

MODÈLE DIAGNOSTIQUE DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS : UNE APPROCHE UTILE DANS LA GESTION DES CHANGEMENTS

Céline Bareil
École des Hautes Études Commerciales

RÉSUMÉ

La gestion des changements organisationnels occupe une place prépondérante dans l'actualité des affaires. La richesse et la diversité de la pratique ainsi que la prolifération de modèles témoignent de la vigueur de ce champ d'étude. En réponse à trois enjeux spécifiques relatifs à la gestion des personnes, de nouvelles avenues prometteuses en gestion du changement sont proposées. Les résultats d'un exercice de groupe qui a eu lieu séance tenante lors de ce symposium sur le changement sont interprétés à la lumière du modèle diagnostique des phases de préoccupations. Certaines implications de ce modèle dans la gestion des changements sont discutées.

Le champ du changement organisationnel est fort vaste. On le constate facilement lorsque l'on fouille sur le sujet : en effet, au-dessus d'un million d'articles auraient été publiés autour du thème du changement et du développement (Van de Ven et Poole, 1995). Le but visé par cette communication est de partager quelques réflexions sur le changement organisationnel (thème de ce symposium) ainsi que certains modèles de diagnostic particulièrement utiles et intéressants au niveau de la pratique professionnelle. Le modèle diagnostique des phases de préoccupations offre une

nouvelle avenue dans la gestion des changements et permet aux professionnels de mieux comprendre et d'intervenir judicieusement auprès des personnes qui vivent un changement organisationnel.

LA DIVERSITÉ DE LA PRATIQUE EN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Lorsque l'on considère la pratique en changement organisationnel, force est de constater à quel point ce champ est éparé et diversifié, tout comme l'annonçait le thème général de ce colloque sur la diversité de la pratique professionnelle en psychologie et ses nouvelles avenues. Les praticiens en psychologie sont loin d'être les seuls à s'intéresser au changement organisationnel, l'on y compte aussi des professionnels et des consultants de tous azimuts : en éducation, sociologie, administration, économie, quand ce n'est pas le comptable de la petite entreprise qui suggère au propriétaire comment faire évoluer son organisation. Van de Ven et Poole (1995) mentionnent avoir été surpris par le grand nombre d'articles publiés au sujet du changement et par la multitude des disciplines qui en traitent. Dans ce corpus de connaissances fort étendu, il est possible d'en décortiquer quelques avenues. L'une d'elles, le changement planifié, peut être décrite en fonction de deux dimensions importantes : les phases de changement et les processus de changement. Hafsi et Fabi (1997) reprennent le modèle intégrateur du changement planifié de Bullock et Batten (1985) qui s'appuie sur une synthèse de plus de trente modèles de changement planifié. Ce modèle intégrateur se compose de quatre étapes : la phase d'exploration, la phase de planification, la phase d'action et la phase d'intégration. La phase d'exploration est l'étape où l'organisation prend conscience de son besoin de changer alors que la phase d'intégration vise la stabilisation du changement. La phase de planification requiert souvent une étape indispensable de diagnostic à laquelle nous nous attarderons davantage puisqu'un modèle diagnostique est proposé dans cet article, bien que ce dernier se situe davantage à la phase d'action, aussi appelée celle de l'implantation.

QUELQUES MODÈLES DE DIAGNOSTIC

Un diagnostic organisationnel est un processus qui consiste à évaluer le fonctionnement d'une organisation soit pour découvrir les causes d'un problème, améliorer sa performance ou l'aider à relever certains défis.

Il existe de très nombreuses grilles et modèles diagnostiques : certains étant plus généraux et s'adressant à toute l'organisation alors que d'autres sont beaucoup plus restreints en fonction de spécialités ou de champs particuliers. L'Institut national de productivité (1983) propose aux gestionnaires une grille diagnostique par ratios auprès des principales fonctions administratives (management, marketing et ventes, finances, production et ressources humaines). Bolman et Deal (1991) découpent l'organisation en fonction de quatre perspectives : structurelle, ressources humaines, politique et symbolique.

En développement organisationnel, il existe aussi plusieurs grilles de diagnostic organisationnel. Ces modèles peuvent s'inspirer tant des concepts micro que des relations de l'organisation avec l'environnement. Hafsi et Fabi (1997) proposent un cadre de référence général de diagnostic organisationnel qui intègre à la fois, trois niveaux d'analyse (l'organisation, le groupe et l'individu) et plusieurs dimensions ou composantes selon la perspective systémique, actuellement dominante en développement organisationnel. Howard et autres (1994) font un inventaire assez complet de différents modèles de diagnostic, allant des premiers modèles de Leavitt qui considérait dès 1965, l'interaction entre quatre composantes qu'étaient la structure, la technologie, les gens et la tâche jusqu'aux modèles plus récents comme ceux de McKinsey 7S, Weisbord, Tichy ou Burke-Litwin qui intègrent de nombreuses dimensions (environnement externe, leadership, mission et stratégie, culture, pratiques de gestion, structure, systèmes, climat de travail, motivation, habiletés et valeurs, performance individuelle et organisationnelle). Les modèles macroscopiques plus récents en développement organisationnel tendent à considérer l'effet d'interactions entre plusieurs de ces variables et à inclure les concepts d'environnement externe et d'efficacité organisationnelle. Morin, Savoie et Beaudin (1994) proposent une lecture de l'efficacité organisationnelle en quatre dimensions : l'efficience économique, la valeur des ressources humaines, la légitimité de l'organisation auprès des groupes

externes et la pérennité de l'organisation ainsi que plusieurs outils de diagnostic visant à les mesurer.

De tous ces modèles de diagnostic en développement organisationnel, l'on peut retenir que les variables sont de plus en plus nombreuses, négligeant quelquefois les dimensions comptables, technologiques ou informelles. Le choix parmi tous ces modèles devrait donc s'effectuer avec parcimonie, en fonction de la nature de l'information à recueillir et à analyser, des buts recherchés par le diagnostic, des limites et de la valeur théorique des modèles.

D'autres modèles diagnostiques offrent des lectures plus pointues de l'organisation en fonction du changement. Hafsi et Demers (1998) ont réussi à intégrer les principaux résultats de recherche en matière de changement et plus particulièrement dans l'évaluation de la capacité de l'organisation à faire face au changement. Ils ont aussi mis au point des outils de gestion de façon à pouvoir agir en connaissance de cause au moment d'entreprendre un changement. Ils retiennent certaines dimensions critiques du changement : le contexte, la structure, les caractéristiques démographiques et psychologiques des dirigeants, la culture et les dimensions humaines.

Force est de constater que le diagnostic et la phase de planification ont fortement été étudiés au cours des dernières décennies. Par contre, s'il est une étape du changement organisationnel où les gestionnaires se sentent facilement dépourvus, c'est la phase d'action, de transition ou de mise en œuvre. Collerette, Delisle et Perron (1997) retiennent deux raisons pour l'expliquer : le manque d'habiletés particulières des gestionnaires en gestion du changement et la nature et la rareté des outils mis à leur disposition pour gérer la transition comparativement à ceux disponibles pour les étapes de diagnostic et de planification. L'étape de mise en œuvre semble plus difficile à étudier de façon empirique parce qu'elle est la plus troublante pour l'organisation. Toutes les ressources y sont affectées et le changement exige souvent un surcroît de travail, ce qui laisse peu de marge de manœuvre pour son étude par les chercheurs. Il faut noter que cette étape est souvent perçue comme étant de la gestion comme à l'habitude, d'où le manque d'intérêt alors que de plus en plus d'auteurs (Collerette, Delisle et Perron, 1997) soutiennent qu'au contraire, cette étape nécessite une gestion spéciale.

TROIS ENJEUX INCLUSIFS MENANT À DE NOUVELLES AVENUES DANS LA GESTION DES CHANGEMENTS

Comment aborder la mise en œuvre? Trois principaux enjeux se dégagent de l'étude sur la transition des personnes durant la mise en œuvre du changement. Le premier enjeu est un enjeu paradigmatique alors que le second est un enjeu temporel et que le dernier, un enjeu conceptuel. Ces trois enjeux sont inclusifs et mèneront à de nouvelles avenues utiles dans la gestion des changements.

L'avenue du destinataire en réponse à un enjeu paradigmatique

La documentation au sujet de la mise en oeuvre d'un changement organisationnel fait état de différentes avenues qui permettent de mieux la gérer. En matière de gestion du changement, on parle de styles de gestion particuliers tels que les types transactionnel ou transformationnel (Bass, 1998), d'un processus de gestion du changement en huit étapes (Kotter, 1996), de différentes stratégies de gestion du changement allant de l'imposition à l'habilitation (Collerette, Delisle et Perron, 1997) ou encore, de différents modèles d'intervention : les modèles hiérarchique, psychologique, structurel, politique ou de développement organisationnel (Denis et Champagne, 1990) dont chacun sous-tend une vision de l'organisation. Une question s'impose : peut-on gérer la transition des personnes uniquement selon la lunette du dirigeant, c'est-à-dire selon ses préférences et sa lecture de l'environnement? C'est en fait ce que propose tout un courant de recherche. Selon cette approche, il suffirait que le gestionnaire saute à l'eau pour que toute sa troupe le suive! Or la réalité indique que ce n'est pas si simple! La documentation traditionnelle nous incite à le faire mais il existe un autre paradigme que le paradigme technocentrique où la Direction diagnostique la situation et propose une solution.

L'autre paradigme intègre aussi la lunette du destinataire; il s'agit du paradigme anthropocentrique qui considère, outre le gestionnaire, tous les autres intervenants tels que les employés, le syndicat et toutes les personnes pouvant l'aider à établir un diagnostic valide de la situation. Ce paradigme implique que le gestionnaire soit à l'écoute et sollicite les réactions de ses employés. Un diagnostic complet devrait inclure les points de vue des employés affectés par le changement puisque ce sont eux qui auront, dans les faits, à l'intégrer à leurs

habitudes de travail, à apprendre de nouvelles connaissances, à adopter de nouveaux comportements et, souvent, de nouvelles attitudes au travail. Cette perspective, longtemps sous-estimée dans l'étude du changement, doit prendre une place beaucoup plus importante. Selon Weisbord (1987), un diagnostic qui mène à l'action devrait en effet inclure ceux qui auront à agir et à changer leurs attitudes et sentiments étant critiques au processus de changement.

L'avenue d'un modèle dynamique en réponse à un enjeu temporel

Alors que de nombreux modèles théoriques traditionnels en changement organisationnel sont statiques (Beckhard et Harris, 1977), fournissant de nombreuses variables à considérer dans le but de déterminer un écart ou un problème à résoudre, les modèles de diagnostic de nature dynamique mènent à une lecture des similitudes (plutôt qu'aux différences) entre une position actuelle et une position prédéfinie par le modèle dynamique. Ces derniers permettent de poser un diagnostic évolutif à un moment donné du changement et de mieux cerner l'évolution des destinataires. Ils apparaissent plus riches pour la compréhension des phénomènes humains parce qu'ils permettent d'anticiper et de prédire les comportements et les attitudes des destinataires.

Comment les destinataires réagissent-ils pendant la transition? Les modèles dynamiques du changement apportent des réponses à cet enjeu. Bridges (1991) soutient, par son modèle très populaire, que tout destinataire traverse trois étapes lors d'un changement : la fin d'une étape, la période de transition et le début ou le renouveau d'une nouvelle étape. Les modèles émotionnels font aussi état d'une certaine séquence dans les émotions que ressentent les destinataires d'un changement (Kübler-Ross, 1969) alors que des modèles cognitifs permettent d'expliquer les préoccupations qu'auraient les destinataires tout au long de la période de transition.

L'avenue des préoccupations en réponse à un enjeu conceptuel

Partant du paradigme qu'une gestion adéquate de la transition ne peut être établie sans la collaboration des destinataires du changement ni sans un modèle dynamique solide, il y a lieu de se demander ce que l'on connaît théoriquement des réactions des destinataires afin de mieux les comprendre et les gérer. Les

textes classiques et les réponses traditionnelles font état du phénomène de la résistance au changement. Incontournable, longtemps débattue et encore d'actualité, la résistance au changement a été traitée sous plusieurs aspects : les manifestations de la résistance, les principales causes de la résistance, la gestion de la résistance et les effets de la résistance au changement. D'autres auteurs (Scott et Jaffe, 1989) l'abordent en fonction des pertes que subissent les destinataires : pertes de sécurité, de compétences, de relations, d'un sens de la direction ou d'un territoire. Ces concepts abordent la transition d'une façon plutôt statique que dynamique. Les modèles émotionnels dynamiques (Kübler-Ross, 1969) offrent d'autres pistes mais demeurent difficiles d'accès. Une avenue semble prometteuse pour comprendre et interpréter plus facilement ce que vivent les destinataires dans le but de mieux les gérer : celle des préoccupations. Les préoccupations sont des contenus spécifiques sur lesquels un destinataire s'interroge, aimerait avoir des éclaircissements et des éléments de réponse en rapport au changement proposé. Elles sont spécifiques à un changement. Depuis Hall et Hord (1987), sept types de préoccupations semblent émerger chez tout destinataire confronté à un changement qu'il subit et ce, selon une séquence bien établie.

LES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS

Tout destinataire serait habité par différents types de préoccupations pendant la période de transition. Bien qu'elles existent toutes dans le schème conscient des destinataires, elles varieraient d'intensité tout au long de la transition. Cette variation d'intensité indiquerait la prédominance d'une phase de préoccupation par rapport à une autre. Parmi les types de préoccupations que le destinataire ressent par rapport au changement, le modèle des phases de préoccupations prévoit que le destinataire sera préoccupé par rapport à la sécurité de son poste, à la volonté organisationnelle et au sérieux de la direction, à la nature même du changement, au support offert, à la collaboration avec autrui dans la mise en œuvre et à l'amélioration du changement proposé. Au début, le destinataire n'a souvent aucune préoccupation par rapport au changement. Nos études (Bareil, 1997;1998; Bareil et Savoie, 1999) ont confirmé la présence de ces sept préoccupations de même que leur ordonnancement selon une séquence et un

ordre pré-établi de préoccupations; ce qui supporte le concept de modèle dynamique basé sur le destinataire.

À cet instant de ma communication, s'est tenu un exercice dans lequel je demandais à l'assemblée d'essayer d'identifier les préoccupations qu'ont généralement les destinataires lors d'un changement. Seize interventions ont eu lieu à la suite d'une courte période de réflexion de cinq minutes où les participants échangeaient sur la question, en équipes de deux. Par cette activité, je voulais en quelque sorte « tester » le réalisme, la robustesse et la complétude du modèle diagnostique des phases de préoccupations. Les réponses venues spontanément des participants seront interprétées à la lumière de la description des sept phases de préoccupations.

La première phase Aucune préoccupation réfère à une période de la transition où le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement et où il poursuit ses activités usuelles et agit au travail comme si de rien n'était. Il demeure indifférent face au changement. Aucune réponse spontanée venue de l'assemblée n'a fait état de cette toute première phase.

La phase 2 Sécurité du poste a trait au destinataire qui est inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste. Il s'interroge sur le maintien de son poste à la suite de l'implantation du changement et sur les conséquences de ce dernier sur son rôle, ses responsabilités, son statut et son pouvoir décisionnel. Il se questionne sur sa place dans l'organisation. Les énoncés spontanés des participants évocateurs de cette phase sont nombreux et courants : « le destinataire est préoccupé de connaître les impacts du changement sur son travail; il a peur de perdre son emploi et son statut; il est préoccupé de savoir quel sera l'autre mode de gestion proposé par le nouveau patron; il a peur de perdre des relations et du pouvoir ». Cette phase a suscité beaucoup d'intérêt en particulier lors de la période de questions. À juste titre, un participant a posé la question suivante : « si la séquence de préoccupations est confirmée, que fait-on avec les destinataires qui vivent une préoccupation de phase deux (sécurité du poste) de façon très intense et où la Direction n'a pas encore toutes les réponses? Peut-on poursuivre avec des interventions adaptées aux phases subséquentes de préoccupations ou vaut-il mieux s'attarder à cette préoccupation envers la sécurité du poste? » Le modèle théorique prévoit qu'il vaut mieux répondre autant que

possible à une préoccupation intense de sorte que le destinataire chemine plus rapidement vers l'adoption du changement. En ce sens, le participant a expliqué le peu d'impact des interventions qui réfèrent davantage à des phases de préoccupations subséquentes. Cette phase semble arriver plus tôt, selon nos études (Bareil, 1997) que dans la séquence proposée par Hall et Hord (1987); ce que nous expliquons par le contexte actuel où les gens s'inquiètent davantage de ce qui va leur arriver dès l'annonce du changement, étant donné les nombreuses mises à pied qui sont souvent associées aux changements organisationnels.

La phase 3 réfère à la volonté organisationnelle et au sérieux perçu du changement. Lorsque cette phase est intense, le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur son organisation. Il désire en quelque sorte vérifier si son investissement, en temps et en énergie, vaudra la peine. Il se demande si le changement est là pour durer. Les préoccupations qui ont émergé naturellement de l'assemblée et qui reflètent cette phase sont les suivantes : « les destinataires veulent savoir où la Direction s'en va et si on peut leur faire confiance ».

La phase 4 concerne la nature du changement lui-même. Le destinataire commence à questionner la nature exacte du changement : de quoi il s'agit, quand ça débute, comment ça se fera, pourquoi ce type de changement, pourquoi maintenant. Il devient attentif, proactif, à la recherche d'informations afin de trouver réponse à sa méconnaissance du changement. Les réponses récoltées ressemblaient à celles-ci : « les destinataires sont préoccupés par les bénéfices, l'utilité et le sens du changement; par l'écart entre les acquis et les avantages du changement; ils se demandent s'ils sont informés au maximum ».

La phase 5 traite du support disponible. Le destinataire éprouve la volonté de se conformer au changement prescrit et d'en faire l'essai. Cependant, il vit un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il se dit inquiet sur sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le support dont il pourra bénéficier. Plusieurs interventions des participants ont traité de cette phase : « les destinataires vivent un sentiment d'incompétence et ils ont peur de la formation; ils ont peur de ne pas être supportés et d'être abandonnés; ils ont peur d'étouffer par la surcharge de travail et de devenir épuisés. Ils craignent qu'on ne respecte

pas leur rythme personnel de changement et se questionnent sur leur seuil de tolérance envers un surcroît de responsabilisation. »

La phase 6 a trait à la collaboration avec autrui. Par définition, elle ne s'appliquerait pas à tous les destinataires, tout comme la phase 7. Ceux qui la vivent se montrent intéressés à collaborer et à coopérer avec d'autres pour partager leur expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Ils désirent s'impliquer dans la mise en œuvre du changement. Un participant a fait état d'une préoccupation de ce type : « le destinataire se préoccupe de pouvoir influencer les autres et contrôler le changement ».

La dernière phase, la phase 7, réfère à l'amélioration continue du changement. Le destinataire recherche de nouveaux défis et désire améliorer ce qui existe déjà, soit par des modifications majeures à son poste de travail ou à ses responsabilités ou par de nouvelles utilisations ou applications de ce changement. Il remet en question ses propres méthodes de travail nouvellement acquises dans le but de les améliorer pour rendre le changement plus efficace. Aucune intervention ne semble refléter cette phase.

Il est intéressant de noter que le modèle diagnostique des sept phases de préoccupations semble inclure toutes les préoccupations exprimées spontanément par les participants. Par contre, celles-ci réfèrent à cinq préoccupations sur les sept comprises dans le modèle : sécurité du poste, sérieux du changement, nature du changement lui-même, support disponible et collaboration; et ce, sans nécessairement témoigner de leur interprétation dynamique, selon une séquence prédéterminée. Le modèle des phases de préoccupations semble empreint de réalisme, accessible, et facilement compréhensible puisque plusieurs vécus cognitifs ont été décrits de façon spontanée par les participants à ce symposium en changement organisationnel.

IMPLICATIONS DANS LA GESTION DES CHANGEMENTS

Le modèle des phases de préoccupations a été vérifié empiriquement (Bareil, 1997; 1998; Bareil et Savoie, 1999) tant au niveau de l'existence des 7 phases que leur ordre et leur lien avec l'adoption individuelle du changement.

Ces confirmations permettent de discerner différentes applications des phases de préoccupations dans la gestion des changements. Il s'agit d'un modèle diagnostique validé qui permet d'analyser et d'interpréter assez facilement le vécu des destinataires. L'identification et la connaissance des phases permettent facilement au gestionnaire ou au consultant d'intervenir de façon ciblée et ponctuelle afin de répondre aux différents types de préoccupations manifestées par les destinataires. Elles permettent de plus, de comprendre pourquoi certaines interventions ne sont pas efficaces soit parce qu'elles arrivent trop tôt ou trop tard et ne répondent plus à une préoccupation du moment. Contrairement aux émotions, les préoccupations sont facilement avouées par les destinataires car elles ne contiennent pas de connotation aussi négative que les résistances, les pertes ou les aspects émotifs qui exigent des interprétations plus pointues. Une équipe de travail peut aussi l'utiliser pour répondre adéquatement aux besoins de ses membres en période de changement.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

L'étude des réactions des destinataires selon les phases de préoccupations a mis en lumière certaines contraintes de recherche, inéluctables pour comprendre le vécu des destinataires. Nous retenons entre autres que l'étude de la transition ne peut se faire sans une méthodologie diachronique des données. En effet, il est apparu primordial dans ce genre d'étude, de prendre des mesures répétées auprès d'une même clientèle afin de valider des modèles dynamiques et de bien comprendre les phases vécues par les destinataires. En ce sens, les modèles dynamiques de réactions semblent supérieurs pour intervenir et mieux comprendre les réactions des destinataires.

Les perspectives de recherche issues des phases de préoccupations sont nombreuses. La vérification de la généralisation de la théorie à d'autres types de changements, de clientèles et d'organisations pourra être poursuivie de même que l'enrichissement du contenu de chacune des phases.

CONCLUSION

En résumé, nous avons traité de trois nouvelles avenues concernant la gestion de la transition : une première situe l'enjeu autour de la lunette du destinataire et non uniquement de celle du dirigeant; une seconde propose les préoccupations comme avenue au détriment des réponses traditionnelles des résistances ou des pertes et enfin, une troisième met l'accent sur une logique de phases de préoccupations et de réactions plus ou moins intenses durant la transition. Ces avenues semblent dorénavant incontournables pour mieux saisir tous les enjeux reliés à la transition des personnes mais aussi pour gérer les changements de façon plus humaine.

RÉFÉRENCES

- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique*. Thèse de doctorat, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal.
- Bareil, C. (1998). Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition. Alain Rondeau (Éd.). *Gestion des paradoxes dans les organisations*. Actes du 9^e congrès de l'AIPTLF, Tome 1. *Le changement organisationnel*, p. 59-68.
- Bareil, C. et Savoie, A. (1999). *Une avancée significative dans la conduite du changement organisationnel*. (soumis).
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey : Lawrence Erlbaum.
- Beckhard, R. et Harris, R.T. (1977). *Organizational Transitions : Managing Complex Change*. Don Mills, Ont. : Addison-Wesley.
- Bolman, L. G. et Deal, T.E. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bridges W. (1991). *Managing Transitions : Making the most of change*. Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Denis, J-L. et Champagne, F. (1990). Pour comprendre le changement dans les organisations. *Gestion*, février, 44-55.
- Hafsi, T. et Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.

-
- Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.
- Hall, G.E. et Hord, S.M. (1987). *Change in Schools*. State University of New York : SUNY.
- Howard, A. & Ass. (1994). *Diagnosis for Organizational Change : Methods and Models*. Guilford Press, Publication sponsored by the Society for Industrial and Organizational Psychology Inc.
- INP- Institut national de productivité, (1983). *Self-diagnosing your firm's performance : a quick test*, Québec : Auteur.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York : Milan.
- Morin, E.M., Savoie, A., Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Scott, C.D. et Jaffe, D.T. (1989). *Managing Organizational change. A practical guide for managers*. Oakville : Reid Publishing. (Crisp).
- Van de Ven, A.H. et Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, July, no. 3, 510-540.
- Weisbord, M.R. (1987). *Productive Workplaces : organizing and managing for dignity, meaning, and communit*. San Francisco : Jossey-Bass.

