

Titre : Trajectoire de courage chez les cadres intermédiaires en période de changement

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Karine Thellier, étudiante à la maîtrise
- 2 : Pacôme Renault, étudiant à la maîtrise
- 3 : Céline Bareil, professeure

Citation : Thellier, K., Renault, P. et Bareil, C. (2023). Trajectoire de courage chez les cadres intermédiaires en période de changement. *Ad Machina*, 7(1), 123-143.

<https://doi.org/10.1522/radm.no7.1661>

Affiliation des auteurs

1 : HEC Montréal

Courriel : karine.thellier@hec.ca

2 : HEC Montréal

Courriel : pacome.renault@hec.ca

3 : HEC Montréal

Courriel : celine.bareil@hec.ca

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les cadres qui ont participé à ce projet. Au cours des entrevues, ils ont, en partageant généreusement leurs parcours de changement, apporté des informations riches et pertinentes pour notre recherche.

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Le courage managérial est une compétence clé chez les cadres intermédiaires, surtout en période de changement. Dans cette étude, nous voulions comprendre comment les cadres intermédiaires interprètent et passent à l'action par des actes courageux. L'analyse des récits permet de constater que les actes de courage se produisent selon une séquence en trois étapes : reconstruction du sens donné au changement par le promoteur, identification et passage à l'acte de courage puis réflexion sur l'acte. De plus, nous avons découvert que le fait de compléter une séquence de courage permet de prendre conscience d'une autre situation risquée, souvent initiatrice d'une séquence de courage éventuelle. Deux trajectoires d'actes de courage ont également émergé : une première où les actes de courage de haut niveau semblent liés à un sens d'appropriation élevée du changement et une deuxième trajectoire où les actes de courage sont de niveau plus modéré et où l'appropriation est en évolution. Ces deux trajectoires permettent d'établir un lien entre le courage et l'appropriation du sens donné au changement. Il est important de noter que les résultats obtenus sont issus d'un échantillon de huit cadres intermédiaires d'une organisation publique opérant le même changement. Des recherches futures pourraient considérer un devis diachronique sur l'évolution des actes de courage en temps réel. Les implications pratiques visent à accompagner et à former les gestionnaires sur l'importance de reconstruire le sens donné au changement pour mieux se l'approprier et à poser des actes courageux au fur et à mesure des défis qu'ils rencontrent.

Abstract

Managerial courage is a key quality for middle managers, especially in times of change. In this study, we wanted to understand how middle managers interpret and take action through courageous acts. Analysis of the accounts shows that acts of courage occur in three-steps sequentially: reconstruction of the meaning given to the change by the promoter, identification of the act of courage and taking it into action, then reflecting on the act. We also discovered that completing a courage sequence allows to become aware of another risky situation, often initiating a possible courage sequence. Two paths of acts of courage also emerged: a first path where high-level acts of courage seem linked to a high sense of appropriation of the change, and a second path where acts of courage are more moderate and where appropriation is evolving. These two paths enable to establish a link between courage and appropriation of the meaning given to the change. It is important to note that the results obtained come from a sample of eight middle managers from a public organization carrying out the same change. Future research could include a diachronic design on the evolution of acts of courage in real time. The practical results aim to support and train managers on the importance of reconstructing the meaning given to change to appropriate it better, and to take courageous actions on the challenges they encounter as they arise.

Mots clés

Courage, changement, cadres intermédiaires, sens, risque

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Trajectoire de courage chez les cadres intermédiaires en période de changement

Karine Thellier
Pacôme Renault
Céline Bareil

Introduction

Le changement est souvent redouté et perçu comme difficile, car il nécessite de renoncer à ce qui est familier pour plonger dans l'incertitude (Stauffer et Maxwell, 2020). L'environnement turbulent des dernières années met au défi les organisations : révolution industrielle 4.0 (Ribeiro et al., 2021), transformation numérique, arrivée de l'intelligence artificielle, transformation du monde du travail et finalement, crises environnementale, économique et sociale. En contexte de complexité et d'incertitude, nous pourrions être tentés de croire que les solutions nécessitent de plus en plus de ressources (capitaux, cerveaux, etc.). Pourtant pour diriger en temps de crise, faire preuve de courage est une manière pour le leader de se faire accepter et d'influencer positivement ses membres à relever les défis auxquels ils doivent faire face (Wilson et Newstead, 2022). Le courage stimule le changement, encourage l'innovation et renforce la capacité d'adaptation nécessaire pour atteindre des objectifs (Santisi et al., 2020). Le passage à l'action du leader pour déployer les stratégies de changement exige du courage (Stauffer et Maxwell, 2020).

Nombre d'auteurs reconnaissent l'importance du courage en contexte organisationnel, soit en tant que vertu pertinente pour un leader et une organisation efficace (Chambers et al., 2010) ou en tant que compétence managériale recherchée en temps de crise et de changement (Gril, 2020). Toutefois, le discours sur la compréhension du courage en contexte organisationnel reste limité (Paniccia et al., 2020; Dor-Haim et Nir, 2023). Selon Paniccia et al. (2020, p. 553) qui ont analysé 45 études sur le concept de courage, le « processus d'acte courageux, selon une perspective individuelle, demeure une boîte noire » qu'il serait urgent d'approfondir. Papadopoulos et al. (2020) indiquent en effet que l'on connaît relativement peu de choses sur la manière dont le courage s'exprime sur le plan comportemental. Harbour et Kisfalvi (2012) déplorent la difficulté d'accès aux gestionnaires, source première de données. Également, durant des décennies, les chercheurs se sont principalement attardés à analyser les causes et conséquences de changements amorcés par la haute direction (Guilmot et Vas, 2012) et, dans une moindre mesure, au processus vécu par les gestionnaires.

Notre recherche tente de répondre à cet appel concernant l'étude du processus d'acte courageux. Nous désirons mieux saisir comment un cadre intermédiaire fait preuve de courage devant un changement qui lui est imposé. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le travail de Koerner (2014) au sujet du concept du courage moral dans les organisations. Cette chercheuse a le mérite d'avoir défini différents niveaux de courage en plus d'avoir étudié le processus du courage à partir des tensions identitaires, comme le rapportent Paniccia et al. (2020). Notre recherche se distingue de celle de Koerner en nous concentrant sur un changement organisationnel vécu par plusieurs cadres intermédiaires au sein d'une même organisation publique, tout en mettant l'accent sur le sens donné au changement et sur l'évolution des séquences courageuses.



1. Revue de littérature

Situés entre les décideurs stratégiques de l'organisation et le personnel opérationnel (Balogun, 2003), les cadres intermédiaires constituent le puits de l'organisation (Dutton et al., 1997). Ils jouent un rôle déterminant dans la conduite du changement (Weick, 1995), mais leur position s'avère délicate. Elle les oblige à être à la fois des gestionnaires du milieu, des exécutants de la stratégie et des bénéficiaires du changement (van Niekerk et van Rensburg, 2022). La gestion du changement est exigeante pour les cadres. Pour s'adapter au changement, ils diversifient leurs rôles et adoptent une approche plus flexible et horizontale (Balogun et Johnson, 2004). Ils mettent en œuvre le changement, se l'approprient, aident leurs collaborateurs à le réaliser, tout en assurant la continuité des activités quotidiennes (Balogun, 2003).

La gestion du changement n'est pas, dans le cadre d'une organisation publique, un processus linéaire où chaque étape est bien définie et chaque rôle délimité. Elle correspond plutôt à « un système complexe où la multiplicité des acteurs est à considérer, car le changement n'affecte pas les gens de la même manière » (Mazouz et Gagnon, 2019, p. 41). Il est important de considérer la multiplicité des groupes (Mintzberg et Waters, 1985). Les gestionnaires doivent tenir compte de cette diversité et mettre en place des stratégies adaptées pour les rejoindre et les convaincre de participer au changement (Mazouz et Gagnon, 2019).

Balogun (citée dans Mignot-Gérard, 2022) souligne la dimension interprétative de l'activité du management intermédiaire. Dans une perspective interprétative du changement, le cadre intermédiaire puise le sens à donner au changement dans son environnement socioculturel et cela, au-delà du cadre organisationnel (Rouleau, 2005). Les cadres intermédiaires sont des interprètes qualifiés (Balogun, 2006; Rouleau, 2005; Hoon, 2007; Rouleau et Balogun 2008) qui peuvent inciter les autres à accepter le changement grâce à leur connaissance du contexte. Ainsi, ils ont la capacité de créer du sens en fonction de leurs interprétations et leurs capacités à intégrer l'information et à la transmettre (Rouleau et Balogun, 2008). Les cadres intermédiaires agissent comme des créateurs de sens (*sensemaking*) pour rediriger le changement (Weick et Quinn, 1999). Ce rôle est déterminant pour les membres de l'organisation (Weick et al., 2005) puisqu'il leur permet « d'avoir une image claire de ce qui se passe dans l'organisation et pourquoi le changement est nécessaire » (Kyrö et al., 2021, p. 4). Ce *sensemaking*, ou création de sens, correspond à un processus cognitif qui permet de saisir le sens d'une situation et de lui attribuer une signification.

La création de sens en contexte public se réalise au moyen de conversations horizontales et verticales réalisées par les cadres intermédiaires. Lors de ce processus, les cadres prennent conscience de la stratégie du changement et du niveau de soutien offert par l'organisation publique (Bingham et Wise, 1996; Blakçori et Psychogios, 2021). Leur connaissance des intérêts, des règlements, des routines et des langages utilisés dans un contexte public (Rouleau et Balogun, 2011; Blakçori et Psychogios, 2021) leur permet, par leurs interactions avec les parties prenantes, internes et externes, de véhiculer un nouveau sens au changement (Teulier et Rouleau, 2013). Ce processus demande du courage.

1.1 Le courage managérial pour donner et passer à l'action

Le courage managérial ne serait pas un trait de caractère, mais plutôt une compétence qui peut se développer (Harbour et Kisfalvi, 2014). Il ne se situe pas tant dans les actes héroïques, mais plus dans les actes au quotidien des cadres qui font partie de la vie organisationnelle (Koerner, 2014). La peur ne serait pas une caractéristique essentielle de l'acte courageux, indiquent Detert et Bruno (2017), mais plutôt l'expression de la perception d'un risque. Les organisations présentent des lieux à risque pour les cadres. Le courage serait important, car il s'avère être une ressource psychologique et comportementale qui permet de surmonter ces risques (Koerner, 2014). L'étude d'Amy Edmondson (1999) offre une perspective éclairante pour comprendre la propension à prendre des risques, à l'aide du concept de sécurité

psychologique. Edmondson (1999, p. 354) définit la sécurité psychologique « *as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking* ». Dans ce cadre, un environnement de travail qui encourage la sécurité psychologique peut créer les conditions propices à se sentir suffisamment bien pour prendre des risques calculés (Edmondson, 1999) et ainsi faire preuve de courage. Cet environnement inclut, par exemple, la qualité des relations du gestionnaire, son niveau hiérarchique, ses comportements attendus qui sont des sources de risques sociaux (rupture de liens amicaux), de risques psychologiques (anxiété) et de risques économiques (perte de carrière), comme le soulignent Magnano et al. (2022). La sécurité psychologique peut réduire la peur des conséquences négatives associée à une décision, en créant un climat de confiance, ce qui favorise le courage managérial (Edmondson, 1999). Le courage d'agir a la particularité de se déployer dans un contexte où le gestionnaire possède une certaine maîtrise des événements. Evans (2012) précise que certains individus ont plus de capacité que d'autres pour évaluer les risques dans les prises de décision et dans la gestion de l'incertitude, ce qui leur permet de surmonter le sentiment d'anxiété.

1.2 Le modèle de Koerner (2014)

Les comportements courageux des gestionnaires se manifestent par leurs actions (Harbour et Kisfalvi, 2012). Le lien entre la perception de risque et le fait d'agir, au moyen d'un acte de courage, a été mis en évidence par Koerner (2014). Elle s'est inspirée des travaux de Goud (2005) pour définir le courage comme l'intention d'agir pour faire face à un risque. Nous retenons comme définition du courage, le « fait d'agir intentionnellement face à des risques, menaces ou obstacles dans le but de poursuivre un objectif moral » (Koerner, 2014, p. 64).

Cette chercheuse a proposé un modèle conceptuel visant à analyser le courage déployé par les gestionnaires dans le but de conserver une identité cohérente et authentique. S'inspirant des travaux de Weick (1995) sur le sens, elle a examiné les récits courageux de 89 étudiants du MBA, pour montrer comment le courage permet à un individu de réconcilier des tensions identitaires vécues entre son identité sociale et personnelle. Les participants étaient invités à décrire en détail un incident personnellement vécu ou observé et qui impliquait du courage au travail. Par la suite, ils devaient indiquer le niveau de courage démontré puis expliquer pourquoi, selon eux, cette expérience était un acte de courage ou un manque de courage.

Koerner (2014) a ainsi montré que le courage s'exprime chez le gestionnaire en fonction du sens qu'il donne à la situation, ce qui l'incite à passer à l'action. Il prend alors conscience de cette action. Selon elle, des situations surviennent au travail et font émerger des contradictions et des tensions qui mettent le gestionnaire dans une situation risquée sur le plan identitaire. Prenant conscience de ces tensions, ce dernier donne une signification à la situation, ce que l'auteure appelle le *sensebreaking* ou la reconstruction du sens. Durant cette prise de conscience, le gestionnaire identifie des émotions qui prennent différentes formes : l'incertitude, la dissonance, l'anxiété, la détresse et l'excitation. À la suite de cette identification, le gestionnaire s'engage dans une deuxième étape : le *sensemaking*. Durant cette période, il considère des actes possibles et opte délibérément pour l'un d'entre eux. Les actes de courage se déclinent en quatre types : l'acte d'endurance, l'acte de réaction, l'acte d'opposition et l'acte de création (Koerner, 2014). La troisième étape permet la réconciliation des sens vécus par une réflexion sur les actes posés. Elle permet de donner sens aux actes de courage posés et de ressentir un effet, voire une émotion positive : le soulagement, l'intégrité, la fierté, la joie ou la confiance.



Tableau 1
Définitions des actes de courage selon Koerner (2014) [traduction libre]

Type de courage	Niveau	Définitions
Endurance	Faible, bas	S'engager dans l'abnégation pour aider les autres dans des relations valorisées. Persister, comme demandé, dans une tâche difficile et critique liée à l'emploi.
Réaction	Moyen bas	Venir en aide aux autres dans une relation valorisée. Agir malgré les menaces de relation avec des individus plus puissants. Accepter d'accomplir une tâche difficile lorsque d'autres le demandent.
Opposition	Moyen élevé	S'opposer à des individus plus puissants. Agir dans le meilleur intérêt de l'organisation ou du groupe. Agir malgré les menaces de relation avec des individus plus puissants. Aider les autres dans des relations valorisées. Violation des normes, règles ou standards organisationnels.
Création	Élevé	Offrir de nouvelles opportunités aux autres. Améliorer les organisations, les processus liés au travail ou les groupes. Respecter les normes organisationnelles favorisant l'innovation ou le changement.
Pas/peu d'acte de courage		Les forces relationnelles ou organisationnelles inhibent les comportements courageux.

Les résultats de son étude l'amènent à évaluer le niveau de courage ainsi que le taux d'occurrence du comportement courageux. L'endurance (4 % de son échantillon) est jugée à un niveau de courage faible, la réaction (19 % de l'échantillon) est évaluée à un niveau de courage moyen faible, l'opposition (56 % des répondants) est à un niveau de courage moyen élevé et la création (5 %) est évaluée au niveau de courage élevé (selon son modèle). Le manque de courage (17 %) serait associé à une inhibition du courage.

Nous proposons de conceptualiser le courage comme créateur de sens; un concept peu proposé dans la littérature et les recherches antérieures, sauf dans l'étude de Koerner. Nous nous engageons dans la voie proposée par les chercheurs Detert et Bruno (2017), celle d'explorer les éléments déclencheurs du courage au travail. L'objectif de notre recherche vise à mieux comprendre le processus (déclencheur et effets) du courage chez les cadres intermédiaires en période de changement majeur et ce, en contexte public. L'objet de notre recherche est de répondre à la question suivante : comment les cadres intermédiaires exercent-ils du courage managérial en période de changement, dans le secteur public?

2. Méthodologie

Le changement étudié se déroule au sein d'une organisation publique durant la période de construction d'un nouveau site. L'intégration de ce site amène les cadres intermédiaires à réviser les processus et les systèmes organisationnels. Certains doivent également préparer leurs équipes à travailler de façon délocalisée et à revoir leurs pratiques. Pour ce faire, ils sont accompagnés par une équipe en gestion du changement. Ce « changement » s'est déroulé durant quelques années, pendant lesquelles la COVID-19, le télétravail et le retour au bureau ont pris place.

Pour comprendre les gestes courageux des cadres intermédiaires, cette étude qualitative repose sur l'analyse de récits discursifs (Langley et Meziani, 2020; Rouleau et Balogun, 2011). La méthode de collecte de données, réalisée à l'aide d'entretiens individuels, permet de saisir le sens de l'expérience vécue dans les interactions (Alvesson, 2003). Ce choix est motivé par le fait que les études basées sur les entretiens permettent d'aborder les questions de création de sens (Balogun et Johnson, 2004). D'autre part, les récits ont l'avantage de rendre le participant actif et de le plonger dans une démarche réflexive (Rouleau, 2006) au cours de laquelle il raconte son histoire et où le chercheur facilite le développement du récit par des questions ouvertes.

La structuration d'un guide d'entretien est nécessaire, car il permet d'orienter le récit et de le garder aligné selon les objectifs de la recherche (Quivy et Campenhoudt, 2006). C'est dans cet objectif qu'un guide d'entretien a été créé, à partir du modèle de Koerner. Il comporte quatre questions ouvertes qui s'articulent autour des variables suivantes :

1. Le sens donné par l'organisation (ou par le promoteur du projet) à ce changement.
2. Le sens reconstruit par le cadre intermédiaire autour du changement à partir du risque perçu.
3. Les actes de courage managérial (au moins trois actes ou décisions étaient demandés dans le protocole).
4. L'interprétation du cadre intermédiaire sur les effets obtenus par ses actes courageux.

Ce protocole a obtenu l'approbation du comité éthique de la recherche.

Les critères de sélection utilisés dans le choix des cadres intermédiaires pour notre étude sont les suivants :

- 1) Position « située hiérarchiquement en dessous des top gestionnaires et au-dessus des premiers niveaux de supervision » (Guilmot et Vas, 2012, p. 5).
- 2) Avoir une équipe sous sa responsabilité qui est impliquée ou touchée par ce changement organisationnel.
- 3) Avoir un sous-projet à gérer en lien avec le changement.

Huit participants ont accepté de prendre part aux entrevues semi-dirigées d'une durée d'environ une heure. Cet échantillon se compose de cinq hommes et trois femmes. Ces personnes exercent leur métier de cadre intermédiaire au sein de cet organisme depuis huit ans et quart en moyenne.

Chaque entretien a été retranscrit intégralement. Au total, près de 201 pages de comptes rendus exhaustifs ont été écrites. En moyenne, chaque entretien varie entre 20 et 28 pages à simple interligne.



L'analyse des données a pour objectif de mieux comprendre le processus par lequel les cadres intermédiaires exercent du courage en situation de changement et comment le courage permet de créer du sens, de reconstruire le sens donné au changement et de passer à l'action. Cette analyse s'est réalisée en trois étapes, en conformité à la méthode de Koerner.

La première étape permet d'identifier les actes de courage dans chaque récit, à partir des définitions fournies par Koerner. Chaque séquence courageuse est analysée en fonction des sens donnés au changement, des actes de courage posés et des réflexions sur les actes posés. Les actes de courage se sont révélés au fur et à mesure des récits des cadres intermédiaires. Pour faciliter notre analyse, une cotation chiffrée de 1 à 4 est donnée à ces différents actes en correspondance aux différents niveaux de courage (bas, moyen bas, moyen élevé et élevé) décrits par Koerner. Ainsi nous associons l'endurance au niveau 1, la réaction au niveau 2, l'opposition au niveau 3 et la création au niveau 4.

La deuxième étape vise à organiser visuellement les séquences d'actes courageux pour chaque participant à l'aide de cartes mentales. L'approche des cartes mentales favorise une étude approfondie et présente l'avantage d'être « plus faciles à suivre que les descriptions verbales ou écrites » (Davies, 2011, p. 280). La cartographie offre la possibilité d'intégrer les comptes rendus exhaustifs associés aux codes respectifs et de faciliter la compréhension de l'exercice du courage chez un participant. Nous les avons organisées selon le modèle de Koerner : le courage se situe au centre de la carte et correspond aux trois critères de l'auteure (sens construit sur le changement à partir de l'évaluation du risque perçu, acte posé et réflexion sur l'acte). La séquence courageuse démarre par le sens perçu offert par le promoteur du changement. Le cadre intermédiaire donne et reconstruit un sens à ce risque, ce qui l'amène à agir. Ses actes de courage sont mis en place pour résoudre cette perception de risque. Puis il interprète les actes posés, ce qui lui permet d'apaiser le sens risqué perçu. Chaque séquence de courage est identifiée par un numéro.

La troisième étape consiste en l'analyse et la comparaison des séquences de courage intra-individuelles, dans le but de les comparer. Puis la dernière étape vise à comparer les séquences des participants entre eux, pour faire émerger les différences et les similitudes entre les actes de courage et des « patterns » qui seraient représentatifs de leurs séquences de courage.

3 Résultats

Les résultats présentés permettent de mieux comprendre comment le courage s'est déployé chez les cadres intermédiaires en période de changement dans le secteur public. Quatre types de résultats sur le courage des cadres intermédiaires ont pu être observés. Ces résultats sont présentés d'abord dans une perspective micro avec l'analyse des actes de courage et les séquences individuelles de courage. Ensuite, la perspective macro présente l'enchaînement des séquences de courage intra-individuelles. Finalement, il a été possible d'identifier deux trajectoires de courage qui représentent les différences inter-individuelles.

3.1 Les types d'actes courageux des cadres intermédiaires

Tableau 2
Types d'actes courageux posés par les cadres intermédiaires

Types d'actes courageux (niveau de courage) Proportion trouvée (en comparaison de l'étude de Koerner)	Comptes rendus exhaustifs associés
Création (niveau élevé : 4) 23 % (Koerner, 5 %)	Le participant 1 propose une nouvelle occasion : « <i>une approche différente [...] une nouvelle philosophie</i> » qui améliore les processus liés au travail « <i>(elle) est beaucoup plus gagnante</i> ».
Opposition (niveau moyen élevé : 3) 26 % (Koerner, 56 %)	Le participant 4 viole les règles organisationnelles pour inciter son équipe à venir en présence : « <i>la semaine dernière, j'étais quatre jours au bureau... même si la politique, c'est une journée. Tu prônes par l'exemple</i> ».
Réaction (niveau moyen faible : 2) 29 % (Koerner, 19 %)	Le participant 2 accepte d'accomplir une tâche difficile demandée, celle d'impliquer ses équipes dans le processus : « <i>J'ai décidé de parler beaucoup du projet [...]. Parler plus, faire beaucoup plus de rencontres</i> ».
Endurance (niveau faible : 1) 10 % (Koerner, 4 %)	Le participant 2 persiste, comme demandé, dans une tâche, celle de donner du sens au changement : « <i>(Il) retourne dans le plan stratégique [...], aux valeurs</i> » pour comprendre ce changement.
Pas d'actes (niveau 0) 12 % (Koerner, 17 %)	Le participant 3 planifie les actions futures à faire, sans toutefois passer à l'acte : « <i>on doit aller chercher de l'information [...] on a besoin de comprendre comment ça va fonctionner</i> ».

L'analyse des 8 cartes mentales individuelles a révélé un total de 31 actes de courage. Ces actes se regroupent en cinq types : des actes de réaction (29 %), d'opposition (26 %), de création (23 %), d'endurance (10 %) et des actes moins ou pas courageux (12 %).

Des exemples de comptes rendus exhaustifs de courage illustrent chaque acte courageux. Les actes de niveaux élevés (3 et 4) représentent, dans notre échantillon, près de la moitié des actes de courage posés alors que les actes de réaction représentent près de 30 %. L'endurance et le fait de ne pas poser d'actes de courage sont moins représentés dans notre étude (22 % des cas).

3.2 Les séquences linéaires du courage

Chaque acte de courage semble se dérouler selon une même séquence linéaire, identique à celle proposée par Koerner (2014). Le questionnaire commence par donner un sens au changement. Ensuite, il choisit un acte courageux pour résoudre le risque et passe à l'action. Enfin, il réfléchit aux effets de son acte. Dans le



cadre de nos entretiens, chaque participant a discuté de deux à cinq séquences d'actes de courage critiques qu'il a menés durant ce projet de changement.

Dans l'analyse de ces séquences de courage, c'est l'anxiété devant le risque perçu qui a le plus souvent poussé les gestionnaires à poser des actes de courage, soit dans 68 % des cas. La dissonance (13 %) vient ensuite et elle est suivie de l'excitation (6 %) et de l'incertitude (3 %). Après avoir posé leurs actes courageux, près de la moitié des gestionnaires ont ressenti (par ordre décroissant) un sentiment d'intégrité (45 %), de la fierté (26 %), de la confiance (18 %) et un peu de frustration (13 %) lorsqu'ils ont posé des comportements moins courageux.

Le participant 5 est représentatif des résultats observés : tous ses actes de courage (tableau 3) ont été déclenchés par une émotion liée à l'anxiété; il choisit majoritairement des actes de courage de type « réaction » et ressent de l'intégrité après les avoir manifestés. Il a manifesté trois actes courageux qui lui ont permis d'augmenter son degré d'appropriation du changement.

Son parcours (annexe 1) met en évidence que, tout le long de ce processus, il éprouve de la difficulté à engager toutes ses équipes dans le changement. Il réalise trois actes courageux de niveau moyen élevé. Il choisit le plus haut niveau de courage pour réaliser un acte qui permet de concilier les besoins organisationnels de la haute direction et les besoins de ses équipes. Tous ses actes poursuivent le même objectif : celui de faire entendre la voix de ses employés. Il fait le bilan et trouve qu'il a travaillé de manière intègre. Il se sent fier de jouer un rôle « déterminant » auprès de ses équipes en tant que « seule personne capable d'être leur voix ». Il exprime cependant de la frustration et de l'anxiété vis-à-vis de la charge de travail liée à la gestion du changement qui lui prend « énormément de temps ».

Tableau 3
Résumé des actes de courage du participant 5 : comptes rendus exhaustifs

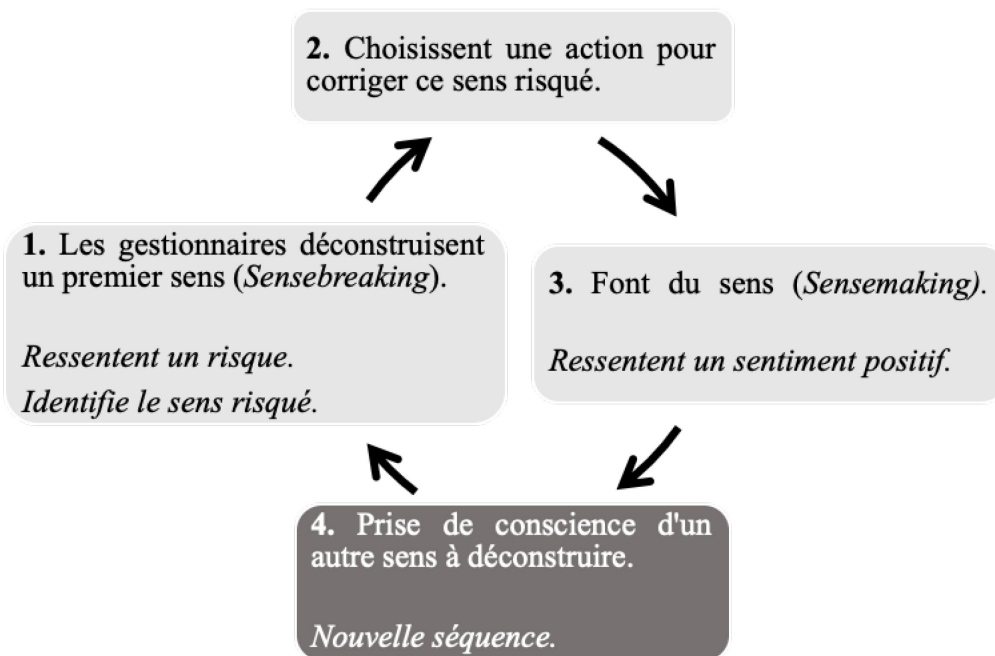
Séquence	Sens reconstruit	Actes de courage	Réflexions et émotions
1	Anxiété : « <i>J'ai peur que les gens, à la place de se déplacer [...] vont préférer le télétravail</i> ».	Réaction : « <i>J'ai (réagi et proposé une nouvelle activité) pour favoriser le présentiel</i> ».	Intégrité liée à ses fonctions : « <i>Je les encourage, on va les aider</i> ».
2	Anxiété : « <i>Ça a été très difficile de faire comprendre les (nouvelles procédures); ça a été vraiment [...] un décalage</i> ».	Opposition : « <i>J'intervenais beaucoup en pensant à [...] leurs préoccupations [...]. J'ai travaillé beaucoup avec une équipe, pour qu'ils puissent avoir un nouveau système</i> ».	Confiance de vaincre la résistance : « <i>en changeant le système [...], ça m'a beaucoup aidé (à leur faire accepter)</i> ».
3	Anxiété : « <i>Il y avait beaucoup de conflits [...] il y avait beaucoup de questions (auxquelles) je ne pouvais pas répondre</i> ».	Réaction : « <i>Je suis allé chercher des alliés qui avaient des réponses</i> ».	Intégrité dans ses fonctions : « <i>Il a fallu avoir beaucoup de persuasion</i> ».
4	Pas de sens reconstruit, difficultés ressenties : « <i>On s'est rendu compte (que mon équipe) n'était pas intéressée</i> ».	Pas d'acte posé : « <i>On verra quand (l'unité) va ouvrir</i> ».	Frustration sur le temps perdu : « <i>(Ça m'a pris) énormément, beaucoup de temps, énormément de temps</i> ».

3.3 Continuum dans l'enchaînement des séquences de courage

L'analyse fine des séquences linéaires de courage chez un même cadre intermédiaire a permis de découvrir un lien entre l'émotion vécue lors de la dernière étape d'une séquence courageuse et l'amorce d'un nouvel acte de courage. Le fait de compléter une séquence de courage semble permettre de prendre conscience d'un nouveau défi (ou risque perçu) et d'entreprendre une autre séquence de courage. Le participant 5, à la fin de la première séquence, réalise qu'il doit continuer à aider et accompagner ses équipes. Il prend alors conscience que la mise en place des nouvelles procédures va créer des tensions. Il amorce alors une deuxième séquence qui repose sur l'anxiété liée à l'acceptation des procédures parce qu'il désire que celles-ci soient adaptées à la réalité de l'équipe. Il va ainsi négocier des compromis en leur faveur. À la fin de cette séquence, il semble rassuré, mais a conscience qu'il faudra vendre le compromis obtenu. En effet, il prend alors conscience des conflits et des questionnements liés à cette nouvelle manière de procéder. Il engage alors un acte (de courage) qui consiste à trouver des alliés qui vont l'aider à convaincre son équipe. Il décide de mettre en place une équipe de projet pour les impliquer. Il prend alors conscience de la difficulté de mobiliser les gens à participer à son équipe de projet. Il se donne du temps pour agir et ne passe pas à l'action immédiatement.

Cette relecture du tableau récapitulatif (tableau 3) et de la carte conceptuelle confirme cette relation apparue entre la dernière réflexion apportée à l'acte de la séquence étudiée et la prise de conscience du sens suivant (figure 1). Elle offre un continuum à l'histoire vécue par le participant. Les actes courageux ne s'effectuent pas de manière linéaire et indépendante, mais se dérouleraient plutôt en cascade selon un continuum où les séquences de courage s'enchaîneraient les unes aux autres de manière chronologique (un acte de courage qui se termine permet d'en démarrer un autre).

Figure 1
Continuum dans l'enchaînement des séquences de courage



3.4 Deux trajectoires de courage et appropriation du changement

L'analyse comparative des continuums de séquences de courage entre les participants a fait émerger deux modèles ou « patterns » de séquences courageuses nommées « trajectoires de courage ». Ces deux trajectoires font état de degrés distincts d'appropriation psychologique du changement que Pierce et al. (2001, p. 299) définissent en tant « qu'état dans lequel l'individu est psychologiquement lié à un objet et que l'objet fait partie de lui ». Une appropriation élevée du changement chez le cadre intermédiaire signifie qu'il a adhéré au changement qu'il a fait sien.

La trajectoire à appropriation élevée commencerait souvent par un sens reconstruit au changement qui reflète les risques, les difficultés et les impacts perçus dès le départ. Les actes de courage semblent motivés par l'engagement du cadre intermédiaire envers le projet et ses capacités à évaluer les risques. Il croit avoir la capacité à reconstruire (*sensebreaking*) le sens donné au projet par le promoteur et à se l'approprier en fonction des besoins de son équipe. Cette appropriation se matérialise grâce à différentes séquences courageuses caractérisées par des actes de courage de niveaux élevé ou moyen élevé. Grâce à un sens de l'appropriation élevée, le cadre donne un sens à ce changement auprès de son équipe; sens qui reflète les défis à venir. Le tableau 4 offre des exemples de participants dont la trajectoire est à appropriation élevée du changement.

Tableau 4
Trajectoires de courage à appropriation élevée

Points communs	Participant 1	Participant 4	Participant 6	Participant 7
<u>Appropriation de sens élevé</u> Identifie dès le départ la difficulté majeure et lui donne un sens.	« Être à la hauteur des attentes ».	« Maintenir les gens engagés, puis les faire venir au (nouvel édifice) ».	« (Éviter, grâce à mon expérience, le choc) pour les personnes qui ont de la difficulté avec le changement ».	« De continuer à avoir une cohésion d'équipe, un sentiment d'appartenance alors qu'on est séparés ».
<u>But des actes posés</u> d'après le sens reconstruit.	Améliorer l'organisation.	Maintenir le personnel engagé.	Apaiser l'anxiété individuelle du changement.	Assurer la cohésion et l'engagement.
<u>Nombre d'actes courageux</u> Niveau de courage.	Quatre actes : Niveau haut (4).	Quatre actes : Niveau haut (2). Niveau moyen (1). Niveau bas (1).	Trois actes : Niveau haut (3).	Trois actes : Niveau haut (2). Niveau moyen (1).

Une seconde trajectoire illustre un modèle où l'appropriation du changement continue d'évoluer (tableau 5). Il s'agit de cadres intermédiaires qui, au départ, tendent à occulter et à minimiser les impacts du projet de changement auprès de leurs équipes, souvent dans le but de les protéger ou par manque d'information. Or, très vite, ils prennent conscience de la nécessité de reconstruire le sens au changement pour se l'approprier et en faire part à leurs équipes. À partir de ce moment-là, ils amorcent des séquences de courage qui leur permettent de faire évoluer leur sens de l'appropriation du changement.

Tableau 5
Trajectoires de courage à appropriation en évolution

Points communs	Participant 2	Participant 3	Participant 5	Participant 8
Sens reconstruit du projet de changement.	<u>Difficulté à donner du sens, minimise les impacts</u> <i>« On leur a toujours dit depuis le début que l'impact était très, très, très minime sur eux ».</i> <i>« C'est très excitant [...] un nouveau bâtiment ».</i>	<u>Minimise les impacts</u> <i>« C'est très, très différent de tous ceux qui vont déménager là-bas ».</i>	<u>Occulte le changement</u> C'est assez positif [...] ça ne fait pas partie de leur réalité. <i>« Je leur ai [...] dit qu'il est tellement beau (l'édifice). Ça va être facile d'accès ».</i>	<u>Occulte le changement</u> <i>« Nous, on ne va pas déménager au (nouvel édifice). Alors (il n'y a) pas d'impact à ce niveau-là ».</i>
But des actes posés.	Contrer les résistances des équipes. Donner du sens aux équipes.	Aider les équipes à accepter le changement. Améliorer l'organisation.	Aider les équipes à accepter le changement.	Aider les équipes à accepter le changement
Nombre d'actes courageux. Niveau de courage.	Quatre actes : Niveau haut (1). Niveau moyen (2). Niveau bas (1).	Quatre actes : Niveau haut (1). Niveau moyen (2). Niveau bas (1).	Trois actes : Niveau haut (1). Niveau moyen (2).	Deux actes : Niveau moyen (2).



4. Discussion

L'objectif de cette étude qualitative visait à comprendre le processus par lequel le courage managérial s'exprime chez les cadres intermédiaires, en période de changement, dans un contexte public. Notre démarche a permis de mettre en évidence quatre résultats :

- a. le courage s'est exprimé chez tous les cadres intermédiaires rencontrés, mais selon différents niveaux de courage;
- b. le courage exprimé semble suivre une même séquence linéaire : du sens reconstruit au changement au comportement de courage puis à l'émotion;
- c. l'enchaînement des séquences de courage : l'effet engendré par une séquence de courage amène le gestionnaire à considérer un nouvel acte de courage;
- d. les deux trajectoires de courage inter-individuelles : une trajectoire à appropriation élevée, et une autre où l'appropriation est encore en cours d'évolution.

4.1 Contributions théoriques

Notre étude semble confirmer les 5 niveaux d'actes courageux, comme ils ont été identifiés par Koerner (2014), qui se sont exprimés par 31 actes de courage chez les 8 participants de notre étude. Aucun autre acte de courage n'a été découvert. Il faut saluer la précision des définitions de Koerner qui a facilité l'interprétation. Pour expliquer ces actes courageux, une clé de lecture est avancée par Evans (2012) concernant la capacité plus élevée de certains individus à évaluer les risques dans la prise de décision et dans la gestion de l'incertitude. On pourrait penser que ces capacités ont pu permettre à certains cadres intermédiaires de surmonter leur sentiment d'anxiété. Koerner (2014), quant à elle, avait fait le lien entre la perception de risque et le fait d'agir, au moyen d'un acte de courage. Magnano et al. (2022) indiquent également que le courage serait l'expression de la perception d'un risque dans un milieu organisationnel qui est un lieu à risque.

Le courage ne semble pas s'exprimer uniquement dans un acte, mais se produirait selon une séquence : un élément déclencheur du courage serait le sens reconstruit du projet du changement par le cadre intermédiaire qui en évalue le risque (*sensebreaking*). Viendrait ensuite l'identification d'un acte de courage qu'il met en place. Cet acte plus ou moins courageux est suivi d'une émotion associée au sens perçu du changement. De plus, l'enchaînement des séquences de courage semble se dérouler selon un continuum où la réflexion sur l'effet de son acte courageux semble engendrer un nouveau sens qui le pousse vers un prochain acte de courage.

La stratégie et les actions relatées dans les discours individuels sont teintées du contexte social, politique, économique et relationnel dans lequel il s'opère (Hendry, 2000). En matière de contexte dans notre étude, le climat organisationnel semble également favoriser le courage. Il est intéressant de constater que les participants qui ont exercé plus de deux actes de courage de haut niveau sont animés par la mission de l'organisation. Les chercheurs Kilmann et al. (2010) ont noté qu'un climat organisationnel axé sur la mission est plus propice à l'expression du courage. La culture d'excellence et de performance de l'organisation publique pourrait avoir incité les cadres intermédiaires à avoir des comportements plus courageux et à passer à l'action. De plus, lors des entretiens, tous ont fait référence à l'importance d'avoir été accompagnés en gestion du changement, même si pour certains, cette gestion a été ressentie comme une « lourdeur ». Pury et al. (2007) avaient noté que les encouragements et le soutien aux cadres en gestion de changement augmentent la probabilité d'actes courageux.

Le continuum dans l'enchaînement des séquences de courage s'avère être une avancée à la connaissance des séquences d'actes de courage. En fait, le cadre évalue les effets de ses actes courageux et cela l'amène à donner un nouveau sens au changement, ce qui l'entraînera vers un nouvel acte courageux. Cette réflexivité sur son action crée un enchaînement dans les séquences de courage, en prenant conscience d'autres problèmes ou risques à gérer. Cet élément, non intégré dans le modèle de Koerner, a émergé de notre étude, notamment à cause de notre protocole de recherche qui visait, entre autres, l'étude de plusieurs actes de courage relatifs au même changement. Cela a permis de mieux saisir la trame narrative et évolutive du cadre intermédiaire dans son appropriation du changement. Les différentes créations de sens s'entrecroisent et se complètent pour façonner la création d'un sens organisationnel donné au changement.

Ce sens reconstruit (*sensebreaking*) semble être un élément déclencheur d'une séquence de courage, tout comme dans le modèle de Koerner, mais à l'instar de son modèle, il n'est pas réalisé dans le but d'une réconciliation sur le plan identitaire, mais plutôt dans l'intention de s'appropriier le changement organisationnel; ce qui constitue une différence majeure de la lunette d'approche au courage managérial.

Dans la comparaison des continuums de séquences courageuses, deux trajectoires de courage ont émergé. La description de ces trajectoires ne s'est pas faite par hasard, mais autour d'éléments clés (Vezeau, 2008). Chaque trajectoire de courage opère comme un véritable révélateur de la position du cadre dans la mise en place du changement et permet de mieux comprendre sa capacité à se l'approprier. Nous avons pu faire ressortir deux trajectoires d'actes courageux : une première où l'appropriation du changement est élevée et une autre où l'appropriation du changement est en évolution (figure 2). Benji-Rabinovitz et Berkovich (2022) proposent différentes formes d'appropriation du changement : active, passive et défensive. La trajectoire à appropriation élevée pourrait ressembler à la forme active d'appropriation qui réfère aux actes de promotion du changement pour en faciliter l'adhésion. Il semble aussi intéressant de souligner que l'appropriation semble se construire au fil du temps. La trajectoire en évolution pourrait être dépendante du moment de la prise de la collecte de données. Dans notre étude, le changement n'était pas terminé. Au même moment de mesure, les sous-projets n'avançaient pas au même rythme. Il fait donc sens que la trajectoire en évolution soit apparue dans la moitié des récits des participants. Elle ne fait que souligner l'importance, en recherche sur le changement, de tenir compte du « moment où se déroule l'étude », comme le soulignent avec justesse Lauzier et al. (2018, p. 208) dans leur regard critique sur les articles en changement organisationnel.

4.2 Implications managériales

En contexte de changement, les cadres intermédiaires jouent un rôle déterminant auprès de leurs équipes et orientent le succès des transformations (Balogun, 2003; Sukoco et al., 2022). Le courage managérial est perçu comme une compétence clé en période de changement (Grill, 2020) puisqu'il facilite la création de sens autant pour le cadre que pour son équipe dans le but de s'appropriier le changement. Ces connaissances sur la compétence du courage managérial en période de changements pourraient permettre aux spécialistes en ressources humaines de peaufiner les programmes de développement des compétences en leadership en mettant l'accent sur le processus d'actes courageux.

Dans notre recherche, nous avons constaté que les cadres intermédiaires semblent exercer des actes de courage de niveaux élevés lorsqu'ils s'approprient le sens d'un projet de changement. Pour ce faire, la haute direction et les promoteurs de projets de changement ont tout intérêt à bien expliquer les grandes orientations et les décisions stratégiques nécessaires concernant les changements. Ainsi, dès la phase embryonnaire du changement, les promoteurs de changement, qu'ils soient du secteur public ou non, ont tout intérêt à promouvoir le sens à donner au changement et à bâtir la légitimité nécessaire pour faciliter les actes courageux chez les cadres intermédiaires. De plus, les directions de projet et de gestion du changement auraient avantage à les sensibiliser aux risques et aux impacts réels des changements sur leurs équipes et sur l'organisation afin que ces derniers



reconstruisent le sens prescrit et créent du sens au projet de changement afin de faciliter l'appropriation. Cette prise de conscience s'avère être un facteur déclencheur des actes de courage qui permettent de progresser dans le changement. Les leaders courageux seront ainsi en mesure de prendre des décisions rapides et précises en des circonstances critiques et risquées, tout en orientant l'organisation vers des projets innovants, en l'aidant à découvrir et à explorer de nouvelles occasions (Ghanizadeh et al., 2021). Les cadres intermédiaires pourront ainsi mieux guider et amener leurs équipes à s'engager concrètement dans le projet de changement pour faciliter, à leur tour, leur appropriation du changement (Collerette et al., 2021; Sukoco et al., 2022).

La recherche d'alliés chez les autres leaders de l'organisation s'avère être un acte de courage de niveau élevé (création). Il s'agit d'un comportement pertinent au moment de développer une idée, de la partager à un ou à plusieurs pairs. Elle a déjà démontré des résultats intéressants (Toegel et al., 2022). Ces discussions favorisent l'échange d'idées, de contributions, de conseils et d'informations qui permettent de développer une proposition plus mûre pour faire avancer le changement (Toegel et al., 2022). Cet acte de courage offre un moyen concret de présenter une proposition à des acteurs disposant d'un pouvoir légitime et d'une marge de manœuvre en matière de gestion et ainsi influencer la haute direction (Toegel et al., 2022).

Ces recommandations sur les vertus du courage nous semblent appropriées pour les défis que rencontrent les entrepreneurs, trop souvent négligés dans les études sur le courage (Paniccia et al., 2020). Elles nous semblent également valables autant dans les PME que dans les grandes firmes. Toutefois, en contexte de bureaucratie au sein de grandes organisations, impliquer le personnel et surtout le faire participer peut être perçu comme un acte de courage de type opposition, car il pourrait confronter directement la culture mise en place (West et al., 2020). Dans le cas d'une bureaucratie excessive et défensive (West et al., 2020), un acte de courage de type opposition soutiendrait alors le reflet dynamique du leadership lié aux stratégies de changement. Elle pourrait, comme l'évoquent Stauffer et Maxwell (2020), favoriser, à terme, la mise en place d'une culture organisationnelle plus ouverte au changement et tendre vers un alignement entre l'organisation et son environnement.

4.3 Limites

Une des principales limites de notre étude est celle de l'échantillon. La population visée devait répondre à des critères assez restrictifs pour cette étude : a) être un cadre intermédiaire; b) gérer une équipe; c) être responsable d'un sous-projet du changement étudié. Ainsi, le nombre de cadres intermédiaires possible était assez limité. Au final, huit participants ont accepté de participer à l'étude, ce qui pourrait constituer une limitation de la représentativité. Avec l'échantillon qui était à notre disposition, il est probable que nous n'ayons pas atteint la saturation des données. Toutefois, il faut noter qu'un échantillon composé de cadres intermédiaires demeure rare dans l'étude du courage managérial, selon Paniccia et al. (2020). Cet échantillon étant issu de la même organisation, il se pourrait que les réponses aient été influencées par la culture organisationnelle, l'accompagnement soutenu en gestion du changement et les jeux politiques. La stratégie et les actions relatées dans les discours individuels semblent teintées du contexte social, politique, économique et relationnel dans lequel il s'opère (Hendry, 2000).

Une autre limite est liée à la notion du temps. La durée de l'entrevue étant limitée à environ une heure, la qualité et la profondeur de la réflexion et de la réflexivité du participant ont pu être altérées. Il n'y a pas eu d'observation des participants en temps réel dans le cadre de leurs fonctions. Il aurait été intéressant de suivre l'évolution des niveaux d'actes courageux et de leurs enchaînements. Les propos sont relatés a posteriori et dépendent de la capacité des participants à se remémorer leurs comportements des dernières années et du discours qu'ils ont construit durant ce temps.

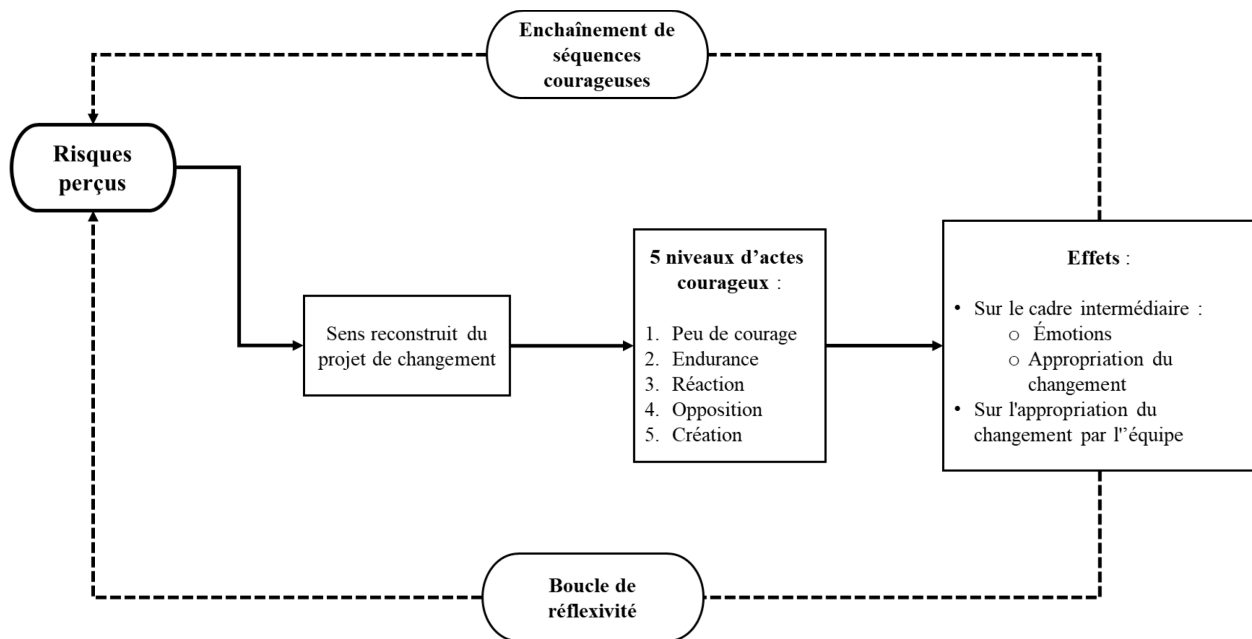
4.4 Pistes de recherches futures

Pour améliorer la compréhension des manifestations de courage managérial en contexte de changements organisationnels chez les cadres intermédiaires, les recherches futures gagneraient à s'intéresser à la solidité de notre proposition de modèle théorique inspiré des « Processus identitaires dans les récits de courage sur le lieu de travail » de Koerner (2014). Notre proposition tient compte du contexte de changement chez les cadres intermédiaires, non pas en fonction de processus identitaires sur le lieu de travail comme Koerner, mais plutôt en fonction des risques perçus et du sens reconstruit au projet de changement (figure 2). Les cinq niveaux d'actes courageux pourraient continuer à être explorés. De plus, de nouvelles variables concernant les effets du courage managérial pourraient être intégrées, notamment en mesurant plus directement l'appropriation du changement et les émotions vécues par les cadres intermédiaires durant le déploiement du changement, de même que l'appropriation du changement vécue par leurs équipes. Les types de risques perçus pourraient être davantage explorés de même que le climat de sécurité psychologique (Edmondson, 1999) dans la prise de risques.

Pour suivre l'évolution de l'enchaînement des continuums d'actes courageux, des études diachroniques (ou longitudinales) seraient pertinentes pour permettre d'évaluer en temps réel, l'évolution des récits des cadres intermédiaires en fonction de leur niveau de réflexivité et du déploiement du changement, à compter de sa planification, jusqu'à sa réalisation et sa consolidation. Ainsi, les trajectoires de courage pourraient être enrichies.

Également, il serait opportun d'interviewer un plus grand nombre de cadres intermédiaires, en période de changement, des secteurs publics et privés, provenant d'organisations de tailles variées. Nous recommandons également de poursuivre les analyses qualitatives en utilisant des cartes conceptuelles qui permettent des analyses intra-individuelles et inter-individuelles riches, tout en comparant les enchaînements d'actions courageuses.

Figure 2
Cadre conceptuel de l'évolution des actes de courage chez les cadres intermédiaires en période de changement organisationnel





Conclusion

Cette étude qualitative a permis de cerner différents niveaux d'actes plus ou moins courageux de la part des cadres intermédiaires en période de changement organisationnel. Nous avons constaté que les actes de courage se produisent assez fréquemment, selon une séquence bien établie. L'enchaînement des séquences de courage semble se dérouler selon un continuum où la fin d'un acte courageux engendre un nouveau sens qui pousse le cadre à exercer un prochain acte de courage. Les cadres intermédiaires semblent exercer des actes de courage de niveaux élevés lorsqu'ils s'approprient le sens d'un projet de changement. Deux trajectoires d'actes de courage ont émergé : une trajectoire à appropriation élevée et une autre, où l'appropriation est en cours d'évolution. Le courage est une compétence clé et importante chez le cadre intermédiaire, en période de changement. Le courage facilite l'appropriation du changement.

RÉFÉRENCES

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organisational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925191>
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Balogun, J. (2006). Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010>
- Balogun, J. et Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Benji-Rabinovitz, S. et Berkovich, I. (2022). The colours of change ownership: a qualitative exploration of types of change agents' psychological ownership during school change. *Journal of Change Management*, 22(2), 99-119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1995465>
- Bingham, L. B. et Wise, C. R. (1996). The administrative dispute resolution act of 1990: how do we evaluate its success? *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 6(3), 383-414. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024318>
- Blakçori, F. et Psychogios, A. (2021). Sensing from the middle: middle managers' sensemaking of change process in public organizations. *International Studies of Management & Organization*, 51(4), 328-353. <https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1969136>
- Chambers, L., Drysdale, J. et Hughes, J. (2010). The future of leadership: A practitioner view. *European Management Journal*, 28(4), 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.05.005>
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2021). *Le pilotage du changement* (3^e éd). Presses de l'Université du Québec.
- Davies, M. (2011). Concept mapping, mind mapping and argument mapping: what are the differences, and do they matter? *Higher Education*, 62(3), 279-301. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9387-6>
- Detert, J. R. et Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2), 593-639. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0155>
- Dor-Haim, P. et Nir, A. (2023). Perceptions of courage: Elementary school leaders' perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17411432231177534>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. et Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 18(5), 407-423. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J)
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Evans, D. (2012). Risk intelligence. Dans S. Roeser, R. Hillerbrand, P. Sandin, et M. Peterson. (dir.), *Handbook of risk theory: epistemology, decision theory, ethics, and social implications of risk* (vol. 1). Springer Science & Business Media.

- Ghanizadeh, S., Sattari Ardabili, F., Kheirandish, M., Rasouli, E. et Hassanzadeh, M. (2021). Ambidexterity in public organizations with an emphasis on managers' psychological capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 72-88. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60518>
- Goud, N. H. (2005). Courage: its nature and development. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 44(1), 102-116. <https://doi.org/10.1002/j.2164-490X.2005.tb00060.x>
- Gril, E. (2020). Être un leader en temps de crise. *Gestion*, 45(2), 26-30. <https://doi.org/10.3917/riges.452.0026>
- Guilmot, N. et Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking : le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 77-99. <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0077>
- Harbour, M. et Kisfalvi, V. (2012). Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept. *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*, 7(2), 166-188. <https://doi.org/10.1108/17465641211253084>
- Harbour, M. et Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: an exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 493-515. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1835-7>
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *The Journal of Management Studies*, 37(7), 955-977. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in public administration. *Human Relations*, 60(6), 921-952. <https://doi.org/10.1177/0018726707080081>
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A. et Strauss, J. P. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15-23. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9125-1>
- Koerner, M. M. (2014). The courage as identity work: accounts of workplace courage. *The Academy of Management Journal*, 57(1), 63-93. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0641>
- Kyrö, J., Moonen, R., Juvonen, S. et Kempainen, H. (2021). Making sense out of projects that facilitate strategic change. Dans V. Kallunki, M. Lumia, K. Pahkin, S. Seppänen, T. Ylikoski, et M. Merimaa (dir.), *Askel askeleelta kofti strategista muutosta Laureassa*. (178) Laurea-ammattikorkeakoulu: Laurea Julkaisut. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-628-0>
- Langley, A. et Meziani, N. (2020). Making interviews meaningful. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 370-391. <https://doi.org/10.1177/0021886320937818>
- Lauzier, M., Lemieux, N., Montreuil, V.-L. et Nicolas, C. (2018). Comprendre les résultats des études en gestion du changement sans savoir ce qui a changé : un regard critique sur les articles publiés depuis les années 2000. Dans M. Lauzier et N. Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec.
- Magnano P., Santisi G., Zammitti, A., Zarbo, R., Scuderi, V. E. et Faraci, P. (2022). The relationship between subjective risk intelligence and courage with working performance: the potential mediating effect of workplace social courage. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(4), 431-444. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12040031>
- Mazouz, B. et Gagnon, S. (2019). La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics. Presses de l'Université du Québec.
- Mignot-Gérard, S. (2022). Comportements managériaux, une approche organisationnelle : 11 études de cas commentées et corrigées. Éditions Ellipses.
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Paniccia, P. M., Poggesi, S. et Leoni, L. (2020). The virtue of courage: from historical European roots to current management studies. *European Management Journal*, 38(4), 547-554. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.008>
- Papadopoulos, I., Wright, S., Lazzarino, R., Koulouglioti, C., Aagard, M., Akman, Ö., ... Zorba, A. (2020). The enactment of compassionate leadership by nursing and midwifery managers: Results from an international online survey. *medRxiv*, 2020-09. <https://doi.org/10.1101/2020.09.16.20195115>



- Pierce, J. L., Kostova, T. et Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- Pury, C. L. S., Kowalski, R. M. et Spearman, J. (2007). Distinctions between general and personal courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 99-114. <https://doi.org/10.1080/17439760701237962>
- Quivy, R. et Campenhoudt, L. van (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3^eéd.). Dunod.
- Ribeiro, A., Amaral, A. et Barros, T. (2021). Project manager competencies in the context of the industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *The Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, L. (2006). Comprendre la fabrique de la stratégie à partir de récits de pratiques. Dans Golsorkhi, D. (dir). *La fabrique de la stratégie*. Vuibert.
- Rouleau, L. et Balogun, J. (2008). Exploring the strategic sensemaking role of middle managers through practical knowledge. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, 2(7), 23-25.
- Rouleau, L. et Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R. et Zammiti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability*, 12(13), 5238. <https://doi.org/10.3390/su12135238>
- Stauffer, D. C. et Maxwell, D. L. (2020). Transforming servant leadership, organizational culture, change, sustainability, and courageous leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(1), 105-116. <https://doi.org/10.33423/jlae.v17i1.2793>
- Sukoco, B. M., Lestari, Y. D., Susanto, E., Nasution, R. A. et Usman, I. (2022). Middle manager capabilities and organizational performance: the mediating effect of organizational capacity for change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1365-1384. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0364>
- Teulier, R. et Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308-337. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822674>
- Toegel, I., Levy, O. et Jonsen, K. (2022). Secrecy in practice: How middle managers promote strategic initiatives behind the scenes. *Organization Studies*, 43(6), 885-906. <https://doi.org/10.1177/0170840621998563>
- van Niekerk, K. et van Rensburg, M. J. (2022). Middle managers' strategizing practices to effect strategic change. *Journal of Change Management*, 22(3), 273-291. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2040572>
- Vezeau, M. (2008). *Une exploration du rôle des cadres intermédiaires mis en pratique pendant l'implantation d'une culture de performance*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal. Biblos. <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2008no182.pdf>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (vol. 3). Sage.
- Weick, K. E. et Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- West, M., Bailey, S. et Williams, E. (2020, 23 septembre). The courage of compassion: supporting Nurses and midwives to deliver high-quality care, *The King's Fund*. <https://www.kingsfund.org.uk/publications/courage-compassion-supporting-nurses-midwives>
- Wilson, S. et Newstead, T. (2022). The virtues of effective crisis leadership: What managers can learn from how women heads of state led in the first wave of COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100910. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100910>

ANNEXE 1 – Parcours du participant

Dès le début, il ne se sent pas concerné par le projet « *pourquoi [...] vous [m'] interviewez?* ». Le premier sens donné ne traduit pas toutes ses émotions ressenties, il reste générique et se veut rassurant « *Je leur ai [...] dit [à mes employés] qu'il est tellement beau [l'édifice]. Ça va être facile [de s'y rendre]* ». Ce sens évolue par la suite avec la perception du risque de ne pas arriver à mobiliser les gens (1.1). « *J'ai peur que les gens, à la place de se déplacer vont [préférer le télétravail]* ». Un acte de courage s'engage alors. Il identifie ce risque sous le sens de l'anxiété, ce qui lui donne suffisamment de courage pour passer à l'action. Il choisit d'accomplir une tâche difficile demandée, celle d'impliquer ses équipes dans le changement. Il réagit (*acte de réaction*) en mettant en place une nouvelle activité qui nécessite des rencontres en présence (1.2). Cette action fait du sens pour lui, il ressent qu'il agit de manière intègre (1.3). Ce sens de l'intégrité donné au projet apaise son anxiété. Cela lui permet alors de prendre conscience qu'il va devoir s'engager dans un autre acte de courage. Il perçoit que la mise en place de nouvelles procédures crée de la résistance au sein de ses équipes (1.4). L'anxiété qu'il vit le pousse à mettre en place une autre action d'opposition en allant défendre les intérêts de ses équipes et à négocier des modifications dans les procédures. Il agit dans le meilleur intérêt de son groupe en s'opposant à des individus détenant plus de pouvoir. Il joue le jeu politique avec la direction pour trouver des compromis dans la mise en place de nouvelles procédures. Cette action fait du sens pour lui et engendre de la confiance. Cette confiance apaise son anxiété. Il réalise finalement que ses équipes sont résistantes au changement et sont source de conflits. Cela le rend anxieux. Il démarre alors une autre séquence de courage de type réaction. Il décide d'accomplir une tâche difficile demandée, celle de jouer son rôle de gestionnaire du changement en allant chercher des alliés à l'intérieur des équipes. Il se dit que ces alliés pourront l'aider à convaincre ses équipes et à identifier des réponses. Son acte de courage réussit et il se sent alors apaisé pour un certain temps. Puis il réalise que ses équipes s'engagent peu dans le changement. Il ne semble plus avoir le courage de donner du sens à cette nouvelle difficulté. Il se met en retrait pendant un certain temps et préfère attendre. Il ressent alors de la frustration, celle de perdre beaucoup de temps dans son projet.