enfin, Rouleau (2005) a découvert quelques micropratiques utilisées par les cadres intermédiaires lors d’un changement dont traduire l’orientation, coder la stratégie et justifier le changement. Elle a aussi observé que les gestionnaires intermédiaires utilisent, dans les routines quotidiennes et les conversations, leurs connaissances tacites et leur langage pour établir une stratégie, créer un sens et influencer les individus (Rouleau, 2005) tout en vendant le changement.

Finalement, concernant les réactions, Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) ont établi une typologie de quatre comportements qui caractérisent les cadres intermédiaires de première ligne en contexte de changement: (1) les **légitimistes**: les acteurs qui obéissent à leur hiérarchie qu’ils jugent légitime, (2) les **indifférents**: les acteurs qui ne veulent pas être investis parce qu’ils ne croient pas au projet de changement et prennent de la distance ou ceux qui n’ont pas le temps de faire face au changement, (3) les **négoceurs**: les acteurs qui utilisent le changement pour revendiquer leurs conditions et tentent d’infléchir le projet de changement selon leurs propositions qu’ils jugent plus appropriées, (4) les **manifestants**: les acteurs qui sont opposés au projet et réclament publiquement leurs objections (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p.122-123).

– *Implication stratégique*

Enfin, d'autres auteurs ont étudié l'implication des cadres intermédiaires dans la stratégie dont Westley (1990), Floyd et Wooldridge (1992) et, Wooldridge, Schmid et Floyd (2008). Tout d'abord, Westley (1990) a analysé les conversations stratégiques des acteurs selon trois dimensions : « **(1) the dynamics of inclusion vs. exclusion in discrete conversations, (2) the dynamics of domination vs. submission within discrete conversation, and (3) the relationship between such conversations**, their outcomes, and the larger contexts of coalition and ideology in which they are embedded » (Westley, 1990, p.342). Cet auteur a observé que lorsque les cadres intermédiaires n'étaient pas inclus dans les conversations dites stratégiques, ils se sentaient exclus et isolés. Lorsqu'ils étaient impliqués dans ces conversations, les cadres intermédiaires proposaient leurs options pour une solution et au final, une solution commune était trouvée et partagée par à la fois les gestionnaires intermédiaires et leurs supérieurs. Cependant, l'implication stratégique n'assure pas la satisfaction. En effet, un supérieur peut autoriser un cadre d'entreprendre des actions et proposer des idées et règles, mais le supérieur peut utiliser son pouvoir hiérarchique pour dominer la conversation et cadrer les règles (Westley, 1990). Les cadres intermédiaires veulent être engagés dans le développement de la stratégie, car ils veulent avoir accès aux puissantes coalitions dans l'organisation et au « sensemaking » de l'organisation (Westley, 1990).

Finalement, l'étude de Floyd et Wooldridge (1992) illustre une typologie de quatre rôles stratégiques du niveau intermédiaire (typologie basée sur les combinaisons de deux dimensions : cognitives et comportementales): (1) « championning », le **champion** des alternatives stratégiques qui est capable de remodeler le concept de stratégie des hauts dirigeants, (2) **synthétiser** l'information et la canaliser à la direction, (3) **faciliter** la capacité d'adaptation et encourager l'idée et les efforts des acteurs (4) **mettre en œuvre** une stratégie délibérée. Les conclusions de Floyd et Wooldridge (1992) ont montré que les rôles de synthèse et de mise en œuvre étaient les rôles clés pour appliquer avec succès une stratégie.

**TABLEAU 4. RÔLES, RÉACTIONS ET IMPLICATION STRATÉGIQUE DES CADRES INTERMÉDIAIRES LORS D'UN CHANGEMENT**

<b>Rôles</b>		<b>Références</b>
<i>Creator</i> <i>Designer</i> <i>Implementer</i>	crée ou définit la vision du changement ; est impliqué dans la conception du changement ; est impliqué dans l'exécution du changement ;	Herzig et Jimmieson (2006)
<i>Entrepreneur</i> <i>Communicator</i> <i>Therapist</i> <i>Tightrope artist</i>	est proche des opérations, voit de nouvelles possibilités et est plus créatif ; communique à différents niveaux et connaît les rôles des autres acteurs ; crée et maintient un environnement psychologiquement sûr de travail en prêtant attention à ses employés ; cherche des solutions pour progresser vers une continuité ou un changement en travaillant et encourageant avec ses employés	Huy (2001)
<b>Réactions</b>		<b>Références</b>
<i>Incertain</i> <i>Sensemaking</i> <i>Légitimiste:</i> <i>Indifférent:</i> <i>Négociateur:</i> <i>Manifestants:</i>	est incertain sur la façon dont le changement devrait progresser et quant à sa compréhension du changement ; donne un sens au changement pour réduire son anxiété et agir, en communiquant avec ses collègues, supérieurs et employés, et traduire l'orientation, coder la stratégie et justifier le changement ; obéit à leur hiérarchie qu'il juge légitime ; n'est pas investi parce qu'ils ne croient pas au projet de changement ou n'a pas le temps ; utilise le changement pour revendiquer ses conditions et tente d'infléchir le changement selon ses propositions ; est opposé au projet et réclame publiquement ses objections	Balogun et Johnson (2004), Herzig et Jimmieson (2006); Balogun (2003), Balogun et Johnson (2004), Lüscher et Lewis (2008), Rouleau (2005); Autissier et Vandangeon-Derumez (2007)
<b>Implication stratégique</b>		<b>Références</b>
<b>Inclusion/exclusion, domination/submission in discrete conversation, their relationship</b> <b>« Championning »</b> <b>Synthétiser</b> <b>Faciliter</b> <b>Mettre en œuvre</b>	se sent isolé quand il n'est pas inclus dans les conversations stratégiques, propose des options stratégiques lorsqu'il est inclus, préfère être engagés dans le développement de la stratégie ; agissent comme des défenseurs et s'engagent dans un «réseau» de communications des alternatives stratégiques ; synthétise l'information et la canaliser à la direction ; facilite la capacité d'adaptation et encourager l'idée et les efforts des acteurs ; met en œuvre une stratégie délibérée	Westley (1990) Floyd et Woorldridge (1992)

En résumé, les cadres intermédiaires ont une diversité de rôles en contexte de changement repris dans le tableau 4 tels qu'entrepreneur et communicateur (Huy, 2001). De plus, ils peuvent avoir plusieurs réactions en contexte de changement tel que l'incertitude. Les cadres donnent également du sens au changement pour le surmonter (Balogun, 2003 ; Lüscher et Lewis, 2008). Enfin, le cadre peut être impliqué au niveau stratégique, ce qui lui permettrait de proposer et de partager certaines solutions avec les acteurs de niveaux hiérarchiques plus élevés (Westley, 1990). Les cadres peuvent finalement adopter différents rôles stratégiques en lien avec l'implication stratégique : champion, faciliter, synthétiser et mettre en œuvre (Floyd et Wooldridge, 1992).

### **1.3.2. Cadres intermédiaires, acteurs de l'innovation organisationnelle**

Plusieurs facteurs poussent les organisations du secteur public à innover comme une crise ou des problèmes internes à l'organisation (Borins, 2001). Cependant, le principal moteur de l'innovation organisationnelle dans le secteur public concerne les acteurs organisationnels. En effet, un accord sur la mission globale, la présence d'une forte interdépendance entre les acteurs engagés avec certains pouvoirs et un niveau élevé de confiance mutuelle sont des exemples de facteurs qui poussent et encouragent les organisations à innover (Sørensen et Torfing, 2011). Les pratiques, les structures et les processus innovants des organisations commerciales modernes ont vu notamment le jour grâce à certains innovateurs du domaine de gestion et du management tels que Taylor et d'autres individus et groupes qui ont tenté de nouvelles méthodes de gestion dans le but d'améliorer le fonctionnement interne des organisations (Birkinshaw et Mol, 2006). Les cadres intermédiaires seraient plus particulièrement responsables de nombreuses innovations (Borins, 2001). Cette section s'attardera sur cet acteur organisationnel et plusieurs de ses caractéristiques en lien avec sa position organisationnelle seront présentées. Celles-ci sont plus précisément des caractéristiques liées à l'innovation et peuvent émaner des relations avec le centre opérationnel ou avec le sommet stratégique. Ensuite, les motivations des cadres intermédiaires à imaginer de nouvelles idées ou à instaurer une (des) innovation(s) seront abordées. Enfin, cette section traitera d'autres caractéristiques personnelles du cadre liées à l'innovation.

### 1.3.2.1. Caractéristiques en lien avec la position organisationnelle des cadres intermédiaires

Les innovations peuvent émerger de plusieurs acteurs œuvrant à différents niveaux organisationnels. Néanmoins, un niveau se démarque parmi les autres : le niveau intermédiaire. En effet, les cadres intermédiaires seraient les acteurs qui sont le plus à l'origine d'innovations (Borins, 2001; Hamel, 2006). **La position hiérarchique du cadre intermédiaire lui confère quelques caractéristiques personnelles pertinentes à l'innovation.** En effet, il est à la fois lié au centre opérationnel et au sommet stratégique.

#### 1.3.2.1.1. Relation avec le centre opérationnel

D'une part, le cadre intermédiaire a des caractéristiques qui découlent des liens qu'il entretient avec le centre opérationnel. Il peut utiliser ces caractéristiques afin de mettre en place des innovations. En effet, Borins (2001) démontre dans son étude que les cadres intermédiaires et les employés de première ligne sont les acteurs organisationnels qui ont initié le plus d'innovations. Ces innovations ne sont pas des réponses causées par une crise, mais sont plutôt des réponses « proactives » aux problèmes internes à l'organisation ou aux opportunités d'innover décelées par les cadres intermédiaires. De plus, Borins (2001) ajoute que dans les organisations du secteur public ou privé, le niveau intermédiaire (cadres intermédiaires et employés de première ligne) est composé de jeunes personnes qui sortent de l'université « who are close to the cutting-edge thinking they encountered in university » (Borins, 2001, p.313) ; ce qui signifie qu'ils ont une réflexion moderne, innovante et avant-gardiste. Les cadres intermédiaires sont également proches du centre opérationnel et sont donc dans une position où ils sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris d'une manière innovante selon Borins (2001) – et particulièrement à une période où l'innovation repose en grande partie sur l'application des nouvelles technologies de l'information, période avec laquelle les plus jeunes sont généralement plus à l'aise (Borins, 2001). Golden (1990) expose notamment dans son étude que **les managers innovants agissent en pensant, en consultant et avec une certaine orientation, mais sans plan très détaillé.** De plus, les managers **s'adaptent et modifient leurs actions et apprennent à travers l'expérience** (Golden, 1990) :

We find innovative managers who did not take time to plan exhaustively but rather tried out their ideas very rapidly, experiencing both successes and failures in the early stages. We find the managers continually adapting, modifying, learning from experience. In short, these cases support Behn's prescriptions for practicing managers: to develop ideas quickly, try them out in action, and modify them over and over. (Golden, 1990, p.243-244)

Enfin, Huy (2001) a découvert que **les cadres intermédiaires aident leurs employés** et étaient concernés par leur bien-être et ce, particulièrement en contexte de changement. En effet, grâce à leur position hiérarchique, les cadres intermédiaires s'assurent d'instaurer un climat sain psychologiquement (Huy, 2011) pour soutenir leurs employés, car s'ils ne le font pas, leurs employés pourraient par exemple quitter l'organisation ou éprouver un sentiment de crainte et de peur d'agir. Les cadres sont proches de leurs employés et peuvent directement communiquer avec ceux-ci (Huy, 2001). Huy (2001) a également découvert que **les cadres intermédiaires travaillent en étroite collaboration avec les membres de son équipe en contexte de changement**. Ils les aident, les soutiennent et les encouragent. Ce genre d'actions et de démarches entreprises par cet acteur peut être bénéfique à l'ensemble de l'organisation. En effet, l'étude de Huy (2001) démontre que les cadres intermédiaires sont de véritables acteurs, champions du changement et poussent l'organisation à construire de nouveaux outils pour modifier leurs processus de travail qui sont bénéfiques à la gestion du changement:

Other middle managers are more interested in promoting change. They champion projects, putting intense pressure on the people who control resources and equally intense pressure on their own people. (...), these change champions pushed their own people, and eventually the whole organization, into developing a new set of tools to change their work processes – for instance, new technologies for managing risk, ensuring quality, and segmenting customers. (Huy, 2001, p.78-79)

Les cadres intermédiaires semblent donc être des acteurs majeurs en contexte de changement qui encouragent et innove avec son équipe.

#### 1.3.2.1.2. Relation avec le sommet stratégique

La littérature présente principalement quelques résultats liés à l'**ambivalence** de la position hiérarchique des cadres intermédiaires. Chiha (2006) démontre que les cadres intermédiaires **communiquent et échangent avec deux niveaux hiérarchiques**, le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Ils disposent donc d'information dite « plurielle » (Chiha, 2006, p.180), ce qui leur

permet d'apprendre et d'avoir **une plus grande compréhension du système** tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel (Chiha, 2006). Ainsi, Chiha (2006) considère que ces acteurs seraient les plus aptes à instaurer des changements. Chiha (2006) ajoute que grâce à leur position hiérarchique, les cadres intermédiaires **peuvent cibler les forces et faiblesses des acteurs** ainsi que les dysfonctionnements et les forces du système. En effet, ils comprennent les caractéristiques du système, contrairement aux autres acteurs et peuvent notamment percevoir les paradoxes liés aux niveaux hiérarchiques stratégique et opérationnel (Chiha, 2006).

#### 1.3.2.1.3. **Autres caractéristiques personnelles des managers liées l'innovation organisationnelle**

Certains auteurs (Kimberley et Evanisko, 1981 ; Young et al., 2001 ; Damanpour et Schneider, 2006) se sont également penchés sur les caractéristiques personnelles des managers innovants qui joueraient un rôle majeur dans le processus d'innovation. Plusieurs constats découlent de ces études.

Premièrement, le **niveau d'éducation des managers** serait un facteur significatif à l'innovation organisationnelle. L'éducation suppose un certain niveau de connaissances et d'expertise. En effet, les connaissances, l'expertise acquise et les formations peuvent influencer la créativité et la capacité d'un individu à résoudre des problèmes de manière innovante (Mumford, 2000). Selon Damanpour et Schneider (2006), « education also inspires receptivity to new ideas, which play an important role in both detecting the need for innovation and creating a favourable environment for its implementation » (Damanpour et Schneider, 2006, p.221). Dès lors, plus le niveau d'éducation des managers est élevé, plus ils vont être enclins et en mesure d'être créatif et d'innover. Kimberley et Evanisko (1981) ont effectivement constaté que l'éducation des managers joue un rôle significatif dans le processus d'adoption d'une innovation administrative<sup>4</sup> et technologique. En effet, ces auteurs précisent qu'une innovation aurait plus de chances d'être adoptée lorsque le manager est très instruit. Young et al. (2001) sont également arrivés à la même

---

<sup>4</sup> Dans cette étude l'innovation administrative est définie de la manière suivante : « Administrative innovations, which in this study all involve the adoption of electronic data processing for a variety of internal information storage, retrieval, and analytical purposes, are only indirectly related to the basic work activity of the hospital and are more immediately related to its management » (Kimberley & Evanisko, 1981, p.692).

conclusion et ajoutent que les managers plus jeunes prendraient plus d'initiatives de changement et adopteraient plus d'innovations : « Younger managers may have less of an emotional commitment to a particular way of managing and thus are more receptive to new ideas. Better educated managers may be more skilled in identifying innovations from the stream of ideas to which managers are exposed » (Young et al., 2001, p.948). Cependant, Damanpour et Schneider (2006) n'obtiennent pas les mêmes résultats que ces études antérieures: l'éducation n'affecte pas significativement l'initiation, la décision d'adoption ou l'instauration d'une innovation (Damanpour et Schneider, 2006).

Deuxièmement, **l'attitude et le leadership des managers** ont également été analysés en tant que caractéristiques personnelles liées à l'innovation. Dubouloz (2014) propose une revue de littérature très émergente sur ce sujet et constate que l'attitude et le soutien des managers sont des conditions favorables à l'adoption d'une innovation organisationnelle (Dubouloz, 2014). Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch et Volberda (2012) ont découvert le leadership transactionnel et transformationnel des acteurs organisationnels stimulaient l'innovation organisationnelle<sup>5</sup>. Ils précisent que le leadership transactionnel (basé sur la confiance, le respect et l'encouragement) s'avère bénéfique au développement d'une innovation organisationnelle d'organisations plus petites et moins complexe ; au contraire, le leadership transformationnel (basé sur la confiance, la récompense et l'établissement d'objectif) est propice aux innovations d'organisations plus larges et plus complexes.

Troisièmement, le **comportement entrepreneurial** des managers peut constituer une caractéristique personnelle liée à l'innovation. Morris et Jones (1999) précisent dans leur étude sur l'entrepreneuriat du secteur public fait référence à un processus composé de trois dimensions : « innovativeness » (innovation), « risk taking » (prise de risque) et « proactiveness » (proactivité). Les auteurs précisent plus spécifiquement les comportements entrepreneuriaux qui découlent de ces trois dimensions :

Innovativeness refers to the seeking of creative, unusual, or novel solutions to problems and needs. These solutions take the form of new technologies and processes, as well as

---

<sup>5</sup> Les auteurs utilisent le terme *management innovation* pour définir : « new managerial processes, practices, or structures that change the nature of managerial work » (Vaccaro et al., 2012, p.28).

new products and services. Risk taking involves the willingness to commit significant resources to opportunities having a reasonable chance of costly failure. These risks are typically moderate and calculated. Proactiveness is concerned with implementation, with doing what is necessary to bring an entrepreneurial concept to fruition. It usually involves considerable perseverance, adaptability, and a willingness to assume responsibility for failure. (Morris et Jones, 1999, p.74)

Ces comportements peuvent, en partie, caractériser les managers qui imaginent de nouvelles idées et souhaitent mettre en place des innovations. Dès lors, ces managers peuvent être qualifiés d'entrepreneurs. De plus, l'étude de Morris et Jones (1999) révèle que l'entrepreneuriat est un concept qui est reconnu par les managers du secteur public dans le cadre de leur travail. En effet, ces managers considèrent que l'entrepreneuriat est majeur pour promouvoir l'efficacité, améliorer la productivité et fournir de meilleurs services au public (Morris et Jones, 1999). L'entrepreneuriat serait applicable au niveau individuel et organisationnel, mais à un plus haut degré au niveau individuel (Morris et Jones, 1999). Ces chercheurs ont également découvert que les caractéristiques des managers associées à l'entrepreneuriat du secteur public portent davantage sur l'initiative (ou la proactivité) – « proactiveness » – et l'innovation – « innovativeness » – que sur la prise de risque – « risk taking » – (Morris et Jones, 1999, p.86).

Les caractéristiques personnelles liées à l'innovation reprises dans ces sections 1.3.1 et 1.3.2. sont les principales caractéristiques qui émergent de la littérature. Les cadres intermédiaires possèdent également d'autres caractéristiques et cette recherche vise entre autres à étendre l'état actuel de connaissances sur ce sujet.

### 1.3.3. Motivations des cadres intermédiaires liées à l'innovation

Selon Sørensen et Torfing (2011), les managers sont animés par des **valeurs professionnelles** et ont une **ambition** qui les poussent à améliorer le contenu et la performance des programmes dont ils sont responsables (Sørensen et Torfing, 2011). Halvorsen et al. (2005) ont identifié d'autres raisons pour lesquelles les employés sont prêts à innover : les employés peuvent idéologiquement **être enclins** à le faire et croient que le changement est nécessaire ; ils peuvent être idéalistes ou **altruistes** et ont décidé de travailler pour le secteur public, car « ils veulent

changer les choses » (Halvorsen et al., 2005, p.8) ; ils peuvent être **curieux intellectuellement** ou considérer le besoin de changer comme un **challenge** (Halvorsen et al., 2005). Ces auteurs ajoutent que les incitations personnelles comme le **pouvoir, le statut, l'amélioration des perspectives de promotion et salaire** pourraient aussi bien stimuler à innover dans le secteur public ainsi que dans le secteur privé (Halvorsen et al., 2005). Enfin, Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate et Kyriakidou (2004) rapportent également dans leur revue de littérature que les employés ne sont pas passifs face à l'innovation. Au contraire, ils cherchent des innovations, les expérimentent, tentent de leur donner une signification, les évaluent, les défient, s'inquiètent à leur sujet, se plaignent, les modifient pour qu'elles concordent à des tâches particulières, essayent de les améliorer souvent par le dialogue avec d'autres utilisateurs (Greenhalgh et al., 2004), etc. Les motivations des cadres intermédiaires en particulier ne semblent pas avoir été tant analysées au sein de littérature scientifique, car la plupart des recherches portent en général sur les employés de l'organisation.

#### **1.4. L'organisation**

L'organisation elle-même représente un environnement qui peut influencer les cadres intermédiaires qui innover. Plus particulièrement, cette section présente trois éléments liés à l'organisation: (1) les conditions organisationnelles favorables et défavorables à l'innovation, (2) les spécificités de l'organisation du secteur public et du contexte pluraliste en termes de leadership collectif, de zone d'ambiguïté stratégique et de marge discrétionnaire et, (3) l'innovation organisationnelle dans le secteur public.

##### **1.4.1. Conditions organisationnelles influençant l'innovation**

L'innovation peut dépendre de plusieurs facteurs ou conditions. En effet, ceux-ci peuvent influencer de manière positive ou négative les possibilités et opportunités d'innover des cadres intermédiaires. Cette section regroupe d'une part, les conditions favorables et d'autre part, les conditions défavorables à l'innovation.

#### 1.4.1.1. Conditions favorables à l'innovation

Plusieurs conditions organisationnelles propices à l'innovation ressortent de différentes études et certaines de celles-ci sont présentées dans le tableau 5. Tout d'abord, afin de faciliter l'émergence d'innovations, les organisations peuvent créer un climat qui comporte certaines conditions. Par exemple, l'étude de **Borins (2001) identifie cinq conditions**: 1. Les initiatives provenant du système politique; 2. Un nouveau leadership. 3. Une crise définie comme un échec ou un problème actuel ou pouvant être anticipé et visible publiquement; 4. Des problèmes internes (tels que l'incapacité à viser une population cible, l'incapacité de répondre à la demande d'un programme, des contraintes de ressources ou une incapacité à coordonner les politiques) ; 5. De nouvelles possibilités créées soit par la technologie ou d'autres facteurs (Borins, 2001, p.313). L'innovation et la collaboration dans le secteur public dépendent également, à un niveau macro, de l'implication et des différentes traditions des parties prenantes, à un niveau méso, des conditions légales et institutionnelles pour une gouvernance participative (Sørensen et Torfing, 2011).

Comment l'organisation peut mettre en place un climat encourageant l'innovation ? Elle peut notamment instaurer **des récompenses à l'interne pour motiver et reconnaître l'innovation, désigner des fonds pour soutenir l'innovation, encourager l'apprentissage** (Borins, 2001; Ferlie et al., 2005) et **récompenser l'initiative** (Borins, 2001). Dans certaines organisations publiques ont été instaurés des systèmes de primes en fonction de l'atteinte d'objectifs jugés stratégiques ou encore en fonction de la complexité des tâches que l'innovation d'un cadre entraîne ou pas une bonification financière, il existe dans certains cas d'autres moyens de reconnaître celle-ci notamment par le biais *innovation awards* (Borins, 2002, p.467). Ces *innovation awards* fournissent de la publicité aux employés qui ont instauré une innovation et les initiateurs d'innovation peuvent aussi développer de la visibilité au-delà de leur organisation. De plus, en lançant des innovations, les employés sont susceptibles d'accéder à des postes d'un niveau hiérarchique supérieur (Borins, 2002).

Une autre forme qui encourage à l'innovation dans le secteur public concerne **le support d'un niveau hiérarchique plus élevé**. En effet, celui-ci concerne par exemple l'établissement d'objectifs organisationnels clairs qui encouragent le personnel à être innovant, fournir de la

reconnaissance informelle aux innovateurs, assouplir les contraintes sur les innovateurs, protéger les innovateurs en assurant que leurs projets ont une chance de démontrer leur travail, fournir les ressources (dont les ressources financières) nécessaires aux innovateurs et leur donner du temps pour travailler sur leurs projets afin que ceux-ci aboutissent – ce qui implique une réduction de leurs autres responsabilités – (Borins, 2002). Encourager l'apprentissage supporte également l'innovation. Par exemple, il peut s'agir de fournir un soutien aux personnes à assister à des conférences et des ateliers et établir des mécanismes tels que des séminaires internes afin de partager ce qui a été appris (Borins, 2001). Morris et Jones (1999) affirment que la haute direction – « senior management » – doit adopter un leadership qui permet d'instaurer un climat encourageant les managers à adopter des comportements d'entrepreneurs. De plus, il est nécessaire que cette haute direction se comporte de façon symbolique, c'est-à-dire un comportement qui démontrant et témoignant une priorité à la *pensée novatrice* – « innovative thinking » (Morris et Jones, 1999, p.86). « Employee values and attitudes must be the focal point – especially the tendency to resist to change and to avoid failure at all costs. The facilitation of entrepreneurship comes down to people, individuals who will champion innovation and change. » (Morris et Jones, 1999, p.86). Des systèmes de récompenses et de formation peuvent s'avérer utiles pour atteindre ces changements d'attitudes (Morris et Jones, 1999). Cependant, bien que ces moyens peuvent développer le côté entrepreneurial des managers, il n'existe pas de modèles précis, selon Morris et Jones (1990), pour apprendre aux managers à être ou devenir des « managers-entrepreneurs » dans le secteur public. La clé s'avère être l'expérimentation. En effet, « while public sector managers do have the luxury of being able to experiment freely with structures, control systems, rewards, communication systems, or budgeting methods, there is typically more room for flew than acknowledged by so-called "bureaucracy bashers" » (Morris et Jones, 1999, p.87).

Ensuite, un **accord sur la mission globale**, la **probabilité de gains importants à la suite de l'implémentation d'une innovation publique**, la présence d'une **forte interdépendance entre les acteurs engagés** avec certains pouvoirs et un **niveau élevé de confiance mutuelle** sont également des facteurs moteurs qui encouragent à l'innovation (Sørensen et Torfing, 2011). La collaboration et l'interaction entre plusieurs acteurs (publics et privés, politiciens, experts, associations, etc.) sont requises pour faciliter l'innovation dans le secteur public.

**TABLEAU 5. CONDITIONS FAVORABLES À L'INNOVATION**

Conditions favorables	Références
1. Les initiatives provenant du système politique ; 2. Un nouveau leadership ; 3. Une crise définie comme un échec ou un problème actuel ou pouvant être anticipé et visible publiquement ; 4. Des problèmes internes ; 5. De nouvelles possibilités créées soit par la technologie ou d'autres facteurs	Borins (2001)
Des récompenses à l'interne, désigner des fonds pour soutenir l'innovation, encourager l'apprentissage et récompenser l'initiative	Borins (2001), Ferlie et al. (2005)
Le support d'un niveau hiérarchique plus élevé (établissement d'objectifs clairs, fournir de la reconnaissance et les ressources nécessaires, etc.) ; Le leadership de la haute direction (instauration d'un climat encourageant les managers à adopter des comportements d'entrepreneurs)	Borins (2002)  Morris et Jones (1999)
Un accord sur la mission globale, la probabilité de gains importants à la suite de l'implémentation d'une innovation publique, la présence d'une forte interdépendance entre les acteurs engagés avec certains pouvoirs et un niveau élevé de confiance mutuelle	Sørensen et Torfing (2011)

Finalement, en termes de collaboration, Sørensen et Torfing (2011) reprennent la perspective d' Eggers et Singh (2009) qui identifient plusieurs stratégies de collaboration dont *la stratégie de culture* – visant à faciliter la collaboration entre les différents types d'employés publics afin qu'ils puissent échanger et développer de nouvelles idées et les tester dans leur vie professionnelle quotidienne – ; *la stratégie de répliation* – qui vise à favoriser des relations de collaboration avec d'autres organismes publics pour identifier, traduire, adapter et mettre en œuvre les meilleures innovations ; *la stratégie de partenariat* – qui a pour but de développer et de tester des idées nouvelles et créatives grâce à la collaboration entre les partenaires publics et privés qui ont des règles et ressources différentes – ; *la stratégie de réseau* – qui vise à faciliter l'échange d'idées, l'apprentissage mutuel et l'action commune à travers l'interaction horizontale entre les acteurs concernés qui ont différentes ressources et expertise; *la stratégie open-source* – qui a pour but de produire de l'innovation en utilisant Internet pour inviter des co-créateurs inconnus du monde entier à aider à résoudre un problème spécifique. « Le choix entre les différentes stratégies de collaboration dépend du temps, du lieu et du caractère du challenge de l'innovation ainsi que les expériences et les capacités de l'organisme public visant à faciliter l'innovation collaborative » (Sørensen et Torfing, 2011, p.853). Cependant, la collaboration – une forme qui encourage l'innovation – ne résulte pas toujours en une innovation, car les acteurs sociaux et politiques ne collaborent pas toujours et ce, notamment en raison des asymétries de pouvoir (Sørensen et Torfing, 2011). D'autres autres facteurs comme la communication, l'opinion et l'influence des dirigeants,

le contexte interne (qui inclut des antécédents à l'innovation, réceptif au changement ou non, etc.) et le contexte externe à l'organisation (l'impact des variables environnementales, les mandats politiques, les normes interorganisationnelles, etc.) sont également à prendre en compte pour un climat favorable à l'innovation (Greenhalgh et al., 2004).

#### 1.4.1.2. Conditions organisationnelles défavorables à l'innovation

L'innovation dans le secteur public est soumise à plusieurs barrières et frontières reprises dans le tableau 6. Par exemple, **l'adhésion aux règles légales et bureaucratiques, le manque de compétition et d'incitations économiques, les indicateurs de performance se focalisant sur les inputs et outputs et l'aversion au risque des politiciens élus et des managers publics peuvent limiter les innovations du secteur public** (Sørensen et Torfing, 2011). Cinq barrières ont été identifiées par Sørensen et Torfing, (2011) comme des obstacles au processus d'innovation : 1. **Barrières culturelles**: la prévalence d'un légaliste, d'une culture zéro erreur et de valeurs professionnelles paternalistes ; 2. **Barrières institutionnelles**: une forte séparation entre la politique et l'administration et l'utilisation de modèles inappropriés pour le dialogue ; 3. **Barrières interorganisationnelles**: prédominance de la bureaucratie, des guerres de frontières et des pensées de groupe ; 4. **Barrières organisationnelles**: le manque de concentration ou d'intérêt sur l'innovation et l'absence de procédures pour l'exploration et l'exploitation ; 5. **Barrières liées à l'identité**: les identités des parties prenantes clés empêchent l'innovation collaborative (Sørensen et Torfing, 2011, p.860). Ces facteurs pourraient expliquer pourquoi l'innovation serait ralentie ou freinée dans le secteur public.

De plus, certaines frontières sont **professionnelles**. Par exemple, dans l'étude de Ferlie et al. (2005), les auteurs constatent que les professionnels de la santé (cardiologues, médecins, infirmières, etc.) ont été formés et éduqués de façon différente. Dès lors, il existe des barrières sociales, cognitives, épistémologiques et de connaissances que les membres des professions créent eux-mêmes en fonction des autres professions. Ces barrières cognitives et sociales sont présentes au sein des différents segments d'une même profession (docteurs généralistes versus docteurs spécialistes) et entre les professions (obstétriciens versus sages-femmes). Les connaissances sont des moyens de revendiquer les professions, comme le souligne Abbott (1988). Au sein même de

plusieurs professions médicales, la connaissance et les interprétations sont difficilement transférables et ne circulent pas facilement d'une spécialité à une autre (Ferlie et al., 2005), ce qui peut retarder la propagation de l'innovation. Ces auteurs qualifient la connaissance de ces groupes de « sticky », car on peut considérer que cette connaissance caractérise et est détenue par une profession. Ces communautés professionnelles développent un apprentissage et des changements internes, mais bloquent certaines sources de changement externes et d'apprentissage, car ce sont des groupes assez fermés. Ces groupes sont moins fluides que d'autres communautés de pratique et ne permettent pas facilement l'adhésion multiple ou la participation (Ferlie et al., 2005, p.131).

**TABLEAU 6. CONDITIONS DÉFAVORABLES À L'INNOVATION**

<b>Conditions défavorables</b>	<b>Références</b>
Adhésion aux règles légales et bureaucratiques, le manque de compétition et d'incitations économiques, les indicateurs de performance se focalisant sur les inputs et outputs, l'aversion au risque des politiciens élus et des managers publics	Sørensen et Torfing (2011)
1. Barrières culturelles ; 2. Barrières institutionnelles ; 3. Barrières interorganisationnelles ; 4. Barrières organisationnelles ; 5. Barrières liées à l'identité	Sørensen et Torfing (2011)
Barrières professionnelles : Formation et éducation différentes ; Barrières sociales, cognitives, épistémologiques et de connaissances	Ferlie et al. (2005), Abbott (1988)
Côté bureaucratique du secteur public ; structures des organisations ; institutionnalisation	Halvorsen et al. (2005)
Contrôle excessif de la direction	Morris et Jones (1999)

De plus, Halvorsen et al. (2005) indiquent que le **côté bureaucratique** du secteur public est généralement perçu comme négatif et que ce problème serait dû aux **structures** des organisations qui n'absorbent pas les innovations et les apprentissages politiques. Une autre barrière à l'organisation concerne également **l'institutionnalisation**. En effet, les manières de faire et de diriger dans le système bureaucratique bloqueraient l'innovation. L'innovation dans le secteur public serait également forcée et imposée de l'extérieur. Enfin, les auteurs expliquent que les décisions prises par les politiciens amènent à des solutions qui ne sont pas considérées comme les meilleures par toutes les parties prenantes de l'organisation. De plus, les décisions sont influencées par la compétition de fonds et le manque de ressources (Halvorsen et al., 2005). Morris et Jones (1999) relèvent un dernier facteur pouvant limiter la capacité des cadres à innover. En effet, ces auteurs ont observé qu'un **contrôle excessif de la direction** – le « top management » – se révèle être un obstacle au comportement entrepreneurial des managers. Ce comportement entrepreneurial

se reflète notamment par la recherche de solutions créatives, insolites et nouvelles pour résoudre des problèmes, la prise de risques pour des opportunités risquées, la persévérance, l'adaptabilité, etc. (Morris et Jones, 1999). Le leadership exercé par la direction doit donc créer un climat qui permet aux cadres intermédiaires de développer leur profil d'entrepreneur et d'innovateur, sans les contrôler de manière excessive.

## 1.4.2. Spécificités découlant du secteur public et du contexte pluraliste

### 1.4.2.1. Leadership collectif

Le caractère pluraliste de l'organisation dans laquelle évoluent les cadres intermédiaires rassemble de multiples **acteurs professionnels ayant des objectifs ou intérêts divergents** (Denis et al., 2001; Dutton, Ashford, O'Neill et Lawrence, 2001; Jarzabkowski et Fenton, 2006). Une organisation pluraliste est également caractérisée par un **pouvoir fragmenté et diffus** (Denis et al., 2001) où les multiples acteurs sont en interaction et sont interdépendants. Ce sont également des lieux où plusieurs logiques institutionnelles peuvent entrer en conflit (Van Gestel et Hillebrand, 2011). En effet, les professionnels évoluant dans ce genre d'organisations disposent de connaissances, de compétences, d'expertises et d'habiletés particulières et multiples qui se complètent. L'interdépendance entre les acteurs et les organisations suppose que le pouvoir n'est jamais acquis par un seul acteur et que personne ne dispose du pouvoir « absolu » pour dominer et contrôler les autres. Le pouvoir peut être qualifié par le concept de « **leadership collectif** » (**Denis et al., 2001**), **car il requiert la contribution de plus d'un individu**. En effet, dans les hôpitaux, aucun individu n'a d'autorité formelle et le leadership est partagé entre plusieurs acteurs qui sont complémentaires et où chacun a son propre rôle au sein de la « constellation » (Denis et al., 2001, p.811). Un acteur seul ne peut imposer sa propre vision, ses préférences et engendrer un changement, mais une équipe avec une variété de compétences, d'expertises et avec une certaine légitimité pourrait être davantage capable d'annoncer, d'influencer et d'accomplir un changement selon Denis et al. (2001). Le leadership est également un phénomène processuel où les acteurs développent des tactiques pour influencer le cours des événements et les types d'actions qu'ils soutiennent ou promeuvent (Denis et al., 2001). C'est aussi un phénomène dynamique qui change et évolue en fonction du contexte organisationnel (interne) et en fonction du contexte externe (qui

implique d'autres acteurs tel que le gouvernement, les autres organisations du même type, etc.). De plus, Denis et al. (2001) indiquent qu'un leadership collectif et unifié est nécessaire, mais très fragile dans un contexte où les objectifs sont multiples et où le pouvoir est diffus. En effet, cela est dû notamment aux risques de conflits ou de rivalités internes et à la difficulté à s'ajuster aux besoins de l'environnement.

Finalement, les organisations pluralistes ne sont pas considérées dans ce mode comme une « entité cohérente, uniforme » (Jarzabkowski et Fenton, 2006, p.642) avec un seul et unique but stratégique. Au contraire, cela implique un perpétuel ajustement une concordance entre la stratégie et l'organisation (Jarzabkowski et Fenton, 2006). Afin de tendre vers cet état idéal (qui n'est jamais véritablement atteint), les organisations doivent être flexibles et disposer des ressources (financières et humaines) nécessaires. Par exemple, les managers doivent investir de leur temps afin d'assurer un dialogue entre les acteurs organisationnels, ils doivent également procéder à des ajustements mineurs fréquents (Jarzabkowski et Fenton, 2006).

#### 1.4.2.2. Zones d'ambiguïté stratégique

L'ambiguïté stratégique caractérise parfois le processus décisionnel au sein des organisations pluralistes, soit de façon délibérée (Davenport et Leitch, 2005), soit de façon circonstancielle (Clegg, 1989). En effet, le but est de **volontairement rester vague dans leurs messages et discours**. Les organisations créent de l'ambiguïté, ce qui laisse la possibilité aux acteurs d'interpréter à leur manière l'accord futur pour qu'ils l'aperçoivent en fonction de leurs préférences (Van Gestel et Hillebrand, 2011). L'ambiguïté permet donc la **coexistence d'interprétations** distinctes (Davenport et Leitch, 2005 ; Van Gestel et Hillebrand, 2011) et ainsi, un **contexte propice à la collaboration de différents groupes d'acteurs** (Davenport et Leitch, 2005). Cette ambiguïté est créée délibérément et représente, d'une certaine manière, le désir des organisations de contrôler les acteurs et les parties prenantes ainsi que ce besoin recherché d'une collaboration « positive » entre ceux-ci (Davenport et Leitch, 2005) et d'un consensus temporaire (Van Gestel et Hillebrand, 2011) afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Dans leur étude, Davenport et Leitch (2005) indiquent que lorsque les objectifs sont moins clairs, lorsque les parties

prenantes ont un certain pouvoir et lorsque l'atteinte des objectifs exige un engagement « créatif » (Davenport et Leitch, 2005, p.1607) entre l'organisation et les parties prenantes, l'ambiguïté confère aux acteurs le pouvoir d'interpréter et de teinter la mise en œuvre de certaines directives. Dans ce contexte, l'ambiguïté stratégique « is a form of delegation of authority that is highly enabling rather than controlling in nature » (Davenport et Leitch, 2005, p.1608). Cependant, cette ambiguïté comporte également des risques puisqu'elle engendre une diversité d'interprétations qui ne sont pas toutes sous le contrôle de l'organisation (Davenport et Leitch, 2005).

### 1.4.2.3. Marge discrétionnaire

Dans une organisation, les dirigeants peuvent déléguer une partie de leur pouvoir aux cadres intermédiaires, ce qui donne la possibilité à ceux-ci d'être plus libres et d'exercer un certain pouvoir et d'innover. Crozier et Friedberg (1977) définissent le pouvoir comme une relation de négociation entre les acteurs où le pouvoir d'un individu est déterminé par sa marge de liberté, c'est-à-dire par **le contrôle qu'il exerce sur une (des) zone(s) d'incertitude d'un autre individu ou d'une situation donnée** ; les zones d'incertitude sont assez caractéristiques des processus de changement. Selon Crozier et Friedberg (1977), chaque individu dispose d'une liberté, d'une marge de manœuvre, d'une rationalité limitée, de capacités propres et d'une culture qui lui permettent d'agir sur des « ensembles complexes, mais intégrés, qu'on appelle organisations » (Crozier et Friedberg, 1977, p.10). Ces caractéristiques permettent à l'acteur organisationnel de tirer **profit des opportunités, de maîtriser et d'agir sur des zones d'incertitude, de négocier des relations de pouvoir et de coopérer avec d'autres acteurs** (Crozier et Friedberg, 1977). L'acteur organisationnel dispose donc de « moyens et instruments » (Crozier et Friedberg, 1977, p.10) pour surmonter des « problèmes soulevés par l'existence (...) des organisations » (Crozier et Friedberg, 1977, p.10). Ces problèmes trouvent leurs origines dans l'action collective qui est définie non pas comme un phénomène naturel, mais comme un « construit social » (Crozier et Friedberg, 1977, p.15). Les organisations et l'action collective sont plus particulièrement des « champs structurés » et « non neutres » (Crozier et Friedberg, 1977, p.20).

Plus particulièrement, l'un des principaux problèmes que les acteurs organisationnels rencontrent est celui de la coopération. En effet, les acteurs souhaitent atteindre des objectifs communs, mais les objectifs de chaque individu peuvent différer (Crozier et Friedberg, 1977). Les acteurs résolvent ces problèmes par le biais de solutions contingentes qui ne sont pas nécessairement les meilleures, mais arbitraires et indéterminées (Crozier et Friedberg, 1977) et qui dépendent, entre autres, du contexte et de l'individu. Les acteurs organisationnels vont dès lors reconstruire l'action collective selon leur mode d'intégration pour redéfinir et résoudre les problèmes causés par la coopération, tout en protégeant leurs intérêts et leur liberté (Crozier et Friedberg, 1977). C'est à **travers le jeu (ou stratégies) que les hommes règlent le problème de la coopération** (Crozier et Friedberg, 1977). Le jeu est l'« instrument de l'action organisée (...) [qui] concilie la liberté et la contrainte » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 113) ». En effet, d'une part, l'acteur dispose toujours d'un minimum de liberté qu'il utilise afin de saisir des opportunités et de tenter de maîtriser des situations « de pouvoir, marchandage et de calcul » (Crozier et Friedberg, 1977, p.45). L'acteur « s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (Crozier et Friedberg, 1977, p.45). D'autre part, **cette liberté n'est pas absolue, car elle est limitée par plusieurs contraintes et obstacles tels que le contexte organisationnel et la rationalité limitée de l'acteur qu'il tire de ce contexte** (Crozier et Friedberg, 1977). L'acteur évolue donc un système (l'organisation) qui le contraint et lui permet d'être libre. Par conséquent, la marge de manœuvre d'un acteur dépend de plusieurs facteurs dont les ressources individuelles, culturelles, économiques, sociales de l'acteur, sa connaissance de la situation sociale, ses capacités stratégiques, la maîtrise d'une compétence particulière, les relations entre une organisation et l'environnement, le contexte organisationnel (Crozier et Friedberg, 1977), etc. La marge de manœuvre que dispose le cadre intermédiaire est donc limitée mais peut l'amener à exercer un certain contrôle sur une situation ou sur d'autres acteurs et lui est utile pour instaurer ses nouvelles idées et innover.

D'autres auteurs (Davenport et Leitch, 2005) se sont intéressés aux **relations de pouvoir entre les acteurs organisationnels sur le plan de l'innovation**. En effet, Davenport et Leitch (2005) reprennent l'étude de Clegg (1989) pour mettre en évidence que l'innovation ou une réponse créative peut être le résultat d'une grande liberté d'action dans les relations de pouvoir entre les acteurs. En effet, ces relations de pouvoir entre les acteurs au sein des organisations pluralistes et

les relations entre les organisations pluralistes et leurs parties prenantes peuvent être expliquées à l'aide du modèle de Clegg (1989). Davenport et Leitch (2005) considèrent également que ce modèle s'applique aux interactions interorganisationnelles et met en évidence deux circuits de pouvoir : (1) « episodic agency power relations » et (2) « facilitative power relations » (Davenport et Leitch, 2005, p.1608). Le premier représente le circuit pouvoir le plus « apparent, évident et économique » (Clegg, 1989, p.215) et résulte des précédentes relations de pouvoir et est donc le pouvoir qu'une organisation détient sur ses parties prenantes. Le second circuit est plus productif et désigne les situations où les règles sont modifiées soit par l'organisation elle-même ou soit par des « contingences exogènes et externes ». **Les relations sociales sont transformées** et ce circuit implique une nouvelle délégation de pouvoir ou d'autorité favorisant ainsi certains acteurs (que l'organisation souhaite influencer) par rapport à d'autres (Davenport et Leitch, 2005). La délégation de pouvoir ou la liberté d'action peut prendre la forme d'ambiguïté stratégique selon Davenport et Leitch (2005). Ainsi, **sans règles fixes, les frontières du pouvoir discrétionnaire sont testées et des innovations peuvent immerger** (Davenport et Leitch, 2005).

### 1.4.3. Innovation organisationnelle dans le secteur public

**Les recherches sur l'innovation dans le secteur public ne mettent pas nécessairement en évidence les différences de l'innovation organisationnelle par rapport aux autres secteurs.** Ainsi, suivant Sørensen et Torfing (2011, p.849), la définition de l'innovation organisationnelle dans le secteur public réfère à « an intentional and proactive process that involves the generation and practical adoption and spread of new and creative ideas, which aim to produce a qualitative change in a specific context ». Cette définition ne témoigne pas d'une distinction particulière avec les autres secteurs. De plus, les innovations de type public peuvent prendre la forme d'une innovation de produit, service, être de nature symbolique, politique, organisationnelle ou sociale (Sørensen et Torfing, 2011; Halvorsen et al., 2005) et leur champ d'application peut être limité à une organisation particulière ou embrasser plusieurs organisations et domaines d'action (Sørensen et Torfing, 2011).

Toutefois, un constat ressort de plusieurs études (Borins, 2001 ; Halvorsen et al., 2005 ; Sørensen et Torfing, 2011) : **une innovation de type public est généralement mise en place à la suite de plusieurs facteurs tels qu'une nouvelle législation adoptée par les gouvernements ou peut être une réponse à des changements soudains** – par exemple des changements dans la demande d'un programme ou des changements dus aux inventions technologiques (Borins, 2001; Sørensen et Torfing, 2011). Les innovations de type public peuvent également être une **conséquence directe des actions et efforts de nouveaux dirigeants et managers exécutifs qui veulent prouver leurs valeurs** (Sørensen et Torfing, 2011). Comme l'affirme Borins (2002, p.467), le secteur public a fait face à plusieurs défis qui l'ont forcé à innover : « The public sector has faced challenges – such as driving costs to reduce the debt burden – and opportunities – such as applying information technology – that have forced it to innovate ». Sørensen et Torfing, 2011 explique également que le contexte environnemental a forcé le secteur public à innover, notamment en raison des nouvelles technologies de l'information et de la communication, du développement des connaissances, etc. **Les innovations sont souvent menées par des acteurs sociaux et politiques qui font face à des problèmes spécifiques et des demandes, qui leur permettent d'exploiter des opportunités** (Sørensen et Torfing, 2011). Halvorsen et al. (2005) rapportent plusieurs autres raisons de la propagation de l'innovation dans le secteur public : l'opinion publique, les accords internationaux, les lois, les régulations et normes, les développement sociétaux (l'économie, la migration, les crises, etc.).

Concernant le processus d'émergence d'une innovation, Golden (1990) précise qu'une idée innovante est rarement présente dès le début, mais qu'elle se développe généralement à travers les actions, le développement d'un nouveau programme ou à la suite d'un changement. De plus, certains facteurs impliquent et engendrent une innovation comme les besoins et préférences des utilisateurs, la sollicitation organisationnelle et les interdépendances technologiques (Halvorsen et al., 2005). Le processus d'innovation n'est pas un modèle linéaire, mais plutôt erratique, circulaire qui peut s'arrêter brusquement ou encore revenir en arrière (Ferlie et al., 2005). C'est également un processus complexe et itératif selon Sørensen et Torfing (2011). Ces auteurs reprennent Eggers et Singh (2009) pour définir et expliquer comment l'innovation émerge en particulier dans le secteur public. Ils identifient quatre phases, mais ces phases ne se suivent pas forcément, car elles peuvent être réarrangées et combinées. La première phase est la *génération d'idées* qui implique le

développement, la présentation et la fertilisation croisée des idées et suppose l'identification des problèmes et opportunités, la clarification des valeurs et objectifs pertinents et la remise en cause d'hypothèses. La seconde phase est la *sélection d'idées* et implique de prendre des décisions sur les idées qui valent la peine d'être poursuivies. Idéalement, ces idées devraient être grandes, audacieuses, transformatrices ainsi que faisables, flexibles et largement acceptées par les principales parties prenantes. La négociation, le compromis et le règlement des conflits sont des dynamiques qui vont survenir lors de cette phase de sélection d'idées. La troisième phase concerne *l'implémentation d'idées* qui implique la conversion d'idées en nouvelles procédures, pratiques et services. Cette étape requiert notamment l'exercice du leadership, de l'encouragement ainsi que la gestion des incertitudes, des problèmes imprévus et des reculs temporaires. La dernière est *la diffusion de nouvelles pratiques* et suppose d'étendre et de diffuser l'innovation dans toute l'organisation. Par exemple, une innovation peut être diffusée au sein d'une organisation en soulignant les points positifs (ou gains obtenus) par les premiers « movers » ou initiateurs, en établissant des contacts avec des potentiels suiveurs, en maîtrisant et en dépassant les objections de certains acteurs (Sørensen et Torfing, 2011).

En résumé, bien que l'innovation organisationnelle dans le secteur public soit souvent présentée comme étant peu favorable à l'innovation en raison notamment des règles (Sørensen et Torfing, 2011), force est de reconnaître qu'elle n'a pas été beaucoup étudiée et qu'il y a assez peu de données empiriques probantes permettant de confirmer ou d'infirmer ce constat négatif.

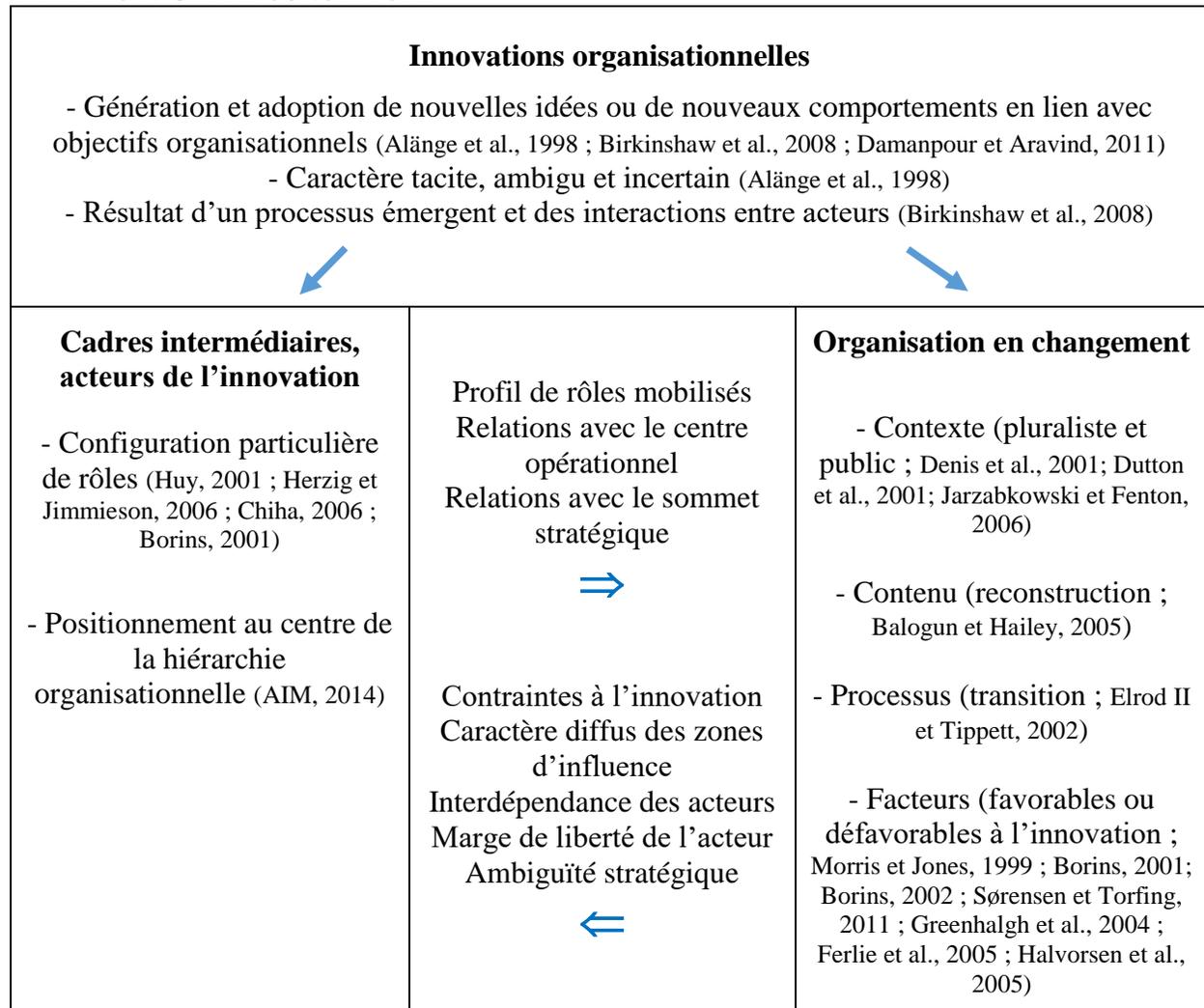
## 1.5. Cadre conceptuel

Plusieurs concepts ont été spécifiés en lien avec la revue de littérature présentée dans les sections précédentes afin de découvrir le capital d'innovation des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel. Le tableau 7 illustre le cadre conceptuel de cette recherche.

En premier lieu, afin d'explorer l'innovation organisationnelle des cadres intermédiaires en contexte de changement, il est pertinent d'approfondir un premier concept: **les cadres intermédiaires en tant qu'acteurs de l'innovation**. Chaque cadre possède des caractéristiques

personnelles qui influencent ses capacités à imaginer de nouvelles idées et à mettre en place des innovations. De plus, en raison de la position hiérarchique des cadres intermédiaires et puisqu'ils évoluent dans un contexte de changement, il est particulièrement approprié d'analyser les relations que les cadres entretiennent avec d'une part, les acteurs du sommet stratégique et d'autre part, les acteurs du centre opérationnel (Huy, 2001 ; Herzig et Jimmieson, 2006 ; Chiha, 2006 ; Borins, 2001).

**TABLEAU 7. CADRE CONCEPTUEL**



En second lieu, certains auteurs considèrent que **l'organisation dans laquelle travaillent les cadres intermédiaires** peut influencer favorablement ou défavorablement leurs possibilités d'innover (Morris et Jones, 1999 ; Borins, 2001; Borins, 2002 ; Sørensen et Torfing, 2011 ;

Greenhalgh et al., 2004 ; Ferlie et al., 2005 ; Halvorsen et al., 2005). Ainsi, le second concept porte sur les caractéristiques de l'organisation et plus particulièrement, sur son caractère pluraliste et public, le caractère diffus des zones de pouvoir entre les acteurs (Denis et al., 2001), la nature diversifiée des buts des acteurs (Denis et al., 2001; Dutton et al., 2001; Jarzabkowski et Fenton, 2006) et la marge discrétionnaire (Crozier et Friedberg, 1977) des cadres intermédiaires. Les facteurs organisationnels et contextuels favorables et défavorables à l'organisation seront également analysés dans le cadre de cette recherche.

Ainsi, afin de comprendre le capital d'innovation des cadres intermédiaires dans une organisation pluraliste et public en contexte organisationnel de changement, les questions de recherche sont les suivantes:

***1. Comment et en quoi les cadres intermédiaires sont des acteurs de l'innovation organisationnelle ?***

*a) au niveau individuel – à savoir quel profil présente chacun des cadres sur le plan de l'innovation ?*

*b) au niveau collectif ? Plus précisément en termes de leurs relations avec :*

*- le centre opérationnel ?*

*- le sommet stratégique (leur directeur ou supérieur immédiat et la haute direction de l'organisation) ?*

***2. En quoi les caractéristiques de l'organisation affectent la nature et le contenu de l'innovation organisationnelle des cadres intermédiaires ?***

*a) Quels sont les facteurs organisationnels qui facilitent ou freinent l'innovation ?*

*b) Quelles spécificités du contexte pluraliste et public influencent les cadres intermédiaires dans leurs capacités et possibilités d'innover ?*

## CHAPITRE II : Méthodologie

Ce chapitre va traiter de la méthodologie employée lors cette recherche. La démarche méthodologique va être formalisée et transparente (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006) afin de favoriser la transférabilité et le développement de recherches ultérieures sur un sujet similaire. Tout d'abord, la stratégie, le contexte et les objectifs seront spécifiés. Ensuite, les considérations éthiques seront précisées. De plus, le type d'étude sera présenté et la démarche méthodologique sera caractérisée et détaillée selon les trois grandes étapes qui la composent, illustrées dans tableau 8. Le but de la description de la méthodologie est de démontrer comment, à partir des données, il a été possible « de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes » (Mukamurera et al., 2006, p.111).

### 2.1. Stratégie et contexte

Cette recherche s'appuie sur un **devis de type qualitatif et exploratoire** et consiste plus particulièrement en une étude de cas (Yin, 2014). Cette section présentera le contexte à l'étude, l'échantillon étudié ainsi que les questions et les objectifs de recherche.

Cette recherche s'intéresse essentiellement au vécu et à l'apport d'innovations des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel. En effet, **une vaste réforme a été adoptée en avril 2015<sup>6</sup> par le Ministre de la Santé du Québec et a occasionné un changement de grande envergure** : plusieurs postes ont été abolis, de nouveaux postes ont vu le jour et certains ont été conservés. Dès lors, en raison de ce vaste changement organisationnel, il est apparu opportun de cibler la **population des cadres intermédiaires** œuvrant dans les organisations du réseau de la santé et des services sociaux. L'échantillon de cette recherche s'inscrit dans une perspective de représentation théorique, relève du cas typique et est de type homogène (Miles, Huberman et Saldana, 2013). Au sein du **CIUSSS ciblé, les cadres et le directeur d'un directeurat** en particulier a accepté de participer à la recherche. Ainsi, tous les cadres intermédiaires de ce

---

<sup>6</sup> Projet de loi n°10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. (2012). Version électronique et PDF. URL <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html> (Consulté en 2016)

directorat (au total 12 postes) ainsi que le directeur ont été rencontrés. À noter que toutes ces personnes ont été concrètement confirmées dans leurs fonctions de cadre le 16 février 2016.

Suivant la typologie de Yin (2014), l'étude porte sur un **cas unique** avec divers cas imbriqués de manière à dégager des profils individuels d'innovation chez les cadres. Selon Yin (2014) et Flyvbjerg (2006), contrairement au préjugé courant, le choix d'un cas unique a l'avantage d'aller en profondeur au regard d'un contexte/phénomène précis (Yin, 2014). Dès lors, elle est représentative des objectifs de recherche. Yin (2009) présente plus spécifiquement trois caractéristiques d'une étude de cas qui s'appliquent à cette recherche : « (a) "comment" et "pourquoi" sont généralement les questions qui sont posées, (b) les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements, et (c) l'accent est mis sur un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle. » (Yin, 2009, p.2). En effet, **cette recherche a comme objectif de comprendre, d'explorer et de découvrir le capital d'innovation qui est susceptible d'être apporté par les cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel**. Plus particulièrement, cette recherche a été menée afin de découvrir si les cadres intermédiaires innovent au quotidien en contexte de changement, comment ils innovent et permettent d'apporter une contribution originale au déploiement d'un changement sur le terrain.

## 2.2. Considérations éthiques

Le devis de recherche de ce mémoire a été soumis et approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (CÉRUL) – numéro d'approbation : 2016-293 / 22-11-2016. Le Comité juge qu'il respecte les principes d'éthique de la recherche avec des êtres humains. De plus, plusieurs documents ont été transmis au CÉRUL et plusieurs précautions ont été prises afin de s'assurer de la confidentialité des renseignements fournis par les participants. Des pseudonymes<sup>7</sup> seront utilisés dans ce mémoire. De plus, afin de préserver la confidentialité des participants et de l'établissement, toutes les données ont été dénominalisées et un *alias* (nom fictif) a été attribué au CIUSSS retenu dans le cadre de cette recherche sous le nom du CIUSSS du Suret.

---

<sup>7</sup> « G » pour Gestionnaire

### 2.3. Démarche méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans une approche inductive d'analyse modérément structurée et vise à dégager le sens et les significations centrales des données en fonction des objectifs de recherche (Blais et Martineau, 2006). En effet, un travail préalable de théorisation a été réalisé et a permis de définir des concepts initiaux (Mukamurera et al., 2006) et a intégré par la suite des catégories ayant émergées au cours de l'analyse.

**TABLEAU 8. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

<b>(1) COLLECTE DES DONNÉES</b>	<b>(2) ANALYSE DES DONNÉES</b>	<b>(3) ÉLABORATION ET VÉRIFICATION FINALE</b>
<p>1. 13 entretiens semi-structurés :</p> <p><i>Auprès de 12 cadres intermédiaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 entretiens menés en duo</li> <li>- 4 entretiens mené par l'auteur de ce mémoire</li> <li>- 1 entretien téléphonique mené par l'auteur de ce mémoire</li> </ul> <p><i>Auprès du directeur immédiat des cadres intermédiaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 entretien réalisé par la directrice de recherche et auquel l'auteur de ce mémoire a assisté</li> </ul> <p>2. Observations</p> <p>3. Documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramme de la direction ciblée</li> <li>- Documents en ligne sur la réforme du réseau de la santé et des services sociaux</li> </ul>	<p>1. Définitions de 3 grandes catégories et sous-catégories dans NVivo</p> <p>2. Transcription et lecture des 12 entretiens menés auprès des cadres intermédiaires</p> <p>3. Identification et codification dans NVivo d'extraits pertinents dans les catégories définies initialement</p> <p>4. Identification et codification dans NVivo d'extraits dans de nouvelles catégories et sous-catégories</p> <p>5. Traitement d'observations et des extraits en lien avec celles-ci dans NVivo</p>	<p>3 Rédaction et présentation des données selon les catégories définies initialement et qui ont émergé au cours de l'analyse (texte, tableaux et figures)</p> <p>4 Discussion et échange avec la directrice de recherche</p> <p>5 <i>Survey Feedback</i> auprès des 13 participants</p> <p>6 Conclusion : élaboration finale</p>

*Inspiré de Miles, Huberman et Saldana (2013) et de Thomas (2006).*

Le tableau 8 illustre la démarche méthodologique de cette recherche qui peut être subdivisée en trois grandes étapes : **(1) la collecte de données, (2) l'analyse et le codage des données et (3) la vérification et l'élaboration finale.** Il est important de noter que cette recherche,

tout en respectant les étapes classiques de la recherche qualitative, a été réalisée selon un processus itératif, récursif et systématique (Miles et Huberman, 2013 ; Blais et Martineau, 2006). Des précisions sur les trois étapes illustrées dans le tableau 8 et sur les caractères itératif et récursif de la méthodologie sont présentées à l'annexe 1.

## CHAPITRE III : Résultats

### 3.1. Innovation en lien avec la position organisationnelle des cadres intermédiaires

Suite aux entrevues, il s'avère qu'en contexte de changement, les cadres intermédiaires coopèrent avec plusieurs acteurs organisationnels. Les cadres partagent également plusieurs caractéristiques et motivations personnelles liées à l'innovation. Tout d'abord, trois catégories de caractéristiques personnelles liées à l'innovation seront présentées en lien avec les relations du cadre avec certains acteurs : (1) caractéristiques en lien avec le centre opérationnel, (2) caractéristiques en lien avec le sommet stratégique et (3) autres caractéristiques personnelles. Ensuite, une section traitera des motivations qui poussent et incitent les cadres intermédiaires à instaurer des innovations ou à imaginer de nouvelles idées dans le cadre de leur travail. Enfin, une dernière section présentera cinq profils types des cadres intermédiaires, dressés suite aux entrevues.

#### 3.1.1. Innovation en lien avec le centre opérationnel

Un **premier constat** ressort des entrevues : **les cadres intermédiaires collaborent avec une multitude d'acteurs** (leurs employés, leurs supérieurs, des organismes externes, etc.) pour innover et instaurer des innovations pour la clientèle du réseau de la santé et des services sociaux. Plusieurs caractéristiques personnelles présentées dans le tableau 9 découlent de ce premier grand constat.

D'une part, les entrevues révèlent que les cadres intermédiaires innovent au quotidien dans ce contexte de changement pour **mobiliser leurs employés**. Par exemple, un cadre affirme qu'un gestionnaire innovateur doit « *repérer les talents [des employés] puis les solliciter aux bons endroits aux bons moments* » (G9). Un cadre innovateur va également allier leurs forces complémentaires, gérer leurs résistances au changement, etc. :

« Je pense aussi probablement à une personne qui s'allie aux gens qui ont des forces complémentaires ou qui reconnaît facilement les forces de ses collègues et employés pour percevoir le potentiel qu'ils ont de faire autrement. J'imagine aussi quelqu'un qui est capable de bien gérer les changements puis la résistance au changement parce qu'il faut être capable de mobiliser les gens pour être créatif et faire autrement. » (G2)

Le cadre va également déployer un style de leadership particulier, mobilisateur pour qu'il innove avec son équipe tel qu'en témoigne G10 :

« [Le] leadership mobilisateur pour moi ça, c'est ... ça fait partie de ça, c'est comment tu rends des intervenants [employés du cadre] participatifs. Pour moi, ça, c'est la base de mon travail en innovation, on développe avec eux autres. Je ne développe pas toute seule dans mon bureau (...) ton style de gestion dans qui tu es comme gestionnaire et quel type de leadership tu as puis quel type de place tu laisses à l'équipe, dans la perspective de mobilisation. Tu sais, ce n'est pas juste de mobiliser les équipes, mais d'utiliser les bonnes personnes aux bonnes places. »

Ces différents extraits mettent en lumière la dynamique de collaboration qui se met en place entre le cadre et son équipe. L'innovation semble donc être collaborative.

D'autre part, les entrevues illustrent également d'autres **caractéristiques d'ordre relationnel** du cadre intermédiaire (voir tableau 9): le cadre est proche des membres de son équipe, il est à leur écoute, les encourage, leur apporte un soutien/suivi personnel, etc. Ces caractéristiques peuvent notamment faire partie de leur personnalité comme pour G2. En effet, le changement a poussé ce cadre à se questionner et à revoir certaines pratiques afin de (re)créer des liens avec ses employés : « *Comme c'est dans ma personnalité d'être très près des équipes, j'ai trouvé ça dur dans la transition de "ok je veux créer un lien, mais je ne veux pas défaire leur structure, je ne veux pas les mêler non plus (...)"*. Ça a été de trouver l'équilibre là-dedans, mais je pense que ça s'est bien fait quand même » (G2). Un autre cadre explique que son rôle est de soutenir et d'encourager ses employés : « *mon rôle, c'est d'essayer le plus possible d'être un moteur pour eux autres, de travailler sur le positif, de les accompagner, de valoriser leur intelligence, leur autonomie pour faire en sorte qu'on est capable en équipe de s'auto-améliorer sans que ça coûte* » (G3). D'ailleurs, Huy (2001) souligne que les cadres intermédiaires travaillent en étroite collaboration et encouragent leurs membres pour les aider et apprendre à changer. Certains cadres intermédiaires expliquent également qu'ils donnent quelques pistes d'idées à leurs employés, ils les poussent à s'améliorer et à se dépasser. G1 affirme effectivement qu'il met fréquemment ses employés au défi: « (...) *des fois, j'amène un élément de plus en leur disant "mais il y a ça, on ne pourra pas... ou il va falloir qu'on tisse des ponts avec quelqu'un d'autre"*. Je les amène juste un peu plus loin (...) *je les challenge (...), je n'ai pas le même regard qu'eux* ». Le cadre intermédiaire est donc un guide, un mentor, un « *moteur* » (G3) et un « *instrument qui les aide* [les employés] *à fournir un*

*service à l'utilisateur* » (G5). Le cadre intermédiaire soutient ses employés, il les aide également à se dépasser et les valorise : « *Je leur répète souvent, c'est vous autres les experts, les professionnels de ce secteur-là. N'attendez pas que les autres vous dites quoi faire, c'est vous autres les pro. De cultiver ça, ça amène aussi qu'ils cultivent leur professionnalisme et qu'ils cultivent l'excellence, tu veux encore plus te dépasser* » (G8). Par conséquent, le cadre intermédiaire instaure un climat de travail plus propice à la collaboration et à l'innovation.

Le contexte de changement est probablement une raison qui demande aux cadres intermédiaires d'être encore plus présents pour leur équipe à différents niveaux. En effet, les cadres interrogés innovent au quotidien pour s'adapter au changement, pour améliorer la fluidité et le fonctionnement de leur équipe et pour répondre aux exigences et directives des niveaux hiérarchiques plus élevés. Par exemple, certains cadres intermédiaires instaurent des innovations et/ou imaginent de nouvelles idées pour recréer des liens avec leurs (nouveaux) employés tel que G2 qui gère la fusion de deux équipes qui travaillaient auparavant dans deux unités différentes. Ce cadre a constaté que ses employés notaient les différences de fonctionnement entre les équipes depuis le changement. Dès lors, G2 souhaiterait faire vivre aux employés d'une équipe la réalité de l'autre équipe pour qu'ils saisissent notamment les changements qu'il souhaite mettre en place et la réalité de chacun:

« Dans le changement que j'ai à faire (...), si je pouvais, je pense que je mêlerai des intervenants (...) Je pense que dans le contexte dans lequel je suis et de ce que j'entends de part et d'autre, si je pouvais faire ça, je pense que je le ferai : leur faire vivre l'expérience concrète puis qu'après ça, que ça soit plus significatif ce que ça veut dire les guides de pratiques, vers où on s'en va.... puis qu'ils soient conscients de la réalité de l'autre quand on va arriver à prendre la décision : on va prendre ce chemin-là plutôt que celui-là pour desservir notre clientèle. »

Ce cadre souhaiterait également utiliser des personnes externes à l'organisation afin de gagner en crédibilité auprès de ses employés. Tel que Huy (2001) le souligne, cette aide extérieure est bénéfique pour faciliter la communication lorsque le cadre intermédiaire éprouve de la difficulté à aider ses employés. De plus, G2 a mis en place trois innovations afin de gérer le changement vécu par ses employés : (1) il a pris l'initiative de rencontrer individuellement chacun de ses nouveaux employés, de se présenter, de comprendre leurs préoccupations, leurs attentes et a tenté de les rassurer. Certains d'entre eux étaient particulièrement résistants au changement, car ils ne

connaissaient pas G2 qui est désormais leur nouveau supérieur immédiat ; (2) Le cadre a aussi innové avec la collaboration d'un chargé de projet dans l'affichage de son horaire de travail sur la porte de son bureau – en utilisant un système de couleurs pour préserver la confidentialité de l'horaire du cadre (notamment pour ne pas afficher le nom des personnes qu'il rencontre). Les périodes de disponibilité du cadre sont indiquées et ses employés peuvent s'y inscrire s'ils souhaitent le rencontrer ; (3) G2 a organisé des « *tournées flash* » où il se déplace sur le lieu de travail de ses employés pour leur poser des questions sur leurs tâches quotidiennes et les problèmes qu'ils rencontrent : « *Ce n'est pas eux qui me questionnent, c'est moi qui les questionne. Par exemple, "est-ce qu'il y a des enjeux cette semaine ? Est-ce qu'il y a quelque chose de particulier dans tes dossiers ?" (...) C'est moi qui ai ce leadership de cette tournée-là* ». Depuis la mise en place de ces tournées, certains employés se questionnent lorsque leur cadre ne vient pas, ce qui a surpris G2. Il s'avère que ce cadre a instauré cette innovation afin de renforcer la collaboration avec son équipe dans ce contexte de changement.

Un autre cadre intermédiaire, G5, est également très proche de ses employés et innove dans la proximité auprès de son équipe – proximité qui ne se traduit pas uniquement par la présence physique : « *je tente d'être proche d'eux également en allant une fois par semaine là-bas. La proximité a été nommée. C'était une obligation par la couleur de mon poste. Innover? C'est différent de ce que c'était. Pour moi, la disponibilité, c'est la présence à l'aide de courriels par exemple. J'ai aussi rendu mon cellulaire disponible.* » (G5).

Deux autres cadres, G7 et G4, ont aussi imaginé de nouvelles idées pour faciliter la transition et cohésion de leur équipe au changement. En effet, G7 devra gérer la fusion de deux équipes. Afin de ne pas revivre une expérience de fusion difficile, il souhaiterait obtenir du coaching pour avoir les conseils d'un expert qui pourra l'aider à « *tester ces idées (...) avant de les lancer* » (G7). De plus, à suite d'une réunion assez difficile, G4, a exprimé son souhait de disposer d'un agent de liaison qui l'aiderait à réaliser un plan de travail et servirait de lien pour plusieurs employés afin de l'assister dans ce changement. Ces exemples démontrent que le cadre intermédiaire est à la fois soucieux de ses employés et prudent dans ses démarches qui visent à faciliter le changement.

Les entretiens illustrent également que la majorité des cadres intermédiaires ne recherchent pas nécessairement la reconnaissance de leurs employés et de leurs collègues pour innover, mais semblent davantage vouloir travailler dans un climat de reconnaissance mutuelle. Selon G4, chercher à obtenir de la reconnaissance pourrait engendrer une concurrence entre plusieurs individus : « (...) *la reconnaissance pas dans le sens de la reconnaissance personnelle, sinon on risque de tomber dans la compétition, mais les réalisations et les apports de chacun, croire en soi et croire en nos collègues* ».

Toutefois, quelques gestionnaires intermédiaires apportent des nuances et reconnaissent l'importance et d'une certaine manière, la satisfaction d'être reconnu par leurs collègues et leurs employés. En effet, un gestionnaire a relevé qu'être reconnu peut s'avérer valorisant, particulièrement lorsqu'on le sollicite : « *quand on me pose une question, quand on me fait confiance* ». La reconnaissance peut être aussi nécessaire pour certains employés des cadres qui s'assurent de leur donner notamment en reconnaissant leurs efforts : « *La reconnaissance que moi je n'ai pas besoin, je tente de la donner à mes intervenants puis je sais qu'il y en a qui ont besoin (...) "bravo, c'est bien ce que tu as fait", "ce n'est pas nécessaire, mais tu l'as fait", je tente de leur donner* ». Un autre cadre, G10, explique qu'il est plus préoccupé par la satisfaction de ses employés par rapport aux services de l'utilisateur que par la reconnaissance que ceux-ci pourraient lui témoigner : « *Je ne veux pas attirer l'attention sur moi, je veux qu'ils soient satisfaits du service qu'ils vont donner et puis qu'ils aient l'impression de faire une différence, en réponse au besoin de l'utilisateur* ». Pour conclure, bien que valorisante, la reconnaissance ne semble pas être une caractéristique personnelle majeure du cadre innovateur. En effet, les gestionnaires intermédiaires s'avèrent être plus préoccupés et soucieux des membres de leur équipe, des apports de chacun, du climat de collaboration et de reconnaissance mutuelle au sein de l'équipe ainsi que des services qu'ils rendent ensemble aux usagers.

Un **second constat** présenté dans le tableau 9 ressort des entrevues : depuis le changement, les cadres intermédiaires instaurent certaines innovations afin de **faciliter l'organisation et la gestion de leur travail**. En effet, plusieurs gestionnaires ont notamment mis en place des stratégies personnelles pour assurer un suivi au niveau de leurs responsabilités. Par exemple, G6 a installé sa propre structure pour conserver ses courriels et réaliser un suivi administratif, car il affirme que,

depuis le changement, les démarches sont plus complexes. G9 effectue également des suivis lors de ses déplacements professionnels : il maximise son temps en téléphonant et en envoyant certains courriels lors de trajets de longue distance. De plus, G2 et d'autres employés créent de nouveaux outils de suivi pour ses employés et la performance afin de remédier au manque qu'ils rencontrent dans ce contexte de changement :

« Dans les outils de suivi aussi je pense qu'il faut être créatif (...) auprès du personnel puis le suivi de la performance (révision de compte, être en mesure d'aller plus loin avec les intervenants dans la qualité de leur travail). Ça, on est à construire ces outils-là, beaucoup plus à voir comment on pourrait faire autrement, puis être créatif pour être peut-être capable d'avoir plus rapidement les résultats qu'on souhaite. »

G2 est également soucieux d'innover pour partager et uniformiser les outils de suivi à une plus grande échelle : « *Il va y avoir un souci de partager ces outils-là pour qu'on n'ait pas chacun les nôtres non plus, j'imagine dans tout ça... mais je me suis montée plusieurs tableaux de suivi* » (G2). Lors du *Survey Feedback*, le directeur a précisé que ses cadres prennent l'initiative de répondre à des besoins non formalisés et non disponibles dans la structure mais qui sont présents. Les cadres intermédiaires sont donc « *proactifs* » (G3) et « *en mode de survie* » (G4), car ils utilisent toutes leurs ressources personnelles pour « *garder la tête hors de l'eau* » (G4). Le directeur a ajouté que les cadres doivent se permettre d'instaurer des stratégies de suivi et de ne pas être bloqués par d'autres acteurs organisationnels qui selon lui, lancent « *des contres messages à l'innovation* ».

La plupart des cadres a aussi témoigné de l'importance d'être organisé pour innover et notamment d'avoir un plan d'action particulier. Ils ont tous exprimé qu'un gestionnaire doit disposer d'un plan caractérisé par une certaine flexibilité qui couvre les grandes orientations et non un plan « *dans le détail, dans la micro gestion* » (G8) ou « *une page blanche* » (G11). En effet, « *il y a une nécessité de planification, d'être organisé* » (G7) et le plan doit être « *détaillé pour être capable de mesurer où on va, mais avec de la souplesse* » (G11). De plus, G9 a mentionné que le contexte actuel le forçait, dans une certaine mesure, à ajouter quelques détails à son plan d'action : « *Il faut faire attention parce que dans le contexte actuel (...), il n'y a pas de facilité à l'innovation (...). J'aurai de la difficulté actuellement à lancer une idée ou un projet sans entonnoir (...). Je pense qu'il faut faire attention (...) avec la réforme actuelle* ». Certains cadres, G6 et G8, ont également

déclaré que le gestionnaire doit avoir une vision claire et à long terme pour pouvoir innover, car selon G10, « *L'innovation, si ça a un impact, ce n'est pas demain matin, c'est à long terme* ».

**TABLEAU 9. CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES CADRES EN LIEN AVEC LE CENTRE OPÉRATIONNEL**

<b>Grands constats</b>	<b>Exemples de caractéristiques</b>
<b>1. Collaboration</b>	<p>(a) caractéristiques pour mobiliser les employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- connaître ses employés (allier leurs forces)</li> <li>- leadership mobilisateur</li> <li>- gérer la résistance au changement de ses employés</li> </ul> <p>(b) caractéristiques d'ordre relationnel pour renforcer la cohésion et la collaboration de l'équipe et pour s'adapter au changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- être proche de ses employés</li> <li>- supporter ses employés</li> <li>- valoriser ses employés</li> <li>- pousser ses employés à se dépasser</li> <li>- gérer la résistance au changement de ses employés</li> <li>- instaurer climat de reconnaissance mutuelle</li> </ul>
<p>➤ <i>Innovations mises en place :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rencontres individuelles (G2 et G5)</li> <li>- affichage de l'horaire de travail (G2) - avec un système de couleurs pour conserver une confidentialité et un système qui permet aux employés du cadre de s'inscrire aux périodes de disponibilité du cadre</li> <li>- « tournées flash » (G2)</li> <li>- disponibilité par courriel et/ou en rendant son cellulaire disponible (G5)</li> </ul> <p>➤ <i>Idées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- faire vivre la réalité des autres employés (G2)</li> <li>- intervention d'une personne extérieure pour accroître la crédibilité des messages et pour faciliter la communication au sein de l'équipe (G2)</li> <li>- désir et besoin de coaching pour gérer la fusion de deux équipes (G7)</li> <li>- disposer d'un agent de liaison (G4)</li> </ul>	
<b>2. Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le cadre développe des stratégies personnelles de suivi (pour ses responsabilités, la performance, ses employés, etc.)</li> <li>- concevoir un plan d'action flexible qui couvre les grandes orientations et qui contient certains détails en raison du contexte de changement</li> <li>- avoir une vision claire et à long terme</li> <li>- être cartésien, analytique et organisé</li> </ul>
<p>➤ <i>Innovations mises en place :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- structure personnelle de suivi pour conserver des courriels (G6)</li> <li>- réalisation de suivis lors de déplacements professionnels (G9)</li> </ul> <p>➤ <i>Innovations en cours :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- création d'outils de suivi pour le personnel et la performance (G2)</li> </ul>	

G11, G4 et G9 ont également insisté sur la nécessité d'être organisé, cartésien et analytique. Ces trois caractéristiques doivent, selon G11, primer sur le relationnel :

« Il faut que tu sois cartésien, il faut que tu sois ici, organisé dans ta pensée, structuré et non pas te laisser influencer par l'émotivité (...). Il faut accepter qu'en innovant, on peut déranger les gens, on peut déranger les vieilles façons de faire puis il ne faut pas faire "oh je vais déranger puis je ne le ferai pas". Il faut en être conscient, il faut développer des stratégies pour ça, pour accompagner la personne pour qu'elle ne soit pas en résistance. »

En résumé, le tableau 9 présente les deux principales caractéristiques liées à l'innovation des cadres qui découle de ses relations avec le centre opérationnel : (1) La collaboration : les cadres repèrent les forces et faiblesses de leurs employés, utilisent un leadership mobilisateur, gèrent la résistance, sont proches de leur équipe, soutiennent leurs employés, les valorisent, les aident à se dépasser, ils veulent évoluer dans un climat de reconnaissance mutuelle ; (2) L'organisation : ils emploient des stratégies personnelles pour réaliser différents suivis (pour leurs employés, pour l'organisation et pour leur travail), développent un plan d'action flexible avec les grandes orientations et certains détails, ont une vision claire et à long terme et sont organisés. Ces deux caractéristiques renforcent la cohésion, la collaboration et le fonctionnement au sein de leur équipe.

### 3.1.2. Innovation en lien avec le sommet stratégique

Les entrevues révèlent d'autres constats présentés dans le tableau 10. Le **premier constat** est semblable à la section précédente : en plus de collaborer avec leurs employés, les cadres intermédiaires **collaborent avec leur(s) supérieur(s) immédiat(s)** pour imaginer de nouvelles idées et mettre en place des innovations. En effet, plusieurs gestionnaires affirment obtenir le soutien et le support de leurs supérieurs concernant l'innovation dans ce contexte de changement. Plus précisément, G3 affirme qu'il collabore avec son directeur dans son travail quotidien, il lui exprime ses inquiétudes et les problèmes qu'il rencontre:

« Pour moi, c'est le bonheur parce que le soutien, on en a tous besoin (...) il essaye de m'aider dans le pouvoir qu'il a. (...) Il y a toujours des choses intéressantes qu'il me suggère, on réfléchit ensemble. Je ne reste pas passif devant ça. On fait des tentatives pour que les dossiers se règlent. »

Le cadre et son supérieur échangent et discutent ensemble pour partager leurs idées, pour réfléchir ensemble, pour résoudre des situations problématiques, etc. D'autres cadres intermédiaires témoignent également du soutien que leur apportent leur supérieur et leur directeur.

Ce soutien constitue un facteur qui facilite l'innovation et sera plus particulièrement présenté dans la section 3.2 qui traite des facteurs influençant l'innovation.

Ensuite, les entretiens révèlent un **second constat** : les cadres intermédiaires **ne semblent pas rechercher la reconnaissance de leur supérieur**. En effet, G11 considère qu'avoir la reconnaissance d'un supérieur est représentatif d'un « *gestionnaire loyal et intègre* » et non d'un gestionnaire innovateur. La plupart des gestionnaires n'attendent pas de recevoir la reconnaissance de leurs supérieurs pour innover. Cependant, G6 apprécie d'être reconnu par ses supérieurs et plus spécifiquement : « (...) *la reconnaissance dans le fait se voir faire offrir un mandat (...) le fait de se voir donner de la responsabilité* ». De plus, G7 considère qu'être reconnu par la direction un élément important pour influencer, mais il insiste qu'il fait partie d'une équipe. Ainsi, bien que certains gestionnaires intermédiaires semblent apprécier recevoir la reconnaissance de leur(s) supérieur(s) immédiat(s), celle-ci ne semble pas être essentielle pour l'innovation, mais pour la valorisation du cadre. Lors du *Survey Feedback*, le directeur a commenté ce constat : « *Les cadres vont chercher leur engagement au-delà de la reconnaissance. (...) Quand on propose un défi s'est toujours bien reçu même si les gens sont débordés, je trouve ça intéressant. La passion est toujours présente et la volonté d'avancer et de s'impliquer et de s'investir...* ».

Enfin, un **troisième constat** émane des entretiens : les cadres intermédiaires ont **peu imaginé ou mis en place des innovations en lien avec le sommet stratégique**. En effet, G1 a été le seul à exprimer des innovations de type plus stratégique. Ce cadre considère que l'organigramme actuel ne durera pas à long terme, car les secteurs dont il a la responsabilité sont nécessaires dans l'ensemble de la direction :

« Ça ne m'a quand même pas pris longtemps pour dire à M. et C. [supérieur immédiat de G1 et directeur adjoint] que je ne pensais pas que l'organigramme tel qu'il est là va durer longtemps. (...) Ce que j'ai en tête, ce n'est probablement pas ça qui va être l'organigramme final... Moi, je disais que de toute façon qu'il fallait que je connaisse plus les 6 secteurs que je ne connais pas avant de bouger quoi que ce soit, mais je lui disais quand même que dans mon esprit, ce n'est pas un organigramme qui va être là à long terme... (...), c'est un an ou deux avant de dire qu'on change ça puis qu'on le fasse pour les bonnes raisons et en toute connaissance de cause. Ça, c'est peut-être la plus grande surprise qu'ils ont eue, mais je leur ai dit (...) Je suis convaincue qu'il va changer. » (G1)

G1 a également exprimé une autre idée lors d'une réunion regroupant plusieurs parties prenantes importantes telles que les grandes directions. Les grandes trajectoires et orientations ont été abordées lors de cette réunion et G1 a pu exprimer une idée qui pourrait résoudre un des problèmes qui persistent suite au changement et qui fût par la suite partagée par plusieurs des parties prenantes présentes : la création d'une équipe spéciale composée de plusieurs experts qui évalueraient les clientèles complexes et qui préciseraient les soins et ressources dont cette clientèle a besoin. G1 a confié ceci :

« Ça fait tranquillement son chemin...pas sûr qu'on arriverait à ça parce qu'on n'a pas forcé les ressources, mais en même temps, je reviens toujours à la charge en disant "pourquoi on ne fait pas une équipe (...) où on a des experts (...) qu'ils l'évaluent [le client] et qui nous disent ce dont il a besoin parce que toutes ces expertises-là ensemble, ça va dégager un portait X de l'utilisateur plutôt qu'on travaille tout seul dans notre coin à aller chercher de l'expertise à la pièce (...)". (...), Ça ne sera pas ça, mais ça bouge tranquillement, il y a une préoccupation d'ouvrir ces voies-là. J'ai eu la chance de le dire au fur et à mesure que les gens réfléchissent (...). Mais je ne suis pas la seule à penser ça de toute évidence puisqu'il y a du monde qui réfléchit à ça actuellement. »

**TABLEAU 10. CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES CADRES EN LIEN AVEC LE SOMMET STRATÉGIQUE**

<i>Grands constats</i>	<i>Exemples de caractéristiques</i>
<b>1. Collaboration</b>	Caractéristiques d'ordre relationnel : – besoin du support et soutien du supérieur immédiat pour innover – réflexion et partage d'idées avec le supérieur immédiat
<b>2. Reconnaissance des supérieurs</b>	– les cadres aiment être sollicités par leurs supérieurs et avoir des responsabilités – les cadres apprécient la reconnaissance de leur supérieur pour innover, mais elle ne leur est pas nécessaire. – la reconnaissance des supérieurs est importante pour influencer, mais le cadre fait avant tout partie d'une équipe – la reconnaissance contribue à la mobilisation et à la valorisation du cadre
<b>3. Les cadres intermédiaires instaurent et imaginent moins d'innovations en lien avec le sommet stratégique</b>	Un seul cadre intermédiaire (G1) a exprimé des idées en lien avec le sommet stratégique.
<p>➤ <i>Idées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– changement de l'organigramme actuel (G1)</li> <li>– création d'une équipe spéciale composée d'experts pour faciliter l'organisation des services offerts à une clientèle complexe (G1)</li> </ul>	

En résumé, les cadres collaborent avec leurs supérieurs pour innover, ils apprécient la reconnaissance de ceux-ci (reconnaissance qui n'est pas nécessaire à l'innovation en contexte de

changement mais qui les valorise) et enfin, ils n'imaginent et n'innovent pratiquement pas avec les niveaux stratégiques. Lors du *Survey Feedback*, les cadres intermédiaires ont affirmé que les résultats de ce tableau 10 correspondent à leur réalité. G10 a notamment expliqué pourquoi les cadres innovent moins en contexte de changement avec le sommet stratégique : car l'enjeu de réfléchir à l'innovation avec leurs supérieurs est un élément sur lequel les cadres ont moins de contrôle. Dans le contexte de changement actuel du CIUSSS, tout s'organise et il est difficile de percevoir s'ils peuvent avoir un certain pouvoir ou une certaine influence : « *Dans la dernière année, on essayait de survivre comme E. [G4] l'a dit tantôt. Donc, je ne suis pas sûre qu'on était dans l'état de faire de l'innovation avec la strate supérieure* » (G10).

Pour conclure, les différents constats des tableaux 9 et 10 appellent à s'interroger sur l'influence de la position hiérarchique des gestionnaires intermédiaires au niveau de l'innovation. En effet, la plupart des gestionnaires intermédiaires interrogés dans le cadre de cette recherche semblent être moins sollicités et impliqués par les niveaux hiérarchiques plus élevés et ont dès lors moins de possibilités et d'opportunités d'innover au niveau stratégique. Les cadres interrogés sont plus proches et plus sollicités par le centre opérationnel. En effet, ils ont pour la plupart imaginé et/ou instauré une innovation en lien avec la gestion de leur équipe et les services qu'ils rendent aux usagers. Cependant, G1 a été le seul à proposer une innovation de type stratégique. Ce cadre affirme également qu'il est très intuitif. Ainsi, la position hiérarchique de G1 et sa personnalité lui permettraient d'imaginer de nouvelles idées de type stratégique.

Les tableaux 9 et 10 illustrent que plusieurs cadres ont imaginé ou instauré des innovations en contexte de changement, mais d'autres cadres ont éprouvé plus de difficultés. Ainsi, au regard des entrevues qui ont été menées, cinq profils types des cadres intermédiaires concernant l'innovation en contexte de changement ont pu être dressés et sont présentés à la section suivante.

### **3.1.3. Profils des cadres intermédiaires**

Chaque gestionnaire interrogé possède des caractéristiques particulières et en partage plusieurs avec d'autres gestionnaires. Dès lors, cinq profils de cadres intermédiaires interrogés ont pu être dressés concernant l'angle sous lequel le cadre aborde l'innovation en contexte de

changement (voir tableau 11). Chaque profil présente les caractéristiques et les traits de personnalités dominantes des cadres intermédiaires innovateurs en contexte de changement. Certains cadres ont un profil ambivalent et entrent dans plusieurs profils tandis que d'autres ont des caractéristiques qui se rattachent à un type de profil en particulier. Il existe toutefois d'autres types de profils de cadres innovateurs en contexte de changement.

**TABLEAU 11. PROFILS DES CADRES INTERMÉDIAIRES**

Profil du cadre intermédiaire	Proche de son équipe	Perplexe/ Dubitatif	Optimiste/ Inspiré	Curieux	Prévoyant/ Réfléchi
Cadres interrogés	G2 G3 G4 G5	G3 G8	G9 G4 G12	G10 G11	G4 G6 G7 G8

Le premier profil reflète un cadre **proche de son équipe**. Ce cadre est centré sur les opérations et est soucieux d'instaurer et de maintenir un climat de collaboration au sein de son équipe. Par exemple, G2 a été très préoccupé par la résistance de ces employés et les a rencontrés individuellement pour les écouter, les rassurer et comprendre leurs attentes. G5 tente aussi d'être proche de son équipe malgré la distance. G3 affirme soutenir et mobiliser quotidiennement ses employés dans ce changement : « *Je suis là pour vous soutenir vous, dans ce que vous vivez comme personne puis vous ce que vous vivez dans l'organisation* » ; « *Je réfléchis ... comment je vais amener mon équipe à être plus innovante, plus mobilisée ?* » Enfin, un autre cadre intermédiaire vit, gère et franchit le changement avec ses employés. En effet, dans ses propos, il s'exprime souvent en mentionnant son équipe : « *Je suis arrivée et née en même temps que l'arrivée des gestionnaires. Ça a été difficile de coordonner et de bâtir ensemble, car je suis arrivée en même temps qu'eux* » ; « *Comment on va innover avec le cadre de référence? c'est un levier qui est rassembleur, neutre* » (G4).

Le second profil illustre un cadre intermédiaire **perplexe et dubitatif** quant aux possibilités d'innover dans ce contexte de changement. Ce cadre est incertain, confus, concerné et inquiet par le changement qui le monopolise. Dès lors, il doute qu'il existe dans ce contexte des occasions pour instaurer des innovations. En effet, dans ses propos, ce cadre relate davantage les barrières à l'innovation. G3 prétend notamment que l'environnement actuel n'est pas « *fertile* » pour innover :

« L'innovation, ça prend un terrain fertile pour innover (...). Avant la Loi 10, moi, je considérais qu'on était dans une organisation excessivement innovante, on avait aussi de la marge de manœuvre nécessaire comme gestionnaire puis on essayait de la donner aussi à nos collègues gestionnaires (...) Là, ça n'est plus tout à fait ça. Selon mon point de vue, là, l'innovation, c'est un environnement qui est beaucoup plus contrôlé. (...) Ce n'est plus pareil, ce n'est plus dans le même terrain de jeu qu'on doit innover. »

Certains cadres considèrent donc que le contexte changement les bloque dans leur capacité et leurs possibilités d'instaurer des innovations et d'imaginer de nouvelles idées. En effet, G8 affirme être très occupé par le changement et par les imprévus que celui-ci engendre, ce qui lui laisse peu de temps pour innover. De plus, il précise qu'il est trop encadré, ce qui le limite en partie d'innover.

« On a un ministre de la santé qui a amené un virage important avec une façon d'apporter ce virage-là qui était, je dirai, très cavalière et "je décide, on s'en va par-là". Ça été sa façon d'amener ça donc c'est un choix, c'est correct. J'ai l'impression que notre direction actuellement reproduit le même principe. Ils s'approprient l'impression qu'on doit prendre tel ou tel virage, qu'on doit prioriser tel et tel dossier, on se doit de suivre... On est rendu pour moi, cadre intermédiaire, je suis rendu à un exécutant, ce que à quoi je ne suis pas habitué, je suis habitué à influencer. »

Le troisième profil reflète un cadre plus **optimiste et inspiré**. Ce cadre a une capacité à se projeter à long terme et à percevoir les possibilités et les opportunités dans ce changement pour instaurer des innovations. En effet, G12 considère par exemple que le changement est particulièrement favorable à l'innovation : « *On est dans un contexte de changement qui nous exige d'être plus flexibles et ouverts à toutes les possibilités donc moi je pense que juste ça, c'est une bonne base pour être innovateur parce que peut-être, on doit repenser notre façon de faire* ». De plus, le changement a amené à voir le travail de G9 d'une manière différente : « *Je suis en interface avec toutes les autres directions, chose que je n'avais pas avant (...) je trouve que notre structure de direction actuelle, pour moi, je la trouve innovante parce qu'on a plus d'accès (...) je pense que ça ouvre à une meilleure connaissance de notre clientèle puis à des pratiques innovantes justement pour répondre aux besoins* ». De plus, G4 explique être motivé et inspiré par le changement : « *le défi est positif, j'ai beaucoup d'idées* ».

Le quatrième type de profil illustre un gestionnaire **curieux** et axé sur la recherche. Par exemple, G10 affirme s'informer des nouvelles tendances et pratiques de son secteur. De plus, ce cadre collabore avec des universités et des chercheurs afin de déployer des offres de services dans

ce contexte de changement: « *Je me suis attachée à l'Université de (...) pour un projet de recherche (...), je m'attache à du monde (...) pour être capable d'avancer* » ; « *Je regarde ce qui se fait un peu partout ailleurs, quelle modalité vous avez déployée, à qui vous l'offrez, etc. puis moi je m'ajuste au fur et à mesure* ». Ce cadre consulte également la littérature scientifique de son secteur pour pouvoir offrir les meilleurs services à sa clientèle. Un autre cadre intermédiaire, G11, s'informe également des meilleures pratiques de son secteur, car selon lui, la recherche est nécessaire pour innover : « (...) *lire un peu les meilleures pratiques, de vraiment faire de la lecture (...) voir aussi ce que les autres établissements aussi ont fait au niveau des résultats... quelqu'un d'innovateur va faire ça (...)* ».

Le cinquième profil dévoile un cadre intermédiaire **prévoyant et réfléchi** qui prend certaines mesures de précaution. Par exemple, G6 souhaite conserver les pratiques qui étaient en place avant le changement : « *Je dois tenir phare à gagner certaines choses qui sont gagnantes. Par exemple, l'horaire protégé. Avant, la plage horaire entre 8h30 et 10h était le temps de proximité avec mon équipe. Chacun pouvait venir me voir s'il avait des questions. Je veux conserver quelque chose en laquelle je crois* ». Ainsi, ce cadre amène progressivement son équipe à changer. Le cadre G7 qui aimerait faire appel à coach et tester ses idées avant de gérer la fusion d'une équipe a également ce profil de cadre prévoyant tel que G4 qui aimerait disposer d'un agent de liaison pour ses employés. Enfin, un dernier cadre explique que la nouvelle structure hiérarchique depuis la réforme le limite dans ses possibilités d'innover. En effet, G8 est sous la supervision d'un nouveau supérieur immédiat qui apprend à connaître les secteurs dont il a la responsabilité et qui apprend également à connaître ses nouveaux cadres. Dès lors, G8 préfère s'assurer auprès de son supérieur que les nouvelles idées et nouveaux projets qu'il souhaite développer correspondent aux attentes de la réforme : « (...) *ce n'est pas clair la façon dont on devrait fonctionner ou je ne l'ai pas saisie, ça se peut. Mais moi je ne les connais pas ces règles-là, donc je me fais un devoir d'informer, d'aviser, de demander l'autorisation* ».

Pour conclure, les cadres intermédiaires interrogés présentent une diversité de profils avec des caractéristiques dominantes concernant l'innovation en contexte de changement : proche de son équipe, perplexe/dubitatif, optimiste/inspiré, curieux et prévoyant/réfléchi. Lors du *Survey Feedback*, tous les cadres ont affirmé se reconnaître dans cette typologie de profils. De plus, le

directeur a certifié retrouver plusieurs de ces cadres et ajoute que le facteur contextuel lié à la fonction des cadres influence cette typologie : « *Les gestionnaires n'ont pas tous vécu le changement de la même façon. Certains ont gardé le même emploi, d'autres ont changé complètement (...), certaines situations étaient plus claires (...) la circonstance du poste influence donc les caractéristiques. C'est intéressant de voir l'état dans lequel nos troupes se retrouvent face au défi de l'innovation. Moi je retrouve certains de mes cadres.* »

### 3.1.4. Autres caractéristiques personnelles liées à l'innovation

Les entrevues ont permis de relever d'autres caractéristiques personnelles des cadres liées à l'innovation présentées dans le tableau 12. Toutes ces caractéristiques ne définissent pas nécessairement un gestionnaire innovateur, mais sont celles qui ont été approuvées et citées par un ou plusieurs gestionnaires. Ainsi, un cadre pourrait posséder une ou plusieurs ou aucune de ces caractéristiques et il en existe incontestablement d'autres.

Une première caractéristique, **la capacité de s'adapter et de modifier ses actions** (Golden, 1990) a été reconnue par tous les cadres. Ils ont effectivement insisté sur cette caractéristique. G8 explique notamment l'importance de gérer les changements typiques du réseau de la santé et des services sociaux :

« L'adaptation, c'est primordial puis toujours être à l'affût des changements de besoins de la clientèle. Le danger que l'on vit beaucoup, c'est développer un programme "yes, là on réussit, on répond aux besoins du client" puis d'avoir l'impression que pour les dix prochaines années, ce programme-là va tenir la route pour répondre toujours à ce même besoin-là, ce qui est tout à fait faux. Il faut toujours demeurer à l'affût de... est-ce qu'on répond toujours au besoin, est-ce qu'on y répond de façon optimale ? »

Une deuxième caractéristique d'un gestionnaire innovateur porte sur le fait de **prendre des risques**. En effet, G11 explique que l'innovation implique la prise de risques : « *Justement, c'est de l'innovation donc il faut prendre des risques* ». G8 affirme aussi qu'il faut oser pour innover, car l'évaluation d'un nouveau projet est complexe :

« Il faut en prendre des risques (...), je ne vais pas beaucoup soutenir mes réflexions sur des statistiques, des fois oui, mais en général non puis comment mesurer la mise en place d'un nouveau programme? Ça, on n'est pas très bon là-dedans (...) Souvent, on

évalue mal. On n'évalue pas avec des outils standardisés ou avec des enquêtes très précises (...), ça prend une dose de "pif" » (G8).

Une troisième caractéristique d'un gestionnaire innovateur porte sur **la gestion de l'ambiguïté** et est reprise par G7 et G10. En effet, en contexte de changement, certains messages sont ambigus et les cadres intermédiaires n'ont pas accès à toutes les directives décidées par les acteurs stratégiques. Le gestionnaire innovateur doit donc gérer l'ambiguïté et l'incertitude qui résultent du changement organisationnel : « *Il faut qu'il aime les défis, il faut qu'il soit capable de gérer l'ambiguïté, qu'il soit capable de gérer le changement (...), accepter de prendre des risques, accepter de ne pas avoir toutes les réponses* » (G10).

Plusieurs cadres intermédiaires tels que G4 et G10 partagent une quatrième caractéristique commune : ils ont **beaucoup d'idées et sont créatifs**. Par exemple, G10 est imaginatif et s'informe énormément sur les nouveautés de son secteur : « *Oh moi, j'ai toujours plein d'idées, ce n'est pas ça le problème. Je suis toujours à l'affût de c'est quoi les meilleures pratiques, les nouvelles tendances* ». Un autre intermédiaire, G8 précise qu'il a parfois trop d'idées et qu'il éprouve des difficultés à les finaliser: « *Je peux être quelqu'un d'innovateur (...) j'aime beaucoup les projets (...), mais je vais être trop rapidement vers une nouvelle idée. Donc de finaliser mon idée, de finaliser mon processus puis de m'assurer qu'il est vraiment bien attaché et que tout le monde l'a bien saisi, ça, j'ai de la misère à faire ça... et je vais déjà avoir une prochaine idée* ». Ce cadre ajoute que ses employés l'aident à finaliser ses idées, mais il aime devancer et échanger avec ses employés : « *j'aime semé, j'aime les amener à savoir si on va travailler là-dessus bientôt : "Prépare-toi (...), on va travailler là-dessus pour essayer de changer ça ou améliorer ça "* » (G8).

Une cinquième caractéristique d'un gestionnaire innovateur en contexte de changement porte sur la **persévérance** tel que G10 le confirme: « *avoir de la persévérance ... il va en falloir parce que les changements, ça se fait à long terme* ». G11 et G6 ajoutent qu'un gestionnaire innovateur doit « *recommencer, voir ses erreurs* » (G11), « *apprendre de ses erreurs* » (G6) et G12 explique qu'il doit tirer de ses expériences passées des éléments pertinents qui contribueraient à améliorer les services futurs. **Apprendre de ses erreurs et se baser sur des expériences de travail**

**antérieures** constitue une sixième caractéristique du gestionnaire innovateur. Golden (1990) confirme d'ailleurs que les cadres intermédiaires apprennent à travers l'expérience.

**TABLEAU 12. AUTRES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES CADRES LIÉES À L'INNOVATION**

<b>Autres caractéristiques personnelles des cadres liées à l'innovation</b>	
<b>1.</b>	gérer et s'adapter au changement
<b>2.</b>	prendre des risques
<b>3.</b>	gérer l'ambiguïté du changement
<b>4.</b>	avoir beaucoup d'idées et être créatif
<b>5.</b>	être persévérant
<b>6.</b>	apprendre de ses erreurs et de ses expériences antérieures
<b>7.</b>	être un exemple et un modèle
<b>8.</b>	aimer les défis
<b>9.</b>	sortir d'un cadre de références défini
<b>10.</b>	sortir de sa zone de confort
<b>11.</b>	exprimer ses opinions avec respect
<b>12.</b>	avoir confiance en soi, en l'organisation et en ses équipes
<b>13.</b>	être cohérent
<b>14.</b>	être mobilisé
<b>15.</b>	adapter sa façon de voir la situation pour apporter une plus-value
<b>16.</b>	être aidé par le programme « cadres de relève »
<b>17.</b>	ne pas avoir forcément conscience d'innover
<b>18.</b>	avoir besoin d'un temps de réflexion différent pour imaginer de nouvelles idées
<b>19.</b>	être modeste concernant leurs idées et innovations
<b>Caractéristique en lien avec le centre opérationnel et avec le sommet stratégique</b>	
<b>20.</b>	être « délinquant positif »

Une septième caractéristique ressort des entrevues : les cadres intermédiaires aiment **être des modèles et des exemples** pour leurs employés et souhaitent être des « *exemplarités comportementales* ». En effet, G3 affirme qu'il doit inspirer ses employés, les soutenir et les engager et ainsi, de créer un climat propice à l'innovation pour toute l'équipe:

« Moi, comme gestionnaire, il faut que je donne l'exemple. (...) Je parlais de modèle, je veux inspirer les gens. J'ai toujours été reconnu avec ce côté-là plus naturel (...) "les gens aiment ça travailler avec toi puis (...) tu es agréable, tu es un moteur, tu inspires" (...). Après ça, c'est tout le côté d'être là pour eux (...). Puis à partir de ce moment-là, les effets sont positifs. Les gens vont alors se sentir soutenus. Ils vont sentir qu'" il travaille fort et est dévoué, alors nous aussi on a le goût " (...). Moi je challenge mon équipe (...). Quand je suis capable de faire ça, l'innovation vient, les gens sont créatifs, les gens sont engagés, les gens ont le goût de travailler pour moi, ils ont le goût de faire

plaisir. Dans leur équipe de travail aussi, il en y a plusieurs qui sont au même rendez-vous donc, ça crée plusieurs dynamiques. Donc, l'exemplarité comportementale bien importante ».

Une huitième caractéristique inhérente à l'innovation porte sur le fait d'**aimer les défis** : « *Il faut aimer les défis c'est sûr parce que quand tu veux innover, il faut que tu fasses tomber quelques barrières* » (G8). Ce contexte de changement et ce qu'il implique représentent un véritable défi pour les cadres qui doivent imaginer de nouvelles idées pour s'adapter et Halvorsen et al. (2005) révèlent d'ailleurs que les employés peuvent considérer le besoin de changer comme un défi.

D'autres caractéristiques personnelles liées à l'innovation ont été citées par plusieurs cadres intermédiaires suite aux entrevues. Pour être innovant, le gestionnaire intermédiaire devrait, selon G2 et G3 **être en mesure de voir au-delà d'un cadre de références défini**. De plus, G5 exprime qu'un gestionnaire innovant doit être capable de **sortir de sa zone de confort**. G5 explique également, au même titre que G9, que le gestionnaire innovant ne doit pas avoir peur d'**exprimer ses opinions avec respect**. Un gestionnaire doit également « *avoir confiance en soi, en l'organisation, (...), avoir confiance en ses équipes* » (G9). Il se doit aussi d'être **cohérent** et **mobilisé** pour innover : « *D'abord, pour faire de l'innovation et de la créativité, il faut que tu sois mobilisé. L'innovation, c'est demandant, c'est de l'énergie, c'est des résistances (...) Si ce niveau d'engagement n'est pas là, je pense que c'est peut-être plus difficile d'être très innovant* » (G3). Par ailleurs, G12 explique que l'innovation nécessite de la créativité et « *d'adapter notre façon de voir la situation pour être en mesure d'organiser ou développer quelque chose qui apporte une plus-value pour les personnes ou la situation* ». De plus, il ressort des entrevues que le changement surcharge les cadres tel que G12 qui souhaiterait que le **programme de cadres de relève** qui vise à former des gestionnaires juniors en leur offrant du coaching et du mentorat l'aide dans ce contexte. Ces futurs gestionnaires aideraient les cadres dans leur gestion quotidienne et ce programme serait particulièrement approprié dans cette période d'adaptation du changement des cadres.

Trois autres observations majeures ont été constatées lors des entrevues. Premièrement, plusieurs gestionnaires intermédiaires n'ont **pas forcément conscience qu'ils innovent** au quotidien dans ce contexte de changement. En effet, certains d'entre eux ont éprouvé des difficultés à comprendre le concept d'« innovation » et le considéraient comme une idée révolutionnaire. Lorsqu'une définition de ce concept leur était proposée, ils ont eu plus de facilité à discuter de leurs idées et des innovations qu'ils ont instaurées. Ils ont donc dû être orientés et guidés pour qu'ils découvrent par eux-mêmes qu'ils innovent au quotidien tel que G12 et G1 l'expriment : « *Ça exige quand même du courage managérial pour être innovateur, mais je pense qu'on n'est même pas conscient qu'on est dans ça. Juste la discussion qu'on a eue aujourd'hui, je suis en réflexion en même temps,, mais oui, je pense que je suis dans ça* » (G12) ; « *J'innove peut-être plus que je pense* » (G1). Toutefois, certains cadres ont plus de capacités à voir leurs innovations comparativement à d'autres.

Deuxièmement, lors des entrevues, il a été proposé aux cadres d'introduire une innovation de leur choix au sein de leur unité, directeur ou CIUSSS avec toutes les ressources nécessaires. Certaines gestionnaires ont été surprises : « *Mon dieu, on est tellement sorti de notre zone de confort ! Quelque chose d'original dans la nouveauté qu'on connaît actuellement ?* » (G1). Plusieurs cadres ont **exprimé des idées assez rapidement, d'autres ont réfléchi plus longtemps** et certains ont éprouvé plus de difficultés à imaginer de nouvelles idées.

Troisièmement, tous les gestionnaires intermédiaires interrogés sont très **modestes concernant leurs idées et innovations** tel que G1 l'explique : « *Je n'ai pas beaucoup de mérite parce que les organisations sont toujours en amélioration continue* ». La plupart des gestionnaires affirment innover principalement avec leur équipe d'employés et leur direction avec lesquels ils collaborent pour répondre aux besoins de la clientèle et améliorer les services qu'ils offrent.

Enfin, une dernière caractéristique d'un gestionnaire innovateur citée par les cadres porte sur le comportement de ceux-ci et est à la fois en lien avec le sommet stratégique et le centre opérationnel : plusieurs cadres intermédiaires se qualifient de « **délinquants positifs** ». G3 a précisé cette caractéristique: « *On sort un peu des normes. On est tellement normé dans le gouvernement, c'est fou, il y a des politiques pour tout (...). À un moment donné, il faut faire éclater ça puis les*

*précédents s'il y en a, à la limite, ce n'est pas grave. Il peut y avoir de beaux précédents qui peuvent changer la norme pour le futur puis c'est positif*». G7 et G10 affirment qu'ils adoptent ce comportement afin de répondre aux besoins de la clientèle de leur réseau. Les cadres n'enfreignent pas les règles, ils esquivent et contournent les normes et trouvent d'autres moyens pour répondre aux besoins de leurs usagers. En effet, selon ces cadres, le résultat final est le même, mais le moyen d'y arriver est différent. La délinquance positive peut donc caractériser un gestionnaire innovateur en contexte de changement qui adopte un comportement différent et non établi par les normes.

### 3.1.5. Motivations des cadres intermédiaires à innover

Quelles sources de motivation poussent les cadres intermédiaires à innover ? Quelles sont les raisons qui les encouragent volontairement à innover ? Qui les inspire au quotidien ?

Tout d'abord, tous les cadres intermédiaires du secteur de la santé et des services sociaux interrogés ont affirmé que **l'utilisateur** était au cœur de l'innovation. En effet, répondre aux besoins de l'utilisateur représente leur première motivation et préoccupation pour innover. Cette motivation est également liée à l'ambition de ces cadres d'améliorer continuellement le contenu et la performance des programmes pour lesquels ils sont responsables. G11 précise effectivement que de contribuer à offrir des services de qualité le motive : *« Pouvoir donner le meilleur service à la clientèle, c'est ça ma motivation, c'est sûr (...). Ce qui est motivant, c'est le fait que tu contribues à améliorer le service à la clientèle, la qualité de vie. C'est la contribution et la participation que tu mets, ça vaut les heures qu'on met »*. G5 confirme également que ce qu'il anime et le stimule à innover est *« de répondre à ce que la clientèle veut »*. Plusieurs cadres intermédiaires apportent quelques nuances tel que G10 et G6 qui se soucient aussi de leurs employés et de leurs besoins en affirmant que leurs sources de motivations sont de *« mieux répondre aux besoins de la clientèle et des employés »* (G6) et de *« permettre aux intervenants de se réaliser »* (G10).

Ensuite, les cadres ont également mentionné que **le contexte de changement** les incite et les motive à innover. La créativité des cadres est stimulée par plusieurs facteurs liés au changement.

En effet, les cadres intermédiaires doivent modifier certaines pratiques antérieures et ils imaginent dès lors de nouvelles approches ou idées pour s'adapter au changement. G2 en témoigne:

« On peut être créatif parce qu'on est en train de revoir les façons de faire. Je pense qu'il y a une place à ça. (...) L'amélioration des services qu'on rend, de penser qu'on va pouvoir travailler différemment puis venir trouver des solutions pour des choses qui sont sans réponse depuis longtemps ou qu'on constate que ça, ça ne marchait pas, mais il y a un trou de service là... On est là pour la clientèle d'abord et avant tout. Comment on peut trouver aussi une façon de desservir la clientèle qui n'a pas de diagnostic? »

Néanmoins, plusieurs cadres intermédiaires ont aussi affirmé qu'ils n'avaient pas le choix d'innover dans ce contexte de changement. Par exemple, G6 mentionne que le changement le force à innover, car la clientèle et les employés changent – notamment en raison de la restructuration (nouveaux postes et employés). L'innovation fait désormais partie du travail du gestionnaire tel que G12 en témoigne : « *Je pense que la créativité, c'est aussi dans l'ordre des choses aussi, ça fait partie de la réalité aujourd'hui, être créatif (...), je dois être créative. Je n'ai pas le choix* ». Par conséquent, le changement est à la fois un facteur qui encourage et force les cadres à innover.

De plus, plusieurs cadres intermédiaires déclarent **être inspirés par d'autres individus**. Ces personnes sont des exemples, des modèles et des sources de motivation qui amènent les cadres à innover dans leur travail quotidien. Ces personnes peuvent être des célébrités, leurs supérieurs ou d'autres gestionnaires travaillant dans la même organisation que le cadre. Dans ces extraits, G3 et G9 expliquent respectivement les leaders et modèles et qui les motivent à innover : « *Souvent les leaders, ils vont nous amener plus loin. Ils vont, de par qui ils sont, de par leur discours, leurs messages, nous amener à nous dépasser puis à être créatif puis à vouloir réinventer constamment notre travail, mais ce n'est pas donner à tout le monde (...).* » (G3) ; « *Je te dirai ce qui me pousse à l'innovation, souvent c'est l'intelligence puis la finesse de ma coordonnatrice (...) C'est vraiment un modèle pour moi. Moi, j'avais demandé (...) d'avoir une gestionnaire inspirante puis je l'ai. Ce n'est pas toujours facile, mais elle sait ce qu'elle veut puis elle est exigeante, mais c'est très motivant pour moi (...)* » (G9).

Plusieurs gestionnaires intermédiaires ont également exprimé que **partager avec leurs collègues les expériences et les problématiques** qu'ils vivent dans ce contexte de changement les encourageait et les motivait à innover. Par exemple, deux cadres, G9 et G5, ont des responsabilités

semblables, car ils travaillent sur des territoires différents. G9 affirme que les réunions et les moments partagés avec G5 et leur supérieur sont très importants et motivants pour innover :

« On [G9 et G5] vit les mêmes situations beaucoup (...) on ne se voit pas souvent par exemple, car toutes les deux, on est sur des territoires différents (...) Moi, je trouve ça très précieux les moments qu'on a justement avec notre coordonnatrice parce qu'on est les trois seuls à vivre ça dans la vie... (...) je pense qu'on a une force d'équipe comme coordination donc moi, c'est sûr que ça me motive (...) Partir de 0 et réfléchir en équipe, j'ai plus de difficulté, mais quand on part de quelque chose et qu'on réfléchit en équipe, moi ça me nourrit beaucoup. » (G9)

La **reconnaissance** peut également constituer une source de motivation qui encourage les gestionnaires intermédiaires à innover, mais les entrevues révèlent que ceux-ci ont des avis plutôt mitigés. En effet, pour certains cadres, la reconnaissance du directeur n'est pas essentielle pour imaginer de nouvelles idées et innover. G8 et G11 le précisent : « *Moi personnellement, ça ne me nourrit pas ça, la reconnaissance de mon supérieur immédiat de ce qu'on a fait (...) c'est bien, c'est correct, mais ce n'est pas pour ça qu'on le fait* » (G8) ; « *Je peux facilement avoir peu de reconnaissance ou de gratitude si l'impact de ce que j'ai mis en place donne une meilleure qualité de service* » (G11). Cependant, un autre cadre intermédiaire, G9, pense que la reconnaissance mutuelle constitue une source de motivation pour innover non négligeable :

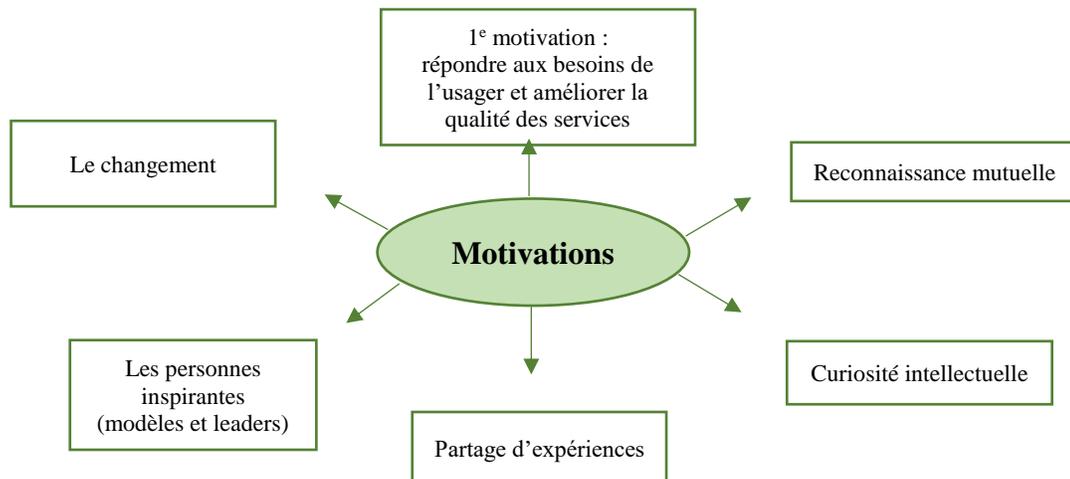
« Ça [la reconnaissance] peut pousser à l'innovation, ça encourage (...) Je pense qu'humainement, la reconnaissance, c'est quelque chose d'assez intrinsèque. En tout cas, pour ma part, je ne pense pas que ce n'est pas tant secondaire que ça parce que la reconnaissance, c'est très de base aussi. Puis, moi j'essaye de reconnaître mes intervenants aussi, au quotidien dans leur bon travail puis ça je pense que ça aide à l'innovation, à créer de l'autonomie puis de la confiance, c'est mutuel. »

Enfin, la **curiosité** d'un cadre intermédiaire peut l'amener à imaginer de nouvelles idées et innover. Cependant, le contexte de changement sollicite énormément les cadres intermédiaires et certains affirment qu'ils n'ont pas forcément le temps d'être curieux et de s'intéresser à de nouvelles choses, car ils sont en période d'apprentissage du changement tel que G9 en témoigne : « *On n'a pas beaucoup le temps je trouve, il faudrait des fois que je me donne le temps (...) Particulièrement actuellement vu que je suis beaucoup en apprentissage, tu sais mon cerveau, il n'en peut plus à la fin de la journée donc je ne suis pas en contexte où j'ai le goût d'aller plus loin nécessairement, j'essaye de survivre des fois...* ». G8 n'a également pas le temps de finaliser ses idées et il remarque que la curiosité intellectuelle du gestionnaire peut être complexe, car elle peut

le pousser à vouloir changer et améliorer perpétuellement beaucoup d'éléments d'un dossier. G10 déclare finalement qu'il développe sa curiosité intellectuelle grâce à l'utilisateur : « *J'imagine que ma motivation est un peu reliée aussi à toute ma curiosité (...) c'est centré sur le besoin de la différence (...) et ça, ça m'amène à être curieux puis voir pleins de choses.* ».

Pour conclure, la figure 1 reprend les quelques motivations qui influencent les cadres intermédiaires dans leur volonté d'innover en contexte de changement : l'utilisateur, le changement, les personnes inspirantes, le partage d'expérience, la curiosité intellectuelle et la reconnaissance mutuelle.

**FIGURE 1. MOTIVATIONS QUI INCITENT LES CADRES INTERMÉDIAIRES À INNOVER.**



### 3.2. Facteurs organisationnels et contextuels influençant l'innovation

Plusieurs facteurs encouragent les cadres intermédiaires à innover. En effet, ces facteurs instaurent un climat plus propice et favorable aux nouvelles idées, aux possibilités et aux opportunités d'innover. D'autres facteurs sont défavorables, car ils freinent, ralentissent ou bloquent les opportunités des cadres intermédiaires à instaurer des innovations et les empêchent d'imaginer de nouvelles idées et/ou de les développer. Les principaux facteurs favorables et défavorables à l'innovation des cadres intermédiaires en contexte de changement sont présentés dans le tableau 13. Les entretiens illustrent que les gestionnaires intermédiaires ont parfois eu des

difficultés à départager les facteurs favorables et défavorables à l'innovation. En effet, le changement est toujours en cours et le contexte dans lequel travaillent les cadres intermédiaires est en constante évolution. Dès lors, bien que certains gestionnaires ont pu relever des facteurs, la plupart ont exprimé une certaine incertitude ou inconfort lorsqu'ils devaient évaluer les facteurs qui facilitent et freinent l'innovation dans ce contexte de changement.

### 3.2.1. Facteurs favorables

Il ressort des entrevues que les usagers sont à la fois une motivation et une source d'inspiration pour les cadres intermédiaires. En effet, tous les cadres ont déclaré que **l'utilisateur** est au cœur de leur travail et que de répondre aux besoins de l'utilisateur pousse les cadres à être créatifs et à imaginer de nouvelles idées. Plusieurs gestionnaires intermédiaires ont effectivement exprimé des idées en lien avec les services qu'ils offrent à la clientèle tel que G11 qui souhaite instaurer des logements adaptés à sa clientèle. Les innovations ou idées des cadres peuvent également porter sur des problèmes urgents ou « *des besoins criants* » selon G11. Ce cadre a exprimé une solution qui pourrait résoudre certaines problématiques rencontrées par une de ses clientèles.

L'innovation peut également naître de la **collaboration** entre les acteurs : (1) d'une part, entre le **cadre intermédiaire** et des **acteurs internes** et (2) d'autre part, entre le cadre et des **acteurs externes** à l'organisation. En premier lieu, les entrevues illustrent que le cadre intermédiaire collabore énormément avec ses employés, son supérieur et parfois avec ses collègues (**acteurs internes**). La collaboration inclut plusieurs dimensions dont la confiance, le support, les caractéristiques des membres de l'équipe, le partage, les échanges et la réflexion. En effet, G10 confirme que la confiance mutuelle entre lui et ses employés facilite l'innovation. De plus, lorsque le cadre intermédiaire imagine un nouveau projet et le partage aux membres de son équipe, ceux-ci peuvent le soutenir s'ils arrivent « *à donner un sens à ce projet* » (G10). Selon G1, les caractéristiques des membres d'une équipe jouent également un rôle majeur. En effet, ce cadre précise que certaines personnes ont plus d'ouverture que d'autres, ce qui peut l'amener à innover et à voir les choses autrement. Lors du *Survey Feedback*, un gestionnaire a expliqué que l'ouverture à l'innovation des autres directions influence aussi leurs possibilités et leurs initiatives d'innover.

Un autre facteur favorable à l'innovation et lié à la collaboration porte sur la communication de la vision auprès des acteurs. En effet, G7 déclare que pour innover, « *Il faut se donner une vision au niveau de la direction, du programme et du CIUSSS et il faut la partager* ». Ses propos suggèrent, au même titre que d'autres cadres intermédiaires, que l'innovation implique un travail d'équipe de différents niveaux hiérarchiques. Ce travail d'équipe requiert d'identifier trois éléments selon G7 : (1) ce qui est incertain, (2) les moyens dont l'équipe dispose et (3) les voies qu'il faut emprunter. Ainsi, ces différents exemples témoignent que la collaboration, réflexion en équipe et la communication d'une vision instaurent un climat qui facilite l'innovation en contexte de changement.

En second lieu, les entrevues illustrent que l'innovation peut solliciter la collaboration et l'échange entre le cadre intermédiaire et des **acteurs externes** à l'organisation. Par exemple, G11 aimerait développer des projets innovants avec des organismes communautaires et G8 souhaiterait établir un partenariat avec une entreprise privée dans le but d'aider ses usagers. De plus, deux autres gestionnaires intermédiaires, G10 et G11, réalisent des **recherches** et s'informent énormément sur leur secteur respectif : les meilleures pratiques, nouvelles tendances, données probantes, etc. G10 contacte notamment des chercheurs ou des personnes qui disposent d'une expertise particulière pour l'aider à développer des projets innovants et combler des manques causés par le contexte de changement : « *Je te dirai qu'au niveau de l'innovation, ce qui est un peu plus difficile actuellement, c'est tout le volet de la formation (...) je suis allée via un chercheur puis une étudiante [au doctorat] à l'université parce que je n'avais pas d'autres moyens de former mon monde puis l'étudiante était prête à le faire de façon volontaire (...)* ». G10 insiste sur l'importance de collaborer et d'avoir un réseau professionnel de contacts pour innover :

« *Tout ce qui est contact(s) et portes d'entrée (...) il faut être visible : je ne peux pas faire de l'innovation enfermée dans mon bureau. Il faut que je m'informe, que je me trouve du monde qui est capable de me rapporter de l'information, que je me crée des liens (...), des contacts, des relations de travail (...). Tu sais, quand je te parlais des habiletés sociales (...), dans un colloque (...), j'ai rencontré une dame (...), elle était dans ce secteur-là, donc un moment donné, oups, j'avais son nom. Je vais l'appeler, elle va peut-être me donner des références. Ce sont des éléments facilitants.* »

G10 et un autre cadre G11 s'informent également en lisant des études publiées. Ces cadres constatent que les revues de littérature sur un thème particulier leur permettent de comprendre et

de prendre conscience de ce qui existe, de ce qui fonctionne ou non dans leur secteur respectif notamment en termes de pratiques et les aident aussi à développer leur créativité. En effet, G11 affirme que la recherche est un facilitant, « (...) *sinon on y va à tâtons ou [il faut] que quelqu'un fasse des recherches ou minimalement une revue de littérature puis nous oriente...* ». Ces deux cadres ont toujours été très concernés par la recherche : l'équipe de G10 a toujours été impliquée dans un projet de recherche quelconque et G11 travaillait, avant le changement, dans une organisation du réseau de la santé et des services sociaux où la recherche était très prônée. En effet, G11 gérait une équipe d'employés qui disposaient toujours « *de livres sur leur bureau* » et qui cherchaient les « *meilleures pratiques, les données probantes* » ; « *On était souvent avec des firmes de recherche* ». Cependant, depuis la réforme, ce cadre travaille dans un nouvel environnement de travail en retard de « *10 ans sur l'innovation* » qui ne dispose pas de centre de documentation et de budget libre de. Il semble que la recherche reste un réflexe de G11, car ce gestionnaire explique toujours consulter la littérature et se renseigner sur les pratiques de son secteur. Pour conclure, la recherche oriente et donne des pistes aux cadres intermédiaires pour instaurer des innovations. De plus, G12 déclare que désormais : « *Si je veux avoir une discussion ou un accès ou on fait partie d'une discussion, au moins, ça va être considéré* » et que leur établissement « *a les mêmes chances que les autres* » en termes de considération, ce qui facilite l'innovation. Il explique également que les cadres sont fortement sollicités par le biais de « *courriels pour des sondages, pour contribuer à des réflexions, des focus groups, des forums, des tables interdirections pour mettre en place des trajectoires, pour un bon fonctionnement* ». L'innovation est donc encouragée, car « *il y a quand même une porte très ouverte pour proposer des projets d'innovation ou de recherche* » (G12).

En résumé, la collaboration entre le cadre et les acteurs externes et internes à l'organisation encourage et facilite l'innovation. Lors du *Survey Feedback*, le directeur a souhaité approfondir ces collaborations : « *Les lieux et moments quand on est en relation avec les acteurs internes et externes, ce sont des choses intéressantes qui nous interpellent, ça alimente le bien fondé et des mises à niveaux de certaines choses. On l'a peut-être un peu délaissée... la création de CIUSSS, je ne suis pas sûre que la concertation est très très présente ; (...) ça va m'intéresser à investiguer* ». Il ajoute : « *La recherche ça me fait plaisir de la voir, on est une direction qui est très sollicitée et les gens le voient comme un élément favorable et non irritant* ».

Enfin, le ministère peut représenter, dans une certaine mesure, un rôle facilitant à l'innovation des cadres intermédiaires. Par exemple, les cadres intermédiaires ont plus de facilité à instaurer des nouveaux projets lorsque les ministères précisent une orientation. En effet, selon G8, **l'orientation du ministère** est « *un allié puissant* » pour bâtir et argumenter un projet auprès de sa direction si celle-ci n'est pas favorable à ce projet. Il explique: « *Quand ça vient des hauts ministères, c'est une carte que l'on peut jouer, ça favorise l'innovation* » (G8). Ce cadre ajoute ne pas connaître toutes les orientations en raison du manque de temps : « *Est-ce qu'il y a d'autres orientations que je ne sais pas et qui seraient utiles à savoir pour d'autres projets innovateurs ? Je ne sais pas, je n'ai pas le temps d'aller fouiller* » (G8). Toutefois, le ministère ne facilite pas toujours son travail de gestionnaire. Finalement, certains gestionnaires intermédiaires précisent que le cadre de références du ministère est un levier à l'innovation. En effet, G4 et G11 expliquent que le ministère a établi un cadre de références composé de plusieurs règles à respecter. Les gestionnaires ont l'obligation d'appliquer ce cadre de références dans leur secteur. Ce référentiel est « *un levier qui est rassembleur, neutre* » (G11). Il délimite en partie les possibilités d'innovation des gestionnaires, mais les rassemble également pour qu'ils innover ensemble. En effet, G4 explique qu'ils doivent s'appropriier les cadres de références du ministère et G11 innove avec ses employés à rendre ce cadre de références plus fonctionnel (ils innover à l'intérieur même de ce cadre) :

G11 : Ce cadre-là, il y a 10 activités sur lesquelles on va être... sur lesquelles le ministère va nous mesurer (...), mais à l'intérieur de ça, il va y avoir des documents à produire, des façons de faire qu'il va falloir vraiment baliser pour que l'ensemble de l'hébergement fasse la même chose. Là, on est en train de travailler là-dessus pour tenter d'innover sur des façons de faire.

Chercheur : qui correspondent aux critères ?

G11 : oui tout à fait. Donc est-ce qu'on va être innovateur, plus qu'un autre territoire? (...), je ne sais pas, mais on va tenter, mais avec un cadre qui est là.

### 3.2.2. Facteurs défavorables

Les principaux facteurs défavorables à l'innovation des cadres intermédiaires sont liés au **contexte de changement**. En effet, la réforme du réseau de la santé et des services sociaux a engendré une grande restructuration et les acteurs organisationnels font désormais tous partie d'une seule et même grande organisation. Les cadres intermédiaires interrogés doivent donc travailler et

penser d'une manière plus uniforme, plus globale qui doit tenir compte de l'ensemble de cette nouvelle organisation, le CIUSSS. Les gestionnaires doivent donc s'adapter, penser différemment, avec une **nouvelle vue d'ensemble et une nouvelle philosophie de gestion**. La plupart des cadres intermédiaires sont effectivement en période d'adaptation et d'appropriation du changement et les entrevues révèlent que les cadres intermédiaires réagissent différemment face à ce changement. D'une part, G10 affirme qu'il travaillait déjà avec cette perspective de gestion: « *En fait, le seul facilitateur que j'ai avec les valeurs, c'est que la valeur en arrière du CIUSSS, c'est de travailler ensemble, de façon transversale. Ça, c'est facilitant, mais j'avais déjà cette approche-là, peu importe les murs* ». D'autre part, certains cadres intermédiaires éprouvent plus d'inconfort à adopter cette perspective tel que G1: « *J'ai du mal à avoir une tête "CIUSSSIENNE"* ». G7 a également exprimé que d'avancer dans la même direction constitue pour lui une barrière à l'innovation. En effet, le changement est toujours en cours et certaines trajectoires de plusieurs programmes qui sont sous la responsabilité des cadres intermédiaires dont G8 n'ont pas encore été définies. D'ailleurs, G8 explique qu'il n'est pas impliqué dans l'élaboration de cette nouvelle trajectoire et il considère qu'innover dans ce contexte est complexe :

« Elle n'existe pas encore, elle n'a pas été redéfinie la nouvelle trajectoire. (...) c'est en cours puis ça se passe encore au niveau de la haute direction, on est peu impliqué dans cette mise en place, dans cette élaboration de cette nouvelle trajectoire (...) qui pour moi est la base de notre direction. Après au moins une année, on n'a pas même d'indices de ce que sera cette trajectoire-là. Oui à l'innovation puis oui cette ouverture-là à l'innovation... le changement, le CIUSSS nous l'apporte sur un plateau d'argent. Ils nous obligent à travailler ensemble, mais peut-être que le bateau est trop gros... »

Le changement a effectivement engendré beaucoup de changement et plusieurs cadres ont plus particulièrement révélé que **l'approche top down** est plus présente et limite l'innovation. Le top down est une approche descendante où la direction définit les buts et les directives qui descendent aux niveaux plus bas. G8 précise que de nombreuses décisions se prennent au niveau de la haute direction. Ainsi, les cadres intermédiaires s'aperçoivent qu'ils disposent de moins de latitude du fait de directives plus strictes qui sont déterminées à l'avance, qui leur sont acheminées et qu'ils doivent appliquer. G2 explique clairement l'impact de cette approche sur l'innovation :

« Le fait qu'on est dans un changement *top down* aussi, j'ai l'impression que c'est limitatif de l'innovation parce qu'il y a beaucoup de direction des commandes qu'ils nous descendent puis on a l'impression qu'on n'a pas le choix... C'est différent d'un changement occasionné par un mouvement, une volonté. Je le vois comme un peu plus

limitatif. Puis, c'est ça aussi qui crée les résistances, on ne les a pas fait cheminer, on a l'info, il faut appliquer. »

D'autres cadres intermédiaires, G3 et G4, confirment également que l'approche *top down* influence négativement l'innovation dans ce contexte de changement, car ils doivent plus fréquemment consulter leurs supérieurs et entreprendre plusieurs démarches, ce qui ralentit leur créativité et les bloque dans leurs possibilités d'instaurer d'innovations: « *Il y a beaucoup plus d'autorisations à aller chercher, il faut monter plus de dossiers, il y a moins de place, je dirai à l'innovation et à la créativité comparativement à avant* » (G3). G8 et G12 expliquent également qu'ils doivent davantage étoffer les dossiers qu'ils présentent à leurs supérieurs depuis l'application de la réforme. G12 en témoigne : « *Dans le passé, on a toujours proposé des projets à notre direction générale avec une page recto verso. Maintenant, ce n'est pas juste ça, il faut poser, écrire page après page puis ça doit passer via je ne sais pas combien d'étapes avant que ça se rende à la personne qui décide* ». L'attente et les délais qui résultent des démarches à entreprendre pour obtenir des autorisations sont « *éteignoirs* » (G8), c'est-à-dire qu'ils éteignent et ralentissent les nouveaux projets et idées. G8 ajoute qu'il éprouve de la difficulté à s'imaginer le résultat final d'une nouvelle idée : « *(...) les nouvelles idées sont les bienvenues. Les temps de mises en place de ces nouvelles idées-là est infernal. On ne voit pas le jour où ça sera impliqué* ». G3 affirme aussi que cette approche ne s'accorde pas avec l'innovation: « *La tendance, c'est beaucoup de tout centraliser (...) des fois des petits dossiers, ça monte au ciel. C'est sûr que la tendance de la centraliser à outrance, c'est à l'antipode, à mon point de vue de l'innovation (...)* ». Cette centralisation des demandes causée par l'approche *top down* est donc un facteur qui complexifie et défavorise l'innovation.

De plus, la réforme du réseau de la santé et des services sociaux a engendré des **changements au niveau de l'organigramme hiérarchique** : certains postes ont été abolis, plusieurs employés ont changé de postes, d'autres ont été délocalisés, de nouveaux employés occupent de nouveaux postes, etc. Les cadres doivent donc composer avec la nouvelle structure hiérarchique. Suite aux entrevues, il appert que plusieurs cadres éprouvent des difficultés à s'approprier la nouvelle structure, car ils apprennent toujours à connaître les nouveaux employés, leurs fonctions et leurs responsabilités. Ainsi, le cadre ne sait pas toujours quelle personne il doit

contacter pour obtenir une information précise. De plus, le cadre prend également conscience du pouvoir qui lui est attribué au sein de sa direction et du pouvoir qu'il dispose au regard des autres directions : « (...) *quand je dis travailler en silos, tous nos systèmes de communication ne sont pas forcément remis en place parce qu'il y a des gens d'en haut qu'on ne connaît plus, parce qu'on a le pouvoir de ce qui se passe dans notre programme avec notre direction, mais pas tant sur ce qui se passe ailleurs (...) il faut travailler différemment* » (G2). Depuis l'instauration de la réforme, les cadres intermédiaires doivent donc apprendre à travailler autrement dans une plus grande structure organisationnelle. Cette nouvelle structure hiérarchique a engendré des problèmes de communication et de circulation de l'information entre les différents acteurs organisationnels. En effet, la fluidité des échanges qui régnait avant le changement a en disparu et doit se reconstruire. Plusieurs cadres interrogés ont effectivement relevé ces problèmes de communication entre les acteurs organisationnels tels que G2 :

« Il y a des gros enjeux de communication je trouve, on est tellement beaucoup, on est tellement tous interreliés, mais on est tellement tous en train de s'approprier encore notre rôle puis "ok, je ne me réfère plus à cette personne-là, je me réfère à cette personne-là". Puis, je trouve qu'il y a des manques dans la communication puis ça, c'est sûrement un enjeu à l'innovation. Je trouvais ça déjà... ce n'est pas une force, même dans une organisation de 350 personnes puis je me dis quand on est 17 000... »

Les problèmes de communication sont par conséquent des obstacles supplémentaires qui retardent les cadres intermédiaires qui souhaitent instaurer une innovation. Les cadres intermédiaires tentent de retrouver la fluidité qui régnait au sein de leur organisation avant le changement, car ils n'ont plus la même facilité à se coordonner, à collaborer et à communiquer horizontalement et verticalement avec les autres acteurs internes. En effet, G3 explique qu'il est possible d'innover au sein de sa direction, mais lorsqu'il doit collaborer avec d'autres directions, ce processus est plus difficile et plus complexe. G3 ajoute que recréer des liens et un réseau de contacts sont des défis majeurs de ce changement. En effet, tous les acteurs organisationnels internes au CIUSSS doivent se reconditionner pour notamment instaurer un climat plus propice à l'innovation. Ce manque de fluidité entre les différents niveaux hiérarchiques est une conséquence non voulue du changement comme en témoigne G1 : « *La circulation de l'information (...) c'est une catastrophe (...), il y a tellement d'information partout, toutes les directions essayent de s'organiser tant bien que mal... l'information elle ne coule pas aussi facilement qu'elle devrait couler... puis il y a zéro mauvaise intention là-dedans, c'est juste que les canaux de communication*

*ne sont pas toujours clairs* ». Puisque la communication n'est pas fluide, certains cadres intermédiaires tels que G7 et G2 affirment être isolés dans leur travail et responsabilités, ce qui préoccupe G2 depuis le changement: « *Ce que je trouve un peu difficile, mais ça va se placer avec le temps, c'est qu'avec la transformation, j'ai l'impression qu'on est retombé dans un mode de travail lourd. Ça, ça m'inquiète un peu. On travaille plus tout seul sans consulter ceux qui ne sont pas dans notre unité* ». Ce cadre constate également qu'il est moins proche de certains de ses collègues. En effet, plusieurs cadres intermédiaires travaillent sur des installations différentes et la proximité interpersonnelle entre les cadres a donc changé selon G2 :

« Il y a un sentiment d'isolement aussi dans la transformation parce qu'on a tous changé de rôle les gestionnaires, on est habitué à travailler avec certaines personnes très très près. Puis par le fait que bon moi mon temps est partagé entre ici et là-bas [entre deux installations], (...) On n'a plus la même proximité dans notre rôle de gestion. (...) il y a des nouvelles personnes et même ceux qu'on connaissait sont sur différents sites, ce qui fait qu'on a plus cette facilité, de...on dîne ensemble, on règle deux trois affaires... tu sais, on se croise le matin puis on ne se croise plus, donc il faut revoir nos façons de faire aussi. Je pense que ça, ce sont des affaires qui vont se placer avec le temps. »

Les changements occasionnés par la réforme modifient donc les relations entre les cadres intermédiaires, ce qui affecte les possibilités d'innover des cadres. En effet, les relations doivent se reconstruire et la dynamique de l'ensemble de l'organisation doit retrouver une fluidité et un équilibre.

Un autre obstacle à l'innovation qui a été souligné par la plupart des cadres intermédiaires interrogés concerne la **gestion des ressources humaines** (RH). En effet, celle-ci est centralisée depuis le changement et les responsables sont regroupés au sein d'une même et unique direction et gèrent pour l'ensemble du CIUSSS (17 000 employés) : le recrutement et l'embauche du personnel, les formations, les contrats de travail, etc. Dès lors, chaque cadre intermédiaire doit se référer à cette direction s'il a par exemple une question ou une demande liée aux ressources humaines. G3 témoigne de toute la complexité de cette centralisation :

« J'ai une feuille dans mon bureau, dans la direction des ressources humaines, si je veux parler à la personne en relation-travail, c'est telle personne, en assurance-salaire, c'est telle personne, en (...) J'ai à peu près 15-20 noms en fonction du besoin que j'ai. Ça, c'est l'enfer total. Tu appelles la personne puis des fois, elle ne te rappelle pas ou elle te rappelle dans un délai qui est long pour moi puis qui est court pour elle ; des fois, c'est une autre personne qui te rappelle parce qu'elle a changé de job et elle n'est

plus là. Avant, on appelait une personne pour l'ensemble de l'œuvre parce qu'on était une petite communauté... (...). Quand on dit "la bureaucratie", et bien moi j'ai l'impression qu'actuellement que la bureaucratie s'est alourdie à cause de ça. »

Les cadres déclarent que la gestion de ressources humaines est lente, complexifie certains aspects du travail du cadre et pose beaucoup de problèmes, notamment pour embaucher de nouveaux employés, pour les former, pour les remplacer s'ils sont en congé maladie, etc. Ainsi, cette gestion ralentit les cadres intermédiaires et les paralyse dans leurs opportunités et possibilités d'innover, ce qui défavorise les innovations qu'ils désirent mettre en place.

En plus des problèmes liés aux ressources humaines, certaines barrières à l'innovation portent sur les **ressources financières, technologiques et matérielles**. En effet, bien que plusieurs cadres intermédiaires ont affirmé disposer du soutien de leur supérieur immédiat, de leur direction et dans une certaine mesure, du CIUSSS, les entrevues révèlent que les cadres sont freinés et bloqués dans leurs possibilités d'innover en raison de l'absence de soutien « transversal » (G10) qui englobe, selon G10, les ressources humaines, financières et technologiques. En effet, depuis le changement, G10 et d'autres cadres ont constaté qu'ils disposaient de beaucoup moins de soutien « tangible ». Le support d'un supérieur immédiat ne compenserait pas ce manque: « *Tu sais le soutien qu'elle [supérieur immédiat] peut m'apporter c'est juste "regarde ce que tu es capable de faire à l'intérieur de ce que tu as là" (...). Tu sais avant, je pouvais me fier sur un soutien technique, un soutien RH, un soutien de..., mais actuellement ce soutien-là, n'existe pas* » (G10). Ce cadre explique que cette forme de soutien ne fait pas partie des priorités actuelles, ce qui le bloque dans ses initiatives d'innover : « *Actuellement, on est plus dans les priorités de créer les canaux de gestion puis de se trouver à l'intérieur de cette nouvelle. Tu sais, il y avait à monter les organigrammes, la direction et tout ça...* » (G10). Par conséquent, la gestion du changement semble dominer sur l'innovation.

G3 constate aussi que l'innovation n'est actuellement pas soutenue : « (...) *ils en ont plein les bras probablement à répondre aux commandes du ministère direct puis à répondre aux contraintes qu'ils ont de réduire la masse budgétaire, les congés maladie qui augmentent en flèche (...). Donc en arriver à dire, on va tenter de soutenir les initiatives d'innovation... ça va peut-être venir, mais là, on n'en est pas là.* ». En effet, les innovations qui nécessitent un financement ne

sont pas soutenues par le CIUSSS, malgré que l'innovation soit une des valeurs prônées depuis le changement. G3 précise d'ailleurs que les contraintes budgétaires paralysent les projets innovants : « *Pour l'innovation proprement dite, on n'est pas dans une ère de développement. Le CIUSSS le dit actuellement (...). Tout nous laisse croire qu'on est en réduction budgétaire depuis 2 ans puis la prochaine année, ça va être encore ça. Tout ce qui est innovation, qui demande un peu d'argent, on oublie ça (...). Il n'y a pas d'argent de développement* ». Ce cadre intermédiaire ainsi que d'autres affirment toutefois que toute innovation n'exige pas nécessairement de fonds financiers. Cependant, suite aux entrevues, il s'avère que le gestionnaire qui souhaite instaurer une innovation aurait besoin, dans la plupart des cas, de ressources supplémentaires. Le manque de ressources n'est donc pas un facteur facilitant pour le gestionnaire intermédiaire qui souhaite concrétiser et développer de nouvelles idées et des projets innovants.

Plusieurs cadres intermédiaires ont également expliqué que la technologie peut être utilisée à des fins thérapeutiques et ils souhaiteraient l'utiliser pour proposer de nouveaux services aux usagers. Néanmoins, la technologie évolue et nécessite notamment du financement pour l'achat de nouveaux outils technologiques et pour l'entretien de ces outils : « *J'ai une (...) [employé de G10] qui a de la misère à déployer son offre de service parce que je n'ai pas de wifi, je n'ai pas d'équipement électronique. Si j'en ai, je n'ai personne pour les entretenir (...), je ne peux pas aller plus loin* » (G10). Le changement immobilise également certains projets technologiques qui étaient en cours avant le changement : « *On avait un projet d'innovation technoclinique qu'on a fait avancer (...) mais qui est sur la glace parce qu'on est rendu dans un grand CIUSSS puis ils ont beaucoup à voir avant d'utiliser ce projet-là* » (G10). Les contraintes budgétaires ne permettent donc pas aux cadres intermédiaires de développer ce genre de nouveaux projets. Les cadres ont plusieurs idées, mais sont limités par les ressources que peuvent leur fournir l'organisation et sont dès lors freinés et bloqués dans leurs désirs d'innover tel que G1 l'explique :

« *Tout ce qui est ressources humaines, financières, matérielles, ce n'est pas simple, technologiques aussi (...). Je sais que c'est une lutte à livrer (...). Les plus grosses barrières sont là, parce que les ressources humaines sont très volontaires d'être novateurs, de penser des nouvelles façons de faire, d'inclure la clientèle..., mais c'est beaucoup des facteurs qu'on ne contrôle pas. Cela étant dit, ce n'est pas toujours en injectant de l'argent qu'on arrive à... parce que sinon c'est un puissant fond. C'est juste que là, je trouve qu'on a quand même eu beaucoup de coupures dans les 5-6 dernières années, on est en pleine réorganisation, ça creuse du jus un peu partout. Je trouve que*

ça actuellement, c'est quand même une petite limite, ça ralentit une capacité à faire les choses. »

G9 constate également que certains de ses employés sont épuisés et qu'il est dès lors, plus difficile d'innover dans ce contexte de changement. Enfin, certains cadres itinérants qui travaillent sur plusieurs installations réparties géographiquement aimeraient disposer d'un bureau sur leurs installations. G5 affirme que ce manque de ressource matérielle est un obstacle à l'innovation. G6 aimerait pouvoir changer de bureau, mais il ne sait pas si son « *souhait de mouvement dans l'environnement* » correspond à la trajectoire de son secteur fixée par le sommet hiérarchique. Par conséquent, le contexte de changement implique plusieurs contraintes de ressources qui impactent les cadres intermédiaires dans leurs possibilités d'innover. La disponibilité et le manque de ressources financières, matérielles et technologiques bloquent donc les innovations que les cadres intermédiaires souhaiteraient mettre en place, car ils n'évoluent pas nécessairement de l'environnement adéquat et propice à l'innovation.

Ensuite, il appert que les cadres intermédiaires sont véritablement occupés par le changement. En effet, plusieurs cadres affirment qu'**ils manquent de temps** pour innover, car les imprévus surchargent et pèsent sur leur travail et ils doivent également s'adapter à ce changement. Ils ont pour la plupart exprimé que l'innovation exige du temps, de la réflexion, des réunions, un investissement personnel, d'entreprendre des démarches et des coûts y sont également associés. Or, il semble que la gestion du changement soit actuellement une priorité importante. G12 explique effectivement qu'il ne peut pas prioriser l'innovation quand ses équipes ont besoin de son avis professionnel et quand certains usagers sont en détresse. Dès lors, la gestion quotidienne du changement et des imprévus empêche en partie les cadres intermédiaires d'innover, car ils affirment ne pas avoir nécessairement le temps de réfléchir. En effet, G8 précise également qu'il dédie plus son temps à la gestion quotidienne et aux imprévus du changement qu'à l'innovation :

« Ça prend (...) aussi du temps à élaborer un projet (...). On roule aux imprévus, mais ça ne devrait pas être ça nos tâches. Nos tâches, ça devrait avoir la tête au-dessus de la mêlée puis de voir venir et de développer des projets et à être innovateur. Mais ça, ça demande, ça prend un temps d'arrêt, le téléphone qui ne sonne pas, des gens qui ne te sollicitent pas trop pendant une petite plage horaire pour que tu puisses te concentrer vraiment à écrire ton projet, à l'étoffer. »

Enfin, l'innovation des cadres intermédiaires peut être limitée à la fois par **les relations entre les acteurs internes à l'organisation** et par **les relations entre les acteurs internes et externes à l'organisation**. Par exemple, en ce qui concerne les parties prenantes internes, G2, cadre intermédiaire qui gère la fusion de deux équipes, souhaitait uniformiser certaines manières de travailler avec ses employés, mais il n'a pas pu innover et mettre en place ses nouvelles idées. Car toutes les conventions syndicales n'avaient pas encore été négociées lorsqu'il a été interrogé, ce qui l'a bloqué dans son désir d'innover. Concernant les parties prenantes externes, les cadres ont la responsabilité de gérer plusieurs partenariats avec des acteurs qui travaillent en dehors au CIUSSS tels que des entreprises privées, les autres ministères (de l'Éducation, de l'Emploi) et organismes communautaires. La collaboration avec ces acteurs externes peut s'avérer complexe. Par exemple, G8 explique qu'aligner ses objectifs et missions avec ceux des autres ministères le limite pour innover :

« Ce qui freine l'innovation (...) des fois, c'est les missions qui sont trop restrictives et je dirai, parce que moi je suis très impliqué au niveau du partenariat avec le parcours scolaire [ministère de l'Éducation] (...) c'est très difficile [de coordonner] (...). Les missions de chacun au sein du ministère, des fois, nous limitent ... puis mon langage-là est vraiment avec le partenariat avec les autres, les autres ministères et non pas à l'intérieur du CIUSSS. »

**TABLEAU 13. FACTEURS FAVORABLES ET DÉFAVORABLES À L'INNOVATION DES CADRES INTERMÉDIAIRES.**

Facteurs favorables	Facteurs défavorables
<b>Innovation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• les usagers</li> <li>• les collaborations entre le cadre et les acteurs internes et externes à l'organisation</li> <li>• la recherche : revue de littérature</li> <li>• le réseau professionnel de contacts</li> <li>• les orientations et cadres de références du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le changement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- nouvelle vision et gestion d'ensemble</li> <li>- l'approche top down</li> <li>- le nouvel organigramme hiérarchique</li> <li>- la gestion des RH</li> <li>- la disponibilité et le manque de ressources financières, technologiques et matérielles</li> <li>- le manque de temps</li> </ul> </li> <li>• les collaborations entre le cadre et les acteurs internes et externes à l'organisation</li> <li>• les orientations et cadres de références du ministère</li> </ul>

En résumé, les facteurs favorables et défavorables à l'innovation des cadres intermédiaires sont représentés dans le tableau 13. Les entrevues illustrent d'une part, que l'innovation est favorisée par plusieurs facteurs dont l'usager, la collaboration et échanges entre le cadre et les différents acteurs internes et externes à l'organisation, la recherche et le réseau de contacts, les orientations et cadres de références du ministère. En effet, pour la plupart des cadres intermédiaires interrogés, il leur semble inconcevable d'innover seul dans leur bureau. D'autre part, certains facteurs ralentissent et bloquent les cadres intermédiaires qui souhaitent innover. Le changement occasionné par la réforme de la santé et des services sociaux constitue le principal facteur défavorable à l'innovation des cadres intermédiaires. Le changement implique effectivement une grande adaptation et une appropriation de plusieurs éléments dont le nouvel organigramme hiérarchique et la nouvelle philosophie de gestion du CIUSSS. Cette adaptation est généralisée à l'ensemble des employés CIUSSS et engendrent dès lors, des problèmes de communication et de circulation de l'information. L'approche *top down*, la gestion des ressources humaines, la disponibilité et le manque de ressources financières, technologiques et matérielles, les relations entre les acteurs internes et externes à l'organisation et enfin, les orientations et cadres de références du ministère sont d'autres facteurs défavorables à l'innovation des cadres intermédiaires. Il appert que deux facteurs sont à la fois favorables et défavorables à l'innovation : la collaboration entre les acteurs et les orientations et cadres de références du ministère. En effet, la collaboration entre les acteurs internes et externes à l'organisation peut générer l'innovation, mais elle peut s'avérer complexe en raison des missions des différents acteurs. De plus, le ministère peut constituer un allié neutre rassembleur pour innover, mais il impose également certaines règles.

### 3.2.3. Facteurs qui faciliteraient l'innovation des cadres intermédiaires

Suite aux entrevues, les cadres intermédiaires ont mentionné plusieurs facteurs qui pourraient être mis en place par l'organisation afin de les aider et de les encourager à imaginer de nouvelles idées et à instaurer des innovations.

Tout d'abord, la plupart des gestionnaires ont exprimé qu'ils aimeraient obtenir **plus de ressources humaines, matérielles, financières et technologiques** tel que G10 l'explique :

« *Innover, oui tu peux le faire, en partie avec ce que tu as comme ressources, mais un moment donné, tu as besoin d'aller plus loin* ». G4 aimerait par exemple disposer d'une secrétaire (car il n'en a pas depuis deux mois) qui l'assiste dans son travail, ce qui représenterait des conditions gagnantes pour innover.

Ensuite, un autre cadre intermédiaire, G9, a déclaré qu'il aimerait bénéficier de **plus de temps de rencontre** avec son supérieur immédiat et un de ses collègues qui vit les mêmes réalités que lui depuis la grande restructuration du réseau de la santé et des services sociaux. G12 explique également qu'il aimerait disposer de **plus de temps pour innover**, car la gestion continue qui résulte du changement le monopolise énormément. Il exprime : « *libérez-nous* » (G12).

De plus, G10 souhaiterait « *une vision claire des objectifs à atteindre* », car actuellement ce cadre s'assure de fournir des services à la clientèle avec son équipe, mais il n'est pas au courant de tous les objectifs et orientations depuis le changement. En effet, lorsque ce cadre entreprend un nouveau projet, il doit parfois le modifier ou le revoir entièrement, car ce projet ne suit pas les priorités de la direction. Il souhaiterait donc que la direction lui dise concrètement les éléments qu'il doit prioriser dès qu'il entreprend un nouveau projet.

Enfin, un cadre intermédiaire, G11, a expliqué qu'il aimerait **être responsable de certains projets**. Ceux-ci pourraient être déterminés par l'organisation ou par le cadre intermédiaire lui-même. Ainsi, selon G11, si l'organisation donne ce genre d'opportunités aux cadres intermédiaires de réaliser un (des) projet(s), ils seront dans des conditions plus propices pour innover.

### 3.3. Spécificités découlant du secteur public et du contexte pluraliste

#### 3.1.1. Leadership collectif

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, le pouvoir s'exerce par un leadership qualifié de collectif. Ce leadership requiert la contribution de plus d'un individu où chacun joue un rôle particulier dans la constellation de pouvoir (Denis, Lamothe et Langley, 2001). Les entrevues

permettent de confirmer ce caractère collectif du leadership. En effet, les cadres intermédiaires doivent collaborer et se coordonner avec les autres acteurs organisationnels du réseau de la santé et des services sociaux tels que les autres directions, les ressources humaines, les hautes instances, les acteurs externes avec lesquels ils ont développé ou développent des partenariats, etc.

Tout d'abord, les cadres intermédiaires ont pour la plupart précisé que dans ce contexte de changement, ils doivent **obtenir plusieurs autorisations et permissions des niveaux hiérarchiques plus élevés** pour instaurer des innovations. En effet, les cadres vont valider généralement leur nouveau projet ou leurs nouvelles idées auprès de leur supérieur immédiat qui lui-même dépend d'un autre supérieur et qui doit vérifier si cette idée ou si ce projet correspond aux nouvelles attentes. Le cadre dispose donc d'une marge de manœuvre plus limitée en raison de cette approche *top down* qui résulte du changement. Les possibilités d'innover des gestionnaires s'avèrent donc être encadrées par le leadership collectif qui est renforcé depuis la réforme. En effet, les gestionnaires évoluent dans dynamiques de pouvoir organisationnelles verticales et horizontales entre les différents niveaux hiérarchiques. G3 témoigne que cette dynamique verticale le restreint pour innover :

« Là, on est dans le CIUSSS, 17 000 employés, des directions très très très particulières, du top down beaucoup beaucoup beaucoup, puis des fois, une marge de manœuvre beaucoup moins grande qu'on pouvait avoir avant. (...) Il y a beaucoup plus d'autorisation à aller chercher, il faut monter plus de dossiers, il y a moins de place, je dirai à l'innovation et à la créativité comparativement à avant. »

Les cadres intermédiaires doivent aussi **se coordonner avec les autres acteurs** externes et internes à l'organisation tels que les autres directions et les ressources humaines (dynamique horizontale). Cette coordination peut s'avérer assez complexe comme G3 l'explique :

« Quand c'est très très local, une fois que j'ai eu le mandat, il faut s'organiser pour que ça aille bien, là on peut faire preuve de créativité, d'imagination un peu, mais quand il faut se brancher avec les autres directions, c'est souvent là que c'est plus complexe parce que c'est moins fluide que ça l'était. Nos priorités ce n'est peut-être pas leurs priorités ».

Pour conclure, le leadership du réseau de la santé et des services sociaux a donc un caractère collectif en raison de l'**interdépendance entre les acteurs organisationnels**. En effet, les cadres intermédiaires dépendent et interagissent avec leurs supérieurs immédiats, des directeurs de ces

supérieurs immédiats, des ressources humaines, des autres directions, etc. L'organisation est donc une structure sociale où les acteurs évoluent dans des systèmes d'interrelations et de dynamiques de pouvoir collectives où chacun dispose d'un certain pouvoir sur un ou plusieurs individus.

Ce caractère collectif du leadership et cette interdépendance entre les acteurs dressent plusieurs obstacles dans le travail quotidien des cadres intermédiaires et par conséquent, dans leurs possibilités et opportunités d'instaurer des innovations. En effet, ces gestionnaires doivent composer avec toutes ces relations et les paradoxes qu'ils rencontrent, car ils se situent plus particulièrement au centre de différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, ils doivent à la fois répondre à la fois aux priorités et aux attentes du sommet hiérarchique et du centre opérationnel.

### 3.1.2. Zones d'ambiguïté stratégique

Puisque le réseau de la santé et des services sociaux est caractérisé par un leadership collectif et un pouvoir fragmenté et diffus (Denis et al., 2001) entre les acteurs, chacun dispose de différentes zones de pouvoir. Dès lors, le cadre intermédiaire doit composer dans cette dynamique de pouvoir collective, car chaque acteur organisationnel peut exercer une certaine influence sur le pouvoir du cadre. Ainsi, le cadre se retrouve dans des zones d'ambiguïté stratégique où il tente d'utiliser sa marge de manœuvre pour y exercer son propre pouvoir.

Plus précisément, les entrevues illustrent que les gestionnaires sont confrontés à des **messages caractérisés par une ambiguïté stratégique dans la transmission des directives ministérielles**. En effet, plusieurs gestionnaires ont affirmé qu'ils éprouvaient de la difficulté à comprendre les directives ministérielles tel que G1 le souligne : « *On ne se cachera pas qu'on a des commandes ministérielles qu'on n'arrive pas à comprendre des fois, on se l'approprie, on vit avec, mais tu sais, il y a beaucoup d'effets collatéraux à gérer pour des fois mettre en place quelque chose de bien simple, mais plus ça descend plus ça devient compliqué* ». Les cadres, en raison de leur position intermédiaire, doivent s'approprier les messages du ministère, leur donner du sens – « sensemaking » (Balogun et Johnson, 2004) –, les traduire et les expliquer à leurs employés – « sensegiving » (Rouleau, 2005) –. Certains risques peuvent découler de ces messages ambigus, car les interprétations des acteurs ne sont pas toutes sous le contrôle du ministère. Les cadres intermédiaires doivent dès lors gérer toute l'ambiguïté du message envoyé qui, dans ce cas-ci, est

un message « *politisé* » (G3) caractérisé par un « *langage* » (G3). Le message est assez large, adaptable et cible plusieurs groupes d'acteurs et permet donc une collaboration entre différents acteurs organisationnels. Ainsi, les niveaux stratégiques plus élevés choisissent délibérément de laisser une certaine ambiguïté dans les messages qu'ils délivrent aux acteurs à des fins stratégiques. Par exemple, G3 illustre l'ambiguïté stratégique qui existe entre les acteurs œuvrant à différents niveaux hiérarchiques:

« (...) l'autre mot clé qu'on entend par les temps qui court, c'est l'optimisation de regrouper les services, on va sauver de l'argent par rapport à telle affaire (...) Pour eux [niveaux hiérarchiques plus élevés], c'est peut-être de l'innovation de dire "on a regroupé tels départements et sauver 3 millions, 4 millions". Ils vont peut-être dire "on a été créatifs parce qu'on a été capable de les remettre ensemble et en bout de ligne on a atteint notre cible budgétaire et ça n'a fait de mal à personne, personne n'a perdu sa job parce que ...", vous comprenez ? Plus vous montez aussi, moins vous allez avoir l'air juste, ça aussi c'est ma perception. Plus on est politisé, plus c'est un langage (...). Moi j'appelle ça souvent le discours de la fonction. Quand tu as une fonction X, tu as le discours qui vient avec. Tu ne peux pas beaucoup déroger de ce discours-là. Puis surtout le contexte dans lequel on est, c'est très partisanerie aussi. Il y a le ministre Barrette qui est en haut de tout ça qui dirige le show donc tu ne peux pas vraiment aller à contre-courant et là c'est le jeu de dominos qui descend... »

Ainsi, les cadres intermédiaires évoluent dans des zones d'ambiguïté stratégique qu'ils tentent de maîtriser pour gérer au mieux le changement organisationnel. Lors du *Survey Feedback*, le directeur s'est adressé à ses cadres et leur a demandé de prendre l'initiative de demander si les messages ne sont pas clairs, car lui-même a réalisé ce genre de démarches au niveau hiérarchique supérieur. Il précise : « *Si le message n'est pas bien compris, il y a des chances que le produit, le livrable ne soit pas le bon (...) c'est difficile de transmettre une commande qu'on ne comprend pas. Quand vous ne comprenez pas, prenez le temps de valider (...)* ». Toutefois, un cadre a expliqué qu'il ne comprend pas tous les messages et qu'une zone d'inconfort se crée avec son équipe qui l'interroge et qui se retrouve incertaine. Il précise que même son directeur n'a pas l'information et ne peut clarifier tous les messages et rassurer son équipe.

De plus, les entretiens révèlent que le contexte de changement influence les cadres dans leurs possibilités d'innover. En effet, la plupart des cadres interrogés ont affirmé qu'ils étaient encore dans un processus d'**appropriation, d'apprentissage et de compréhension du changement** en plus de répondre aux nouvelles exigences de leur secteur. Dès lors, l'innovation

peut s'avérer plus complexe, car les cadres éprouvent des inconforts dans ce contexte qu'ils ont exprimé par le biais de métaphores :

« (...) chaque jour je vais dire que je suis à la découverte des choses (...) moi, j'ai l'impression que des fois, je suis en train de regarder un film sur un écran et il y a une autre personne qui contrôle la manette « là, ce n'est plus ça qu'on va regarder, on va faire ça comme ça là ! ». (...) j'ai l'impression que tout ce que j'avais déjà connu dans le passé n'est plus bon ou n'est plus... est moins... ce n'est plus comme ça qu'on va faire » (G12).

« C'est vraiment la chaise musicale: tout le monde s'est levé et s'est assis sur de nouvelles chaises en s'assurant de ne rien trop changer et en amorçant ce qui doit changer (...) Je pense qu'on est en gestation, on est né le 15 février 2015. Notre gestation a été courte et est prématurée (...) On a vécu un tsunami : tout a été détruit et il faut reconstruire » (G4).

« Je sais qu'il va y en avoir des impacts positifs, mais à date, on est dans le cœur du changement, on a l'impression qu'on est dans l'œil de la tempête. C'est un calme, mais c'est un calme très très... (...), ça va brasser tantôt là... » (G10)

« (...) je suis très inquiète d'où on s'en va. (...), je vais faire ce que je peux avec les moyens que j'ai, les gens que j'ai pour les besoins de la clientèle (...). Il y a des batailles que je vais livrer quand même, mais ça sert à rien que je résiste (...) On a plein de deuils, je n'ai plus aucun directeur que j'ai côtoyé pendant 15 ans. C'est beaucoup d'adaptation (...), tant qu'on s'en va dans la bonne voie, que le brouillard se dissipe » (G1)

En plus de l'adaptation au changement, les cadres font face à une **nouvelle culture organisationnelle**, car la réforme a fusionné des établissements qui n'avaient pas les mêmes philosophies de gestions, valeurs, façons de travailler et des offres de services différentes selon G11. Cette fusion a incontestablement engendré des « *chocs de cultures* » (G11) et les acteurs organisationnels doivent rebâtir une confiance, une coopération et une collaboration d'ensemble. Dès lors, selon G6 « *l'unicité a été touchée* » (G6) et il ajoute : « *nous créons une culture de direction puis de CIUSSS* ». G9 explique qu'il voit ce changement de culture comme une forme d'innovation :

« Je pense qu'il y a un changement de culture. Je pense qu'on est en train d'innover. Ce n'est pas toujours positif, mais on est en train d'innover en termes de changement de culture parce qu'on est une direction avec... on s'est intégré une direction avec des cultures, de multiples cultures différentes : il y a la culture du CRE, du CRDI, il y a la culture de tous les 9 territoires, (...), tous les CSSS des 9 territoires, donc ça, on est en train d'essayer de construire une même culture, mais en gardant la couleur des territoires... ça, ça va être pour moi une innovation, mais ce n'est pas facile. »

Ce changement de culture implique également une très grande adaptation. Certains cadres intermédiaires relèvent même qu'une « **culture de crainte** » s'est développée : « *Moi je ne dirai peut-être pas tant de la résistance, mais de la crainte. De, ça va être quoi, vers où on s'en va, ce n'est pas tout clair, l'information est au compte-goutte...* » (G9) ; « *Il y a une culture de crainte, pas de peur, mais de crainte qui est là, mais qui n'était pas là avant* » (G8). G8 considère que ce climat de crainte est pour lui une contrainte à l'innovation, car il n'ose pas soumettre de nouveaux projets sans consulter et s'informer auprès de son supérieur immédiat.

Les cadres ne sont pas les seuls à vivre ce sentiment de crainte, car G2 constate que ses employés appréhendent le futur. Certains sont inquiets et d'autres ont une capacité et une expérience qui leur permettent, d'une certaine manière, de mieux gérer le changement. De plus, G9 explique que le contexte de changement actuel ne facilite pas l'innovation au sein de son équipe. En effet, ce gestionnaire a peur de créer des attentes envers ses équipes : « *Il faut faire attention parce que dans le contexte actuel (...), il n'y a pas de facilité à l'innovation... donc quand on fait ça avec nos équipes, moi j'aurai peur de créer des attentes et on est dans un contexte tellement austère que ce n'est pas vrai que toutes les idées sont bonnes* ». De plus, un autre cadre intermédiaire, G10, explique que le changement a bloqué et ralenti ses élans en termes d'innovation. En effet, ce cadre intermédiaire travaillait sur certains projets avant la réforme et certains de ceux-ci sont en attente, car ils ne sont pas dans les priorités actuelles du changement. Néanmoins, quelques projets se concrétisent, car ils correspondent aux orientations du changement.

Le contexte de changement n'est pas nécessairement considéré de manière négative par tous les gestionnaires intermédiaires. En effet, bien que le changement nécessite une grande adaptation, plusieurs gestionnaires affirment que ce **contexte crée de nouveaux liens** qui n'existaient pas auparavant entre les programmes. De plus, la réforme incite les acteurs organisationnels à disposer d'une même vue d'ensemble du CIUSSS. Ainsi, G12 a par exemple constaté que les gestionnaires peuvent développer involontairement les mêmes idées et cela le rassure :

« Tu sais moi, juste ce matin, j'ai envoyé une de mes professionnelles pour présenter un schéma pour une proposition pour un plan de transition et puis j'ai appris qu'il y a une autre personne qui travaille exactement sur la même chose, mais dans une autre

coordination, je trouve ça plate que moi je ne le savais pas. Donc, ça, c'est un exemple de communication, mais ce qui me rassure, c'est qu'on voit les mêmes... c'est intéressant que les gens voient les mêmes... le besoin est là, la lacune est là, il faut développer, il faut mettre en place quelque chose. »

Le changement unit donc les gestionnaires intermédiaires et les acteurs organisationnels pour les usagers : « *De plus en plus, les clientèles se complexifient donc de plus en plus, il va falloir travailler ensemble puis innover. (...). Donc c'est tout d'apprendre à connaître (...), ça prend souvent plus d'une direction pour y arriver là parce qu'il faut se consolider, il faut se parler. Donc ça c'est bien intéressant* » (G9). De plus, le contexte de changement serait particulièrement propice à l'innovation, mais les gestionnaires tel que G12 et G2 expliquent également que les principales possibilités d'innover viendront ultérieurement, après la période d'appropriation et d'adaptation au changement :

« On est dans un contexte de changement qui nous exige d'être plus flexibles et ouverts à toutes les possibilités donc moi je pense que juste ça c'est une bonne base pour être innovateur parce que peut-être on doit repenser notre façon de faire (...) tranquillement pas trop vite parce que ça va juste faire deux ans qu'on est dans le changement. Donc, à date, il y a des personnes qui sont encore en adaptation à cause que les grandes grandes lignes ont été faites, mais là, ils sont en train de retravailler de plus en plus les détails. Donc, mais je pense que oui, effectivement, ça [l'innovation] va venir. » (G12)

« On est plus à travailler à dire on s'en va vers où, se faire un plan d'action pour mobiliser les équipes, qu'ils fassent partie de ce qu'on va retenir dans le changement des façons de faire et c'est là que ça va se construire davantage. Là, on va tomber dans la partie où on va être créatif. Jusqu'à date, dans la première phase transition, j'étais beaucoup plus en appropriation de comment ça fonctionne. » (G2)

Bien que l'innovation semble davantage envisageable dans le futur, il est possible d'innover en contexte de changement : « *L'innovation viendra un peu plus tard bien qu'il en existe déjà un peu, car on a tout réinstallé, réorganisé, mais c'est plus de la réaction au changement, de la survie* » (G4).

Pour conclure, les cadres intermédiaires travaillent dans un contexte de changement en constante évolution dans lequel ils tentent de maîtriser certaines zones d'ambiguïté stratégique afin d'innover. En effet, les cadres tentent de s'approprier les messages perçus comme vagues du ministère et de les traduire à leurs équipes. De plus, ils découvrent et s'approprient encore le changement qui est toujours en cours. Certains appréhendent l'avenir et affirment qu'il est

complexe d'innover en contexte de changement. D'autres déclarent qu'ils pourront innover après la période d'adaptation au changement. Enfin, certains cadres considèrent la présente phase de transition comme favorable à l'innovation.

### 3.1.3. Marge discrétionnaire

Les cadres intermédiaires peuvent disposer d'une certaine marge discrétionnaire ou de manœuvre en raison de leur position hiérarchique et du pouvoir décisionnel qui leur est attribué. Les entrevues révèlent que la marge de manœuvre des cadres intermédiaires dépend de plusieurs facteurs tels que le pouvoir des supérieurs immédiats, le contexte de changement dans lequel les cadres intermédiaires travaillent et les besoins des usagers.

Tout d'abord, plusieurs cadres intermédiaires affirment qu'ils sont **soutenus par leur supérieur** et qu'ils disposent d'une marge de manœuvre assez limitée dans leur secteur. Plus particulièrement, la plupart des cadres interrogés ont expliqué être soutenus, supportés et encouragés au quotidien par leur supérieur immédiat dans ce contexte de changement. Le gestionnaire peut également se référer à son supérieur lorsqu'il en ressent le besoin, lorsqu'il a des questions et rencontre des problèmes. G2 explique que les acteurs qui composent la direction le soutiennent et l'inspirent à innover :

« Ce que j'aurai envie de dire, c'est que je sens qu'on est soutenu par notre direction puis qu'ils sont capables aussi de prendre les moyens pour défoncer les portes puis ça, je trouve qu'il y a une inspiration de ce côté-là. Puis je me dis, si eux sont des gens qui veulent faire autrement puis innover et ben nécessairement, on devrait aussi avoir la latitude aussi pour le faire dans le respect de notre rôle (...) on est plus dans la phase d'appropriation de notre nouvelle réalité, je n'ai pas d'exemples concrets, mais je n'ai pas d'exemples à l'inverse non plus où je me suis sentie bloquée ».

Les cadres sont donc conscients du soutien et de l'ouverture de leur direction sur le plan de l'innovation. Cependant, bien que les supérieurs des cadres tentent effectivement de les aider et de leur accorder une certaine marge de manœuvre pour qu'ils puissent innover, ces supérieurs sont également en processus d'apprentissage et d'appropriation du changement et de leurs nouveaux rôles. Par conséquent, le contexte de changement restreint également les supérieurs immédiats des

cadres qui doivent aussi se conformer aux règles, au contexte et aux enjeux de la réforme. La marge de **manœuvre octroyée au cadre intermédiaire est donc à la fois dépendante du contexte de changement et du pouvoir dont dispose son supérieur immédiat** : « *Dans le quotidien, le day-to-day terrain, ce n'est pas pire, mais les autres situations qu'on avait dans le passé où on avait le pouvoir décisionnel, il n'y en a plus, ce n'est vraiment pas nous qui décidons. On n'est pas consulté pour apporter notre opinion sur la façon que ça va être fait dans notre direction (...)* » (G12) ; « *elle [supérieur immédiat] donne de la latitude, elle donne des bons alignements. (...) elle n'a pas beaucoup de marge de manœuvre, mais je pense qu'elle nous en donne quand même selon ce qu'elle peut donner puis elle nous en donne quand même* » (G9).

Les entrevues révèlent toutefois que les cadres intermédiaires ont l'opportunité d'innover et d'utiliser leur marge de manœuvre dans certaines circonstances : **pour les usagers**. En effet, dans ce cas précis, les directions et le CIUSSS seraient présents et ouverts à l'innovation. Par exemple, G1 explique qu'il a la possibilité de dépasser son mandat et ainsi, de disposer d'une marge de manœuvre lorsque les innovations portent sur l'utilisateur :

« Je pense, de ce que je vois quand on a les rencontres avec la direction et tout ça, je pense qu'ils sont vraiment là, ça fait partie de nos principes de gestion de CIUSSS, des valeurs parce que l'adaptabilité, ça inclut par défaut l'innovation. On ne peut pas faire les choses de la même façon pour toutes sortes de raisons parce qu'on est devenu une méga organisation, parce qu'on n'a pas les ressources humaines, financières et matérielles tout le temps pour continuer à faire ce qu'on fait. Je pense que oui, le CIUSSS a ça, mais je pense que nos directeurs sont là aussi, donc on a beaucoup de marge de manœuvre pour faire l'innovation dans la mesure où on reste coller sur l'utilisateur (...) c'est pour eux qu'on doit être créatif. On est beaucoup soutenu là-dedans. Je ne pense pas me tromper quand je dis que le CIUSSS est là aussi. »

G2 a par exemple eu l'autorisation de déployer sa marge de manœuvre pour innover les services qu'il offre afin de desservir des usagers précis (qui n'avaient pas de diagnostic pour rentrer dans un service de soins). Ainsi, les cadres intermédiaires peuvent innover dans ce contexte de changement et leur marge de manœuvre se situe donc principalement en termes d'offres de services qu'ils peuvent offrir aux usagers.

Cependant, en raison du contexte de changement et de réduction budgétaire, G3 constate que le CIUSSS n'apporte **pas de soutien financier** pour les nouveaux projets sauf pour des

situations problématiques qui concernent l'utilisateur : « *Il n'y a pas d'argent de développement, ils vont mettre l'argent (...) si vraiment on est dans le trouble, puis qu'il y a un service à la population, là ils vont nous donner un coup de main* ». Les cadres intermédiaires opèrent donc dans un contexte de changement qui n'est pas forcément favorable à l'innovation. Les entrevues révèlent néanmoins que le CIUSSS et les supérieurs des cadres tentent, dans une certaine mesure, de supporter les cadres et d'être ouverts à leurs nouvelles idées malgré les contraintes du changement.

Les gestionnaires intermédiaires interrogés apportent toutefois quelques nuances quant à la marge de manœuvre dont ils disposent. Premièrement, tel que mentionné précédemment, la marge de manœuvre des gestionnaires **dépend de la transition du changement** : « *La marge de manœuvre est rose pâle ou foncée en fonction de la réalité* » (G4). L'ancien et le nouveau cohabitent encore et il semble que leur marge de manœuvre pourra être davantage définie ultérieurement, lorsque le changement sera à une étape plus avancée tel que G2 le précise :

« La marge de manœuvre (...) Je pense que bon...ça, il reste peut-être des choses à préciser parce qu'on peut le vivre actuellement comme ... on a l'impression que notre terrain de jeu s'est rapetissé. Là, je pense qu'il y a encore des balises à donner pour qu'on se crée cette ... jusqu'où va cette marge de manœuvre ».

Deuxièmement, les entrevues illustrent que la marge de manœuvre des gestionnaires intermédiaires **dépend de la relation avec leur supérieur immédiat**. En effet, plusieurs gestionnaires sont sous la responsabilité de nouveaux supérieurs depuis l'instauration de la réforme qui ne connaissent pas en détail leur nouveau secteur et les enjeux de celui-ci. Ces supérieurs apprennent également à connaître leurs cadres intermédiaires. D'ailleurs, G8 explique qu'une relation de confiance se crée entre les différents niveaux hiérarchiques :

« (...) ce qui facilite beaucoup l'innovation, c'est la relation entre moi et ma supérieure, et, la relation qu'elle a aussi avec son supérieur, qui va peut-être à la longue enlever le climat de crainte qui règne actuellement. Plus on se connaît, plus on se fait confiance, plus ma coordonnatrice va être apte à un moment à se dire "Ah s'il me dit telle chose, je peux me fier à lui". Elle va plus facilement pouvoir me suivre. Là, elle ne me connaît pas, donc c'est normal. Mais la relation influence beaucoup l'innovation. »

À la suite de la restructuration, les relations de confiance se créent et une fois que celles-ci auront des bases plus solides et lorsque les employés se connaîtront davantage, le climat de crainte

sera dissipé et les cadres intermédiaires auront dès lors, peut-être plus de possibilités et d'opportunités d'innover.

Troisièmement, plusieurs gestionnaires considèrent que la nouvelle **structure hiérarchique** pèse sur leur marge de manœuvre et complexifie leur travail. Les cadres doivent davantage se référer à leurs supérieurs immédiats (qui eux-mêmes relèvent de plusieurs directeurs) pour obtenir des autorisations et avoir une liberté d'action tel qu'en témoigne G10:

« Ça complexifie beaucoup, on est perdu là-dedans, j'ose espérer que ça va être temporaire (...) je relève d'un coordonnateur qui relève d'un directeur adjoint, qui relève d'un directeur qui lui relève du directeur des programmes sociaux qui lui relève de la PDG (...). Puis en même temps, il faut faire attention parce que ce qui se prend comme décision "comme ça", il faut s'assurer aussi que ça soit "comme ça" parce que tu as tous les autres programmes aussi pour lesquels il faut considérer les corridors de services, donc c'est extrêmement complexe comme structure. Ce n'est vraiment pas facilitant et efficient dans la gestion au quotidien puis je suis la première à le voir dans la perspective où moi, ma job n'a pas changé, mais en même temps, tout le reste a tellement changé que je ne suis plus capable d'être efficace comme on l'était avant. »

G8 témoigne également de la lourdeur de la hiérarchie qui le bloque dans ses initiatives pour instaurer une innovation, un nouveau projet :

« La hiérarchisation, elle est infernale actuellement. C'est très hiérarchique (...) c'est en train de créer chez moi tout au moins, une façon de gérer qui... On fait des gestes que je vais nommer "sous le radar". (...) il faut que je présente mon projet pour le vendre, pour vraiment m'assurer que je vais avoir l'assentiment de mon directeur immédiat, chose que je n'avais pas besoin de faire avant parce qu'il connaissait mon secteur à force d'échanger... C'est pour ça que je dis que ça va revenir... »

Toutefois, certains cadres intermédiaires créent eux-mêmes leur marge de manœuvre, car ils affirment être un peu **délinquants**. Cette délinquance (notion déjà abordée dans la section 4.1.) est qualifiée de *positive* par les cadres intermédiaires. Ceux-ci précisent plus particulièrement qu'ils « *sortent un peu des normes* » (G3) et qu'ils ne respectent pas, dans une certaine mesure, toutes les règles « *à la lettre* » (G10). Les s'assurent d'offrir les services aux usagers, mais empruntent des voies différentes pour aboutir au même résultat final pour l'utilisateur. La *délinquance positive* est, selon certains cadres, un facteur important pour innover. G3 affirme effectivement être inspiré par les personnes qui prennent des risques, innover, qui sont passionnées et un peu délinquants:

« (...) à un moment donné, on aime ça sentir qu'on peut influencer, sentir qu'on peut prendre des décisions, sentir qu'on possède notre secteur et qu'on est capable d'avoir

de la marge de manœuvre dedans. Ça aussi c'est important que ça soit là comme ingrédient... puis les valeurs qui sont prônées et les personnes avec qui je travaille parce que si je suis entouré de gens qui font de l'innovation, qui sont passionnées (...), si ce sont des "risqueux", c'est sûr que ça devient inspirant ces personnes-là puis ça donne des permissions implicites que c'est correct ici de faire ça, d'avoir un peu de délinquance positive et de trouver des façons de faire. »

G8 explique qu'un projet spécial en lien avec les usagers va le solliciter prochainement et que pour le mener à terme, certaines règles devront être contournées et qu'il devra donc être *délinquant* :

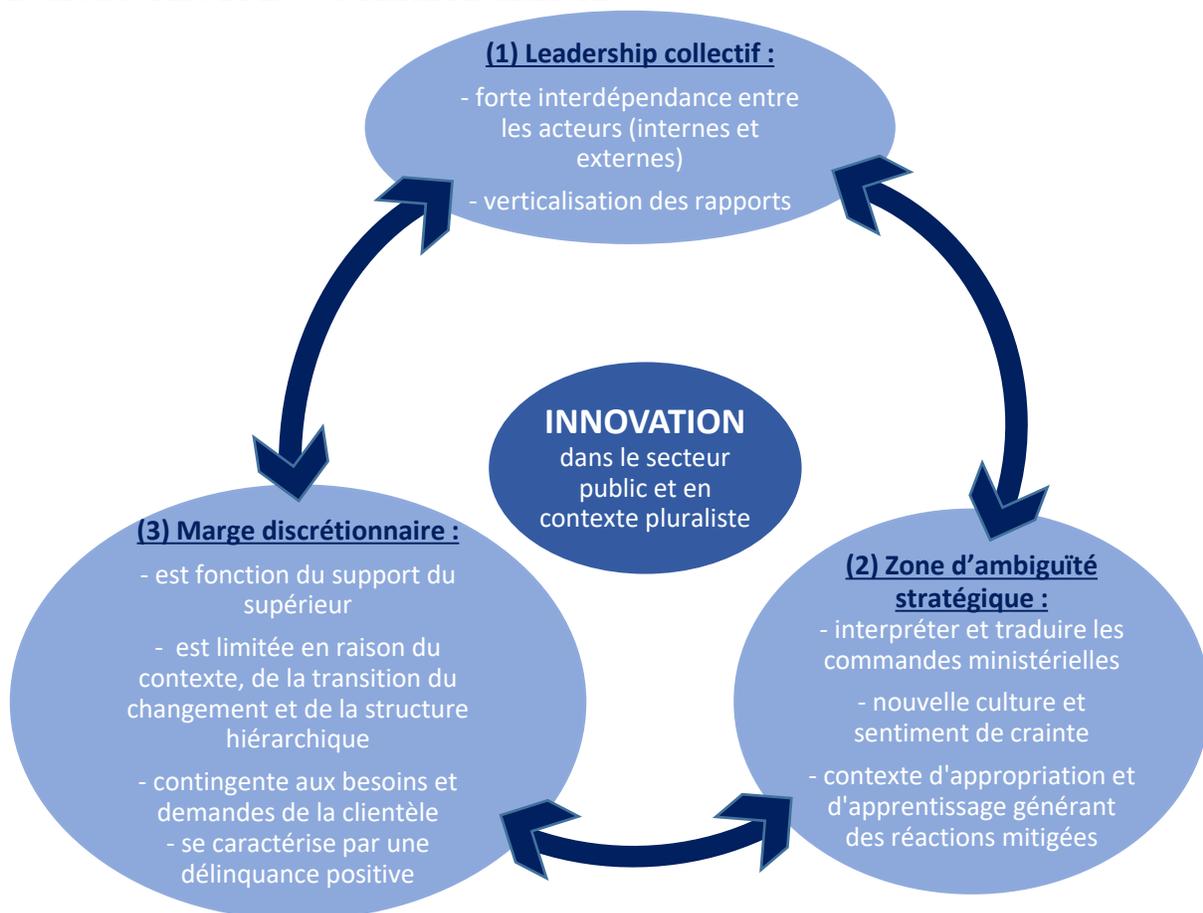
« Il y a un projet spécial qui s'en vient (...). Moi j'y crois beaucoup, (...) je pense que vraiment, on se doit d'embarquer dans un projet comme ça. Sauf qu'il va falloir contourner certaines règles, c'est évident pour moi, c'est évident qu'on n'est pas purs dans notre mission, mais si on veut être associés à ce projet-là puis si on veut vraiment que les clients...c'est pour eux qu'on est là... soient gagnant là-dedans, on se doit de s'y associer. »

Les cadres intermédiaires disposent donc d'une certaine marge de manœuvre qui dépend particulièrement du contexte et de la réalité mouvante du changement. Cette liberté est limitée par la structure hiérarchique, mais est facilitée par le support du supérieur immédiat et de la relation que le cadre entretient avec celui-ci. Les cadres peuvent innover dans l'exercice de leur fonction, mais actuellement, l'innovation doit s'inscrire dans le contexte de la réforme et dans l'objectif de desservir les usagers du réseau de la santé et des services sociaux. Enfin, certains cadres intermédiaires affirment être délinquants et détournent certaines règles ou normes pour innover et répondre aux besoins des usagers.

En résumé, l'innovation des cadres intermédiaires dans le secteur public et en contexte pluraliste est influencée par trois spécificités majeures reprises à la figure 2 : le leadership collectif, la marge discrétionnaire dont disposent les cadres intermédiaires et les zones d'ambiguïté stratégique dans lesquelles ces acteurs évoluent. En premier lieu, l'innovation s'inscrit dans un contexte d'interdépendance entre les différents acteurs internes et externes à l'organisation et de verticalisation des rapports. En second lieu, les cadres intermédiaires peuvent innover pour desservir leurs usagers, mais leur marge de manœuvre est limitée en raison du contexte, de la transition du changement (où le nouveau et l'ancien cohabitent) et de la nouvelle structure

hiérarchique qui implique une approche de gestion de type *top down*. Les entrevues révèlent toutefois que les cadres intermédiaires agissent en tant que délinquants positifs afin d'innover pour l'utilisateur. En troisième lieu, les cadres intermédiaires tentent d'innover dans des zones d'ambiguïté stratégique générées par le changement. Ils doivent effectivement interpréter et traduire les commandes ministérielles perçues comme ambiguës à leur équipe. De plus, ils sont toujours en processus d'appropriation et d'adaptation au changement, évoluent dans une nouvelle culture organisationnelle et certains s'inquiètent de l'avenir (sentiments de crainte). Enfin, les entrevues révèlent que certains cadres intermédiaires considèrent le changement comme une opportunité pour innover tandis que d'autres le voient comme une contrainte à l'innovation et affirment que les possibilités d'innover viendront ultérieurement, lorsqu'ils auront approprié le changement et toutes les conséquences que celui-ci implique.

**FIGURE 2. SPÉCIFICITÉS INFLUENÇANT L'INNOVATION DES CADRES INTERMÉDIAIRES DANS LE SECTEUR PUBLIC ET EN CONTEXTE PLURALISTE**



## CHAPITRE IV : Discussion et conclusion

### 4.1. Synthèse des résultats

Cette recherche visait à répondre à deux questions. Concernant la première partie de la première question – *1. Comment et en quoi les cadres intermédiaires sont des acteurs de l'innovation organisationnelle, a) au niveau individuel : à savoir quel profil présente chacun des cadres sur plan de l'innovation ?* –, cette recherche a permis de dégager une taxonomie des divers **profils de gestionnaires innovateurs** dont : le cadre proche de son équipe, perplexe/dubitatif, optimiste/inspiré, curieux et prévoyant/réfléchi. Le cadre proche de son équipe instaure et maintient un climat de collaboration au sein de son équipe ; le cadre perplexe/dubitatif est incertain, confus et inquiet par le changement qui le monopolise et ne voit pas nécessairement les possibilités d'innover dans ce contexte ; le cadre optimiste/inspiré se projette à long terme et perçoit les possibilités et les opportunités dans ce changement pour instaurer des innovations ; le cadre curieux est axé sur la recherche et consulte la littérature qui l'oriente et l'inspire pour innover ; le cadre prévoyant/réfléchi prend certaines mesures de précaution dans ce contexte de changement avant d'innover. Le premier profil rejoint les constats de l'étude de Huy (2001) où le cadre est soucieux du climat organisationnel dans lequel évoluent ses employés, communique et travaille en étroite collaboration avec ceux-ci, les soutient et les encourage. Les autres types de profil sont nouveaux au sein de la littérature et apportent des perspectives différentes du comportement du cadre intermédiaire face à l'innovation en contexte de changement. Ces cinq profils rassemblent les caractéristiques dominantes des gestionnaires innovateurs en contexte de changement tirées des entretiens. Ces profils présentent l'angle sous lequel le cadre aborde l'innovation lors d'un changement et le type de comportement qu'il adopte. Lors du *Survey Feedback*, les cadres intermédiaires n'ont pas été étonnés et ont affirmé se reconnaître dans cette diversité de profil et le directeur a également identifié plusieurs de ces cadres dans cette typologie.

De plus, les entrevues illustrent que la majorité des cadres intermédiaires s'avère être très **modeste sur le plan de l'innovation**. En effet, ils ne s'accordent pas ou peu de mérite pour les innovations qu'ils mettent en place et les idées qu'ils ont, mais ils ont plutôt tendance à reconnaître le travail d'équipe. Une autre particularité a été relevée : certains cadres intermédiaires ont une

capacité intrinsèque à **percevoir les possibilités d'innover dans ce contexte de changement**. Cependant, la plupart des cadres n'avaient **pas conscience qu'ils innovaient au quotidien**. Ils ont donc été guidés pour qu'ils expriment leurs idées et les innovations qu'ils ont instaurées. Ainsi, l'innovation organisationnelle semble être « instinctive ». Il a également été noté que lorsque le concept d'*innovation* était abordé auprès des cadres intermédiaires, certains d'entre eux le considéraient comme un concept exceptionnel et ne le comprenaient pas. Une définition leur a alors été proposée et la plupart d'entre eux ont eu plus de facilité à s'exprimer et à discuter de leurs idées, et des innovations qu'ils ont instaurées.

Concernant la deuxième partie de la première question – *1. Comment et en quoi les cadres intermédiaires sont des acteurs de l'innovation organisationnelle : b) au niveau collectif ? Plus précisément en termes de leurs relations avec : le centre opérationnel ? et le sommet stratégique (leur directeur ou supérieur immédiat et la haute direction de l'organisation) ?* –, les entrevues illustrent que les cadres ont des possibilités d'innover en contexte de changement dans le secteur public et en contexte pluraliste. Ces possibilités peuvent émaner de leurs initiatives personnelles ou de leurs responsabilités en équipe. **Ils innover davantage pour leur équipe et en collaborant et en interagissant avec leurs employés au quotidien**. Dû à une approche verticale (« *top down* ») dans la gestion du changement, les gestionnaires ont présenté **peu de comportements d'innovation en lien avec le sommet stratégique** (soit la haute direction du CIUSSS), et considèrent avoir peu de contrôle sur les éléments discutés aux niveaux supérieurs. Toutefois, ils communiquent avec leur supérieur pour exposer leurs idées, demander leur approbation, s'assurer de répondre aux exigences de la réforme, etc. Les entrevues mettent en évidence que **les cadres s'organisent pour faciliter la transition du changement**, tentent de créer de nouveaux liens avec les (nouveaux) employés, se soutiennent et entreprennent des actions pour mettre en œuvre les directives ministérielles découlant de la réforme. Les cadres intermédiaires innover donc dans système social spécifique composé de plusieurs acteurs en relation (Birkinshaw et Mol, 2006) et interdépendants.

Concernant la première partie de la deuxième question – *2. En quoi les caractéristiques de l'organisation affectent la nature et le contenu de l'innovation organisationnelle des cadres intermédiaires ? a) Quels sont les facteurs organisationnels qui facilitent ou freinent*

*l'innovation ?* – plusieurs éléments influencent l'innovation du cadre intermédiaire. Tout d'abord, le **nouvel organigramme hiérarchique, la nouvelle philosophie de gestion au regard de la complexité organisationnelle et l'émergence de nouvelles modalités d'arrimage entre les unités administratives** engendrent une grande adaptation et appropriation de la part des cadres intermédiaires. Ceux-ci sont dès lors, confrontés à des **problèmes de communication** et à une phase de transition où prévaut encore plusieurs zones d'ambiguïté, créant de la confusion et des sentiments mitigés quant aux possibilités d'innover. En dépit des encouragements et des efforts de soutien apportés par leur supérieur immédiat, **le manque et la disponibilité des ressources humaines, financières, technologiques et matérielles** dans ce contexte de changement ont un effet négatif sur les cadres intermédiaires qui désirent innover. Enfin, des opportunités telles que **les cadres de références et projets du ministère** vont à la fois faciliter et restreindre l'innovation des cadres (par exemple innover à l'intérieur d'un cadre de références) et les besoins urgents vont mobiliser les cadres à innover pour le client, ce qui est généralement soutenu par le ministère.

Concernant la deuxième partie de la deuxième question – *2. En quoi les caractéristiques de l'organisation affectent la nature et le contenu de l'innovation organisationnelle des cadres intermédiaires ? b) Quelles spécificités du contexte pluraliste et public influencent les cadres intermédiaires dans leurs capacités et possibilités d'innover ?* –, plusieurs éléments sont pris en compte. Le **leadership collectif** qui implique un partage de pouvoir et des échanges entre différents acteurs interdépendants (internes et externes tels que les supérieurs, employés, les organismes communautaires et les entreprises privées) a des conséquences négatives et positives sur l'innovation des cadres intermédiaires. Par exemple, d'une part, aligner les missions de chacun est complexe, mais d'autre part, l'usager réunit les acteurs. De plus, **la marge de manœuvre des cadres intermédiaires** est fonction du supérieur immédiat, est limitée en raison du contexte, de la transition du changement et de la structure hiérarchique, est contingente aux besoins et demandes de la clientèle et se caractérise par une délinquance positive. De plus, si les cadres intermédiaires perçoivent bien la marge de manœuvre dont ils disposent envers la gestion de leurs équipes de travail, en revanche, ils se disent plus indécis face à celle qu'ils peuvent se permettre au regard du sommet stratégique duquel ils se sentent assez loin. En réponse aux besoins pressants de la clientèle, bénéficiaires des services du CIUSSS, ils disent adopter de façon contingente une approche de délinquance positive (agir et proposer des actions en dépit de l'absence de directives

formelles). En ce sens, les cadres intermédiaires évoluent dans des **zones d’ambiguïté stratégique** qu’ils tentent de maîtriser : ils doivent interpréter et traduire les commandes ministérielles, s’adapter au contexte de complexité organisationnelle ou développer des attitudes ambivalentes voire un sentiment de crainte qui influence négativement leurs opportunités d’innover. Ils innoveront dans un contexte d’appropriation et d’apprentissage générant des réactions mitigées. Plusieurs cadres considèrent que même si l’innovation est réalisable en contexte de changement mais ils croient que les opportunités seront davantage présentes et envisageables dans le futur, après la période d’appropriation et d’adaptation du changement. Ils ont, à certains égards, un comportement attentiste face aux décisions soit du Ministère de la Santé et des Services Sociaux, soit de la haute direction du CIUSSS quant aux nécessaires arrimages entre les différents intervenants du CIUSSS.

#### 4.2. Principales contributions

Cette recherche a permis d’enrichir notre compréhension du rôle et des comportements des cadres intermédiaires en contexte de changement, sous l’angle de l’innovation. Plus spécifiquement, le processus par lequel une innovation prend forme et quel type d’acteur innovant l’influence est peu connu (Knight, 1967 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Van de Ven et Poole, 2004) et cette recherche a permis d’enrichir l’état des connaissances sur ce sujet et plus particulièrement dans le secteur public et en contexte pluraliste.

**Sur le plan théorique**, au niveau du changement, les cadres intermédiaires sont véritablement en période d’adaptation, d’apprentissage et d’appropriation des impacts concrets de cette réforme. En effet, tel que l’affirment Crozier et Friedberg (1977), le changement peut être une source d’apprentissage, de découverte individuelle ou collective. Ce changement type « reconstruction » (Balogun et Haley, 2005) est de grande envergure et est toujours en cours. Il a des effets à long terme et implique tous les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux avec lesquels les cadres intermédiaires sont en relation. Dès lors, les cadres disent avoir besoin de temps pour s’adapter au changement. Ils font le deuil des anciens processus, méthodes, pratiques, relations et structures qui dominaient auparavant leur quotidien. Ils sont en processus de désapprentissage du passé, ce qui s’avère très complexe (Alänge et al., 1998). Ils s’approprient

leurs nouveaux rôles, prennent conscience de leurs nouveaux pouvoirs et des zones de l'organisation qu'ils ne peuvent plus influencer. De plus, ils tentent de comprendre toutes les nouvelles règles, exigences et attentes que la réforme du réseau de la santé et des services sociaux implique, tout en continuant d'assurer de desservir leur clientèle. Ainsi, ils adoptent différents rôles de gestion du changement présentés dans la revue de littérature tels que communicateur (Huy, 2001), transmetteur et créateur de sens (Balogun, 2003; Balogun et Johnson, 2004), créateur et concepteur de processus (Herzig & Jimmieson, 2006) ; ils intègrent de façon personnalisée ces différents rôles comme il a été révélé dans la taxonomie de leurs profils face à l'innovation.

Concernant les cadres intermédiaires, cette recherche démontre qu'ils sont des acteurs innovants tel que le précisent notamment Borins (2001) et Hamel (2006). Certaines caractéristiques présentées dans les résultats rejoignent la littérature telles que l'adaptation au changement et l'apprentissage à travers l'expérience (Golden, 1990), prendre des risques qui témoigne du comportement entrepreneurial (Morris et Jones, 1999), être un exemple comportemental qui rejoint le leadership transactionnel et transformationnel (Vaccaro et al., 2012), etc.

Concernant la marge de manœuvre, il a appert que le support des supérieurs des cadres encourage les cadres intermédiaires à innover. Le support du supérieur hiérarchique est considéré comme favorable à l'innovation au sein de la littérature comme le soulignent notamment Scott et Bruce (1994) en termes de flexibilité, d'encouragement et de tolérance au changement.

Concernant le leadership collectif, Knight (1967), Alänge et al. (1998) et Birkinshaw et al. (2008) affirment que l'innovation émerge d'un contexte social et de l'interaction entre les acteurs organisationnels, ce que cette recherche soutient. De plus, au sein d'une organisation pluraliste, chaque acteur a différents pouvoirs au sein d'une constellation (Denis et al., 2001). Cette recherche expose notamment la collaboration et l'interdépendance qui existent entre tous les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux. En effet, les cadres intermédiaires partagent le leadership avec tous ces acteurs qui peuvent avoir des objectifs différents, ce qui complexifie la coopération, un des problèmes majeurs rencontrés par les acteurs organisationnels (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, la marge de manœuvre de chaque acteur est fonction de la dynamique de pouvoir collective

et le cadre doit composer avec cette liberté d'action limitée pour innover. Considérant les divers profils présentés, il appert que chaque cadre a une façon bien personnelle d'utiliser cette marge de manœuvre pour introduire des innovations organisationnelles.

**Sur le plan pratique**, cette recherche met en lumière que les cadres intermédiaires peuvent découvrir qu'ils développent des comportements innovants en contexte de changement et en prennent conscience lorsqu'ils sont amenés à prendre du recul face à leur gestion. Les cadres interrogés ont notamment pu découvrir qu'ils étaient innovateurs et quels étaient les facteurs les encourageaient et les bloquaient d'innover. Le *Survey Feedback* a été apprécié par tous les cadres intermédiaires et ils se sont reconnus à travers les résultats qui ont été présentés. Le directeur a également retrouvé plusieurs de ses cadres dans la présentation des résultats (et particulièrement dans la typologie de profils de gestionnaires innovateurs) et a été intéressé par plusieurs techniques, perspectives et initiatives prises par ses cadres pour innover en contexte de changement. Ce retour sur les principaux de la recherche est une approche que les chercheurs qualitatifs devraient développer et maîtriser davantage pour susciter la réflexion sur les pratiques de gestion en contexte de reconstruction comme c'est le cas du CIUSSS du Suret.

#### 4.3. Limites et avenues de recherche

Tout d'abord, la **période temporelle**, soit la sortie récente de la phase de décristallisation, les balbutiements et états de confusion propres à la phase de transition (Collerette et al., 1997) constituent une limite de cette recherche. Les entrevues ont été réalisées dans une période où les cadres intermédiaires s'appropriaient et s'adaptaient au changement. Ces cadres sont entrés en poste en février 2016 et les entrevues ont débuté quatre à six mois plus tard alors que les cadres faisaient face à de nouvelles situations.

Les entrevues des cadres intermédiaires ont permis **de comprendre que le changement est propice à un type d'innovation** : celle du renforcement des liens au sein de l'équipe du cadre (collaboration au niveau opérationnel) et de l'adaptation au changement (organisation du travail du cadre). Toutefois, innover en contexte de changement n'est pas évident, car il semble que certaines

possibilités d'innovation des cadres intermédiaires s'avèrent être plutôt limitées. Ils n'osent pas encore aller plus loin en raison du changement et de l'ambiguïté qu'ils vivent et ressentent. Dès lors, les cadres croient qu'ils pourront davantage innover lorsqu'ils se seront appropriés les directives ministérielles et les orientations de leur CIUSSS. Ainsi, il serait particulièrement pertinent d'**interroger les cadres intermédiaires interrogés dans une période future**, par exemple dans un an, afin de découvrir les innovations qu'ils sont désormais capables et enclins à mettre en place suite à l'adaptation au changement. Les cadres auront-ils davantage de possibilités et d'opportunités d'innover dans le futur ? C'est une question qui mérite d'être explorée.

Une dernière limite porte sur le fait que cette recherche ne porte que sur **un seul directeur** au sein d'un seul CIUSSS. Bien que le devis proposé par Yin (2014) relativement au cas unique (« *single case study* ») présente l'avantage de présenter une réalité homogène, holiste et fortement contextualisée, l'élargissement à plusieurs cas constitutifs de la même réalité permettrait d'approfondir plusieurs dimensions en lien avec le capital d'innovations des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel.

Enfin, bien le réseau de la santé et des services sociaux ait été abondamment étudié, particulièrement au niveau de la gestion du changement, il prévaut encore des dimensions négligées dans l'appréciation de la gestion du changement et l'adoption de comportements innovants chez les cadres intermédiaires en fait partie. Ainsi, il est à souhaiter **que cette recherche pave la voie à d'autres recherches** qui investigueront avec plus d'approfondissement les contextes organisationnels pluralistes et complexes que sont devenus aujourd'hui les établissements de santé et de services sociaux.

## RÉFÉRENCES

Abbott A. (1988). *The System of Professions, an essay on the division of expert labor*, The University of Chicago press.

Alänge, S., Jacobsson, S., & Jaryehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-22.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2003). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 115-130.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle management to harnessing its potential, creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69–83.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Balogun, J., Hailey, V. (2005), *Stratégies du Changement*, Paris, France : Pearson Education.

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement: [tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations, agir en fonction des besoins des individus, comprendre autrement la résistance au changement]*. Transcontinental; Ed. de la Fondation de l'entrepreneurship.

Bareil, C. (2004). *La résistance au changement: synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.

Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 89-105.

Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*. 47(4), 80-88.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management Innovation. *The Academy of Management Review*. 33 (4), 825-845.

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Bogdan, R., & Biklen S. K.. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (2d ed.) Boston, United States: Allyn & Bacon.

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.

Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.

Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. et Thakor, A.V. (2014), *Competing Values Leadership*, Massachusetts, USA: Edwin Elgar Publishing.

Chiha, G. (2006). Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical. *La revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 41(220-221), 177-182.

Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. London : Sage.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.

Collerette, P., Lauzier, M., & Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement (2e éd.)*. Presse de l'Université du Québec.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, France : Éditions du Seuil.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(02), 423-454.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers<sup>1</sup>. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.

Davenport, S. & Leitch, S. (2005). Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority. *Organization Studies*, 26(11), 1603-1623.

Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.

Denis, J.-L., Hébert, Y., Langley, A., Lozeau, D., & Trottier, L.-H. (2002). Explaining diffusion patterns for complex health care innovations. *Health Care Management Review*, 27(3), 60-73.

Denis, J.-L., Langley, A., Rouleau, L. (2007), "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames", *Human Relations*, 60(1), 179-215.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.

Desgagné, S. (1994). *À propos de la « discipline de classe » : analyse du savoir professionnel d'enseignantes et d'enseignants expérimentés du secondaire en situation de parrainer des débutants*. Thèse de doctorat, faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.

Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative et appliquée au Lean Management*. (Thèse de doctorat, Université de Grenoble-Alpes, Auvergne-Rhône-Alpes, France). URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00944182/document>

Dupuy, F. (2004). *Sociologie du changement: pourquoi et comment changer les organisations*. Dunod.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: issue selling and organizational change. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.

Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 273-291.

Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human Organizations*, 25: 51-53

Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations The mediating role of professionals. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 117-134.

Fjellvær, H. (2010). Dual and unitary leadership: Managing ambiguity in pluralistic organizations.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing strategic consensus, the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive*, 6(4), 27-39.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.

Golden, O. (1990). Innovation in public sector human services programs Innovation by groping along. *Journal of Policy Analysis and Management*, 9(2), 219-248.

Golembiewski, R. T., & Hilles, R. J. (1979). *Toward the responsive organization: The theory and practice of survey/feedback*. Publishing Horizons, Incorporated.

Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, 9(3), 293-316.

Grouard, B., & Meston, F. (2005). *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Dunod.

Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation, Publin Report No. D9.

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.

Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628 – 645.

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.

Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.

Johnson, M., Härtel, C. (2014), *Engaging Middle Managers for Positive Organizational Change*, Australian Institute of Management (AIM).

Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123-150.

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.

Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The journal of Business*, 40(4), 478-496.

Lalonde, C. (2012). "Une perspective multidimensionnelle du changement. In: Bareil, C et Aubé, C. (dir.), *Changement et développement organisationnel: faire évoluer la pratique*, HEC-Montréal (éditeur), Collection "Gestion et Savoirs", pages 155-163.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. *The Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Masson, E., & Haas, V. (2010). Dire et taire : l'intersubjectivité dans l'entretien de recherche. *Bulletin de psychologie*, (1), 5-13.

Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks CA, United States: Sage.

Miles, M.B., Huberman, A.M., Saldana, J » (2013), *Qualitative Data Analysis. A Methods SourceBook* (3rd edition), Los Angeles, CA : Sage Publications.

Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1), 71-91.

Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.

Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of advanced nursing*, 41(3), 306-313.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.

Paillé, P., & Muchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, France: Armand Colin.

Pennings, J.M. (1996). Innovation and change. In M. W. J. P. Kotter (Ed.), *International Encyclopedia of Business Management*, 2133-2148: Routledge.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.

Pichault, F. (2009). *Gestion du changement : perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles : De Boeck.

Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1997). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines* (2e éd.). Sprimont, Belgique : Mardaga Éditeur.

Projet de Loi n°10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. (2012). Version électronique et PDF. URL <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html> (Consulté en 2016).

Réorganisation du Réseau de la Santé et des Services Sociaux du Québec. Version électronique. URL <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/reorganisation/portrait> (Consulté en 2016).

Rouleau, L. (1999). Le «malaise» du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion HEC Montréal*, 24(3), 96-101.

Rouleau, L. (2005). Micropractices of strategic sensemaking, how middle managers sell change. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109.

Scott, S. G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.

Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261.

Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York, United States: Holt, Rinehart & Winston.

Teece, D. J. (1980). The diffusion of an administrative innovation. *Management science*, 26(5), 464-470.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.

Van Gestel, N., & Hillebrand, B. (2011). Explaining Stability and Change: The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields. *Organization Studies*, 32(2), 231-252.

Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. (4th ed.). Thousand Oaks CA, United States: Sage.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, United States: Sage.

Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Démarche méthodologique

#### Étape 1 : Collecte de données

Tout d'abord, les données de cette recherche ont majoritairement été récoltées par le biais **d'entretiens**. En effet, ceux-ci constituent le principal instrument d'investigation de cette recherche, car ils ont à la fois permis de mieux comprendre le vécu des cadres intermédiaires lors d'une restructuration organisationnelle et de découvrir le capital d'innovation que ces acteurs peuvent apporter à l'organisation en contexte de changement. Plus spécifiquement, des entretiens individuels de type semi-structuré d'environ une heure ont été menés auprès des gestionnaires intermédiaires œuvrant au sein de la direction du CIUSSS de Surot. Un guide d'entretien a été utilisé pour mener ces entrevues (voir annexe 2) et est composé trois sections principales : (1) le profil personnel du cadre, (2) son vécu par rapport au changement et (3) les conditions pour innover. Les questions de ce guide d'entretien ont été rédigées en concordance avec les objectifs, les questions et le cadre conceptuel de cette recherche. De plus, ce guide a été réalisé en collaboration avec la directrice de recherche. Il a servi de base pour mener les entrevues et les participants ont été libres de s'exprimer sur la problématique de recherche et ont ainsi amené un matériel d'information riche à cette recherche. Plus particulièrement, treize entretiens ont été menés entre juin 2016 et février 2017. Sept cadres intermédiaires ont été interrogés au sein même du CIUSSS de Surot par la directrice de recherche, Carole Lalonde et par l'auteur de ce mémoire, Alicia Buyse. Ces entrevues menées en duo renforcent la validité de cette recherche. Le directeur immédiat des cadres a également été interrogé par la directrice de recherche et l'auteur de ce mémoire a assisté à cette entrevue. Par la suite, l'auteur de ce mémoire a mené seul quatre entretiens de gestionnaires au CIUSSS de Surot et a finalement réalisé un entretien téléphonique avec un dernier gestionnaire intermédiaire.

Un second type de données portent sur les **observations** réalisées au cours de cette recherche. En effet, les observations sont inhérentes aux entrevues puisque le chercheur est en interaction avec l'interviewé qui adopte des silences (Masson et Haas, 2010), des comportements, des gestes, un langage corporel et une intonation de voix qui lui sont propres et qui peuvent témoigner de certains sentiments, expressions et ressentis par rapport aux situations, aux

expériences et aux faits qu'il évoque. De plus, les entrevues ont été réalisées au CIUSSS du Suroît, l'établissement où plusieurs des cadres intermédiaires interrogés travaillent. Ce type d'observation est non négligeable, car tel que l'affirme Mulhall (2003, p.308), « observation also captures the whole social setting in which people function, by recording the context in which they work ». Ainsi, les différentes observations réalisées au cours de cette recherche ont alimenté la collecte de données et par conséquent, ont constitué un apport important pour traiter et analyser la problématique de cette recherche. Les observations et les propos des participants ont été combinés afin d'illustrer et donner une image plus complète du phénomène et des participants étudiés.

De plus, une rencontre selon le modèle du « *Survey feedback* » (Golembiewski et Hiles, 1979) a été menée auprès du directeur, du directeur adjoint et des cadres intermédiaires visés par le but de s'assurer de la conformité des interprétations données aux résultats et aussi, recueillir de nouvelles idées en lien avec l'innovation organisationnelle. Cette rencontre a permis aux participants de commenter, de modifier d'apporter de nouvelles informations aux résultats découverts.

Enfin, d'autres **documents** récoltés de manière informelle ont également été utilisés pour cette recherche comme l'organigramme du directeur du CIUSSS de Suroît et plusieurs documents en ligne et sites internet (dont celui du Ministère de la Santé et des Services Sociaux) ont été consultés afin d'apporter des informations sur la réforme du réseau de la santé et des services sociaux telles que sa date d'entrée en vigueur.

## Étape 2 : Analyse des données

### – *Caractéristiques de l'analyse*

Plusieurs mesures ont été prises afin d'analyser les données récoltées et d'en faire émerger le sens (Blais et Martineau, 2006). En effet, une logique d'analyse **systematique** (Blais et Martineau, 2006), **circulaire** et **interactive** (Miles et Huberman, 2013), **itérative** et **inductive modérément structurée** permettant de s'assurer de la rigueur de l'analyse des données a été appliquée dans cette recherche.

En effet, un même processus a été employé et répété pour analyser les données recueillies. De plus, ce processus est non linéaire, car il a impliqué plusieurs allers-retours entre le contenu des données collectées, le codage et le cadre conceptuel de cette recherche. Ces allers-retours « inhérents au modèle interactif d'analyse qualitative » (Mukamurera et al., 2006, p.112) ont permis de raffiner l'analyse, d'intégrer des segments de textes dans des catégories pertinentes définies initialement, de créer de nouvelles catégories, de découvrir des relations entre celles-ci, de développer, d'enrichir l'interprétation des données (Miles et Huberman, 2013 ; Mukamurera et al., 2006).

Tel que le soulignent Mukamurera et al. (2006, p.112), « l'aller et retour entre d'une part la cueillette de données et leur analyse et d'autre part entre les composantes analytiques elles-mêmes, a effectivement des apports importants tant au niveau de la qualité des données recueillies qu'au niveau de la profondeur et de la vraisemblance des interprétations faites ». Au niveau des données, une analyse préliminaire des premiers entretiens a permis de repérer les données manquantes en lien avec les objectifs et questions de recherche pour préparer les futurs entretiens. Par conséquent, les mêmes questions et des questions additionnelles ont été posées aux participants suivants. Ainsi, des informations supplémentaires, complémentaires et pertinentes à cette recherche. De plus, des allers-retours sur les différents concepts du cadre théorique ont permis de compléter progressivement le guide d'entretien utilisé lors des entrevues. En effet, la littérature a régulièrement été consultée, ce qui a permis d'approfondir différents concepts de la problématique étudiée. Ces procédures d'itération (Mukamurera et al., 2006) ont donc enrichi à la fois la collecte (étape 1), l'analyse des données (étape 2) et par conséquent, l'élaboration et la vérification finale (étape 3).

Ainsi, ces mesures ont permis d'arriver à « une organisation plausible et cohérente, assurant l'intelligibilité du discours, permette de conclure à la saturation des diverses significations codifiées » (Desgagné, 1994, p.80). En effet, la saturation est atteinte selon Pourtois et Desmet (1997, p.112) lorsque les entretiens suivants n'apportent pas suffisamment de nouveaux éléments et « on dira dans ce cas que l'échantillon est représentatif en ce qui concerne les processus sociaux», dans ce cas-ci de la réalité homogène vécue par les cadres interrogés. De plus, cette technique d'analyse s'assure d'interpréter et d'analyser progressivement les données recueillies, car elle

fournit « des précisions nécessaires à une bonne compréhension (...) et de vérifier les premières conclusions sur les données de façon à s'assurer de leur plausibilité » (Mukamurera et al., 2006, p.112). La crédibilité des résultats est donc renforcée. Finalement, les premières conclusions sur les données et analyses préliminaires des résultats ont aussi fait l'objet de discussions et de vérifications auprès de la directrice, ce qui par conséquent, soutient la validité de cette recherche.

– *Processus d'analyse*

Le processus d'analyse des données a consisté en cinq temps présentés dans le tableau 8. Tout d'abord, **trois catégories subdivisées en plusieurs sous-catégories** ont été définies et encodées dans NVivo (voir annexe 3). Ce classement de catégories a été élaboré après une revue littérature qui a permis de dégager des caractéristiques propres liées au phénomène et à la problématique étudiée (Ryan et Bernard, 2003) : le capital d'innovation des cadres intermédiaires en contexte de changement. Ainsi, les catégories abordent (1) les acteurs organisationnels étudiés, les cadres intermédiaires, (2) les facteurs organisationnels et contextuels influençant l'innovation de ces acteurs et (3) les spécificités de l'organisation dans laquelle évoluent ces acteurs. Par ailleurs, Ryan et Bernard (2003, p.88) témoignent du caractère théorique des catégories définies initialement, car ils expliquent ceci: « Apriori themes come from the characteristics of the phenomenon being studied; from already agreed on professional definitions found in literature reviews; from local, commonsense constructs (...) ». Des échanges réguliers avec la directrice de recherche ont permis de préciser et raffiner ces trois catégories. Celles-ci ont guidé et orienté l'analyse des données recueillies.

Ensuite, les **entretiens ont été transcrits** au fur et à mesure qu'ils ont été réalisés. Les **transcriptions ont été lues, analysées et codées** individuellement dans le logiciel NVivo. Ce logiciel dispose d'une interface appropriée pour traiter des données qualitatives en créant, modifiant et décrivant des catégories (Blais et Martineau, 2006). Plus particulièrement, plusieurs extraits pertinents ont été encodés dans les catégories définies initialement après une première lecture de chaque entretien apportant une vue d'ensemble et des lectures plus approfondies et détaillées (Blais et Martineau, 2006). Les entrevues ont aussi été considérées et analysées ensemble afin de dégager un sens plus complet. Des échanges avec la directrice de recherche ont permis de

vérifier le codage, ce qui témoigne donc de la transparence, de la fiabilité et de la validité du processus d'analyse (Mukamurera et al., 2006).

De plus, cette recherche s'inscrit dans une approche inductive d'analyse modérément structurée, car après un travail préalable de théorisation (Mukamurera et al., 2006), **des catégories ont émergé** au cours de l'analyse des transcriptions. En effet, l'encodage des données a permis de retirer plusieurs informations pertinentes qui élargissent et enrichissent le sens des trois catégories définies initialement en amenant points de vue similaires, contradictoires et de nouvelles perspectives (Blais et Martineau, 2006). Ces nouvelles divisions témoignent d'une logique inductive en lien avec les objectifs et questions de recherche où « les catégories sont généralement créées à partir des phrases ou des sens trouvés dans les portions de texte » (Blais et Martineau, 2006, p.8). Par la suite, les transcriptions ont été relues afin de cibler et de classer des extraits pertinents entrant dans ces nouvelles sous-catégories.

Enfin, **les extraits et les observations** notées au cours des entretiens sur le comportement de chaque cadre intermédiaire ont également fait l'objet d'une analyse suite à des discussions avec la directrice de recherche. Les entrevues de chaque cadre intermédiaire ont donc été traitées à nouveau dans le but d'observer, de découvrir et de chercher si au-delà de la personnalité de chaque individu, un ou différents profils types de cadres intermédiaires innovateurs ou non en contexte de changement pouvaient être dressés.

#### – *Techniques de codage*

Plus spécifiquement, différentes techniques de codage ont permis de classer les extraits des entretiens telles que la **répétition** d'une même idée, l'identification de **métaphores** utilisées pour exprimer des pensées et de **conjonction de subordination** pour exprimer des relations causales, conditions et expériences (Ryan et Bernard, 2003, p.89-91). De plus, la **comparaison** (Ryan et Bernard, 2003) a consisté en une technique majeure d'analyse des données : les douze transcriptions d'entretiens ont effectivement été traitées de façon systématique (Ryan et Bernard, 2003) afin de dégager les similitudes et différences entre les propos des participants alimentant les catégories. Enfin, d'autres segments de texte ont aussi fait l'objet d'une analyse et d'une classification dans NVivo : d'une part, **les expressions illustrant les dynamiques sociales** comme

les relations entre les individus, les contradictions culturelles, la façon par laquelle les individus revendiquent, atteignent et maintiennent leur statut social et professionnel et la manière dont les individus résolvent des problèmes (Spradley, 1979, p.199–201) et d'autre part, **les expressions illustrant les pensées des participants concernant certains éléments** comme le contexte de changement, les autres acteurs organisationnels, les processus, activités, événements et relations (Bogdan and Biklen, 1982, p.156–162). Par la suite, **le contenu de chaque catégorie a été soumis à une condensation** des extraits codés, indissociable du processus d'analyse (Miles et Huberman, 2013) afin de garder les éléments illustrant le sens même de la catégorie (Blais et Martineau, 2006). De plus, chaque catégorie est liée à une autre, tel le précisent Paillé et Mucchielli (2003, p. 149), «une catégorie tient à tout un ensemble d'autres catégories, elle prend son sens par rapport à ces autres catégories ». Enfin, l'arborescence de classement final suit le processus de codification Thomas (2006) qui considère que **trois à huit catégories** sont nécessaires et suffisantes pour illustrer les extraits les plus révélateurs et représentatifs des objectifs de recherche.

### Étape 3 : Élaboration et vérification finale

**Les données ont été rédigées en incluant progressivement les différentes catégories définies initialement et émergentes**, en établissant des liens entre celles-ci et en s'appuyant sur les objectifs et questions de recherche (Thomas, 2006). Les données ont été présentées par le biais d'un texte narratif, de tableaux et figures. Plusieurs mesures ont été prises afin de garantir la validité, crédibilité et fiabilité des résultats (Thomas, 2006 ; Mukamurera et al., 2006 ; Miles et Huberman, 2013).

En premier lieu, **des échanges réguliers avec la directrice de recherche** ont contribué à une première proposition des résultats préliminaires qui a fait l'objet de discussions et vérifications, ce qui a permis de valider progressivement la signification des données (Mukamurera et al., 2006). En effet, ces réunions (Miles et Huberman, 2013) ont généré « des idées issues d'une lecture différente et complémentaire de la réalité et, (...) [finalement] d'avoir une validation interjuges immédiate. » (Mukamurera et al., 2006, p.124). L'apport de l'expérience, du point de vue et de l'expertise de chaque chercheur apporte donc un éclairage puissant sur l'étude (Mukamurera et al., 2006).

En second lieu, la méthodologie employée et les résultats découverts ont été présentés lors d'un retour auprès des douze cadres intermédiaires interrogés et de leur directeur. Ce retour nommé *Survey Feedback* (Golembiewski et Hiles, 1979) a donné l'occasion aux participants de commenter, d'apporter des ajustements et nuances aux résultats, interprétations et conclusions de la recherche (Thomas, 2006 ; Blais et Martineau, 2006). Ils ont également précisé s'ils se reconnaissaient dans ces résultats et si ceux-ci étaient représentatifs de leur réalité. De légères modifications ont été apportées à la suite des échanges avec les participants (Mukamurera et al., 2006). Ainsi, l'élaboration et la vérification des données sont représentatives d'une triangulation (Jonsen et Jehn, 2009) où le chercheur principal, la directrice de recherche et les participants ont collaboré afin de préciser et d'ajuster la signification de l'interprétation des résultats. Ces mesures permettent de garantir, entre autres, les paramètres de la crédibilité, de la validité et de la fiabilité du sens de l'interprétation des résultats (Mukamurera et al., 2006) qui découle de l'analyse des données. De plus, selon Mukamurera et al. (2006, p.113), « une nouvelle avenue d'itération se dessine, c'est ce que nous appelons l'itération tri-directionnelle. Il s'agit d'une itération qui a lieu non seulement entre le chercheur et les données, mais aussi et en complémentarité entre le chercheur et les participants, entre le chercheur et d'autres chercheurs ».

En résumé, les données ont été recueillies par le biais de treize entretiens, d'observations et de documents. Le classement final de codification de ces données s'inscrit dans une démarche circulaire, interactive (Miles et Huberman, 2013), systématique (Blais et Martineau, 2006), itérative et inductive modérément structurée. En effet, le modèle comprend trois grandes catégories et sous-catégories déterminées d'une part, par une analyse théorique de concepts préalablement définis du phénomène étudié au sein de la littérature et d'autre part, par une analyse des données récoltées auprès des participants (Ryan et Bernard, 2003). Finalement, des échanges avec la directrice et un Survey feedback auprès des participants garantissent la validité, fiabilité et crédibilité des résultats (Thomas, 2006 ; Mukamurera et al., 2006 ; Miles et Huberman, 2013).

## Annexe 2 : Guide d'entretien

### Section 1 : Profil personnel

1. Quel est le titre exact de votre poste actuel ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
  - Moins de 3 mois
  - Entre 3 et 6 mois
  - Entre 6 mois et un an
  - Plus d'un an
3. Décrivez-nous sommairement vos fonctions et responsabilités au sein de l'organisation ?
4. Depuis combien de temps ou depuis quelle date occupez-vous ce poste ?
5. Avant le poste que vous occupez actuellement, quel était le titre de votre poste antérieur ?

### Section 2 : Conditions opportunités et contraintes pour innover

Cette section s'intéresse aux conditions tant favorables que défavorables de l'organisation pour innover.

6. Depuis la création du CIUSSS, quels sont *les changements les plus significatifs* que vous ayez eus à faire comme gestionnaire au sein de l'équipe et/ou service sous votre responsabilité ? Quels sont ceux que vous avez trouvé les plus « faciles » et les plus difficiles » ?
7. Selon votre expérience à ce jour, quels sont *les impacts positifs* qu'a eu la récente réforme de la santé et des services sociaux (ce qui a changé depuis l'adoption de la Loi) sur vos pratiques comme gestionnaire ou encore pour la pratique des intervenants sous votre responsabilité (exemple : plus de latitude, des objectifs plus clairs au niveau des programmes et services, etc.) ?
8. Selon votre expérience à ce jour, quels sont *les impacts négatifs* qu'a eu la récente réforme de la santé et des services sociaux (ce qui a changé depuis l'adoption de la Loi) sur vos pratiques comme gestionnaire ou encore pour la pratique des intervenants sous votre responsabilité (exemple : moins de latitude, des objectifs plus flous au niveau des programmes et services, plus de confusion dans les rôles et le champ de responsabilités de chacun, etc.) ?
9. Parmi ces changements que vous avez eu à faire, considérez-vous que ceux-ci puissent être vus comme « innovants » ou encore qu'ils puissent conduire à terme à des innovations ? Par innovation, nous entendons : « *la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à une politique, un programme, un dispositif particulier au plan administratif, une composante de la structure, un procédé ou modalité, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante et qui sont de nature à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels* ». Expliquez votre point de vue.

10. Quelles sont, selon votre expérience, *les principales barrières* à l'innovation au sein de votre organisation ou de votre unité ? Quels sont ceux que vous avez rencontrés le plus souvent dans votre pratique comme gestionnaire ?

Barrières à l'innovation	Commentaires du gestionnaire
La prédominance de la bureaucratie	
Le manque d'incitations économiques dans le secteur public	
Le manque de ressources spécifiquement dédiées à l'innovation (ressources humaines, financières, matérielles et technologiques)	
Le temps nécessaire pour instaurer une innovation (par exemple : entreprendre des démarches, réunir des personnes, les délais pour avoir des autorisations requises pour innover - développer de nouveaux projets, ....)	
Le <i>top down</i> : approche descendante où la direction définit les buts et les directives qui descendent aux niveaux plus bas	
Un contrôle excessif de la direction et donc un manque d'autonomie et de latitude laissée aux cadres intermédiaires	
Le fait de coordonner les différentes missions des autres services, des partenaires, des parties prenantes, etc. au sein du ministère	
La difficulté à collaborer et à travailler ensemble à l'interne causée par un fonctionnement en silos	
Les nouvelles orientations (et trajectoires de service) du changement qui ne sont pas toutes connues et/ou appropriées par les cadres intermédiaires	
La nouvelle structure hiérarchique du changement et ses conséquences : nouveaux acteurs, nouveaux liens entre les employés/les directions, nouvelle vision, nouvelles façons de communiquer, de fonctionner, nouvelle culture, délais supplémentaires, ...	
Autre(s), veuillez préciser : - ..... - ..... - .....	

11. Quels sont, selon votre expérience, *les facteurs facilitateurs* à l'innovation au sein de votre organisation ? Quels sont ceux que vous valorisez le plus comme gestionnaire ?

Facteurs facilitateurs à l'innovation	Commentaires du gestionnaire
La collaboration et l'interaction entre plusieurs acteurs (employés, acteurs publics et privés, experts, associations,...)	
La volonté et le support des hautes instances (les ministères) à soutenir un projet qui correspond aux orientations du ministère.	
La probabilité de gains importants pour l'utilisateur à la suite de l'implémentation d'une innovation publique	
Une direction ouverte qui supporte le cadre, qui est capable de voir à long terme et au-delà des chiffres pour innover	
La relation « positive » entre le cadre intermédiaire et son supérieur immédiat (relation d'échange, de confiance mutuelle, qui fait preuve de support, d'encouragement et qui accorde de la marge de manœuvre au cadre)	
La relation « positive » (en termes de confiance) entre le cadre et ses employés	
La recherche scientifique : des articles et des revues de littérature liés à un thème spécifique qui amènent à des pistes d'innovations	
Avoir des contacts (des personnes qui ont des connaissances spécifiques et/ou qui évoluent dans un secteur spécifique) qui peuvent aider à innover ou qui peuvent référer à des experts.	
Autre(s), veuillez préciser : - ..... - ..... - .....	

12. Quelles conditions pourrait mettre en place votre organisation *pour favoriser* l'innovation chez les cadres intermédiaires ?

Section 3 : Caractéristiques d'un gestionnaire innovateur

Cette section s'intéresse aux caractéristiques d'un gestionnaire innovateur ainsi qu'aux motivations qui conditionnent ou incitent un gestionnaire à innover. J'aimerais avoir votre point de vue sur votre vision de l'innovation.

13. Lorsque l'on parle d'une innovation, quels qualificatifs vous viennent spontanément à l'esprit ?

14. Je vais maintenant vous présenter quelques caractéristiques d'un gestionnaire innovateur et j'aimerais que vous me disiez si cela correspond à votre propre vision ou définition.

Caractéristiques	Commentaires du gestionnaire
Avoir une orientation assez large, sans plan d'action détaillé	
S'adapter, modifier ses actions et apprendre à travers l'expérience	
Être en étroite collaboration et encourager les membres	
Être reconnu par la direction	
Être reconnu par les intervenants sous sa responsabilité	
Prendre des risques	
Avoir de la persévérance	
Autre(s), veuillez préciser : - .....	

15. Je vais maintenant vous présenter ce qui est généralement vu comme les principales sources de motivation qu'a un gestionnaire intermédiaire pour introduire et inciter son équipe à innover. J'aimerais savoir celles qui correspondent à votre vision ou définition.

Motivations	Commentaires du participant
Mieux répondre aux besoins de la clientèle	
Aimer les défis	
Avoir une curiosité intellectuelle	
Obtenir la reconnaissance de mes pairs et de mes dirigeants	
Avoir l'ambition qui pousse à améliorer continuellement le contenu et la performance des programmes	
Autre(s), veuillez préciser : - .....	

16. En terminant, auriez-vous des éléments supplémentaires que vous aimeriez nous communiquer en lien avec les possibilités et contraintes à l'innovation pour un gestionnaire intermédiaire et avec ce que vous avez vécu dans le cadre de cette réforme ?

*Merci pour votre participation !*

### **Annexe 3 : Arborescence des catégories sur NVivo**

#### **1. Cadres intermédiaires, acteurs de l'innovation organisationnelle**

##### *1.1. Caractéristiques personnelles des cadres intermédiaires liées à l'innovation*

###### *1.1.1. Caractéristiques en lien avec le sommet stratégique*

###### *1.1.2. Caractéristiques en lien avec le centre opérationnel*

###### *1.1.3. Autres caractéristiques*

##### *1.2. Motivation des cadres à innover*

##### *1.3. Idées ou innovations mises en place par les cadres intermédiaires*

#### **2. Facteurs organisationnels et contextuels influençant l'innovation des cadres**

##### *2.1. Facteurs favorables à l'innovation*

##### *2.2. Facteurs défavorables à l'innovation*

##### *2.3. Facteurs qui faciliteraient l'innovation des cadres*

#### **3. Spécificités découlant du secteur public et du contexte pluraliste influençant l'innovation des cadres**

##### *3.1. Leadership collectif*

##### *3.2. Marge discrétionnaire*

##### *3.3. Zone d'ambiguïté stratégique*