







Université du Québec  
à Rimouski

**La gestion du changement organisationnel en contexte de transformation numérique. Le point de vue des gestionnaires.**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR

© LAURIE FERLAND

septembre 2024



**Composition du jury :**

**Olivier Choinière, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Pénélope Guérin, examinatrice externe, Consultante en gestion du changement**

Dépôt initial le 21 août 2024

Dépôt final le 24 septembre 2024



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire marque l'aboutissement d'un long parcours académique, au cours duquel j'ai eu la chance de bénéficier du soutien et de l'accompagnement de nombreuses personnes. Il m'est donc particulièrement important de prendre un moment pour exprimer ma gratitude envers ceux et celles qui ont contribué, de manière directe ou indirecte, à la réalisation de ce travail.

Je désire tout d'abord remercier mon mari, Simon-Pierre, sans qui la réussite de ce mémoire n'aurait pas été possible. Il fut le premier à m'encourager à poursuivre mon cheminement académique vers la maîtrise, et a assumé plusieurs responsabilités supplémentaires afin de me permettre de réaliser ce rêve. Je suis très reconnaissante de son support et de son écoute constante. J'aimerais également remercier mon frère, Simon, qui a toujours su m'encourager à travers les différentes étapes de ma scolarité depuis les 20 dernières années.

Un merci tout spécial à mes parents, Reno et Esther, sans qui rien de tout cela ne serait possible. Depuis mon enfance, mes parents m'ont toujours encouragé à poursuivre mes rêves, qu'ils soient académiques ou non. Ils ont toujours été présents afin de m'écouter, m'épauler et m'aiguiller, dans tous les moments importants et toutes les sphères de ma vie. Je suis éternellement reconnaissante de leur support. Une mention spéciale à ma maman, mon inspiration, qui termine la rédaction de son mémoire au même moment que moi. Quelle joie et fierté de pouvoir partager cela avec elle. Merci également à mes amies pour leur support et leur écoute à travers tout ce cheminement.

Je désire également remercier Andrée-Anne Deschênes, ma directrice de recherche, pour ses nombreux conseils, sa disponibilité et son écoute à travers la rédaction de ce mémoire. Son accompagnement fut très important pour la réalisation de cette recherche.

Merci également au gestionnaire qui m'a fortement encouragé à poursuivre mes études vers le deuxième cycle, Kevin Boulay. Ses encouragements et sa compréhension ont été des éléments importants à la poursuite de mes études, ainsi qu'à la réussite de ce mémoire. Merci également à mes différents gestionnaires qui m'ont accompagné au courant de ce cheminement académique.

Finalement, un immense merci aux gestionnaires qui ont accepté de participer à cette recherche. Leur ouverture, leur transparence ainsi que leur honnêteté m'ont permis de réaliser un travail de qualité.



## RÉSUMÉ

Un changement de nature numérique peut avoir de grands effets sur une organisation. En effet, mis à part les changements technologiques qui y sont reliés, on constate qu'une transformation numérique d'envergure nécessite également un encadrement particulier en matière de gestion de changement, ce qui constitue un grand défi pour les gestionnaires des équipes touchés.

Cette recherche vise donc à mettre en lumière la gestion du changement organisationnel en contexte de transformation numérique, sous le point de vue des gestionnaires. Plus particulièrement, l'objectif principal de cette recherche est de décrire et d'analyser le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne. Elle vise donc à mieux comprendre les pratiques de gestion du changement organisationnel mises en œuvre pour le déploiement d'un projet d'envergure, touchant plusieurs employés à la fois, ainsi que les efforts mis en place par l'équipe de projet afin d'assurer l'accompagnement des joueurs clés, comme les gestionnaires de première ligne. Cette étude est de type qualitatif, et a été réalisée à partir de la méthode de l'étude de cas. Pour ce faire, des entretiens semi-dirigés ont été effectués auprès de huit gestionnaires de première ligne, permettant ainsi de récolter leurs témoignages et leurs perceptions sur la façon dont le changement a été géré au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus permettent de confirmer plusieurs constats issus d'études antérieures, traitant de l'importance de bien outiller les gestionnaires de première ligne en matière de gestion de changement. Un gestionnaire qui croit fondamentalement au changement en cours aura de meilleures chances de succès qu'un gestionnaire qui n'y voit pas la valeur ajoutée. Les résultats permettent également de mettre en lumière les constats des gestionnaires une fois le changement bien implanté, ainsi que les pistes d'amélioration pour un déploiement futur.

Mots clés : Gestion du changement organisationnel, transformation numérique, gestionnaires de première ligne, résistance au changement.



## **ABSTRACT**

Digital change can have a major impact on an organization. In fact, apart from the technological changes associated with it, a digital transformation of this scale also requires a specific change management framework, which represents a major challenge for the managers of the impacted teams.

This research therefore aims to shed light on organizational change management in the context of digital transformation, from a managerial perspective. More specifically, the main objective of this research is to describe and analyze the role of front-line managers in managing change in the form of digital transformation and impacting front-line employees. It therefore aims to relate the organizational change management carried out for the deployment of a large-scale project, affecting several employees at once, to the efforts put in place by the project team to ensure the support of key players, such as front-line managers. This is a qualitative study, based on the case study method. Semi-directed interviews were conducted with 8 front-line managers, allowing to gather their testimonies and opinions on how change was managed within the company.

The results of this research confirm a number of findings from previous studies on the importance of equipping front-line managers to well manage change. A manager who fundamentally believes in the change underway will have a better chance of success than one who doesn't see the added value. The results also shed light on the observations made by managers once the change has been successfully implemented, as well as areas for improvement for future deployment.

Key words: Organizational change management, digital transformation, first-line managers, resistance to change.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	vii
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT .....	xii
TABLE DES MATIÈRES .....	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS.....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	4
1.2 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	8
1.2.1 Définitions conceptuelles.....	8
1.2.2 Évolution historique et approches de la gestion du changement .....	11
1.2.3 Les perspectives d'analyse du changement .....	18
1.2.4 La résistance au changement .....	21
1.3 LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES ET LA TRANSITION NUMERIQUE .....	26
1.3.1 Enjeux .....	28
1.3.2 La gestion du changement technologique.....	32
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	36
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	36
2.1.1 Question principale de la recherche.....	36
2.1.2 Objectif général et objectifs secondaires de la recherche .....	37
2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	38
2.2.1 Pertinence scientifique .....	38
2.2.2 Pertinence sociale.....	39

2.3	CADRE D'ANALYSE .....	39
2.4	APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	41
2.5	LES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES.....	42
2.6	LA POPULATION A L'ETUDE.....	44
2.7	LES METHODES D'ANALYSE DE DONNEES.....	46
2.8	LES CONSIDERATIONS ETHIQUES .....	47
CHAPITRE 3 RÉSULTATS .....		50
3.1	LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT OFFERTES AUX GESTIONNAIRES DE PREMIERE LIGNE POUR LA GESTION D'UN CHANGEMENT PRENANT LA FORME D'UNE TRANSFORMATION NUMERIQUE.....	51
3.2	L'INFLUENCE SUR L'ADHESION AU CHANGEMENT QU'ONT LES GESTIONNAIRES SUR LES EMPLOYES DE LEUR EQUIPE .....	56
3.3	L'IMPORTANCE DE LA PRESENCE DU GESTIONNAIRE DE PREMIERE LIGNE A LA REUSSITE DU PROJET .....	59
CHAPITRE 4 DISCUSSION .....		64
4.1	L'ACCOMPAGNEMENT OFFERT AUX GESTIONNAIRES PAR L'ORGANISATION EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMERIQUE .....	64
4.2	L'INFLUENCE DES GESTIONNAIRES SUR LES EMPLOYES DE LEUR EQUIPE EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMERIQUE.....	67
4.3	L'IMPORTANCE DE LA PRESENCE DU GESTIONNAIRE DE PREMIERE LIGNE A LA REUSSITE DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMERIQUE .....	69
4.4	APPORTS DE L'ETUDE.....	72
	4.4.1 Apports théoriques .....	72
	4.4.2 Apports managériaux .....	74
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		77
ANNEXE I.....		79
ANNEXE II .....		80
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		86



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Définitions du changement organisationnel.....	12
Tableau 2. Échelons au sein de l'organisation à l'étude.....	45



## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Typologie du changement .....	10
Figure 2. Modèle du changement de Lewin .....	13
Figure 3. Les huit étapes de Kotter .....	15
Figure 4. Les phases de préoccupation du destinataire.....	23



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'arrivée de nouvelles technologies peut exercer une influence énorme sur les organisations ainsi que sur leurs opérations. En effet, l'introduction rapide de nouvelles technologies sur le marché du travail a des effets majeurs sur les organisations ainsi que les employés qui y travaillent (Jacob et Ouellet, 2019). Ces effets peuvent être constatés à travers les modes de communication, les modes de collaboration, les structures organisationnelles, ainsi que l'organisation du travail en soi (Jacob et Ouellet, 2019). L'essor des nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, l'infonuagique, ou la robotisation, amène notamment une complexification des emplois (Boudreau, 2009). Il est donc primordial pour une organisation de se tenir à jour des nouvelles technologies, principalement afin de maintenir son avantage concurrentiel sur le marché (Dewar et al., 2019). Pour ce faire, les entreprises tentent entre autres de développer les compétences numériques de ses employés, afin de contribuer au succès des transformations numériques (Dostie et Dufour, 2020). En effet, une étude menée par Dostie et Dufour (2020) stipule que le développement des compétences numériques au sein de l'organisation constitue l'un des facteurs clés à la réussite d'une transformation numérique en organisation. Les technologies étant indispensables au cycle de vie de l'entreprise, elles deviennent également essentielles afin d'assurer un futur pour les organisations (Chahir et al., 2022). Il est également important de noter que la pandémie de la COVID-19 a accéléré cette transformation numérique au sein des organisations (Wavrock et al., 2022).

Un changement de système d'envergure au sein d'une grande entreprise représente son lot de défis. En effet, outre les nombreux défis technologiques, une transformation numérique nécessite également un encadrement particulier en matière de gestion du changement, ce qui engendre plusieurs défis pour les gestionnaires des équipes impactés. La gestion du

changement est souvent sous-estimée, malgré le fait qu'elle demeure très importante à la réussite d'une telle transformation (Lehmann, 2014). Ce mémoire vise donc à analyser la façon dont une organisation de grande taille accompagne les gestionnaires des employés de première ligne à travers un changement organisationnel majeur, exerçant une influence sur le quotidien et les opérations que portent ces employés. L'objectif principal de cette recherche est de décrire et d'analyser le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne. Elle vise donc à mieux comprendre la gestion du changement organisationnel qui est effectuée lors du déploiement d'un projet d'envergure, touchant plusieurs employés à la fois, ainsi que les efforts mis en place par l'équipe de projet afin d'assurer l'accompagnement des gestionnaires de première ligne.

Cette étude est de type qualitatif, et a été réalisée à partir de la méthode de l'étude de cas. Le cas à l'étude est celui de Desjardins, une importante institution financière québécoise. Des entretiens semi-dirigés ont été effectués auprès de huit gestionnaires de première ligne, permettant ainsi de récolter leurs témoignages et leurs perceptions sur la façon dont le changement a été géré au sein de l'entreprise. Puisqu'il existe peu d'études se penchant sur le point de vue des gestionnaires de première ligne, cette étude contribue à la littérature en analysant l'influence des pratiques déployées par les gestionnaires sur la réussite du changement. De ce fait, cette recherche vise à éclairer certaines approches liées à la gestion du changement effectuée par les gestionnaires de première ligne, ainsi que le rôle que joue l'organisation dans un déploiement d'envergure.

Ce mémoire est composé de quatre chapitres. Le premier chapitre vise à présenter les écrits actuels, à travers une revue de littérature portant sur le changement organisationnel ainsi que sur la transformation numérique. Le second chapitre décrit la démarche méthodologique utilisée afin de mener à terme cette recherche. Le troisième chapitre présente

les résultats obtenus lors des entrevues semi-dirigées qui ont eu lieu auprès de huit gestionnaires. En dernier lieu, le quatrième chapitre discute des résultats obtenus, en effectuant des liens avec la littérature déjà en place.

## **CHAPITRE 1**

### **RECENSION DES ÉCRITS**

Ce premier chapitre a pour but de présenter la recension des écrits sur les différents concepts à l'étude, soit le changement, la gestion du changement et la transformation numérique. La problématique sera d'abord mise en contexte, puis les assises théoriques du changement et de la gestion du changement seront présentées. Le processus de la gestion du changement sera également abordé. Enfin, ce premier chapitre se clôt par une présentation du concept de transformation numérique. Cette recension des écrits sur la gestion du changement permet de décrire en partie la panoplie d'études qui ont influencé ce domaine, tout en exposant particulièrement certains auteurs marquants. La gestion du changement demeure un sujet d'actualité, dans un environnement où les entreprises gagnent à se réinventer afin de faire face à la compétition et au marché féroces (Bareil, 2005).

#### **1.1 MISE EN CONTEXTE DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE**

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de compétitivité accrue, une entreprise gagne à revoir ses processus et améliorer ses façons de faire en continu, afin de permettre aux employés d'être efficaces en plus de faciliter leur travail (Dewar et al., 2019). L'amélioration continue, en plus de cibler les processus, peut également viser les outils qui sont fournis aux employés de l'entreprise. En effet, des outils adéquats permettent aux employés d'être plus efficaces et d'avoir un meilleur rendement, ce qui est bénéfique pour l'entreprise également (Rondeau, 1999). Cependant, l'employé au cœur du changement inhérent à l'implantation de ces nouveaux outils peut nécessiter un certain accompagnement, afin de bien apprivoiser le changement (Bareil, 2005).

Plusieurs auteurs ont influencé les différentes méthodes de la gestion du changement organisationnel à travers le temps. En effet, les dirigeants d'aujourd'hui peuvent prendre appui sur une panoplie d'approches qui permettent de guider la gestion du changement au sein de leur entreprise (Rondeau, 1999). Certaines méthodes se concentrent spécifiquement sur l'humain (Bareil, 2005), alors que d'autres appréhendent le changement plutôt sous l'angle des processus que peuvent employer les leaders afin d'obtenir les résultats escomptés (LaMarsh, 1995).

Chaque être humain fait face au changement de façon différente (Bareil, 2005). Certains peuvent être réticents, alors que d'autres accueillent le changement à bras ouverts (Bareil, 2005). Quelle que soit la façon dont le changement est reçu, il est bénéfique pour l'entreprise d'être outillée de façon adéquate lorsqu'elle annonce certains changements aux collaborateurs impliqués. Pour ce faire, il est possible de s'inspirer des différents auteurs qui ont influencé la gestion de changement organisationnel. Plusieurs de ces méthodes se sont avérées efficaces à travers le temps, et permettent d'offrir une certaine structure pour mieux encadrer le changement (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999).

À ce titre, plusieurs études démontrent l'importance d'un leadership mobilisateur pour mener à terme un changement (Autissier et Metais-Wiersch, 2018 ; Bareil, 2005). Le rôle du gestionnaire est d'être présent et à l'écoute de ses employés, plutôt que d'essayer de les convaincre de la pertinence du changement (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996). Le gestionnaire gagne également à créer des conditions facilitantes pour le changement et à adapter son plan en fonction du rythme d'adaptation de son équipe (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999). Un gestionnaire qui a du succès s'assure aussi de mettre en place une interaction continue entre lui et son équipe, plutôt que d'imposer le changement sans se soucier des effets (Bareil,

2005). Le changement a également un meilleur succès si le gestionnaire est engagé et mobilisé, puisqu'il exerce une influence positive sur ses employés (Kotter, 1996).

De plus, il est possible de constater que lorsqu'un changement débute, l'implication de la direction s'avère importante (Kotter, 1996 ; Rondeau, 1999). Cependant, avec le temps, l'implication des dirigeants et des leaders s'estompe, et le quotidien reprend le dessus, ce qui peut s'avérer fatal pour la transformation (Rondeau, 1999). Selon certaines études, jusqu'à 30 % du temps des dirigeants principalement responsables de la transformation devrait y être consacré (Rondeau, 1999). Selon Nawel (2023), le rôle du gestionnaire consiste à mettre en place un climat favorisant l'apprentissage, ce qui facilitera ensuite l'adoption des nouveaux comportements par les employés.

Dans une étude menée en 2014, Lehmann expose également le besoin grandissant pour les gestionnaires de projet de développer l'aspect « humain » du changement en contexte de projet. Les gestionnaires de projet ne détiennent pas toujours les aptitudes nécessaires à la réalisation de la portion humaine du projet (Lehmann, 2014). En effet, les différentes études démontrent que l'accent dans le champ de la gestion de projet est mis principalement sur les opérations (Lehmann, 2014). Cependant, la gestion d'un changement constitue un projet en soi. Les gestionnaires questionnés dans l'étude de Lehmann (2014) expliquent qu'à leur grande surprise, l'aspect organisationnel d'un projet peut constituer un des éléments les plus importants de la réussite d'un projet. Inversement, la réussite du projet peut également exercer une influence importante sur l'organisation, ce qui prouve à nouveau que les deux types de gestion demeurent liés (Rondeau, 1999).

En vue d'assurer le succès du projet, il est pertinent pour l'équipe de projet – pouvant aussi être appelée équipe de pilotage du changement – d'effectuer une analyse complète,

touchant le déploiement de la solution, mais également les humains au cœur du changement visé (Bareil, 2019 ; Lehmann, 2014). Bien que certains gestionnaires de projet incluent d'emblée les différentes approches de la gestion du changement à même le plan de déploiement de la solution, il est possible de constater que peu d'études sollicitent à la fois la gestion de projet et la gestion du changement organisationnel (Lehmann, 2014).

L'intégration de la gestion du changement à travers la gestion d'un projet d'envergure demeure un enjeu important. Selon Crawford et Hassner-Nahmias (2010), il est possible de constater une hausse d'intérêt envers la recherche qui est effectuée au sujet de cet enjeu, qui demeure d'actualité. En effet, l'intégration d'une gestion de changement adéquate à l'ampleur d'un projet constitue un élément important de la gestion de projet en soi, mais demeure sous-estimée par plusieurs organisations (Crawford et Hassner-Nahmias, 2010). Kerzner (2013) traite notamment de l'importance de l'influence du changement organisationnel et culturel sur l'intégration d'un projet en organisation, ainsi que de l'acceptation de celui-ci. Cependant, depuis 2014, le *PMI Research and Education Conference (Project Management Institute)* a ajouté la gestion du changement comme élément clé à la réussite de la gestion d'un projet (Hornstein, 2015). Hornstein (2015) affirme également que le changement organisationnel est inévitable en contexte d'implantation de projet. De plus, la façon dont ce changement est géré influence grandement le succès, ou l'échec, du projet en cours. La réussite d'un projet est désormais considérée comme multidimensionnelle, ce qui signifie que différents éléments peuvent influencer le taux du succès (Hornstein, 2015). Parmi ces éléments se retrouve la gestion du changement (Hornstein, 2015).

Cette étude empirique s'engage ainsi dans cette voie, en examinant la gestion du changement organisationnel en contexte de projet portant sur transformation numérique, spécifiquement du point de vue des gestionnaires de première ligne.

## **1.2 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Dans un monde en constante évolution, le changement devient une posture permanente que plusieurs organisations se voient dans l'obligation d'adopter (Stickland, 2002). Le changement organisationnel peut donc, de façon générale, être défini comme un processus de transformation d'une organisation (Nurcan et al., 2002). Il peut être progressif ou radical, ainsi que partiel ou bien total (Nurcan et al., 2002). Lorsque le changement touche directement les objectifs de l'organisation, il s'agit alors d'un changement radical (Nurcan et al., 2002). La prochaine section s'attarde à définir le changement et la gestion du changement.

### **1.2.1 Définitions conceptuelles**

La littérature fait état de multiples définitions du changement. De manière générale, Colletterte et al. (1997, p. 20) définissent le changement comme « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ». Rouleau (2007), de son côté, le décrit comme une modification, contrôlée ou non, des éléments et des interactions constituant l'action organisée, reposant sur l'idée traditionnelle d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Pour sa part, Champagne (2022, p. 23) définit le changement comme étant un « phénomène complexe, peu prévisible, qui requiert un large éventail d'agents et de pilotes du changement dont les rôles et l'implication peuvent varier dans le temps ».

Le changement, au sens large, peut également être catégorisé sous différentes formes : de structure, de culture, de technologie, de comportement ou bien d'organisation (Dessler, 2009). Ce mémoire met l'accent sur le changement organisationnel. Plus précisément, le changement organisationnel est défini comme étant un processus de transformation permettant à une organisation de passer de l'état actuel à un état futur souhaitable (Nurcan et al., 2002). Afin d'y arriver, l'organisation est amenée à définir le changement

organisationnel, qui permet de cibler les éléments à modifier ou à faire évoluer afin de se rendre au futur souhaité (Nurcan et al., 2002).

Rondeau (2008), pour sa part, qualifie le changement organisationnel de manifestation systémique complexe. En effet, celui-ci le décrit comme étant étroitement lié au contexte global et allant au-delà des intentions des acteurs stratégiques impliqués. Pour Collerette et al. (1997, p. 20), le changement organisationnel correspond à « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». La valeur d'un changement serait déterminée par le jugement ou les perceptions de l'observateur, plutôt que d'être intrinsèquement liée à sa définition, selon ces auteurs.

Selon Giroux (1991), il est possible de classifier un changement par son étendue, qui peut être globale ou partielle, par sa profondeur, qui peut être majeure ou marginale, ainsi que par son rythme, qui peut être lent ou rapide. Dans cette optique, Autissier et Moutot (2003) proposent une classification qui caractérise le changement organisationnel en fonction de son intentionnalité ainsi que de son rythme. Ils expliquent l'intentionnalité comme opposant « un changement déterminé par des transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire) » (Autissier et Moutot, 2003, p. 91). Lorsque le changement est imposé, l'entreprise se métamorphose en réponse aux changements de son environnement. En revanche, lorsqu'il est volontaire, il est initié par des individus qui le perçoivent comme une évolution favorable. Le rythme, quant à lui, correspond à « la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation » (Autissier et Moutot, 2003, p. 92). Le rythme peut être brutal ou progressif. En effet, soit l'élément déclencheur en est un connu de l'organisation, permettant ainsi suffisamment de temps pour supporter une transformation progressive. Soit l'élément déclencheur est impossible à anticiper, obligeant

ainsi une réponse rapide, sans quoi des effets importants pourraient être occasionnés. La figure 1 permet d'illustrer les différents types de changement.

		<b>CHANGEMENT PRESCRIT</b>	<b>CHANGEMENT CONSTRUIT</b>
<b>PROGRESSIF</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</li> <li>✓ 12 à 36 mois</li> <li>✓ Projet an 2000, euro, 35 heures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>✓ 1 à 10 ans</li> <li>✓ Culture client, qualité, processus</li> </ul>
		<b>CHANGEMENT DE CRISE</b>	<b>CHANGEMENT ADAPTATIF</b>
<b>BRUTAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solutions à un dysfonctionnement</li> <li>✓ 1 jour à 3 mois</li> <li>✓ Accident, grève, plaintes de clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transformation des pratiques et de l'organisation</li> <li>✓ 6 à 18 mois</li> <li>✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales</li> </ul>
		<b>IMPOSÉ</b>	<b>VOLONTAIRE</b>

Figure 1. Typologie du changement

© Autissier et Moutot, 2003

Les quatre types de changement identifiés sont les suivants : changement prescrit, changement construit, changement proposé (ou adaptatif) et changement de crise (Autissier et Moutot, 2003). Ils définissent le changement prescrit comme étant, par exemple, une réponse aux pressions environnementales ou à des facteurs externes (réglementaires, technologiques, etc.). Le changement de crise, quant à lui, survient afin d'apporter une solution à un dysfonctionnement, comme un accident, des conflits, une plainte, etc. Ensuite,

le changement construit concerne une évolution de l'organisation pour modifier sa représentation (culture organisationnelle, qualité, processus). Enfin, le changement proposé implique une transformation des pratiques et des procédures (nouvelles compétences, nouvelles technologies).

Afin de bien comprendre la gestion du changement organisationnel, il est important de connaître son évolution historique, ainsi que les différentes approches prônées par ses auteurs marquants. La prochaine section s'y attarde.

### **1.2.2 Évolution historique et approches de la gestion du changement**

Plusieurs auteurs présentent une analyse de la gestion du changement organisationnel, ainsi que de l'influence d'un tel changement sur les destinataires visés (Bareil, 2005). En effet, différentes approches sont proposées par les auteurs, et peuvent s'appliquer à la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Ces différents auteurs traitent de leur propre conceptualisation du changement organisationnel. En effet, celles-ci semblent avoir évolué avec le temps ainsi que celui ou celle qui le définit. Le tableau 1 permet de mettre en lumière les différentes définitions et conceptualisations du changement organisationnel selon son auteur.

Tableau 1. Définitions du changement organisationnel

AUTEURS	DEFINITIONS PROPOSEES
Lewin (1951)	Le changement est une séquence de trois phases correspondant à une décristallisation, un mouvement et une recristallisation des relations sociales.
Van De Ven et Poole (1988)	Le changement organisationnel est une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social.
Bériot (1992)	Un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant (t) et un instant (t+1)
Vandangeon (1998)	Le changement organisationnel est défini comme le passage d'un état 1 à un état 2.
David (1998)	Le changement est la résultante d'une différence entre un état vécu et un état désiré.
Nurcan et al. (2002)	Le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur.
Thiétart (2003)	Le changement est défini comme un processus qui amène un système physique, humain, social, ou moral à passer d'un état initial A à un état final B.
Paton et McCalman (2008)	Le changement est un processus continu de confrontation, d'identification, d'évaluation et d'action.
Yatchinovsky (2018)	Le changement organisationnel traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivé.

Source : Otman et Khalid, 2021

Il est donc possible de constater que, malgré les différences entre ces définitions, le changement organisationnel est souvent défini comme étant un état initial ou une situation de départ, qui évolue et qui change à travers le temps, résultant ainsi d'un état final différent. Attardons-nous spécifiquement sur quelques auteurs clés du champ d'études.

### 1.2.2.1 Kurt Lewin

Le premier auteur marquant est Kurt Lewin. Dans ces écrits, Lewin traite notamment des différents phénomènes de résistance au changement qui s'expliquent par le bouleversement que le changement amène dans les habitudes des individus (Lewin, 1951). Il constate également que cette résistance peut être évitée, en mettant en place une communication entre les différents individus touchés par le changement. De plus, Lewin est l'instigateur des « focus groups », un groupe de personnes réunies afin d'ouvrir la discussion sur un sujet particulier (Lewin, 1951). Les travaux de Lewin introduisent également la gestion du changement en trois étapes, représentées par la métaphore d'un bloc de glace (Lewin, 1946). Les trois étapes sont les suivantes : 1) décongélation, 2) transition, 3) recongélation. Ce modèle est illustré à la figure 2.

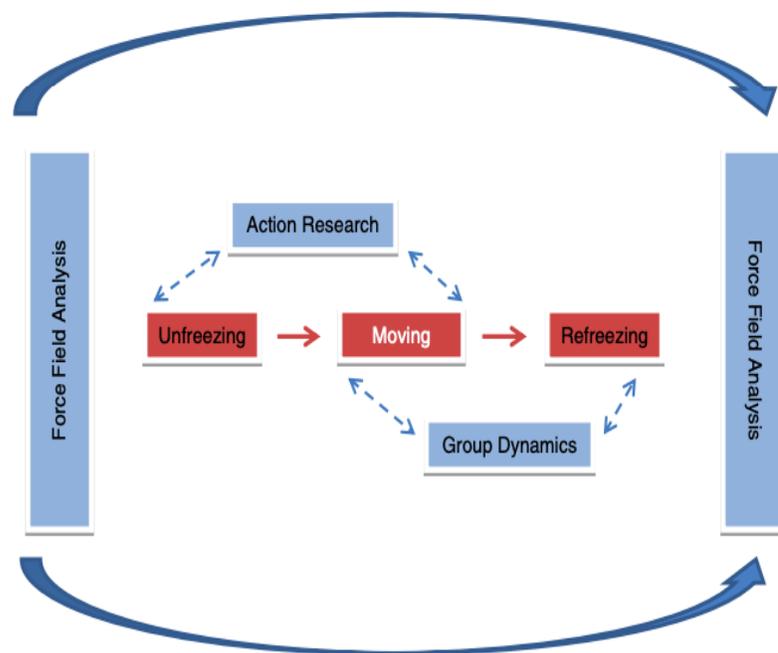


Figure 2. Modèle du changement de Lewin

© Rosenbaum et al., 2018.

Dans la phase de décrystallisation (*unfreezing*), les différents collaborateurs prennent connaissance qu'un changement ne peut être évité, et qu'il n'y a pas d'issue. Le changement devient donc inévitable (Lewin, 1946). Dans la phase de transition (*moving*), le changement débute, les nouvelles pratiques émergent et les collaborateurs sont maintenant prêts à accueillir le changement (Lewin, 1946). Il s'agit des premières étapes de l'évolution qui sont initiées par les leaders responsables du changement. En dernier lieu, dans la phase de recristallisation (*refreezing*), les changements sont désormais adoptés. Selon Lewin (1946), il est également important d'assurer une certaine stabilité au sein de l'organisation à ce moment, puisqu'il est possible qu'elle soit ébranlée suivant les changements effectués. Il s'agit de la phase de consolidation des nouveaux acquis (Lewin, 1946). Cette phase ne peut être négligée, puisque si elle l'est, les vieilles habitudes peuvent refaire surface rapidement. Cette étape permet donc de s'assurer que les acquis demeurent à la suite du travail effectué aux étapes précédentes. La période de recristallisation permet également de mettre en pratique certains éléments qui ont été élaborés de façon plus théorique, au cours des différentes phases du changement. En effet, lorsqu'un changement est effectué, l'entreprise met en place un plan de la nouvelle structure et des différentes tâches (Bareil, 2005). Par la suite, les employés devront tester si les changements planifiés sur papier sont réellement adéquats. Elle assurera donc la viabilité des changements à long terme, dans le concret et la réalité de l'entreprise (Lewin, 1946).

#### 1.2.2.2 John P. Kotter

John P. Kotter, enseignant au Harvard Business School, publie sa théorie sur la gestion du changement, qui se synthétise en huit étapes, dans son livre intitulé « Leading Change ». Ce livre évoque les différentes étapes de la gestion du changement. Cette méthode permet d'effectuer des changements ou bien de transformer l'entreprise de façon plus simple et structurée, puisqu'il est possible de prédire certaines réactions des collaborateurs impliqués.

Il s'agit aussi d'un encadrement qui guidera les entreprises à travers les différents stades de la gestion de changement (Kotter, 1996). Les huit étapes se résument ainsi et elles sont illustrées à la figure 3.

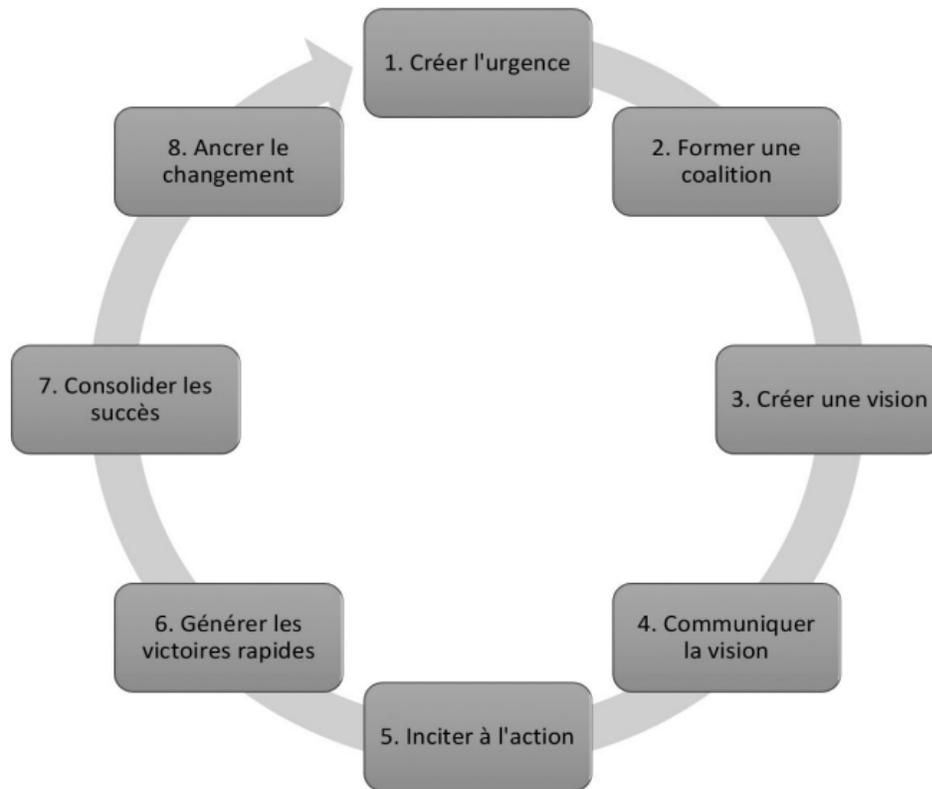


Figure 3. Les huit étapes de Kotter

© Autissier et Metais-Wiersch, 2018.

#### Étape 1 : Instaurer un sentiment d'urgence

La communication sur la nécessité urgente d'un changement favorise la collaboration à travers les étapes à suivre, en plus d'améliorer l'adhésion de façon plus simple au changement à venir. Le sentiment d'urgence permet de prouver la nécessité d'une certaine

évolution logique, puisque la méthode actuelle de fonctionnement ne correspond plus aux besoins actuels de l'entreprise (Kotter, 1996).

#### Étape 2 : Former une coalition directrice

La mise en place d'un leadership clair permet de mobiliser davantage les collaborateurs. Un leadership inspirant permet de croire au changement et d'avoir confiance en les leaders qui prennent les décisions, ce qui aura des effets positifs tout au long du processus de changement organisationnel (Kotter, 1996).

#### Étape 3 : Créer une vision

Il est primordial, lors d'un changement, que la vision ainsi que les résultats escomptés de cette transformation soient clairs. Cette vision permettra aux collaborateurs d'accepter le changement de façon plus simple, et réduira les sources d'incertitudes en ce sens. Ceux-ci auront donc une idée des étapes à suivre, et de la raison pour laquelle ces décisions sont prises (Kotter, 1996).

#### Étape 4 : Communiquer la vision

Il est important de communiquer cette vision avec les personnes impliquées, tout au long du processus. Ceci aidera la compréhension de l'évolution en cours. Il est démontré que les collaborateurs doivent être impliqués, afin de sentir que la direction assure un certain leadership rassurant. Comme il s'agit de changements pouvant bousculer certaines personnes, la communication demeure la clé du succès afin d'assurer que tous vont dans la bonne direction, mais également afin de verbaliser les différentes émotions qu'ils traversent. Certains sentiments sont tout à fait normaux. De ce fait, la communication permet d'atténuer les différentes émotions des employés (Kotter, 1996).

#### Étape 5 : Inciter à l'action

Lors d'un changement organisationnel, plusieurs obstacles peuvent entraver l'objectif visé, tels que différentes procédures déjà en place, des politiques internes ou externes complexes, des processus ardues, etc. Il sera donc nécessaire que ces obstacles soient analysés en amont, et qu'une solution soit décelée rapidement et efficacement, afin de continuer l'avancement des travaux de façon adéquate. Toute évolution organisationnelle fera face à des embûches, il est donc important d'avoir un plan lorsque celles-ci se manifesteront (Kotter, 1996).

#### Étape 6 : Créer les victoires rapides

Obtenir certains gains rapidement dans le processus permettra de renforcer l'élan et de motiver les gens impliqués. Il est important que ceux-ci soient communiqués et célébrés, puisqu'ils pourront agir en guise d'exemple ou de motivation pour la suite des choses. En quelque sorte, il s'agit d'une preuve que les différents changements portent fruit (Kotter, 1996).

#### Étape 7 : Consolider le changement

Les gains rapides permettront de poursuivre les différentes étapes du changement, afin d'aller plus loin. Certaines étapes se doivent d'être respectées, et les différents succès mèneront éventuellement vers la finalité et l'objectif souhaités (Kotter, 1996).

#### Étape 8 : Ancrer le changement

En dernier lieu, il est primordial de faire des liens entre les nouveaux comportements adoptés ainsi que les succès organisationnels. Il est également important que les changements soient maintenus, afin de ne pas retourner aux anciennes façons de faire. Pour ce faire, les nouvelles habitudes et les nouveaux comportements doivent être plus solides que les anciens (Kotter, 1996).

### **1.2.3 Les perspectives d'analyse du changement**

La présente section traitant des perspectives d'analyse du changement permet de mieux comprendre les nombreux points de vue et les concepts qui y sont associés, comme le soulignent Rondeau et Lemieux (2018). Selon eux, il existe quatre perspectives d'analyse du changement : 1) spécifiquement processuelle, 2) fondée sur l'équivoque, 3) orientée objet et, 4) interprétative (Rondeau et Lemieux, 2018).

La perspective spécifiquement processuelle met en lumière l'importance de comprendre les acteurs ainsi que les forces à l'œuvre lors d'une période de changement (Rondeau et Lemieux, 2018). Cette approche insiste également sur l'exploration des activités, des événements et des choix qui jalonnent le processus de changement (Rondeau et Lemieux, 2018). En effet, les préoccupations des destinataires du changement occupent une place centrale dans cette perspective, puisqu'elles peuvent susciter tant de la résistance, que du soutien, à l'égard du changement (Rondeau et Lemieux, 2018). Rondeau et Lemieux (2018) mettent également l'emphase sur l'importance de dépeindre la situation en continu lors d'une période de changement. Ils insistent également sur l'intégration du temps en tant que variable critique (Rondeau et Lemieux, 2018). Cette approche met également l'accent sur la compréhension et l'interprétation du changement, ainsi que sur l'adoption de démarches cohérentes en conséquence (Rondeau et Lemieux, 2018).

En second lieu, la perspective fondée sur l'équivoque met davantage l'emphase sur le contexte du changement, englobant ainsi la compréhension des besoins en plus des contraintes qui le façonnent (Rondeau et Lemieux, 2018). Cette approche met en évidence la multitude et la diversité des influences qu'il peut y avoir sur le changement (Rondeau et Lemieux, 2018). Lors d'une période de changement, il est important pour une organisation d'assurer l'adoption d'une stratégie de *monitoring*, permettant ainsi de garder en compte les divers intervenants, enjeux et préoccupations, faisant partie du processus cyclique (Rondeau et Lemieux, 2018). Il est également pertinent de considérer le changement ainsi que son impact sur les différentes sphères de l'organisation, tant au niveau stratégique, fonctionnel et opérationnel (Rondeau et Lemieux, 2018). De cette façon, les logiques organisationnelles doivent être prises en considération, puisque celles-ci sont susceptibles d'être en conflit entre elles-mêmes lors d'une période de changement (Rondeau et Lemieux, 2018). Selon Rondeau et Lemieux (2018), il existe trois logiques organisationnelles, soient stratégiques, systémiques et opérationnelles.

La logique stratégique réfère à l'intention pure de l'organisation. Il s'agit également de la première logique à être prise en considération. Elle est également celle qui légitime la pertinence du changement à venir (Rondeau et Lemieux, 2018). La seconde logique importante à prendre en considération est la logique fonctionnelle. Celle-ci permet la mise à jour ainsi que l'amélioration des systèmes, en plus des méthodes déjà en place, permettant ainsi d'accéder au résultat escompté à la suite du changement (Rondeau et Lemieux, 2018). Il s'agit donc de développer toutes les ressources de l'organisation, soit les outils de celle-ci, ainsi que les compétences de ses ressources humaines (Rondeau et Lemieux, 2018). La dernière logique à prendre en considération selon Rondeau et Lemieux (2018) est la logique opérationnelle. Cette dernière désigne la totalité des conduites adoptées par les membres de l'organisation (Rondeau et Lemieux, 2018). Le changement qui découle de cette logique implique l'apparition d'attitudes favorables envers l'acceptation de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et de nouvelles relations entre les parties prenantes du système, afin

de concrétiser le changement souhaité et de le rendre perceptible par le client (Rondeau et Lemieux, 2018). De ce fait, selon Rondeau et Lemieux (2018), la gestion efficace d'un changement exige une compréhension et une intégration harmonieuse des trois logiques d'action associées.

La troisième perspective d'analyse du changement est celle orientée objet. Celle-ci se concentre davantage sur le contenu du changement, plutôt que sur le changement lui-même. En effet, le but est de se concentrer sur la capacité de l'organisation à effectuer le changement visé (Rondeau et Lemieux, 2018). L'organisation se doit de mobiliser l'expertise, ainsi que les connaissances à sa disposition, afin d'augmenter sa capacité à réussir le changement (Rondeau et Lemieux, 2018). En outre, il est primordial que l'organisation oriente ses efforts vers la gestion efficace du contenu du changement (Rondeau et Lemieux, 2018).

La quatrième et dernière perspective d'analyse du changement est celle appelée interprétative. Cette perspective repose sur l'analyse des résultats et permet de diviser un changement en deux phases distinctes : la transition et la transformation de l'identité des membres de l'organisation impliqués (Armenakis et Bedeian, 1999). La phase de transition est définie par des critères objectifs et quantifiables, tandis que la phase de transformation implique l'analyse et la redistribution des rôles et des relations entre les parties prenantes. (Armenakis et Bedeian, 1999).

En somme, il est donc possible de constater que les perspectives d'analyse du changement mettent en lumière plusieurs éléments, dont notamment les facteurs susceptibles de générer de la résistance au changement organisationnel. Les composantes d'un changement, la méthodologie d'analyse de celui-ci ainsi que les leviers d'action disponibles pour l'organisation sont tous des éléments importants à considérer afin que la transformation

soit un succès. Cependant, malgré toutes les analyses effectuées, il est tout de même possible que l'organisation rencontre de la résistance, ce qui est tout à fait normal. La résistance au changement est donc détaillée dans la section suivante.

#### **1.2.4 La résistance au changement**

En situation de gestion de changement, l'humain qui est à la source des différentes transformations, mais qui n'est pas décisionnel dans le processus, peut réagir de plusieurs façons différentes, et ce, sans même en être conscient (Bareil, 2005). Fréquemment, lors d'une transformation organisationnelle, il est possible de percevoir de la résistance au changement (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999). Le courage managérial devient alors une compétence clé pour les gestionnaires de première ligne, afin d'assurer un succès lors de la phase de changement (Thellier et al., 2023). En contexte organisationnel, le terme résistance est défini de façon négative et qui désigne un obstacle ou un frein à l'intention du changement en cours (Bareil, 2005). La résistance au changement peut être consciente ou non (Bareil, 2005). Elle peut également se manifester à travers certaines préoccupations. Bareil (2005, p. 66) la définit comme étant « un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement ». Basé sur différents modèles dynamiques de changement, Bareil (2005) propose un modèle intégrateur afin d'outiller les gestionnaires lors des quatre différentes étapes réactionnelles possibles lors d'un changement organisationnel : le choc, la résistance, l'ouverture, ainsi que l'engagement (Bareil, 2005).

En premier lieu, le choc constitue la fin du statu quo, signifiant le début du déséquilibre (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996). Il s'agit de l'étape où le destinataire se sent déstabilisé. Il prend le temps d'absorber l'information qu'on lui a communiquée et cherche à préparer une réponse au changement proposé (Bareil, 2005).

Par la suite, l'étape de la résistance correspond à la perte des habitudes, où le destinataire cherche à retrouver ce qu'il a perdu à travers le changement (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996). Cette phase peut également susciter à travers de l'anxiété, de la colère, de la culpabilité et même de la tristesse (Bareil, 2005). Le destinataire peut également craindre ce qui arrivera par la suite, et anticiper un certain chaos (Bareil, 2005).

À l'étape de l'ouverture, le destinataire débute une phase d'exploration. Il essaie de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes, mais toujours de façon hésitante (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996). Cette étape demeure cruciale, puisqu'il est fréquent qu'un retour en arrière soit effectué, et que le destinataire retourne dans sa phase de résistance (Bareil, 2005). Si cela se produit, le changement est beaucoup plus difficile à implanter (Bareil, 2005). Il s'agit donc d'une étape importante à l'exploration des nouvelles solutions, afin qu'elles soient acceptées et adoptées (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996).

La dernière étape correspond à l'engagement. À ce point, les gens ont tendance à éprouver de la fierté, du bonheur ainsi que de l'espoir, et acceptent la nouvelle réalité (Bareil, 2005 ; Lewin, 1940). Les différents acteurs importants adoptent alors de nouvelles attitudes et des comportements durables, et retrouvent un certain sentiment de stabilité à travers leurs nouvelles habitudes de travail (Bareil, 2005 ; Lewin, 1940 ; Kotter, 1996).

Au courant d'un changement organisationnel, il est également possible pour le gestionnaire de faire l'utilisation de la théorie des phases de préoccupations (Bareil, 2005). Cette théorie évolutive permet au leader d'adresser directement le vécu du destinataire qui vit le changement organisationnel, et comble également en majorité les lacunes exprimées sur la résistance au changement (Bareil, 2005). En effet, le changement organisationnel peut

amener certaines préoccupations pour les destinataires du changement. Une préoccupation correspond à une inquiétude (Rondeau, 1999 ; Bareil, 2005). Elle est atemporelle et elle réfère à un sentiment du passé ou du présent (Bareil, 2005), et correspond aux impacts du changement sur cet individu. S'il est possible d'agir à la source de la préoccupation, on peut alors s'éviter des comportements de résistance ou de rébellion (Bareil, 2005). Une préoccupation perturbe le quotidien du destinataire, et devient une zone d'inconfort pour celui-ci (Bareil, 2005). Ce modèle est illustré à la figure 4.



Figure 4. Les phases de préoccupation du destinataire

© Bareil, 2005

### 1. Aucune préoccupation à l'égard du changement

À cette étape, le destinataire poursuit ses activités habituelles et il ne se sent aucunement concerné par le changement. Il n'a aucune préoccupation et demeure indifférent au changement organisationnel annoncé (Bareil, 2005).

### 2. Préoccupations centrées sur le destinataire

À ce moment, le destinataire commence à se préoccuper du changement sur ses collègues, sur son poste, et sur lui-même. Il questionne les effets qu'aura le changement sur son travail. Les questionnements sont centrés sur le destinataire ainsi que les effets individuels du changement (Bareil, 2005).

### 3. Préoccupations centrées sur l'organisation

Le destinataire est désormais inquiet des conséquences ainsi que des effets du changement sur l'organisation. Il questionne la légitimité du changement et la capacité de l'organisation de mener à terme un tel changement. Il peut également remettre en question l'engagement de la direction, et questionner si les efforts en valent la peine (Bareil, 2005).

### 4. Préoccupations centrées sur le changement

Le destinataire s'interroge maintenant sur les caractéristiques du changement, plus précisément sur la nature du changement. Le destinataire souhaite également obtenir des précisions sur les processus de changement ainsi que sur sa mise en œuvre concrète (Bareil, 2005).

## 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation

Désormais, le destinataire se montre plus disposé à se conformer au changement. Cependant, comme le changement amène des différences dans son travail, le destinataire éprouve du doute par rapport à ses compétences et sa capacité individuelle à réussir. Il est également possible qu'il doute de la capacité de ses collègues. Il questionne donc davantage les conditions du changement qui lui sont offertes, afin de faciliter son appropriation de tous les changements effectués (Bareil, 2005).

## 6. Préoccupations centrées sur la collaboration

À cette étape, le destinataire se préoccupe du transfert de connaissances. Il devient plus ouvert à collaborer avec ses collègues. Il souhaite favoriser les échanges de bonnes pratiques et le partage de ses connaissances à travers l'organisation (Bareil, 2005).

## 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement

En dernier lieu, le destinataire se préoccupe désormais de l'amélioration des nouveaux processus en place. Il souhaite assurer la pérennité du changement instauré. Il propose différentes façons d'innover (Bareil, 2005).

Cette méthode permet donc de porter une attention particulière aux préoccupations des destinataires impliqués dans le changement organisationnel, de façon constructive et respectueuse (Bareil, 2005). Elle offre des repères utiles aux gestionnaires du changement, afin d'éviter la résistance comme mentionné précédemment. Une bonne gestion des

préoccupations limitera ainsi les résistances possibles de la part des destinataires impliqués (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999).

Le changement organisationnel demeure donc une posture permanente que les organisations ont avantage à adopter dans le monde actuel (Stickland, 2002). La définition associée au changement a grandement évolué dans les dernières années, ajoutant également une portion touchant les changements technologiques. Les auteurs posent différentes perspectives face au changement organisationnel, et chacun définit les étapes d'acceptation du changement à leur façon. De façon générale, la résistance au changement fait partie intégrante du processus d'acceptation du changement. Cependant, les gestionnaires exercent une grande influence sur l'adhésion au changement des employés, facilitant ainsi la réussite du projet ainsi que l'acceptation des étapes à venir. La prochaine section vise à mettre en lumière les changements organisationnels en matière de transformation numérique, ainsi que la transition numérique en organisation.

### **1.3 LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES ET LA TRANSITION NUMERIQUE**

Les changements organisationnels impliquant des évolutions technologiques comportent divers défis et enjeux pour une organisation. Dans le cadre de ce mémoire, le changement touché implique un changement dans le système métier<sup>1</sup>, utilisé par l'entièreté des employés œuvrant dans le secteur d'affaires visé. De ce fait, l'organisation se doit d'effectuer une analyse du changement complète, afin de bien s'y préparer.

---

<sup>1</sup> Le système métier correspond au système principal utilisé par les employés, leur permettant d'effectuer leur travail. Il s'agit donc d'un gros changement technologique, puisque ce changement de système signifie un changement complet des méthodes de travail actuelles.

Il existe plusieurs définitions d'un changement technologique. En effet, selon Alsène (1988, p. 101), le changement technologique vécu au sein d'une structure organisationnelle « renvoie essentiellement, dans un premier temps, à l'utilisation d'un procédé de production (méthode de fabrication, manière technique de produire) technologiquement nouveau et/ou la mise en service de nouveaux moyens (outils, instruments, équipements) technologiques de production ». Pour leur part, Hannelt et al. (2021, p. 1160) définissent plutôt le changement technologique comme « un changement organisationnel déclenché et façonné par la diffusion à grande échelle des technologies numériques ». On constate alors que malgré les différentes définitions, plusieurs définissent le changement technologique comme impliquant de nouvelles méthodes de travail, visant majoritairement les outils numériques. Il s'agit ainsi de l'adoption ou de la mise à jour d'une technologie spécifique ou d'un ensemble de technologies pour améliorer certains aspects de l'entreprise. Les objectifs peuvent inclure l'amélioration de l'efficacité, la réduction des coûts ou l'amélioration des produits ou services existants, sans nécessairement changer les modèles d'affaires ou la culture de l'entreprise.

Corollaire au changement technologique, le concept de transformation numérique est également largement discuté dans la littérature. Vial (2019, p. 121) le définit comme « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des modifications importantes de ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité [traduction libre] ». Elle repose sur « des effets combinés d'innovations numériques souvent interdépendantes, elles-mêmes alimentées par un accroissement de l'accessibilité, de la connectivité, de la numérisation et de l'automatisation » (Solar-Pelletier et al., 2020, p. 184). La transformation numérique implique des changements technologiques et elle touche à la fois les niveaux individuel, organisationnel et sociétal. Contrairement au changement numérique, elle réfère à un processus global et stratégique visant à intégrer les technologies numériques dans tous les aspects de l'entreprise. L'objectif est de transformer fondamentalement la manière dont

l'entreprise fonctionne, crée de la valeur et interagit avec ses clients. Une telle transformation implique souvent un changement de culture organisationnelle, des modèles d'affaires et des opérations internes.

La présente section vise donc à présenter les enjeux relatifs au changement technologique, ainsi que la gestion d'un tel changement.

### **1.3.1 Enjeux**

Une transformation numérique prenant place au sein d'une organisation engendre son lot d'enjeux. En effet, l'évolution importante des technologies exerce une influence d'importance sur la façon dont les employés travaillent, sur le service offert aux clients, ainsi que sur les gains potentiels de l'entreprise. Les principaux enjeux peuvent donc être regroupés en trois catégories, soit les enjeux individuels, les enjeux organisationnels, et finalement, les enjeux sociétaux.

#### **1.3.1.1 Enjeux individuels**

Lorsqu'une organisation subit une transformation numérique, il est primordial de prendre en considération l'impact humain qu'aura ce changement. Les employés de l'organisation sont souvent les principaux acteurs touchés. En effet, tel que le mentionnent Kane et al. (2019), peu importe la nature du changement technologique, ou même la dépense engendrée par celui-ci, si l'humain au cœur de la transformation n'est pas prit en considération dès le départ, celle-ci devient alors non pertinente. De ce fait, un changement numérique en organisation n'impacte pas uniquement les technologies utilisées, mais également les façons de faire de l'entreprise, exerçant ainsi une influence directe sur les humains concernés (Pelletier et Cloutier, 2019).

Les changements technologiques impactent également les méthodes d'interactions entre les individus, la communication entre ceux-ci, ainsi que le fonctionnement de l'organisation, en plus de la création de valeur (Pelletier et Cloutier, 2019). De ce fait, il est possible de constater que la transformation numérique en organisation est un phénomène complexe, qui influence les dimensions communicationnelles et relationnelles de celle-ci (Pelletier et Cloutier, 2019). Il est donc primordial de prendre en considération les différents enjeux individuels liés à la transformation numérique. Parmi ces enjeux individuels potentiels se retrouve notamment la résistance potentielle au changement numérique, qui s'apparente grandement à un changement organisationnel plus conventionnel. L'aisance numérique et le niveau de littératie numérique de chaque employé auront également un effet sur la réussite de la transformation, ainsi que l'acceptation de celle-ci.

Comme mentionné ci-haut, la résistance potentielle au changement numérique constitue un élément clé parmi les différents enjeux individuels auxquels peut faire face une organisation en pleine transformation. Comme discuté précédemment, Rondeau (2008) exprime l'importance de la légitimité d'un changement. En effet, l'acceptabilité d'un changement par les parties impliquées dépend largement de la légitimité de celui-ci (Rondeau, 2008). Selon Bobillier Chaumon (2016), l'acceptabilité par les parties prenantes serait la première étape du processus d'adoption des changements technologiques en organisation. Il est donc primordial pour une organisation en constante transformation de s'assurer que bien verbaliser les raisons du changement, afin de créer un certain sens auprès des ressources touchées par celui-ci.

L'aisance numérique des employés constitue également un enjeu individuel important, pouvant causer la réussite ou l'échec d'un tel projet. En effet, les changements numériques ont lieu à une très grande vitesse, nécessitant ainsi une capacité d'adaptation importante de

la part des employés de l'organisation en matière de compétences numériques. Selon Dufour (2020), les compétences des employés actuellement sur le marché du travail ne suffisent pas à pallier la vitesse à laquelle les technologies évoluent en entreprise. De cette façon, il est possible d'affirmer que les compétences des employés peuvent contribuer aux résistances aux changements numériques, malgré la bonne volonté de tous.

#### 1.3.1.2 Enjeux organisationnels

Tout comme les enjeux individuels, les enjeux organisationnels peuvent également avoir un effet considérable sur la réussite d'une transformation numérique en organisation. En effet, malgré le souhait de demeurer en constante évolution numérique, l'organisation peut arriver à bout de ressources. Ces ressources peuvent être humaines, technologiques, ou même financières (Caron et Bernardi, 2019). Il peut donc s'agir d'un frein à la transformation.

La culture organisationnelle peut également exercer une influence négative sur la volonté de l'organisation à évoluer. Selon Cameron et Quinn (2006), lorsque les orientations de l'organisation sont davantage axées sur la stabilité et le contrôle, celle-ci sera moins susceptible d'être flexible et d'innover. La culture organisationnelle influence directement le style de leadership employé, impactant alors la capacité de l'organisation à s'engager dans l'innovation des technologies numériques (Müller et al., 2019). Il devient alors pertinent pour une organisation qui souhaite évoluer dans ses technologies de prôner une culture numérique au sein de ses opérations.

Un autre élément clé à la réussite de l'intégration de nouvelles technologies au sein d'une organisation vise la cybersécurité. En effet, l'évolution des technologies ajoute un

niveau de risque supérieur en termes de cybersécurité (Mican et al., 2021). Une seule faille dans un système technologique peut rendre une organisation complètement vulnérable, mettant ainsi en péril l'entièreté de la sécurité de celle-ci (Février, 2020). De ce fait, les organisations sont de plus en plus à risque de cyberattaques, puisque l'augmentation de la connectivité engendre un besoin plus grand de sécurité (Février, 2020). Il s'agit donc d'un facteur de risque hautement important pour l'organisation, puisqu'il peut avoir un effet néfaste sur les opérations de celle-ci, ainsi que sur la réussite de sa transformation numérique.

Les différents enjeux organisationnels mentionnés ci-haut peuvent donc tous exercer une influence négative sur la réussite d'un changement numérique au sein d'une organisation en transformation. Il est alors important pour l'organisation de mettre en place un plan clair, ciblant tous les angles morts possibles au sein même de ses opérations.

#### 1.3.1.3 Enjeux sociétaux

L'arrivée et l'évolution des technologies numériques comportent son lot d'enjeux sociétaux ainsi qu'éthiques. En effet, les transformations numériques ne s'appliquent pas uniquement aux grandes organisations privées, mais bien également aux gouvernements, ainsi que tout type d'entreprises, peu importe sa taille. Selon Salem (2009), les transformations numériques amènent de grands changements sociaux, puisqu'elles changent le contexte d'information de même que le contexte de communication en organisation. Les technologies font leur arrivée à grande vitesse dans le monde d'aujourd'hui, imposant ainsi aux organisations de faire évoluer leurs interactions avec autrui, ainsi que leur mode de pensée (Salem, 2009). Les transformations numériques engendrent donc plusieurs répercussions sur le marché du travail, dont notamment la refonte du travail, la création de même que la destruction d'emplois, en plus d'engendrer un changement au niveau de la forme des emplois actuels (Lévesque et al., 2020). Plusieurs emplois dans divers domaines

se voient menacer de l'arrivée de nouvelles technologies (Frey et Osborne, 2013). Selon Frey et Osborne (2013), il s'agit d'environ 47 % des emplois actuellement occupés qui seraient menacés de telle sorte. La transformation du travail constitue donc un enjeu social important. En effet, certains emplois plus routiniers et automatisables se voient disparaître sur le marché du travail (Boudreau, 2009), alors que d'autres emplois se créent, tels que des architectes de réseau, des administrateurs de données, ou bien même des responsables en cybersécurité (Culié et al., 2021). De ce fait, étant donné l'automatisation de plusieurs rôles, on constate que ceux-ci évoluent vers des rôles où l'humain a une valeur ajoutée (Boudreau, 2009).

### **1.3.2 La gestion du changement technologique**

Afin de mener à terme un changement technologique, une organisation se doit d'accompagner adéquatement ses employés à travers ce changement (Kane et al., 2019).

#### **1.3.2.1 Facteurs d'influence contextuels du changement**

Plusieurs éléments contextuels peuvent exercer une influence sur la transformation numérique d'une organisation. En effet, les éléments d'influence d'un changement peuvent provenir des organisations elles-mêmes (pressions internes), des citoyens ou des clients de l'organisation, ou même des gouvernements (pressions externes). Il est donc possible de séparer ces facteurs d'influences contextuels en deux catégories, soit l'orientation stratégique de l'organisation, ainsi que l'environnement de l'organisation.

En premier lieu, l'orientation stratégique constitue l'un des facteurs d'influence de la transformation numérique en entreprise. En effet, il est primordial de formuler une stratégie de transformation numérique claire, avant de débiter tout changement organisationnel exerçant un impact sur les technologies (Matt et al., 2015). Cette stratégie de transformation

permettra donc d'englober la coordination, la priorisation ainsi que la mise en place globale des changements numérique au sein de l'organisation (Matt et al., 2015). Les éléments clés de cette stratégie numérique se retrouvent par la suite dans l'utilisation des technologies, de même qu'au sein des changements structurels et de création de valeur, ainsi que les aspects financiers du changement (Matt et al., 2015).

Pour leur part, Yu et al. (2022) définissent l'orientation stratégique comme un système qui évolue en temps réel, en réaction et en s'adaptant aux besoins de l'entreprise, et ce, grâce au développement de la technologie numérique. Ils démontrent également que l'orientation stratégique influence directement la capacité de l'entreprise à mener à terme sa transformation numérique souhaitée (Yu et al., 2022). L'orientation stratégique de la transformation numérique permet également de s'assurer que les ressources de l'entreprise (financières, matérielles et humaines) sont distribuées de manières adéquates (Yu et al., 2022). Elle s'assure également que les systèmes répondent aux besoins de l'organisation, sur le plan de l'évolution de l'organisation, ainsi que sur le plan de l'innovation numérique (Yu et al., 2022).

En second lieu, l'environnement de l'organisation constitue un facteur contextuel important du changement organisationnel. En effet, les organisations se doivent d'évoluer et de se transformer sur le plan numérique, afin de demeurer compétitives sur le marché (Mican et al., 2021). L'arrivée des nouvelles technologies en entreprise permet de contribuer à sa distinction sur le marché, soutenant ainsi les orientations stratégiques déterminées par les organisations. Pour ce faire, l'entreprise se doit d'être en constant changement, afin de s'adapter à son environnement en évolution permanente (Mican et al., 2021). Les transformations numériques engendrées par les organisations détiennent donc un effet de levier important sur leur compétitivité (Mican et al., 2021). L'entreprise gagne également à demeurer agile, permettant ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché

(Abourokbah et al., 2023). En dirigeant son énergie vers le développement de sa capacité numérique, l'organisation s'assure de détenir un avantage concurrentiel notable sur le marché, créant ainsi une nouvelle valeur ajoutée (Yu et al., 2022). L'environnement externe à l'organisation évolue donc de façon constante et rapide, il est donc primordial pour celle-ci de s'y adapter en investissant les efforts nécessaires dans les technologies d'affaires (Mican et al., 2021 ; Yu et al., 2022).

#### 1.3.2.2 Facteurs de réussite du changement

La gestion du changement technologique, comme tout changement organisationnel, peut amener son lot de résistance et de défis. En effet, lors d'un changement technologique en entreprise, les employés se voient confrontés à l'utilisation de nouveaux logiciels ou de nouveaux outils technologiques, changeant ainsi les routines et les façons de faire habituelles de ces derniers (Coron et Gilbert, 2022). La réussite d'une transformation numérique repose alors sur plusieurs facteurs clés (Ghobakhloo et Iranmanesh, 2021). Ces facteurs comprennent notamment la maturité numérique des partenaires, la cybersécurité, les compétences en gestion du changement et en transformation, l'évaluation préalable à la numérisation, le soutien externe, l'expertise en technologies de l'information et du numérique, la stratégie de numérisation, la préparation de la technologie opérationnelle, ainsi que la disponibilité des ressources (Ghobakhloo et Iranmanesh, 2021).

Comme mentionné précédemment, la détermination claire et précise des orientations stratégiques de l'organisation à travers ses évolutions technologiques constitue un élément clé au succès d'une telle transformation (Matt et al., 2015). Plusieurs facteurs externes peuvent également bouleverser, tant positivement que négativement, un changement technologique d'envergure au sein d'une organisation (Mican et al., 2021). Il est donc primordial pour une organisation de cibler ces éléments clés d'emblée, afin de bien les

prévenir et de bien les maîtriser. L'organisation se doit donc de demeurer agile, afin de s'adapter aux constantes évolutions ou imprévues qui pourraient survenir au courant du processus de changement (Kane et al., 2019). Selon Pereira et Mast (2017), l'agilité numérique en organisation se traduit par une meilleure flexibilité ainsi qu'une meilleure collaboration, en plus d'engendrer une décentralisation des opérations et améliorant les responsabilités, lorsque comparées avec une organisation plus traditionnelle. De ce fait, l'adoption de la méthode de travail agile permet aux organisations de répondre plus facilement aux différents changements rapides et fréquents qui surviennent dans l'environnement numérique (Kane et al., 2019).

Les éléments abordés dans ce premier chapitre témoignent de l'évolution historique de conceptualisation du changement organisationnel et de sa gestion, en plus de détailler le processus de gestion du changement en entreprise. Ce chapitre a également permis de survoler la transformation numérique, ainsi que les enjeux qui y sont associés. Ces différents concepts seront donc mis en relation dans ce mémoire, visant à discuter de l'importance du gestionnaire d'employés de première ligne dans la gestion de changement organisationnel en contexte de transformation numérique. Le prochain chapitre s'attarde à présenter la méthodologie de la recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce deuxième chapitre vise à présenter la démarche méthodologique employée afin de répondre aux objectifs de cette recherche. Ce chapitre aborde également la pertinence de la présente recherche, ainsi que l'approche de méthodologie utilisée et le cadre d'analyse. Ensuite, ce chapitre traite des méthodes de collecte de données, ainsi que la population à l'étude. En dernier lieu, les méthodes d'analyse de données ainsi que les considérations éthiques sont également abordées.

#### **2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE**

##### **2.1.1 Question principale de la recherche**

Cette recherche prend la forme d'une étude de cas effectuée chez Desjardins, une coopérative de services financiers. Elle s'intéresse aux gestionnaires des employés de première ligne, qui sont directement en communication avec les clients. Plus précisément, cette étude porte sur la gestion de changement organisationnel en contexte de transformation numérique. Le changement à l'étude repose sur la modification des systèmes métiers des employés, touchant environ 3000 employés de première ligne. Il s'agit d'un changement de système qui encadre l'ensemble des transactions effectuées par les employés en contact avec le client, et qui communiquent également avec les services en ligne de l'organisation. De ce fait, ce changement de système change l'ensemble des pratiques et des façons de faire actuelles, afin de laisser place à un tout nouveau système, complètement différent à naviguer.

La question de recherche est la suivante : quel est le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne ? Elle vise donc à mettre en relation la gestion de changement organisationnel qui est effectuée pour le déploiement d'un projet d'envergure, touchant plusieurs employés à la fois, ainsi que les efforts mis en place par l'équipe de projet afin d'assurer l'accompagnement des gestionnaires de première ligne.

### **2.1.2 Objectif général et objectifs secondaires de la recherche**

L'objectif général de cette étude empirique consiste à décrire et à analyser le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne. De façon à atteindre cet objectif général, les objectifs secondaires suivants sont poursuivis :

- Décrire et analyser les pratiques d'accompagnement offertes aux gestionnaires de première ligne pour la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique ;
- Décrire et analyser l'influence sur l'adhésion au changement qu'ont les gestionnaires sur les employés de leur équipe ;
- Décrire et analyser l'importance de la présence du gestionnaire de première ligne dans la réussite du projet.

## **2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE**

### **2.2.1 Pertinence scientifique**

Bien que plusieurs études traitent de la gestion de projet ou de la gestion du changement organisationnel, peu d'études traitent des deux thèmes de façon conjointe (Lehmann, 2014). Plusieurs gestionnaires de projet ne sont également pas formés pour accompagner les gestionnaires à travers la gestion du changement, ce qui constitue une étape importante de l'acceptation de la nouvelle solution par les destinataires du changement (Bareil, 2005 ; Lehmann, 2014)).

La pertinence scientifique de cette recherche repose donc sur le faible nombre d'études portant sur la gestion du changement organisationnel, en contexte de gestion de projet. Le présent mémoire vise à analyser l'aspect humain de la gestion de projet, en mettant de l'avant les différentes étapes de la gestion de changement organisationnel ainsi que les étapes que traverseront les gestionnaires à travers le changement (Bareil, 2005).

Plusieurs études démontrent également l'importance du leader décisionnel, qui initie le changement (Bareil, 2005). Ces études traitent notamment de l'importance pour ce leader d'être présent, afin de rassurer les employés. Ce leader, ou gestionnaire, est en mesure de demeurer rassurant, puisqu'il est à la tête du changement, et connaît les étapes à venir (Bareil, 2005).

Cependant, peu d'études s'intéressent au rôle que joue un gestionnaire de première ligne auprès de son équipe. En effet, le gestionnaire de première ligne se doit de faire vivre les changements organisationnels auprès de son équipe ainsi que de répondre aux préoccupations de ses employés, tout en gérant ses propres questionnements face au

changement, puisqu'il n'est pas à la tête de ces décisions qui suivront. Ce gestionnaire n'est pas nécessairement impliqué dans les discussions concernant le changement, mais il se doit de demeurer rassurant et présent pour ses employés (Vaillancourt, 2006).

### **2.2.2 Pertinence sociale**

La pertinence sociale conceptuelle de cette recherche vise à mieux comprendre les pratiques de l'organisation. En effet, cette étude empirique vise à analyser et comprendre comment l'organisation s'assure de mettre en place des conditions gagnantes pour les gestionnaires de première ligne, afin de bien les outiller. Ces gestionnaires deviennent, avec le changement, la liaison entre la direction, les opérations, ainsi que les employés de première ligne. Ils doivent également parfois composer avec leurs propres questionnements, tout en demeurant présents pour leurs employés, qui auront également plusieurs interrogations.

Cette étude de cas permet donc de mettre en lumière la façon dont l'entreprise assure le soutien de ces gestionnaires. Elle permet également d'analyser comment l'entreprise s'adapte en cours de route, tant dans la préparation du déploiement que le déploiement lui-même. De ce fait, il est possible d'effectuer une comparaison entre le plan de déploiement initial, ainsi que le plan final réel.

## **2.3 CADRE D'ANALYSE**

Le présent mémoire vise à analyser le rôle des gestionnaires de première ligne dans le cadre d'un changement organisationnel en contexte de transformation numérique. Un gestionnaire de première ligne a pour mandat de coacher et de gérer les employés de première ligne, qui sont en communication directement avec le client. Un gestionnaire, selon le dictionnaire, est défini comme étant une « personne qui a la responsabilité de la gestion d'une

affaire, d'un service, d'une administration, etc. » (Dictionnaire Larousse en ligne, 2022). Ces gestionnaires exercent donc une influence sur la réceptivité des employés aux changements.

La définition retenue pour décrire le changement organisationnel est la suivante : « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette et al., 2021, p. 12). Dans le présent mémoire, les changements organisationnels effectués doivent être observables par les employés visés par le changement, ainsi que par les gestionnaires de ces employés.

La définition retenue pour décrire la transformation numérique est la suivante : « la transformation numérique consiste à s'approprier et profiter d'un ensemble de technologies numériques pour modifier les processus, offres, techniques ou méthodes » (Schlotter, 2021, p. 8). Cette définition s'applique à ce mémoire, puisque la transformation numérique menée par l'entreprise à l'étude vise à modifier les processus ainsi que les méthodes de travail des employés de première ligne, tout en améliorant son offre de service envers ses clients. En effet, les nouveaux outils simplifient l'expérience du client, en simplifiant également les interactions avec les différents systèmes avec lesquels les employés répondent à ces clients.

Ces définitions permettent donc de mettre en lumière les différents concepts à l'étude de ce mémoire, traitant du rôle des gestionnaires de première ligne dans le changement organisationnel touchant la transformation numérique au sein de Desjardins Assurances Générales.

## 2.4 APPROCHE METHODOLOGIQUE

Ce mémoire fait usage de l'approche de recherche qualitative, puisque cette méthode permet la collecte de données riches auprès des gestionnaires de première ligne. Il s'agit d'une étude de cas monographique, puisque l'étude est centrée chez Desjardins, spécialement sur les gestionnaires de première ligne dans les centres de relations avec la clientèle. L'étude de cas peut être définie comme « une approche méthodologique qui consiste à observer une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle pour en tirer un enseignement [...] (Roy, 2016, p. 196). L'étude de cas permet de se baser sur la perspective des participants pour comprendre en profondeur la complexité et le contexte spécifique du cas à l'étude (Yin, 2018). Cette étude empirique de type exploratoire permet de répondre à la question de recherche, qui correspond au rôle du gestionnaire de première ligne en pleine gestion de changement en contexte de transformation numérique.

Le raisonnement emprunté pour cette étude est un raisonnement inductif, car il n'y a que peu d'écrits qui traitent explicitement de l'objet d'étude. Dans un raisonnement inductif, les significations émergent du processus de recherche et une compréhension en profondeur du phénomène est visée (Fortin et Gagnon, 2022). Plusieurs études traitent de la gestion du changement organisationnel ou de l'impact sur les employés visés, mais peu traitent des gestionnaires de première ligne lors du déploiement d'une nouvelle solution numérique. Cette étude permet ainsi de générer de nouvelles connaissances sur la base des constructions individuelles des participants.

La présente recherche s'appuie donc sur des théories de la gestion de changement déjà existantes, mais amène un volet différent en ce qui touche les gestionnaires de première ligne. À la suite des entrevues effectuées auprès de certains gestionnaires de première ligne chez Desjardins, il est possible de mettre en lumière l'appui reçu de la part de l'organisation lors

du déploiement de la solution pour ces gestionnaires. Les entrevues permettent de mettre en relation les concepts théoriques de la gestion de changement organisationnel qui existent déjà, et de les adapter à la réalité des gestionnaires de première ligne, dans le contexte de la transformation numérique vécue chez Desjardins.

## **2.5 LES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES**

La méthode de collecte de données retenue pour ce mémoire est l'entretien semi-dirigé. « L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'abord, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc, 2016, p. 339). Les entrevues semi-dirigées ont également un objectif précis et un but distinct (Savoie-Zajc, 2016).

En effet, la rencontre de différents gestionnaires de première ligne permet l'accès à de l'information pertinente et importante pour cette recherche. L'entretien semi-dirigé consiste en est une discussion guidée par certaines questions, mais où le participant n'est pas limité au cadre d'entrevue s'il en ressent le besoin, afin de répondre adéquatement aux différentes questions (Savoie-Zajc, 2016). Le chercheur doit s'assurer d'adapter son approche selon le déroulement de la discussion avec le participant.

L'entretien est une méthode populaire pour la collecte de données qualitatives (Gagnon et Beaudry, 2019), qui favorise l'accès privilégié à l'expérience des participants (Boutin, 2018). Cette méthode permet l'échange entre le participant et le chercheur. Le chercheur pose

certaines questions qui permettent de guider la discussion, mais le participant est libre de répondre de la façon qu'il juge adéquate. Il s'agit également d'une méthode subjective, puisque le participant expose son point de vue ainsi que le sens qu'il donne à sa propre réalité (Savoie-Zajc, 2016).

L'entrevue semi-dirigée comporte plusieurs avantages. En effet, l'entrevue semi-dirigée donne un accès direct à l'expérience des individus, puisque les participants ont tendance à donner des descriptions ainsi que des détails importants et pertinents pour la recherche en cours (Savoie-Zajc, 2016). La souplesse de l'entrevue permet au chercheur d'adapter et d'orienter ses questions afin d'obtenir le plus d'information pertinente possible. L'entrevue semi-dirigée permet également de bien comprendre la perspective du participant au regard du phénomène à l'étude, en adaptant le déroulement de la rencontre (Savoie-Zajc, 2016).

L'entrevue semi-dirigée comporte également certaines limites. En premier lieu, la crédibilité du participant peut être remise en doute. En effet, la crédibilité des informations divulguées lors des entrevues peut être influencée par le désir du participant de rendre service au chercheur, ou même d'être bien vu par le chercheur, ce qui limite la crédibilité de l'information communiquée (Savoie-Zajc, 2016). De plus, comme l'entrevue prend place dans un espace-temps spécifique, le chercheur doit considérer les propos que la personne tient comme une manifestation unique et irrévocable. Comme le mentionne Savoie-Zajc (2016, p. 359), « l'expérience de la personne dépasse largement son discours sur celle-ci ». Le chercheur doit donc se garder de transformer les idées de l'interlocuteur, ou bien de les camper de façon définitive, dans le portrait que celui-ci a donné de sa réalité au cours de l'entrevue (Savoie-Zajc, 2016). Il est également possible que certains blocages de communication ou que certains sujets tabous empêchent le bon déroulement de la conversation. De ce fait, il est envisageable que le chercheur et le participant ne soient pas

en mesure d'engager un véritable dialogue en toute transparence (Savoie-Zajc, 2016). En dernier lieu, une autre limite de la méthode par entretien semi-dirigée est l'attitude de calcul du chercheur. En effet, le chercheur pourrait agir de façon non éthique, en tentant d'établir un rapport de confiance permettant ainsi d'arriver à ses fins (Savoie-Zajc, 2016).

L'entrevue semi-dirigée correspond donc à la méthode de collecte de données répondant adéquatement aux besoins de cette recherche. Ces entrevues permettent de discuter avec différents gestionnaires détenant différents parcours ainsi que différentes visions de la gestion du changement organisationnel effectué par l'entreprise. Ces discussions mettent en lumière les différentes perceptions de la situation, permettant ainsi au chercheur d'en tirer certains constats. Les entrevues ont été guidées par un guide d'entretien, construit sur la base des écrits et pour répondre à nos objectifs de recherche. Celui-ci est disponible à l'annexe I.

## **2.6 LA POPULATION A L'ETUDE**

La population à l'étude correspond aux gestionnaires de première ligne chez Desjardins, dans un centre de relation client. La population cible constitue la population qui répond aux critères de sélection des participants de la recherche. Dans ce cas, il s'agit des gestionnaires de première ligne, chez Desjardins, qui travaillent avec des employés impactés par le changement. Ces gestionnaires doivent également avoir été présents avant le début du changement, afin d'avoir vécu dans son intégralité l'évolution du changement en cours. Ce critère permet d'obtenir un point de vue global, qui passe par l'annonce du changement qui aura lieu, jusqu'au déploiement de la phase 1 du projet. Afin de s'assurer de cibler des gestionnaires détenant tous les critères de sélection, certains directeurs ont fait parvenir un sondage aux gestionnaires de première ligne qui, à leur connaissance, détiennent les critères nécessaires afin de participer à cette recherche. Ce sondage permet également de connaître leur ouverture à faire partie de cette étude. Cette façon de procéder permet donc d'avoir accès

aux profils de gestionnaires souhaités, constituant ainsi la population accessible. Les supérieurs hiérarchiques ont donc pu proposer des profils intéressés à participer. Un courriel de participation a ensuite été envoyé, afin de s'assurer que les participants étaient au fait des implications de l'entrevue.

Dans la présente étude, les gestionnaires visés sont des gestionnaires de première ligne. Au sein de l'organisation, le rôle de ces gestionnaires est d'accompagner les employés qui sont en contact direct avec le client. Il s'agit de gestionnaires-coachs, qui accompagnent les employés dans leur développement professionnel, tout en effectuant les évaluations de rendement annuelles. Lors du déploiement de la solution technologique, les gestionnaires ont dû porter plusieurs chapeaux : demeurer un gestionnaire-coach, accueillir le changement, communiquer toutes les informations pertinentes au changement à leur équipe, ainsi que guider et aiguiller les employés à travers ce changement.

Tableau 2. Échelons au sein de l'organisation à l'étude

<b>Échelons au sein de l'organisation</b>
Vice-présidents
Directeurs principaux
Directeurs
Gestionnaires de première ligne – Directeurs de section
Employés de première ligne (en contact avec le client)

L'échantillon est de type non probabiliste volontaire (Statistique Canada, 2021). En effet, la sélection des répondants dépend de leur intérêt à participer à la recherche, ainsi que de leur disponibilité. Des formulaires ont été envoyés aux gestionnaires répondant aux différents critères d'inclusion afin de planifier l'entrevue. Dans ce mémoire, la population

constitue des témoins privilégiés, puisque les gestionnaires de première ligne vivent directement la situation à l'étude.

Respectant le principe de la saturation théorique (Robichaud, 2019), le nombre de répondants s'est arrêté à huit. L'échantillon final est ainsi constitué de huit participants. Les entrevues ont été réalisées entre septembre 2023 et décembre 2023. La durée moyenne des entretiens a été de 60 minutes, et ils ont été effectués en ligne, via Teams. Les gestionnaires retenus pour ces entrevues détiennent différents parcours et différentes expériences. Certains détiennent un baccalauréat en administration et quelques années d'expérience, alors que d'autres détiennent plutôt une dizaine d'années d'expérience en tant que gestionnaire de première ligne. Certains gestionnaires devaient composer avec de nouveaux employés devant apprendre le fonctionnement des deux systèmes, alors que d'autres détiennent des équipes d'employés très expérimentés ayant vécu plusieurs changements organisationnels. Les participants étaient âgés entre 30 ans et 60 ans et l'échantillon est constitué autant de femmes que d'hommes.

## **2.7 LES METHODES D'ANALYSE DE DONNEES**

À la suite de la cueillette de données, celles-ci ont été analysées. Les entrevues ont été enregistrées, ce qui permet par la suite la retranscription en verbatim. Afin d'assurer la confidentialité, les verbatim ont été codifiés avec un numéro différent pour chacun des participants. L'analyse des données recueillies s'est ensuite faite selon une analyse thématique (Paillé, 2012). En effet, les différents thèmes abordés lors de l'analyse découlent des objectifs de la recherche. Ces thèmes sont les suivants : les pratiques d'accompagnement offertes aux gestionnaires de première ligne pour la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique, l'influence sur l'adhésion au changement qu'ont les gestionnaires sur les employés de leur équipe, et l'importance de la présence du gestionnaire

de première ligne à la réussite du projet. Par la suite, cette analyse a permis d'établir des liens entre les expériences vécues par les différents gestionnaires participants.

## **2.8 LES CONSIDERATIONS ETHIQUES**

En recherche qualitative, la préoccupation pour l'éthique est partagée par tous les chercheurs. En effet, l'importance accordée aux différentes normes résultant de l'éthique guide la façon dont les recherches sont effectuées. Bien qu'il n'existe pas de formule stricte décrivant le comportement que doit tenir un chercheur, certaines dimensions demeurent très importantes à respecter. L'objectif d'un scientifique devrait être de contribuer au développement des connaissances scientifiques (Crête, 2016). Le chercheur détient également certaines responsabilités face à la communauté scientifique, soit notamment d'informer ses collègues des procédures suivies pour en arriver aux résultats décrits, de ne pas affecter le bien-être des personnes participant aux recherches ainsi que de ne pas empiéter sur leurs droits (Crête, 2016). Ces notions éthiques permettent de guider certaines décisions que prennent les chercheurs au courant de leur recherche. En effet, le non-respect de ces responsabilités pourrait mener à certains enjeux plus importants.

De plus, le scientifique doit s'assurer de ne pas nuire aux participants de son étude. En effet, celui-ci détient, selon Crête (2016), trois bonnes raisons de ne pas nuire aux participants. Tout d'abord, notre société reconnaît aux individus des droits garantis par la loi et par ses valeurs morales. Également, l'un des buts de la science est de servir l'humanité. En troisième lieu, en effectuant du tort aux participants, le scientifique suscite la méfiance à l'endroit des chercheurs ainsi que de la science (Crête, 2016).

Différentes dimensions doivent être considérées lors d'une recherche qualitative. En premier lieu, le respect des chercheurs ainsi que des chercheuses. En effet, il est important de citer les conclusions provenant d'un autre chercheur, afin de respecter son travail. Il s'agit d'un élément important pour tous les chercheurs, puisqu'il n'est pas éthique de s'approprier les propos d'un autre chercheur. De plus, la véracité est d'une grande importance en recherche, puisque le chercheur ne peut manipuler les résultats obtenus afin de leur donner une connotation différente. Il est donc important que le chercheur présente les résultats obtenus tels qu'ils sont, sans les modifier à son avantage. En dernier lieu, la confidentialité constitue un élément important de l'éthique en recherche. En effet, à moins d'une entente stipulant le contraire, l'identité d'un participant à la recherche ne devrait pas être divulguée. Dans le cas du présent mémoire, il est également important de maintenir l'intégrité de l'entreprise sujette à l'étude de cas.

Dans le cadre de ce mémoire, la confidentialité des données recueillies auprès des participants est garantie. Aussi, des éléments sensibles concernant l'entreprise ne sont en aucun cas divulgués. Les normes éthiques de la recherche qualitative sont respectées en tout temps. Le bien-être des participants ainsi que la véracité de leur propos seront mis de l'avant.

Il est important de noter que cette recherche a été soumise au comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Rimouski (CÉRUQAR). Le certificat d'autorisation a été émis par ce comité le 29 juin 2023, détenant le numéro CER-2024-335. L'obtention du consentement libre et éclairé, de même que le respect de la confidentialité sont des considérations éthiques mises de l'avant dans cette recherche. Le formulaire d'information et de consentement (FIC) a été soumis aux participants avant l'entrevue. Celui-ci est d'ailleurs disponible à l'annexe II. Les participants ont ainsi pu prendre connaissance des objectifs de la recherche avant la rencontre, en plus de se familiariser avec les avantages ainsi que les risques de celle-ci. Les participants avaient

également la possibilité de mettre fin à l'entrevue à tout moment. La participation à cette étude était donc entièrement volontaire pour les participants.

En somme, cette recherche a reposé sur des entrevues semi-dirigées menées auprès de huit participants, détenant le profil de gestionnaire de première ligne depuis au moins le début du projet de transformation numérique. Ceux-ci étaient libres de participer et de répondre aux différentes questions. Les résultats obtenus sont présentés dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 3**

### **RÉSULTATS**

Le présent chapitre vise à présenter les résultats obtenus lors des entrevues semi-dirigées ayant eu lieu avec les huit gestionnaires d'employés de première ligne. L'objectif de ces entrevues était d'analyser ainsi que de décrire le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne. La présentation des résultats est donc structurée de la façon suivante :

- Les pratiques d'accompagnement offertes aux gestionnaires de première ligne pour la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique ;
- L'influence sur l'adhésion au changement qu'ont les gestionnaires sur les employés de leur équipe ;
- L'importance de la présence du gestionnaire de première ligne à la réussite du projet.

Il est important de rappeler que les gestionnaires ont été invités à participer à cette entrevue de façon volontaire. Ceux-ci devaient être en poste avant le commencement du projet, afin d'avoir vécu tout le processus de la gestion du changement depuis le départ. Il est également à noter que les gestionnaires ne possèdent pas tous le même cheminement, puisque certains sont en poste depuis longtemps, alors que d'autres sont nouveaux en gestion. Certains gestionnaires détiennent également des équipes d'employés très expérimentés ayant vécu plusieurs changements au courant des dernières années, alors que d'autres devaient

composer avec de nouveaux employés devant apprendre le fonctionnement des deux systèmes afin d'assurer la continuité des affaires.

### **3.1 LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT OFFERTES AUX GESTIONNAIRES DE PREMIERE LIGNE POUR LA GESTION D'UN CHANGEMENT PRENANT LA FORME D'UNE TRANSFORMATION NUMERIQUE**

Le premier constat qui émerge à la suite des entrevues est le suivant : l'entreprise n'a pas offert d'accompagnement supplémentaire aux gestionnaires des équipes touchées par le changement, en ce qui a trait à l'aspect technique du nouveau système. En effet, les résultats montrent que l'entreprise souhaitait plutôt mettre en place des experts de contenu, qui deviendraient la référence technologique quant aux nouveaux systèmes, plutôt que d'offrir de la formation supplémentaire aux gestionnaires. De ce fait, ceux-ci ont reçu la même formation que leurs employés, au même moment. Les groupes de formation étaient même mixtes, avec différents gestionnaires et employés au sein du même groupe.

Participant #4 : *« On n'a pas eu plus de formation que nos employés. En toute honnêteté, on a eu la même formation qu'eux, et en même temps qu'eux. Ça s'est donc passé dans la même phase de formation. »*

Participant #1 : *« Il fallait que j'apprenne le même système informatique que mes employés. Donc, j'ai suivi la même formation qu'eux, pour comprendre l'aspect opérationnel, pour ensuite bien les accompagner et bien les coacher. Pour ça, je devais connaître le fonctionnement et la manipulation du système informatique. C'était donc la première formation officielle qu'on a reçue sur le changement, qui touchait l'aspect technique. »*

Participant #5 : « *J'étais dans le même groupe de formation que certains des employés de mon équipe. On l'a donc appris ensemble, en même temps, ce système-là. »*

La majorité des gestionnaires affirment s'être sentis déstabilisés par cette façon de fonctionner. Certains affirment même avoir senti un impact sur leur crédibilité, n'étant plus en mesure d'accompagner leurs employés comme ils le faisaient avec les anciens systèmes métiers.

Participant #4 : « *[...] surtout pour des trucs que les employés font dans leur quotidien, mais que nous on n'utilise moins, on aurait eu avantage à avoir une formation pour gestionnaires. Parce que la seule formation qu'on a eue, c'est la même que les employés de première ligne. On aurait donc eu un avantage. On s'est tous débrouillés, on a tous réussi à le faire, mais clairement, on aurait tous eu l'air plus crédibles si on avait eu une formation plus poussée ».*

Participant #2 : « *Ce qu'on a manqué, c'est l'expertise à naviguer dans le quotidien. Dans le sens où, nous, on ne travaille pas de façon quotidienne avec le système comme les employés de première ligne. Donc, quand ils nous posent des questions, c'était pas mal plus difficile de les accompagner. On a manqué de pratique dans le monde réel. La formation permettait de se pratiquer dans un carré de sable, qui était un système totalement formatif. Mais, on n'avait pas le facteur stress, parce qu'on n'avait pas le client au bout de la ligne, comme nos employés. Donc côté formation technique qu'on a reçue, c'était moins optimal. »*

Participant #6 : *« C'est certain que, lorsque tu apprends le nouveau système dans un groupe de formation où tu as plusieurs heures pour te familiariser avec l'information, c'est facile. Mais, quand tu tombes avec un vrai client au bout du fil, qui n'est pas content et que toi tu cherches une fonctionnalité quelconque, ça n'a pas le même impact. Je pense qu'avoir eu une formation un peu plus poussée, sur le fameux 20 % du 80/20, nous aurait permis de mieux accompagner nos employés quand ces événements-là survenaient. »*

Participant #3 : *« Il ne faut pas oublier que notre rôle, c'est d'évaluer l'employé. Si on ne maîtrise pas ce qu'on évalue, on est qui pour évaluer, finalement ? »*

De ce fait, plusieurs gestionnaires ont pris les devants et ont choisi de se former par eux-mêmes dans le système, en se pratiquant en dehors des heures de formation données. De cette façon, ceux-ci s'assuraient d'être en maîtrise des systèmes, pouvant ainsi continuer de répondre aux questions techniques des employés comme ils le faisaient auparavant.

Participant #7 : *« Personnellement, je préférais me former par moi-même, aller dans le système à temps perdu pour essayer de connaître toutes les subtilités du système. Par contre, j'ai pu faire ce petit plus là seulement quand les systèmes ont été déployés, donc j'ai quand même eu une période de zone grise pendant quelques semaines, où mes employés étaient plus à l'aise avec le système que moi. »*

L'entreprise a misé sur la formation de conseillers experts, afin de retirer le fardeau de l'aspect technologique du changement des gestionnaires.

Participant #8 : *« Je suis chanceuse, j'avais un expert super impliqué dans notre équipe. Toutes les questions techniques passaient par lui, et il se faisait un plaisir de montrer certaines fonctionnalités pendant nos rencontres d'équipe. On a vraiment instauré un lien de confiance entre les employés et cet expert-là, et ça m'enlevait un poids de savoir qu'il était là pour répondre aux questions auxquelles je n'avais pas les réponses. »*

Participant #3 : *« On nous a martelé le message qu'ils ne voulaient pas qu'on soit des experts, que ça, c'était le rôle des employés désignés pour ça. »*

En ce qui a trait à la gestion du changement engendrée par l'implantation du nouveau système, les réponses obtenues quant à l'accompagnement que l'entreprise a offert à aux gestionnaires révèlent qu'elle n'était pas suffisante.

Participant #2 : *« La gestion de changement, c'est quelque chose qui est difficile pour la majorité des gens. On a de la difficulté à naviguer dans les zones grises, et d'être constamment en agilité. Je pense qu'en tant qu'entreprise, il y aurait eu un bénéfice de nous accompagner pour vivre ce changement-là, pas nécessairement sur le changement du système spécifiquement, mais de nous donner des outils pour mieux le gérer [...]. On aurait eu avantage à être accompagné par des professionnels, des coachs, qui que ce soit pour nous aider à prendre ce virage-là. Et ensuite, comment faire vivre le changement ? Parce qu'avant de faire un gros changement comme ça, il faut être positif, et on doit voir la valeur ajoutée que le changement va nous amener. Si nous on n'y croit pas, nos gens n'y croiront pas non plus. C'est donc quelque chose qu'on aurait eu avantage à avoir, mais qu'on n'a pas eu. »*

Bien que l'entreprise n'ait pas mis en place de rencontre portant explicitement sur la gestion de changement, certains ont tout de même obtenu un accompagnement supplémentaire, variant selon le supérieur hiérarchique qui les accompagnait à ce moment. En effet, les participants n'étaient pas tous issus du même comité de gestion, ce qui résulte en un accompagnement différent de la part du palier de gestion supérieur. Certains supérieurs hiérarchiques ont donc opté pour des tables rondes toutes les semaines, afin d'outiller le mieux possible les gestionnaires d'employés de première ligne à répondre aux questions que leur équipe pourrait avoir, alors que d'autres n'en sont restés qu'à l'accompagnement global offert à l'ensemble des gestionnaires, sans aborder le sujet en équipe restreinte. Il y a donc des disparités de constatées entre les participants.

Participant #1 : *« Le volet formation de la gestion du changement a été abordé avec mon comité de gestion, avec mon directeur et mes collègues. On discutait majoritairement de comment on va apporter le changement, qu'est-ce qu'on va faire quand on va recevoir des questions en lien avec le nouveau système informatique, comment on va adapter notre coaching pour stimuler l'autonomie, pour que les employés trouvent les réponses par eux-mêmes, et qu'ils se familiarisent avec des nouveaux outils de travail, et non pas de faire confiance à leur mémoire. [...] donc la formation qu'on a reçue concernait beaucoup le coaching, le savoir-être et comment favoriser l'apprentissage, et ça, c'était avec notre directeur. »*

Participant #5 : *« Personnellement, je pense que l'accompagnement qu'on a eu par rapport à la gestion de changement dépendait beaucoup de notre gestionnaire immédiat. J'ai été chanceux, j'avais un gestionnaire impliqué, qui a un « background » en gestion de changement, qui pouvait nous aider à mieux faire passer le message. Par contre, je sais que ce n'est pas le cas de tous mes collègues. Ça dépendait un peu trop de quel gestionnaire tu avais, selon moi. »*

Participant #8 : « *Mes collègues ont été super importants dans la gestion de mon équipe. Je me référais souvent à eux pour des questions, où pour des suggestions sur comment eux livrent certaines informations pour que ce soit bien reçu par l'équipe. J'aurais quand même aimé avoir une formation sur : c'est quoi la gestion de changement, comment les employés vont se sentir et quelles sont les réactions possibles. Parce qu'on va se le dire, certains le prennent bien, mais d'autres sont super réticents. J'aurais été plus en confiance si j'avais eu cet accompagnement-là.* »

Il est donc possible de constater que l'accompagnement offert aux gestionnaires variait selon les priorités de leur supérieur hiérarchique, ainsi que selon l'aisance de leurs collègues à partager leurs astuces. Plusieurs considèrent également que la formation, que ce soit sur le système informatique ou bien sur la gestion du changement à venir, aurait pu être plus élaborée, afin de mieux outiller les gestionnaires à faire face à la période de transition qui les attendait. Malgré tout, les gestionnaires ont dû être présents pour leurs employés, afin d'agir en tant qu'agent de changement positif, soit par leur écoute et leur appui constants.

### **3.2 L'INFLUENCE SUR L'ADHESION AU CHANGEMENT QU'ONT LES GESTIONNAIRES SUR LES EMPLOYES DE LEUR EQUIPE**

Le gestionnaire immédiat porte plusieurs chapeaux lors d'un déploiement d'un système d'envergure comme celui impliqué dans cette étude. En effet, le lien de confiance entre le gestionnaire et ses employés peut assurer la réussite, ou dans certains cas, l'échec, de l'acceptation du changement nécessaire à la réussite du projet. Les gestionnaires questionnés remarquent l'influence qu'ils ont eu sur leurs équipes, et plusieurs soulignent également que

leur rôle consistait à écouter les inquiétudes des employés plutôt qu'à faire preuve de connaissances approfondies envers le système informatique.

Participant #2 : *« Je l'ai dit plus tôt, mais si nous on n'y croit pas, nos gens n'y croiront pas non plus. Le gestionnaire a toujours un impact dans l'équipe. Tu as une journée plus maussade ? Les gens le sentent. Tu es de bonne humeur ? Les gens vont le ressentir aussi. Donc, notre but, c'est surtout de les soutenir, de les rassurer, et de minimiser au maximum le facteur stress que le changement peut amener. »*

Participant #8 : *« Je crois que notre rôle à nous est de nous assurer que nos gens embarquent dans le changement et l'acceptent le plus facilement possible. On n'est pas décisionnels dans ce genre de changements là, mais on joue clairement un rôle d'influence sur nos employés. Mon équipe me connaît, je suis très transparente. Donc, si je dis qu'on doit faire confiance et que le nouveau système va nous amener du positif éventuellement, les gens vont avoir plus de facilité à y adhérer que si je suis négative par rapport au changement. »*

Participant #3 : *« Un des éléments principaux a été de rassurer mes gens. Le changement s'en vient, ça va bien aller, on va le vivre ensemble et je vais être présent pour vous tout au long du changement. »*

Participant #4 : *« Mon rôle premier, c'est d'être disponible [...] je pense que de leur montrer qu'ils peuvent avoir confiance en moi pour pouvoir partager comment ils se sentent à travers ça, c'est ça mon rôle. Pas mal plus que de montrer que je connais le système par cœur. »*

Participant #1 : « *La meilleure façon de démontrer qu'on est avec eux, c'est d'admettre qu'ils ont raison, mais de les amener à lâcher prise, parce que ça ne reviendra pas comme avant. On doit accueillir les émotions, sans les contredire constamment. Le rôle du conseiller, c'est d'aller dans la même direction que la compagnie. Oui, ça change ton quotidien, mais reste que c'est ton rôle quand même.* »

Bien que le changement de système soit effectué dans le but d'obtenir des gains de temps et d'efficacité éventuellement, il amène tout de même son lot de résistance et d'incertitudes pour les employés qui en font l'utilisation. En effet, comme mentionné précédemment, la résistance au changement en contexte de changement organisationnel est normale, puisqu'elle fait partie de la gamme d'émotions qu'une personne confrontée à cette situation vivra. Le rôle du gestionnaire demeure donc d'être à l'écoute, ainsi que d'accompagner les employés vers l'acceptation du changement.

Participant #4 : « *J'ai été chanceuse, j'avais un expert dans mon équipe qui était très positif envers le changement. Je crois que ça m'a beaucoup aidé. C'est bien beau quand le gestionnaire te dit qu'il croit au changement, mais quand ça vient d'un collègue, l'un d'eux, souvent ça passe mieux. Donc même quand j'avais de la résistance ou du mécontentement, mon expert aidait beaucoup [ ... ] Le choix de l'expert revenait aux gestionnaires, donc je crois que de faire le bon choix, de choisir une personne qui réussira à faire transparaître que le changement est positif, c'était crucial en début de projet.* »

Participant #7 : « *J'avais une équipe qui avait tendance à voir plus le négatif que le positif. Plusieurs avaient déjà leurs habitudes et leurs façons de travailler, donc souvent, j'obtenais des réactions qui soulevaient les négatifs du nouveau système, plutôt que tout le*

*positif qu'il apportait. L'entreprise veut être au courant de ce qui ne fonctionne pas, mais parfois, les gens ne le soulevaient pas de la bonne façon. »*

*Participant #6 : « Mon équipe a été très réfractaire au début. On en entendait parler depuis tellement longtemps, que je pense qu'ils ne croyaient pas que le changement allait arriver un jour. Par contre, quand il est arrivé, ils ont réalisé assez rapidement l'ampleur du changement et les adaptations que ça leur demanderait, et je crois que certains ont eu peur. Par contre, à ce stade-ci, c'était mon rôle de les rassurer et de les accompagner dans tout ça le mieux possible. J'ai donc fait mon possible pour les écouter et leur donner les meilleurs outils possibles pour arriver à faire une transition en douceur. »*

Le rôle du gestionnaire d'employés de première ligne demeure donc d'être présent et à l'écoute des inquiétudes des employés, tout en demeurant positif. Pour ce faire, les gestionnaires ont donc avantage à miser sur des alliés ou sur des influenceurs de leur équipe, facilitant ainsi l'acceptation du changement. Les employés peuvent également agir en tant que leader positif dans un tel changement. De plus, la résistance au changement est tout à fait normale dans un contexte de transformation numérique comme celui qui a été vécu dans le cadre de cette étude. Il s'agit d'une réaction possible lorsque le changement impacte grandement le travail quotidien des employés. Le gestionnaire se doit donc d'être un agent de changement positif, afin d'accompagner adéquatement ses employés.

### **3.3 L'IMPORTANCE DE LA PRESENCE DU GESTIONNAIRE DE PREMIERE LIGNE A LA REUSSITE DU PROJET**

La gestion d'un changement organisationnel tel que le changement de système vécu par les employés de première ligne amène également son lot d'émotions, ainsi que son lot d'incertitude. Les gestionnaires de première ligne jouaient donc un rôle très large, tant pour

annoncer les différents jalons du changement, mais également pour épauler et écouter les émotions des employés.

Participant #1 : *« J'ai vraiment été un entonnoir d'émotions dans tout ce changement-là pour les employés de mon équipe. Quand ça ne fonctionne pas et qu'on doit mettre en place pleins de contournements, et que les gens se disent « j'aimais mieux le système d'avant », bien c'est à moi qu'ils se vidaient le cœur. Dans ce cas-là, il faut accueillir les émotions, parce qu'il faut absolument les évacuer pour ensuite avancer. Je préférerais ça que quelqu'un qui gardait tout pour lui, puis finalement qui grognait seul dans son bureau. »*

Participant #2 : *« Dans ce gros changement-là, la seule chose à laquelle j'ai servi, c'est la communication. Parce qu'en effet, ce n'est pas moi qui prends les décisions. Moi, je les fais vivre. Donc, la communication, que ce soit vers le haut ou vers le bas. J'étais plus un transmetteur d'information. »*

Le gestionnaire joue également un rôle de motivation. Il doit comprendre l'effet du changement sur l'employé, et ne pas le minimiser, tout en tentant de l'amener de façon positive afin que les employés y adhèrent. Certains ont utilisé des méthodes de reconnaissance, alors que d'autres ont tenté d'obtenir des alliés au sein de leur équipe afin de faciliter les annonces d'envergure.

Participant #1 : *« L'attitude se doit d'être reconnue. Il y a des gens qui tirent l'énergie vers le bas pour plusieurs membres de l'équipe parce qu'ils n'aiment pas le changement, ils sont réfractaires. Je sais que ce n'est pas tout le monde qui avance au même rythme. Donc on a le rôle d'apporter une énergie positive. Quand on passe une semaine au complet à*

*manipuler un nouveau système, quand on arrive le vendredi, il faut se féliciter de nos petites victoires. Mon rôle c'était donc de faire de la reconnaissance, en précisant certains moments clés, concrets, de choses auxquelles j'ai assisté et que j'ai appréciées. »*

*Participant #7 : « Je me suis assuré d'aller chercher des alliés au sein de mon équipe. J'ai demandé la participation d'employés avec plus d'expérience, pour qu'ils amènent du positif pendant les annonces plus difficiles. Parfois, pour un employé moins expérimenté, de voir que tes collègues croient au changement, ça aide à embarquer et à faire confiance. »*

*Participant #5 : « Mon rôle était surtout de motiver les troupes. Un gros changement comme ça, ça change le quotidien des employés, et donc il ne faut pas le minimiser. J'ai toujours été très transparent avec mon équipe, et je soulignais aussi les petites victoires. Chaque journée qu'on s'approprie le nouveau système et que tout se passe bien méritait d'être soulignée. »*

Bien que plusieurs avaient des doutes quant à la méthode employée par l'entreprise pour former et accompagner ses employés, le projet fut une réussite, et le nouveau système est utilisé aujourd'hui dans les opérations courantes de l'organisation. En effet, les employés se sont habitués au changement, voyant ainsi les côtés positifs et facilitants que celui-ci apporte.

*Participant #5 : « Même si on a tous eu des doutes sur la façon dont on a reçu la formation en tant que gestionnaire au départ, je dois admettre que maintenant, tout fonctionne et les gens se sont bien appropriés le changement. Je pense quand même qu'on*

*aurait pu recevoir un peu plus de formation, mais somme tout, maintenant qu'on est de l'autre côté, je crois que tout roule très bien. »*

*Participant #2 : « Un de mes constats, selon moi, c'est qu'on n'était pas assez préparés. On manquait de préparation pour naviguer dans le système, assurément. Mais surtout, on manquait de préparation pour les annonces, pour faire vivre le changement, pour savoir si on faisait suffisamment de suivi ou si on pouvait faire différemment. Qu'est-ce que moi, en tant que gestionnaire, j'aurais pu faire de plus pour adoucir la transition et retirer le facteur stress de la situation. Mais sinon, le landing du projet a eu lieu et finalement, plusieurs mois plus tard, tout le monde s'est habitué. Je pense juste que si c'était à refaire, on pourrait certainement améliorer nos façons de travailler. »*

*Participant #8 : « Avec du recul, tout est bien qui finit bien. Le système fonctionne, les gens s'y habituent, tout va bien. Je considère quand même qu'on aurait pu faire certaines choses différemment. On a eu des rencontres post-implantation avec certains conseillers qui travaillaient sur le projet, et on a pu donner nos commentaires pour améliorer l'accompagnement de la prochaine phase de déploiement. Je pense que ça démontre une belle ouverture de l'organisation à nous entendre et à s'améliorer, justement. »*

*Participant #6 : « Bien que certains soient réfractaires au changement, ultimement, notre travail consiste à s'adapter. Les attentes du poste ont évolué, et le nouveau système fait donc partie des nouvelles attentes. Je pense que, même si les gens sont négatifs ou ne veulent pas embarquer, ils n'ont pas eu le choix. Malgré tout, aujourd'hui, ça fonctionne. On a encore de l'adaptation à avoir, mais ça fonctionne et les gens ont passé au travers. »*

À la suite du déploiement, on constate que malgré les doutes de certains, le changement a eu lieu et que les employés utilisent le nouveau système quotidiennement. L'organisation s'est également assurée de sonder certains gestionnaires afin d'obtenir des pistes d'amélioration potentielle pour une prochaine phase de déploiement qui suivra dans quelques années.

Pour conclure ce chapitre, les pratiques d'accompagnement offertes aux gestionnaires de première ligne diffèrent selon leur supérieur immédiat, ainsi que selon l'ouverture de leurs collègues gestionnaires à partager leurs bonnes pratiques en matière de gestion de changement. La formation technologique offerte étant la même que les employés, plusieurs gestionnaires ont senti une certaine pression à procéder de cette façon puisque leur crédibilité en était affectée. De plus, les participants reconnaissent que leur influence sur l'adhésion au changement est importante, et qu'elle peut affecter la réussite du projet. Les employés auront également tendance à se tourner vers leurs gestionnaires afin de ventiler ou de transmettre leurs inquiétudes. De ce fait, le gestionnaire s'assure d'accueillir les émotions ou les doutes, pour ensuite remettre l'accent sur les aspects positifs que le changement amène. L'organisation mise donc grandement sur la présence du gestionnaire de première ligne afin que le déploiement du projet soit un succès. Pour ce faire, plusieurs gestionnaires ont fait appel à un expert au sein de leur équipe, assurant un support en matière technologique. Les méthodes employées par les différents gestionnaires afin de motiver leur équipe varient selon l'accompagnement qu'eux-mêmes ont obtenu de la part de leur supérieur hiérarchique, mais également de leur expérience en gestion de personne, ainsi que leur expérience en gestion de changement.

## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION**

À la suite de l'analyse des entrevues effectuées auprès des différents gestionnaires rencontrés, il est possible d'émettre certains constats portant sur la façon dont est vécue une transformation numérique en organisation par ces acteurs clés du changement. Ce chapitre vise à croiser les résultats obtenus dans de cette recherche ainsi que les écrits scientifiques expliqués précédemment, dans le but de répondre à la question de recherche, soit « quel est le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne ? ». Les thèmes abordés dans ce quatrième et dernier chapitre seront donc l'accompagnement offert aux gestionnaires de première ligne, l'influence des gestionnaires sur les employés de leur équipe, ainsi que l'importance de la présence du gestionnaire dans la réussite d'un changement organisationnel. Afin d'aiguiller ces constats, il est possible de s'appuyer sur différents auteurs influents en contexte de gestion de changement organisationnel. Plusieurs méthodes citées par ces auteurs ont contribué à la gestion du changement organisationnel, puisqu'elles se sont avérées efficaces à travers le temps (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999). Elles permettent également d'offrir une certaine structure qui encadre le changement à venir ou en cours (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999).

#### **4.1 L'ACCOMPAGNEMENT OFFERT AUX GESTIONNAIRES PAR L'ORGANISATION EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMERIQUE**

Comme mentionné dans le chapitre précédent, plusieurs gestionnaires considèrent que l'accompagnement ainsi que la formation offerte par l'organisation n'étaient pas suffisants dans le contexte de gestion de changement vécu. Le changement organisationnel, selon Nurcan et al. (2002), est défini comme étant un processus de transformation permettant à une organisation de passer de l'état actuel à un état futur souhaitable. Afin d'arriver à mener à terme ce changement, l'organisation est amenée à définir le changement organisationnel

souhaité, permettant ainsi de cibler les éléments à modifier ou à faire évoluer afin d'atteindre le futur souhaité (Nurcan et al., 2002). De ce fait, lorsque le souhait de l'évolution du système technologique a été formulé par l'entreprise, les responsables de ce changement ont dû cibler les différents éléments clés à la réussite du projet. Par le fait même, puisque le changement visé ici en est un qui est « non contraint, résultant du choix des individus », il est possible d'affirmer qu'il s'agit d'un changement volontaire, et non d'un changement imposé par l'environnement (Autissier et Moutot, 2003, p. 91). Un changement volontaire est initié par des individus qui le perçoivent comme une évolution favorable pour l'organisation (Autissier et Moutot, 2003). De ce fait, dans la transformation numérique discutée actuellement, des responsables ont pris la décision d'aller de l'avant avec ce projet, puisque les bénéfices étaient nombreux.

Bien que les gestionnaires de première ligne soient dans l'obligation d'accepter le changement ainsi que de le communiquer de façon positive à leurs employés, ceux-ci sont également susceptibles de vivre certaines émotions face au changement, voire une certaine résistance à aller de l'avant. Certains gestionnaires mentionnent s'être sentis moins crédibles lors du déploiement de la nouvelle solution numérique puisqu'ils n'avaient pas reçu de formation particulière visant uniquement les gestionnaires. Il est donc possible d'associer cette réaction à la phase de résistance (Bareil, 2005). Au cours de cette phase, on remarque la perte des habitudes, où le destinataire cherche à retrouver ce qu'il a perdu à travers le changement (Bareil, 2005). Dans le présent cas, le gestionnaire cherche à retrouver sa crédibilité, puisqu'il connaissait l'ancien système informatique par cœur. Celui-ci a l'habitude d'être la référence en matière technique, alors qu'au courant du changement, il ne l'est plus. Il doit plutôt faire confiance à un expert technique, formé par l'organisation, pour répondre aux questions des employés de son équipe. Les gestionnaires de première ligne doivent donc vivre le changement numérique, comme tous les employés de l'organisation, mais ils vivent également un changement en parallèle, soit celui de la posture à laquelle ils sont habitués. Il est donc normal pour eux de tenter de retrouver l'aisance qu'ils avaient

auparavant (Kotter, 1996), en se pratiquant dans le système fréquemment, en dehors des heures de formations. Il s'agit d'une phase déstabilisante, et le destinataire du changement cherche à limiter son anxiété face à l'évolution du changement (Bareil, 2005).

En plus de sentir sa crédibilité ébranlée par tous les changements, la majorité des gestionnaires mentionnent avoir voulu en apprendre plus sur le système par eux-mêmes. En effet, plusieurs d'entre eux ont pris l'initiative de s'auto-instruire avec le nouveau système, permettant ainsi d'être plus à l'aise avec les questions des employés. Il est donc possible d'associer ce comportement à la phase de l'ouverture (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996). À ce stade, le destinataire initie une phase d'exploration (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996). Il essaie de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes, mais toujours de façon hésitante (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996). Les gestionnaires montrent donc de l'intérêt à se familiariser avec le nouveau système, et délaissent lentement les réflexes techniques qu'ils avaient avec l'ancien système informatique. L'étape de l'ouverture demeure cruciale, puisqu'il est fréquent qu'un retour en arrière soit effectué, et que le destinataire retourne dans sa phase de résistance (Bareil, 2005). Il s'agit donc d'une étape importante à l'exploration des nouvelles solutions, afin qu'elles soient acceptées et adoptées (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996).

Malgré les hésitations de plusieurs, la majorité des gestionnaires terminaient l'entrevue en précisant qu'ils y sont arrivés, malgré tous les doutes qu'ils ont pu avoir au départ. Le système est fonctionnel, les employés se sont adaptés au changement, et les gestionnaires ont su maintenir leur crédibilité. Ils sont toujours en mesure d'accompagner les employés, malgré la période d'adaptation qui fut nécessaire. De ce fait, il est possible d'associer ces commentaires à la phase d'engagement (Bareil, 2005). Au courant de cette phase, les gens ont tendance à éprouver de la fierté, du bonheur ainsi que de l'espoir, et acceptent la nouvelle réalité (Bareil, 2005 ; Lewin, 1940).

Les gestionnaires ont également obtenu de l'accompagnement en matière de gestion de changement qui variait selon leur supérieur hiérarchique. En effet, certains affirment avoir eu des ateliers portant sur la gestion de changement, alors que d'autres n'obtenaient que la formation générale, offerte à tous, et ne traitant pas particulièrement de gestion de changement, mais plutôt des implications technologiques du projet. Lehmann (2014) traite notamment du besoin grandissant de former les gestionnaires de projet sur la portion humaine du changement organisationnel. En effet, les gestionnaires de projet ont souvent tendance à prendre en considération les aspects technologiques et opérationnels du projet, en délaissant parfois l'aspect humain du changement (Lehmann, 2014). Cependant, le rôle du gestionnaire demeure crucial à la réussite du projet (Nawel, 2023). On constate donc que la formation en ce qui a trait à la gestion de changement aurait avantage à être plus élaborée et spécifiquement conçue pour les gestionnaires de première ligne. L'aisance d'un gestionnaire en termes d'accompagnement d'un employé à travers les différentes phases possibles de la gestion d'un changement varie d'une personne à l'autre. De ce fait, l'entreprise, les gestionnaires et les équipes auraient bénéficié d'une telle formation, afin de s'assurer que chaque gestionnaire était outillé afin de faire face aux étapes à venir, augmentant ainsi les chances de succès du projet en cours.

#### **4.2 L'INFLUENCE DES GESTIONNAIRES SUR LES EMPLOYÉS DE LEUR ÉQUIPE EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

Étant donné l'importance du changement organisationnel vécu par les gestionnaires participants à l'étude, il est primordial pour ceux-ci de demeurer à l'écoute des besoins des employés afin que le projet soit une réussite. En effet, plusieurs études démontrent l'importance d'un leadership mobilisateur afin de mener à terme un changement (Autissier et Metais-Wiersch, 2018 ; Bareil, 2005). Les gestionnaires questionnés remarquent l'influence importante qu'ils ont eue sur leurs équipes. Plusieurs soulignent également que leur rôle consistait davantage à écouter les inquiétudes des employés plutôt qu'à faire preuve de connaissances approfondies envers le système informatique. Selon les écrits

scientifiques, lors d'un changement organisationnel important, le rôle du gestionnaire est d'être présent et à l'écoute de ses employés, plutôt que d'essayer de les convaincre de la pertinence de ce changement (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996 ; Nawel, 2023). Selon Bareil (2005), un gestionnaire qui a du succès s'assure également de mettre en place une interaction continue entre lui et son équipe, plutôt que d'imposer le changement sans se soucier des impacts. Il crée également un environnement de confiance, où le dialogue est valorisé (Nawel, 2023). Le changement a également un meilleur succès si le gestionnaire est engagé et mobilisé, puisqu'il exerce une influence positive sur ses employés (Autissier et Metais-Wiersch, 2018 ; Kotter, 1996). Ces constats sont confirmés par les résultats obtenus.

Les gestionnaires mentionnent également avoir rencontré de la résistance face au changement en cours. En effet, la résistance en contexte de changement organisationnel est normale, puisque celui-ci amène son lot d'incertitudes pour les employés qui y sont confrontés. Pour ce faire, la majorité des gestionnaires ont pu compter sur l'aide de leur expert, afin d'influencer positivement les autres employés de l'équipe. Cet expert avait reçu de la formation supplémentaire, et connaissait très bien le système informatique, permettant ainsi de répondre aux questions des employés de façon claire et détaillée. De plus, puisque ceux-ci avaient déjà fait l'utilisation plus approfondie du système, ils étaient en mesure de confirmer que le changement sera bénéfique, et qu'il y aurait des avantages à aller de l'avant. À ce stade, certains employés peuvent démontrer de la réticence puisqu'ils sentent que leur aisance numérique n'est pas suffisante (Dufour, 2022). En effet, selon Dufour (2022), les évolutions technologiques sur le marché du travail se font trop rapidement, et les compétences numériques des employés ne suffisent pas à pallier cette vitesse grandissante. L'agilité de l'organisation devient alors importante, afin d'assurer une adaptation rapide au changement en cours (Abourokbah et al., 2023). L'idée de mettre en place des experts système permet donc de rassurer ces employés, afin d'obtenir un accompagnement plus personnalisé, selon l'aisance de chacun. Certains gestionnaires mentionnent également que les employés préféreraient poser leurs questions aux experts, plutôt qu'en grand groupe lors

des formations standards offertes par l'entreprise. Selon Bareil (2005) et Rondeau (1999), un gestionnaire gagne à mettre en place des conditions gagnantes pour soutenir son équipe à travers le changement. Il est également bénéfique pour eux d'adapter leur plan en fonction du rythme d'adaptation de leur équipe (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999). De ce fait, les gestionnaires rencontrés lors de cette étude démontrent qu'ils ont été en mesure d'adapter leur approche ainsi que l'accompagnement offert selon l'aisance des employés. Certains étaient en mesure de manipuler le système de façon très rapide, alors que d'autres avaient besoin de temps supplémentaire à naviguer dans celui-ci.

Le rôle du gestionnaire nécessite donc de créer un environnement sain et sans jugement afin que tous puissent poser leurs questions. Le rôle du gestionnaire consiste également à mettre en place un climat favorisant l'apprentissage, ce qui facilitera ensuite l'adoption des nouveaux comportements par les employés (Nawel, 2023). Plusieurs affirment avoir offert une oreille attentive afin que certains employés se vident le cœur, partagent leurs insécurités et leurs craintes. Une fois ces éléments discutés, le gestionnaire amène l'employé à trouver des solutions afin de pallier ses inquiétudes, permettant ainsi de demeurer positifs malgré les embûches possibles. Lorsqu'un gestionnaire instaure une interaction continue et un lien de confiance entre l'employé et lui, il permet une meilleure chance de réussite du projet en cours (Bareil, 2005 ; Kotter, 1996 ; Nawel, 2023). Afin d'assurer le succès du changement, le gestionnaire gagne à mettre en place une interaction continue entre lui ainsi que les membres de son équipe (Bareil, 20025 ; Nawel, 2023).

#### **4.3 L'IMPORTANCE DE LA PRESENCE DU GESTIONNAIRE DE PREMIERE LIGNE A LA REUSSITE DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMERIQUE**

Selon une étude menée en 2014 par Lehmann, on constate un besoin grandissant à développer l'aspect humain des gestionnaires de projet. En effet, lorsque le projet implique une gestion de changement quelconque, les gestionnaires de projet ne détiennent pas toujours

les aptitudes nécessaires à la réalisation de cette portion humaine du projet (Lehmann, 2014). Selon cette même étude, les gestionnaires questionnés expliquent que l'aspect organisationnel d'un projet peut constituer un des éléments les plus importants de la réussite de celui-ci (Lehmann, 2014). Selon plusieurs gestionnaires rencontrés dans la présente étude, le principal rôle que ceux-ci devaient jouer consistait à motiver les gens à faire face au changement de manière positive. En effet, un gestionnaire mentionne également avoir reconnu l'attitude des gens, et d'avoir tenter de maintenir un climat positif tout au long des phases de déploiement. L'implication des équipes de gestion s'avère cruciale dans un tel projet (Kotter, 1996 ; Rondeau, 1999 ; Nawel, 2023), permettant ainsi un alignement clair. Si la présence des gestionnaires s'estompe avec le temps, le succès de la transformation pourrait être en danger (Rondeau, 1999, Thellier et al., 2023).

Les gestionnaires questionnées mentionnent également avoir à maintenir un regard positif par rapport au changement. En effet, un participant explique même qu'un employé pourra se rendre compte très rapidement que son gestionnaire n'adhère pas au changement si tel est le cas, rendant ainsi l'adhésion et l'acceptation du changement très difficile par les membres de son équipe. Selon Kotter (1996), un changement aura un meilleur succès si le gestionnaire qui communique avec les employés est engagé et mobilisé. En effet, celui-ci exerce une influence positive sur les employés de son équipe, permettant ainsi une facilité à accepter et à s'adapter au changement en cours (Autissier et Metais-Wiersch, 2018 ; Kotter, 1996). Selon Thellier et al. (2023), le courage managérial demeure une compétence clé pour les gestionnaires, afin d'assurer un succès lors de la phase de changement,

Plusieurs participants à l'étude stipulent avoir été des « entonnoirs d'émotions » pour les employés qui avaient besoin de ventiler ou de se vider le cœur lorsque le système ne fonctionnait pas comme souhaité. Lorsqu'un changement est en cours, la présence des figures de gestion est très importante (Kotter, 1996 ; Rondeau, 1999). De ce fait, il est possible de

constater que la présence des gestionnaires de première ligne a eu un impact positif sur la réussite du projet, puisque ceux-ci s'assuraient d'être présents et à l'écoute de leurs employés ainsi que de leurs besoins. Les employés qui sont au cœur du changement nécessitent un accompagnement constant, afin de bien apprivoiser le changement en cours (Bareil, 2005 ; Nawel, 2023). Chaque être humain vit de différentes émotions face au changement, variant de la réticence jusqu'à l'accueil du changement à bras ouverts (Bareil, 2005). Il est donc bénéfique pour l'entreprise autant que pour les gestionnaires d'être outillés de façon adéquate lors de l'annonce de changements aux différents collaborateurs qui sont impliqués (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999).

Comme mentionné précédemment, il est également primordial pour l'équipe projet d'accorder une importance particulière à la gestion du changement organisationnel (Hornstein, 2015). En effet, la gestion du changement est un élément clé à la réussite d'un projet, et peut assurer sa réussite, ou son échec (Hornstein, 2015). Certains gestionnaires expriment donc l'impression de ne pas avoir reçu suffisamment de formation quant à la gestion de changement, alors que d'autres mentionnent que leur gestionnaire immédiat a mis en place des rencontres explicitement à ce sujet. Il est donc possible de constater que l'équipe projet n'a pas uniformisé les formations données à ce sujet, ce qui crée un certain écart quant à l'aisance de chaque gestionnaire. Hornstein (2015) mentionne d'ailleurs que la gestion de changement effectuée par l'organisation peut influencer le taux de succès du projet en cours. Crawford et Hassner-Nahmias (2010), quant à eux, traitent du fait que la gestion du changement est souvent sous-estimée par les organisations, ayant ainsi un effet négatif sur l'acceptation et l'adhésion au changement.

Quelle que soit la façon dont le changement est reçu, il est bénéfique pour l'entreprise d'être outillée de façon adéquate lorsqu'elle annonce certains changements aux collaborateurs impliqués. Pour ce faire, il est possible de s'inspirer des différents auteurs qui

ont influencé la gestion de changement organisationnel. Plusieurs de ces méthodes se sont avérées efficaces à travers le temps, et permettent d'offrir une certaine structure pour mieux encadrer le changement (Bareil, 2005 ; Rondeau, 1999).

#### **4.4 APPORTS DE L'ETUDE**

La présente étude contribue à la fois aux différentes connaissances théoriques, ainsi qu'aux connaissances managériales. En effet, cette étude empirique de type exploratoire permet d'accroître les connaissances sur la gestion de changement organisationnel, sur la transformation numérique, ainsi que sur l'impact du gestionnaire sur les employés lors d'un changement technologique d'envergure.

##### **4.4.1 Apports théoriques**

Sur le plan théorique, cette recherche contribue aux avancements en matière de gestion de projet lié à la gestion de changement, du point de vue d'un gestionnaire non décisionnel dans les différentes étapes du projet. En effet, bien que de nombreuses études traitent de ce qu'est la gestion de changement organisationnel ainsi que de l'impact d'un changement sur l'humain qui le subit, très peu d'études démontrent l'impact d'un tel changement d'envergure sur les gestionnaires de première ligne, qui doivent à la fois faire vivre le changement au sein de leur équipe, en plus de gérer de façon discrète et efficace leur propre cheminement face à toutes ses évolutions. Encore à ce jour, les organisations ne sont pas préparées adéquatement afin de gérer de façon efficace le changement (Collerette et al., 2013). Seulement 30 % des changements seraient considérés comme de vrais succès par les gestionnaires, selon une étude menée auprès de 3199 cadres de différentes régions et de différentes industries (Meaney et Pung, 2008). Pour ce faire, la présente étude permet donc de bonifier le bassin de connaissances disponibles sur le rôle du gestionnaire de première ligne sur un changement

technologique d'envergure dans une organisation, ainsi que l'accompagnement que peut offrir l'organisation afin de bien outiller ces gestionnaires.

Puisque les principaux changements vécus en organisation depuis les années 2000 sont majoritairement de nature technologique (Coron et Gilbert, 2002), il est pertinent d'obtenir le point de vue des gestionnaires sur de telles transitions, et non celui des employés, qui représentent habituellement la population visée de ces études. En effet, depuis une vingtaine d'années, les Canadiens adoptent rapidement et massivement les technologies de l'information et des communications (Liu et McDonald-Guimond, 2021). Le rôle des gestionnaires demeure en constante évolution, nécessitant ainsi que les organisations s'adaptent afin de leur offrir de l'accompagnement en continu « L'avancement technologique, l'automatisation, le développement informatique, l'explosion des connaissances et la surabondance d'informations modifient non seulement les règles du jeu, mais le jeu lui-même [...] l'évolution rapide des expertises transforme radicalement le rôle des gestionnaires » (Cormier, 2011, p. 14). La présente étude vise donc à mettre en lumière le point de vue des différents gestionnaires, ainsi que leur expérience personnelle.

La présente étude met également en lumière les différents écarts technologiques que peuvent vivre les employés sur le marché du travail. En effet, plusieurs gestionnaires mentionnent ne pas avoir offert le même accompagnement aux employés, dépendant de leur aisance technologique ainsi que de leur capacité d'adaptation. Selon Coward (2018), il existe trois niveaux de compétences numériques, soit : bas, intermédiaire, et avancé. Ces différents niveaux requièrent tous différentes combinaisons d'expertises, de comportements ainsi que de savoir (Coward, 2018). De ce fait, les gestionnaires doivent s'adapter à leur audience, et accompagner davantage certains employés.

Cette recherche vise donc à appliquer certains concepts théoriques à la réalité constatée en organisation. Bien que plusieurs études traitent de la gestion de changement organisationnel, très peu prennent le point de vue du gestionnaire non décisionnel au changement, mais devant tout de même l'appliquer et le transmettre aux équipes impactées. La section suivante vise à mettre en lumière les apports managériaux de la présente étude.

#### **4.4.2 Apports managériaux**

Cette recherche offre plusieurs contributions du point de vue managérial. En effet, aussi bien l'influence du gestionnaire à la réussite d'un changement organisationnel que l'importance de la présence de celui-ci sont abordées à travers cette étude.

En premier lieu, cette étude démontre qu'il est bénéfique pour l'organisation en transformation de s'assurer de bien outiller les gestionnaires au cœur de cette transformation. En effet, le gestionnaire des équipes impactées jouera un rôle important quant à l'adhésion au changement déployé. Par le fait même, le gestionnaire aura un impact direct sur la réussite ou l'échec du changement visé. Il est donc bénéfique pour l'organisation de s'assurer que les gestionnaires comprennent ce qu'est un changement organisationnel, et les différentes réactions possibles de la part des employés. Pour ce faire, le modèle des phases de préoccupations des destinataires du changement de Bareil (2008) demeure un outil important à la compréhension des phases du changement. Les organisations gagneraient ainsi à y référer et à former leurs gestionnaires en conséquence.

De plus, cette recherche met en lumière l'importance de la présence et de l'écoute du gestionnaire immédiat lors d'un changement, particulièrement un changement qui change le travail quotidien des employés. En effet, chaque humain subissant le changement aura

différentes émotions à l'égard du changement lui-même, ou des différentes étapes afin d'y arriver. De ce fait, la présente étude démontre l'importance pour les employés d'avoir un gestionnaire présent et à l'écoute. Ce type de lien de confiance peut faire toute la différence dans l'adhésion au changement. Souvent, les inquiétudes des employés sont fondées, et le gestionnaire détient soit la réponse, ou est en mesure de rassurer l'employé afin d'apaiser les inquiétudes. Ce résultat est important pour la pratique, confirmant le rôle de soutien et d'écoute du gestionnaire de première ligne dans la gestion d'un changement.

La présente étude permet également de démontrer l'importance d'un leadership positif et rassurant à travers un tel changement. En effet, lorsque le gestionnaire immédiat croit à la transformation en cours, les employés le ressentent et auront tendance à accepter plus rapidement le changement imminent. Lorsqu'un gestionnaire ne croit pas au changement, soit parce que le changement ne lui a pas été expliqué adéquatement, ou simplement parce que celui-ci ne croit pas que les gains estimés sont fondés, les employés le ressentent, causant ainsi de la résistance au changement, et rendant la réussite du projet beaucoup plus difficile. De ce fait, il est primordial pour un gestionnaire de demeurer un leader positif et inspirant à travers un changement d'une telle envergure, tout en demeurant à l'écoute des employés et de leurs inquiétudes.

Les gestionnaires impliqués dans le changement étudié au courant de la présente étude devaient également vivre et gérer leur propre gestion de changement, en plus d'accompagner leurs employés. En effet, puisque les employés ont reçu la même formation que les gestionnaires, ceux-ci n'ont pas eu de longueur d'avance afin de gérer leur propre cheminement à travers les différentes annonces ainsi que les différentes émotions. De plus, les gestionnaires ont senti par moment leur crédibilité impactée par le fait qu'ils n'avaient pas de formation supplémentaire. Cette hésitation peut alors facilement se faire ressentir par les employés. Les gestionnaires gagneraient donc à bénéficier d'un espace sécuritaire pour

partager leurs émotions et leur vécu en lien avec le changement, par le biais de groupes de discussion ou encore de groupes de codéveloppement professionnels.

En dernier lieu, il est important de souligner que l'aisance numérique de chacun joue un rôle important dans l'adhésion au changement, ainsi que la rapidité d'adhésion. Tant les gestionnaires que les employés ont dû suivre de nombreuses formations afin d'apprendre le nouveau système, rendant le tout complexe. Les compétences numériques ne sont parfois pas prises en compte, ayant ainsi un impact sur la réussite du changement. Pour ce faire, il est bénéfique pour les organisations d'offrir différentes formes de formations, s'adaptant ainsi à l'aisance des différents employés ciblés.

Pour conclure, cette étude permet de mettre en lumière l'expérience personnelle de chacun des gestionnaires rencontrés. Elle permet de cibler les zones d'améliorations pour une transformation numérique éventuelle, ainsi que les forces de la transformation actuelle qui pourront être répétées au besoin. L'importance de la présence, de l'écoute et de l'encouragement du gestionnaire demeure un élément crucial à la réussite d'un projet d'une telle envergure. Le leadership positif et inspirant du gestionnaire contribuera à la réussite, ou à l'échec, du changement organisationnel souhaité.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette recherche était de décrire ainsi que d'analyser le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne au sein de Desjardins. Cette étude vise donc à mettre en relation la gestion de changement organisationnel qui est effectuée lors du déploiement d'un projet d'envergure, touchant plusieurs employés à la fois, ainsi que les efforts mis en place par l'équipe de projet afin d'assurer l'accompagnement des gestionnaires de première ligne. Les résultats obtenus lors de cette recherche permettent de comprendre le point de vue des gestionnaires interrogés quant à leur rôle vis-à-vis l'organisation, ainsi que celui face aux employés de leur équipe. Les gestionnaires jouent un rôle de leadership important lors d'un changement d'aussi grande envergure, et leur confiance face au projet influencera grandement l'adhésion des employés, et par le fait même, la réussite du projet.

Malgré la perspective intéressante qu'amène cette étude portant sur le rôle du gestionnaire de première ligne lors d'une transformation numérique en organisation, il est important de mentionner ses limitations. En effet, la nature de cette étude ne permet pas de généraliser les résultats, puisque la collecte de données contient un nombre restreint de participants, ce qui ne permet pas de représenter l'ensemble de la population à l'étude. Également, les participants interrogés font part de leur expérience personnelle face à cette transformation numérique. Il ne s'agit donc pas d'un témoignage d'experts, mais plutôt de leur expérience vécue ainsi que leurs perceptions sur la façon dont la transformation aurait pu se dérouler si l'accompagnement offert par l'organisation avait été plus poussé.

La présente étude a été réalisée auprès de gestionnaires de première ligne, ce qui signifie que les employés de ces équipes sont en contact direct avec le client. De ce fait, le changement technologique effectué a eu de grands impacts sur leur quotidien, allant jusqu'à changer grandement l'accompagnement fait auprès du client. Les gestionnaires interrogés ont dû accompagner ces employés, en plus d'être la courroie de transmission d'enjeux vécus sur le terrain vers l'équipe projet. En conséquence, il serait pertinent de poursuivre la réflexion lors de futures recherches afin d'analyser l'envers de la médaille, soit l'intention des équipes de projet dans ce type d'accompagnement offert aux gestionnaires, ainsi que la préparation effectuée afin d'outiller les gestionnaires. De plus, il serait également approprié d'élargir cette étude afin d'y inclure non seulement les gestionnaires d'employés de première ligne, mais également tout palier de gestion non décisionnel qui doit faire vivre le changement au sein de son équipe respective.

# ANNEXE I

## Guide d'entrevue

Étude portant sur le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne

Guide d'entrevue avec les gestionnaires de première ligne

### Objectifs de la recherche

Analyse et décrire le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne.

### Objectifs secondaires

- Décrire et analyser les pratiques d'accompagnement offertes aux gestionnaires de première ligne pour la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique ;
- Décrire et analyser l'influence sur l'adhésion au changement qu'ont les gestionnaires sur les employés de leur équipe ;
- Décrire et analyser l'importance de la présence du gestionnaire de première ligne à la réussite du projet.

### Questions d'entrevue

- 1) Lors du déploiement de la phase 1 du nouveau projet, quel type de préparation et de formation avez-vous reçu afin de bien accompagner vos employés ?
- 2) Quel support ou accompagnement avez-vous eu lors du déploiement de la phase 1, de la part :
  - a) De votre gestionnaire immédiat
  - b) De l'organisation
- 3) Selon vous, quel est votre rôle à titre de gestionnaire d'employés de première ligne dans un contexte de changement organisationnel ?
- 4) Comment vous êtes-vous adaptés à la réponse de vos employés face à l'annonce du changement imminent ?
- 5) Quel type d'accompagnement avez-vous offert à vos employés lors du déploiement de la phase 1 ?
- 6) Quels sont vos principaux constats concernant la façon dont l'organisation prépare les gestionnaires de première ligne à de tels changements ?
- 7) Quelles ont été les conséquences de ce déploiement sur la gestion que vous faites de votre équipe ?

## ANNEXE II

### Formulaire d'information et de consentement (FIC)



#### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION

##### 1 TITRE DU PROJET

Le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'une transformation numérique

##### 2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

###### 2.1 Responsable

Laurie Ferland, étudiante à la maîtrise en gestion projet à l'UQAR, campus de Lévis

###### 2.1 Direction de recherche

Directrice de recherche : Andrée-Anne Deschênes, professeure en gestion des ressources humaines, unité départementale des sciences de la gestion, campus de Lévis

##### 3 FINANCEMENT

Ce projet n'est pas financé.

##### 4 CONFLIT D'INTÉRÊT

Aucun conflit d'intérêt.

##### 5 PRÉAMBULE

Je sollicite votre participation au projet de recherche en titre en tant qu'étudiante à la maîtrise. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugez utiles à la personne qui vous présente ce document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre consentement écrit sera recueilli. Vous pouvez signifier votre consentement en retournant ce formulaire signé par courriel à Laurie Ferland, responsable du projet à l'adresse suivante : [laurie.ferland@uqar.ca](mailto:laurie.ferland@uqar.ca)

##### 6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

###### 6.1 Description du projet de recherche

Le présent projet porte sur rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne.

L'objectif de cette étude est d'analyser et de décrire le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne.

## 6.2 Objectif(s) spécifique(s)

De façon à atteindre cet objectif général, les objectifs secondaires suivants seront poursuivis :

- Décrire et analyser les pratiques d'accompagnement offertes aux gestionnaires de première ligne pour la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique ;
- Décrire et analyser l'influence sur l'adhésion au changement qu'ont les gestionnaires sur les employés de leur équipe ;
- Décrire et analyser l'importance de la présence du gestionnaire de première ligne à la réussite du projet.

## 6.3 Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue dont la durée sera environ d'une heure (60 minutes). Les entrevues seront réalisées par le biais d'un système de visioconférence sécuritaire. Elles seront enregistrées. Seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plateforme Teams sera utilisée.

## 7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, outre le temps nécessaire pour participer à l'entrevue. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances portant sur le rôle des gestionnaires de première ligne.

## 8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION ET ADMINISTRATION DES DONNÉES & DIFFUSION

### 8.1 Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par l'étudiante responsable du projet. Ces renseignements seront traités de manière totalement confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatim seront codifiés et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seule l'étudiante responsable aura accès à la liste de codes.

Les personnes participantes ne pourront pas être identifiées de façon indirecte par recoupement, puisque les données seront décontextualisées. Plus précisément, des codes chiffrés seront attribués aux entrevues à la place des noms des personnes participantes. Aussi, après leur retranscription en verbatim, les enregistrements des entrevues seront détruits. Tous les documents et fichiers sur support électronique ou vidéo seront effacés et les copies de sauvegarde seront effacées également. Les données numériques seront détruites à l'aide d'un logiciel spécialisé (ex: Eraser, Scrubit, CCleaner, etc.).

Les formulaires de consentement et les verbatims seront conservés dans un système institutionnel de stockage des données (système SABRE [*Stockage Archivage Backup Recherche*]). Tout le matériel avec les données sera détruit sept (7) ans après la publication des résultats de recherche soit approximativement en décembre 2030.

## 8.2 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés par le biais du mémoire de recherche. Les résultats de la recherche seront rendus publics par l'intermédiaire d'un dépôt institutionnel généraliste ou spécialisé. La chercheuse prend l'engagement que la publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Les personnes participantes pourront être informées par courriel des conclusions de l'étude au moment du dépôt du mémoire. Ils doivent signifier leur intérêt à l'étudiante chercheuse à la fin de ce formulaire afin de recevoir les conclusions de l'étude.

## 9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision à la chercheuse responsable du projet, par courriel, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les données recueillies seront détruites.

## 10 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

## 11 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous éprouvez un malaise pendant et après une activité impliquant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez contacter par téléphone Info-Social au 811.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec l'étudiant responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Courriel : [laurie.ferland@uqar.ca](mailto:laurie.ferland@uqar.ca)

Téléphone : 581-998-3277

Vous pouvez également communiquer avec la directrice de recherche, soit Andrée-Anne Deschênes, professeure en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis, aux coordonnées suivantes :

Courriel : [andree-anne\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-anne_deschenes@uqar.ca)

Téléphone : (418) 833-8800 poste 3206

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski : [cer@uqar.ca](mailto:cer@uqar.ca)

## 12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de la recherche. Nous apprécions le temps et l'attention que vous avez consacrés pour la participation à cette étude et nous vous en remercions.

## 13 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé Le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'une transformation numérique, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait-e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

---

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

---

Nom et signature de la chercheuse responsable du projet de recherche

Date

## 14 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (Copie de l'équipe de recherche)

Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé Le rôle des gestionnaires de première ligne dans la gestion d'un changement prenant la forme d'une transformation numérique et impactant les employés de première ligne, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait-e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées.

Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

---

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

---

Nom et signature de la chercheuse responsable du projet de recherche

Date

## 15 RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Je souhaite recevoir par courriel une copie du verbatim de mon entretien lorsque disponible.

- Oui  
 Non

Adresse courriel (si oui) :

---



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abouokbah, S. H., Mashat, R. M., & Salam, M. A. (2023). *Role of absorptive capacity, digital capability, agility, and resilience in supply chain innovation performance. Sustainability*, 15(4), 1-25.
- Alsène, E. (1988). Le changement technologique en entreprise. *Technologies de l'information et société*, 1(1), 91-108.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Autissier, D., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation, *Question(s) de management*, 21(2), 45-54.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Dunod.
- Bareil, C. (2005). *Gérer le volet humain du changement*. Les Éditions Transcontinental, Collection Entreprendre.
- Bareil, C. (2019). Accompagner pour changer : Le succès d'une transformation. *Gestion*, 44, 54-59.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, (9), 269-283.
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 4-21.
- Boudreau, C. (2009). Qualité, efficacité et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple Québécois. *Revue française d'administration publique*, 3(131), 527-539.
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

- Caron, D. J., & Bernardi, S. (2019). *Document d'appui à l'élaboration d'un baromètre pour mesurer l'évolution de la mise en œuvre de la stratégie de transformation numérique du Québec : Revue de littérature sur la modélisation de la transformation numérique*. École nationale d'administration publique : Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles, p. 1-29.
- Chahir, M., Bordel, S., & Somat, A. (2022). Accompagner le déploiement d'une nouvelle technologie par la prise en compte des risques et des opportunités. *Relations industrielles*, 77(3), 1-17.
- Champagne, F. (2002). *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*. Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Schneider, R., & Lauzier, M. (2013). *Le pilotage du changement* (2<sup>e</sup> édition). Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Schneider, R., & Lauzier, M. (2021). *Le pilotage du changement* (3<sup>e</sup> édition). Presses de l'Université du Québec.
- Cormier, S. (2011). *La communication et la gestion*. Presses de l'Université du Québec.
- Coron, C., & Gilbert, P. (2022). Le changement technologique en organisation : revue de la littérature francophone et proposition d'un cadre intégrateur. *Revue Management & Avenir*, (129), 131-153.
- Coward, C. (2018). *Kit pratique sur les compétences numériques*. Genève : Union internationale des télécommunications.
- Crawford, L., Hassner-Nahmias, A.H., 2010. *Competencies for managing change*. *Int. J. Proj. Manag.* 28 (4), 405–412.
- Crête, J. (2016). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier, B et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 289-312). Presses de l'Université du Québec.
- Culié, J.-D., Vo, L. C., & Philippe, X. (2021). L'influence de la transformation digitale sur l'évolution des carrières : opportunités perçues et inertie structurelle au sein de collectivités territoriales. *Revue Politiques et Management Public*, 38(3), 277- 298.
- Dessler, G., Desaulniers, L., Forgues, J.-F., & Grenon, P. (2009). *La gestion des organisations principes et tendances*. ERPI.

- Dewar, C., Doucette, R., et Epstein, B. (2019). How continuous improvement can build a competitive edge. *McKinsey & Company*. En ligne. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-continuous-improvement-can-build-a-competitive-edge>
- Dostie, B., & Dufour, G. (2020). Transformation numérique et formation continue. Dans N. de Marcellis-Warin, & B. Dostie, *Le Québec économique 9 : Perspectives et défis de la transformation numérique* (p. 221-245). Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).
- Dufour, G. (2020). *Transformation numérique et formation continue*. Réflexion HEC.
- Février, R. (2020). Covid-19 et cyberattaques - vers une nécessaire évolution du paradigme dominant en management stratégique ? *Revue Française De Gestion*, 46(293), 81-94.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche*. (4<sup>e</sup> éd.). Chenelière Éducation.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The futur of employment : How susceptible are jobs to computerisation ?* Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Gagnon, M., Beaudry, C. et Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 3 (2), 71–92.
- Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Revue Internationale de Gestion*, 16(2), 8-14.
- Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1533-1556.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International journal of project management*, 33(2), 291-298.

- Jacob, S., & Ouellet, S. (2019). *Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique*. Québec : Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique.
- Kane, G. C., Nguyen, P. A., Copulsky, J. R., & Andrus, J. R. (2019). *The technology fallacy : How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Kerzner, H., 2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 11th edition. John Wiley & Sons, Hoboken, N. J.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business Review*, 2(1), 1-10.
- Larousse en ligne. Définition du mot « Gestionnaire », <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestionnaire/36854> (consulté le 15 décembre 2022)
- Lehmann, V. (2014). Connecting changes to project using a historical perspective: towards some new canvases for researchers. *International Journal of Project Management*, 28(1), 328-338.
- Lévesque, C., Fairbrother, P., & Roby, N. (2020). Régulation du travail et de l'emploi à l'ère numérique : Introduction. *Relations industrielles*, 75(4), 633-646.
- Lewin K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Liu, H., & McDonald-Guimond, J. (2021). Mesure de l'intensité numérique dans l'économie Canadienne. *Statistiques Canada*, 1(2), 1-42.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). *Mckinsy Global Survey Results : Creating organizational transformations*. McKinsey Compagny.
- Mican, C., Fernandes, G., Araújo, M., & Ares, E. (2021). Project portfolio risk assessment in digital transformation: Challenges and opportunities. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 1193(1), 1-8.
- Müller, S. D., Obwegeser, N., Glud, J. V., & Johildarson, G. (2019). Digital Innovation and Organizational Culture: The Case of a Danish Media Company. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 31(2), 3-34.

- Nawel, O. (2023). La conduite du changement organisationnel: une affaire d'individus  
Managing organizational change: a matter of individuals. *Revue Développement et management des ressources humaines*, 10(1).
- Nurcan, S., Barrios, J., & Rolland, C. (2002). Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement. *Ingénierie des systèmes d'information*, 7(4), 107-134.
- Otman, A., & Khalid, F. (2021). Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle. *XXX<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*. 1-17.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Pelletier, C., & Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7), 855-876.
- Pereira, P., & Mast, P. (2017). Agilité organisationnelle : l'évolution darwinienne des entreprises. *Revue RH*, 20(3).
- Robichaud, F. N. (2019). La saturation théorique en recherche qualitative : Quand arrêter la collecte de données ? *Recherches Qualitatives*, 38(1), 45-60
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation – Vers un modèle de mise en œuvre, *Gestion*, 24(3), 1-10.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1-12.
- Rondeau, A., & Lemieux, N. (2018). Des réflexions sur l'évolution de la connaissance en changement organisationnel. Dans M. Lauzier & N. Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (pp. 5-26). Presses de l'Université du Québec.
- Rosenbaum, D., More, E., & P. Steane. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.

- Roy, N. S. (2016). L'étude de cas. Dans Gauthier, B. et Bourgoies, I. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> éd.) (p. 195-221). Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. et Bourgoies, I. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 337-36). Presses de l'Université du Québec.
- Salem, A.-M. (2009). Technologies et changements sociaux : Une quête à l'humanisme à l'ère du numérique. *Global Media Journal -- Canadian Edition*, 2(1), 175-180.
- Schlotter, F. (2021). L'ERP et la transformation numérique. Mémoire. Faculté des sciences économiques et de gestion. Université de Strasbourg.
- Solar-Pelletier, L., Zhegu, M., & Beaudry, C. (2020). Collaboration et innovation : comment la transformation numérique change la donne. Dans N. Marcellis-Warin, & B. Dostie, *Le Québec économique 9 : Perspective et défis de la transformation numérique* (p. 171-201). Québec : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. The Guilford Press.
- Statistique Canada. (2021). Échantillonnage. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/98-306/2021001/chap2-fra.cfm>
- Stickland, F. (2002). *The Dynamics of Change : Insights into Organisational Transition from the Natural World*. Routledge.
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39(1), 88-112.
- Thellier, K., Renault, P., & Bareil, C. (2023). *Trajectoire de courage chez les cadres intermédiaires en période de changement*. *Ad machina*, (7), 123-143.
- Vaillancourt, R. (2006). *Le temps de l'incertitude : du changement personnel au changement organisationnel*. PUQ.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Wavrock, D., Schellenberg, G., & Schimmele, C. (2021). *Typologie de l'utilisation d'Internet par les Canadiens : activités en ligne et compétences numériques*. Statistiques Canada.

- Wavrock, D., Schellenberg, G., & Schimmele, C. (2022). L'utilisation d'Internet et des technologies numériques par les Canadiens avant et pendant la pandémie de COVID-19. *Statistiques Canada : rapports économiques et sociaux*, 2(4), 1-20.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research :Design and methods* (6<sup>e</sup> ed.). Sage publications.
- Yu, J., Wang, J., & Moon, T. (2022). Influence of digital transformation capability on operational performance. *Sustainability*, 14(13), 1-20.



